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

Titre du rapport : **Evaluation des programmes CIDR de promotion de système d'accès aux marchés pour l'agriculture familiale Burkina Faso, Mali, Bénin, Togo - Rapport de synthèse - Les ESOP et Plateformes - Version finale**

Mars 2011

Auteurs : **Gerda HEYDE, Hammou HAÏDARA, Doulaye DIANCOUMBA, Ola Yves AFOUDA, Moctar BOUKENEM, Mahamadi ILBOUDO**

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

LISTE DES ABREVIATIONS	6
RESUME DU RAPPORT DE SYNTHÈSE	8
INTRODUCTION	14
1. APPROCHE.....	15
2. METHODOLOGIE	18
2.1. Evaluation des ESOP	18
2.1.1 Déroulement de l'évaluation	18
2.1.2 Sélection des ESOP	18
2.2. Evaluation des plateformes	20
2.3. Phase de synthèse	21
2.4. Réunion de restitution finale	21
PARTIE I : EVALUATION DES ESOP	22
1. SITUATION DE L'ENSEMBLE DES ESOP	23
1.1. Rappel des résultats attendus	23
1.1.1 Mali	23
1.1.2 Burkina Faso	23
1.3.1 Togo et Bénin.....	24
1.2. Informations sur l'ensemble des ESOP	24
1.3. Informations sur les ESOP - par pays	25
1.3.1 Burkina Faso	25
1.3.2 Mali	26
1.3.3 Bénin/Togo	27
2. PERTINENCE DES ESOP	28
2.1. Pertinence de l'ESOP pour les producteurs agricoles	28
2.1.1 Nombre de producteurs touchés par les ESOP	28
2.1.2 La production et l'accès aux intrants	29
2.1.3 L'accès au marché/commercialisation à un prix correct.....	33
2.1.4 Diminution de risque	35
2.1.5 Transparence	36
2.1.6 Accroissement du revenu.....	37
2.1.7 Paiement des dividendes	38
2.1.8 Emplois créés.....	39
2.1.9 Aspects organisationnels.....	40
2.1.10 Autres gains d'opportunités	41
2.2. Pertinence de l'ESOP par rapport a des groupes cibles spécifiques	42
2.2.1 Les couches les plus pauvres.....	42
2.2.2 Les femmes et les jeunes.....	42
2.3. Pertinence pour les clients (autres acteurs économiques et marchés urbains).....	45
3. EFFICACITE DES ESOP.....	47
3.1. Au niveau des producteurs agricoles	47
3.1.1 Nombre de jours de l'encadrement.....	47
3.1.2 Respect des engagements	47
3.1.3 Qualité des apports des ESOP.....	48
3.1.4 Etendue de la zone couverte par les ESOP	48

3.2.	Au niveau des ESOP.....	49
3.2.1	Fonctionnement interne de l'ESOP	49
3.2.2	Système d'approvisionnement.....	50
3.2.3	Aspects techniques - la transformation	50
3.2.4	Commercialisation.....	51
3.2.5	Le statut juridique et fiscal des ESOP	53
3.2.6	Influence du contexte.....	54
4.	EFFICIENCE DES ESOP.....	56
4.1	Analyse des compétences du gérant/directeur de l'ESOP	56
4.2	Equipe de l'ESOP	58
4.3	Le Comité de liaison (CL) ou Comité de sages.....	58
5.	ANALYSE FINANCIERE DES ESOP.....	60
5.1	Organisation de la gestion comptable et financière.....	60
5.1.1	Analyse de la gestion financière	62
5.1.2	Analyse des chaînes de valeur	68
6.	VIABILITE DES ESOP	70
6.1	La viabilité technique	70
6.2	La viabilité financière	70
6.3	Fonds de roulement - Accès au crédit	72
6.4	Synergie avec d'autres acteurs	73
7.	LA GOUVERNANCE ET APPROCHE ETHIQUE	74
7.1	La bonne gouvernance	74
7.1.1	Transparence	74
7.1.2	Attitude des gérants.....	74
7.1.3	Attitude des organisations de producteurs	75
7.2	Contrôle des comptes et de la gestion	76
7.3	Approche éthique	77
7.3.1	Principes de base	77
7.3.2	Quelques faiblesses de la mise en pratique	77
7.4	La CHARTE « ESOP »	78
7.5	La validité des hypothèses de départ (HD).....	79
7.6	La répartition équitable des rémunérations des différentes parties prenantes.....	81
8.	COLLABORATION AVEC LA PLATEFORME.....	83
8.1	Production agricole	83
8.2	Transformation	83
8.3	Commercialisation	83
8.4	Comptabilité et gestion	83
8.5	Coaching du gérant	83
8.6	Contribution financière des ESOP	84
9.	PERSPECTIVES A MOYEN TERME.....	85
9.1	Pour les entreprises à faible niveau de rentabilité	85
9.2	Pour les entreprises en phase de développement et d'autonomie.....	85
10.	CONSTATS ET RECOMMANDATIONS.....	89
10.1	Par rapport aux producteurs	89
10.2	Par rapport à l'accès au financement	89
10.3	Par rapport au renforcement des compétences	90
10.4	Par rapport à la gouvernance	90
10.5	Par rapport à la stratégie d'extension des ESOP	91
10.6	Par rapport au modèle de l'ESOP	91

PARTIE II : EVALUATION DES PLATEFORMES	93
1. PRESENTATION DES PLATEFORMES	94
1.1. Burkina Faso - APME.2A.....	94
1.2. Mali - ICD.....	95
1.3. Bénin et Togo - ETD	97
2. ACTIVITES DES PLATEFORMES	99
2.1. Système d'appui des plateformes.....	99
2.1.1. Au moment du lancement de l'ESOP	99
2.1.2. Au moment du développement de l'ESOP	100
2.2. Investissements	102
2.2.1. Investissement de démarrage.....	102
2.2.2. Fonds d'investissement	102
2.3. Commercialisation commune	102
2.3.1. Le marketing du riz « Délice ».....	103
2.4. Achats en commun	104
3. PLAIDOYER/ LOBBYING EN FAVEUR L'AGRICULTURE FAMILIALE	105
4. ACTIVITES EN MATIERE DE LA STRUCTURATION ET LE DEVELOPPEMENT DES FILIERES AGRICOLES	106
5. RESULTATS DE L'EVALUATION	107
1.1 Pertinence de la plateforme	107
5.1.1. Appui aux ESOP	107
5.1.2. Système de gestion uniformisé	108
5.1.3. Complémentarité entre ESOP et activités communes	109
5.1.4. Plaidoyer en faveur de l'agriculture familiale	109
1.2 Efficacité de la plateforme.....	111
5.2.1 Par rapport à la composition et les compétences de son personnel.....	111
5.2.2 Par rapport au dispositif mis en place.....	112
5.2.3 Par rapport à la disponibilité des ressources financières.....	112
5.2.4 Complémentarité entre la plateforme et les autres activités de l'ONG	113
1.3 Efficience de la plateforme	114
5.3.1 Moyens investis dans l'encadrement des ESOP.....	114
5.3.2 Efficience des équipes des plateformes.....	114
1.4 Viabilité de la plateforme	115
5.4.1 Capacités techniques/compétences de la plateforme.....	115
5.4.2 Stabilité du personnel.....	116
5.4.3 Viabilité financière et capacité d'autofinancement	117
5.4.4 Viabilité organisationnelle	118
5.4.5 Viabilité institutionnelle et partenariat.....	118
6. SYNERGIES ET PARTENARIATS	119
6.1. Synergies avec d'autres acteurs de développement	119
6.2. Collaboration avec le CIDR	120
6.2.1 Appui du CIDR sur le renforcement des ONG partenaires	120
6.2.2 Appui du CIDR au renforcement des compétences des équipes des plateformes.....	120
6.2.3 Rapportage et décaissement.....	122
6.2.4 Importance des procédures dans la démarche ESOP	122
7. PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS.....	124
7.1 Par rapport à l'efficience des plateformes	124
7.1.1 Conseil versus coaching.....	124
7.1.2 Organisation interne	125
7.1.3 Transfert des compétences vers les autres acteurs du système ESOP.....	126
7.1.4 Compétences à renforcer dans les équipes.....	126

7.2	Par rapport au modèle ESOP	127
7.2.1	Par rapport au principe de l'intégration verticale	128
7.2.2	Par rapport A l'Extension du réseau des ESOP	128
7.2.3	Par rapport aux choix stratégiques des ESOP	129
7.3	Perspectives des activités à moyen terme	129

ANNEXES 130

Annexe 1.	Grilles d'analyse - les scores des 12 ESOP	131
Annexe 2.	Grille d'analyse score des ESOP par stade de développement.....	142
Annexe 3.	Tableau de synthèse - Analyse financière	152
Annexe 4.	Grille d'analyse - Les Plateformes	155
Annexe 5.	Les dépenses recettes des 4 plateformes.....	161
Annexe 6.	Programme de la mission de synthèse.....	164
Annexe 7.	Liste des personnes rencontrées lors de la mission de synthèse	165
Annexe 8.	Liste des documents consultés	167
	Burkina Faso.....	167
	Togo/Bénin.....	167
	Bénin	168
	Mali	168

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFD	Agence française de Développement
AIDR	Association International de Développement et de Recherche
APME.2A	Agence pour la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise - Agriculture et Artisanat
BNDA	Banque Nationale de Développement Agricole
CA	Chiffre d'affaires
CAP	Chargé d'Appui aux Producteurs
CDS	Chargé
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CIRB	Comité Interprofessionnel de la filière Riz du Burkina
CL	Comité de Liaison
COTA	ONG de droit belge
CPF	Confédération des Producteur du Faso
CRESEA	Capital risque pour l'entreprise dans le secteur agricole
CSP	Chargé de Suivre de la production
CST	Chargé de Suivre de la Transformation
CT	Chargé de Transformation
CTB/BTC	Coopération Technique Belge/Belgische Technische cooperatie
CVECA	Caisse Villageoise d'Épargne et de Crédit
DGPER	Direction Générale de la Promotion de l'Economie Rurale
DIAKONIA	ONG Suédoise - bailleur de fonds
DPO	Agence française de développement
EAFM	Département Entreprise Agricole, Filière et Marchés
EED	Evangelisches Entwicklungs Dienst
ESOP	Entreprise de Services aux Organisations de Producteur
ETD	Entreprises, Territoires et Développement
FAFA	Facilité d'Appui aux Filières Agricoles
FCFA	Franc CFA
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GIE	Groupement Intérêt Economique
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
ICD	Initiatives Conseils et Développement
ICI	Initiatives Conseil International
IMF	Institute Mondiale Financière
ONG	Organisation Non-gouvernementale
OP	Organisation de Producteur

PADA	Programme d'Appui à la Diversification Agricole
PAFIRIZ	Projet d'Appui de Filière Riz
PAM	Programma Alimentaire Mondial
PME	Services d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises
PNIA	Programme Nationale d'Investissement Agricole
PRP	Project Riz Pluvial
PSRSA	Programme de Stratégie de Relance du Secteur Agricole, Togo
PTF	Partenaire Technique et Financier
PUASA	Project d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire
RC	Responsable Commercial de la tontine
RESOP	Réseau des Entreprises de Services aux Organisations de producteurs
S.A.	Société Anonyme
SAARI	Logiciel Comptable
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SMIC	Salaire minimal (salaire minimum interprofessionnel de croissance)
SOFIGIB	Société Financière de Garantie interbancaire du Burkina
SYSCOA	Système Comptable Ouest Africaine
TVA	Taxe à la Valeur Ajoutée
VECO	ONG Belge
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture
MAEP	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
INERA	Institut de l'Environnement et de la Recherche Agricole

1 EURO = 655,957 FCFA (= XAF)

RESUME DU RAPPORT DE SYNTHÈSE

EVALUATION PROGRAMMES DE PROMOTION DE SYSTEME D'ACCES AUX MARCHES POUR L'AGRICULTURE FAMILIALE 2007-2010

BURKINA FASO, MALI, BÉNIN, TOGO

I Description du programme

Le CIDR (Centre International de Développement et de Recherche) assure, en partenariat avec trois ONG africaines, la co-promotion de trois programmes de promotion de systèmes d'accès aux marchés pour l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest :

- Au Burkina Faso, avec APME.2A (Agence pour la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise - Agriculture et Artisanat) le programme « Accès aux marchés urbains pour les producteurs ruraux (2008 -2010) »;
- Au Mali, avec ICD (Initiatives Conseils et Développement) le programme « Lutte contre la pauvreté rurale par l'accès à des marchés stables et rémunérateurs (2008 - 2010) » ;
- Au Togo et au Bénin, avec ETD (Entreprises Territoires et Développement) le programme «Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture Familiale (2007 - 2010) »

Ces 3 programmes visent en général presque les mêmes objectifs : (1)augmenter et sécuriser les revenus et l'emploi dans l'agriculture familiale,(2) promouvoir des pratiques équitables dans les transactions commerciales entre entrepreneurs et producteurs organisés,(3)montrer que des circuits agroalimentaires performants permettent de faire du pouvoir d'achat alimentaire urbain un levier important de financement du développement rural et (4) professionnaliser les ONG et en faire l'acteur clé d'un réseau d'organisations œuvrant pour l'accès au marché de l'agriculture familiale.

Une ESOP (entreprise de services aux organisations de producteurs) conjugue efficacité économique et finalité sociale en s'appuyant sur deux dynamiques complémentaires : (1) des producteurs formés et organisés pour devenir des acteurs économiques fiables et (2) une entreprise privée orientée vers le marché, offrant des services efficaces aux producteurs et des produits transformés compétitifs à ses clients.

II Méthodologie et déroulement de l'étude

Le COTA (ONG de droit belge) et son partenaire ICI (bureau d'étude burkinabé) ont été retenus pour l'évaluation de ce programme. Son équipe est composée d'une experte internationale chef de file et de 4 experts locaux.

L'évaluation a couvert 12 des 32 ESOP et les 4 plateformes au Burkina Faso, Mali, Bénin et Togo. Le présent rapport est la synthèse des constats et recommandations sur l'ensemble du programme.

Pour les évaluations des ESOP et des plateformes par les consultants nationaux se sont appuyée sur des grilles d'analyses, des rencontres avec l'équipe des ESOP ainsi qu'avec les organisations de producteurs et les Comités de liaison. Ils ont rencontré les équipes des plateformes et les partenaires des programmes. Des informations comptables ont été collectées pour l'analyse financière de chaque ESOP.

Une phase de synthèse a réuni tous les acteurs au niveau de chaque pays et une réunion de restitution a été organisée avec le F3E et les responsables du CIDR à Paris.

Partie I couvre l'évaluation des 12 ESOP ;partie II couvre celle des 4 plateformes.

PARTIE I: Évaluation des ESOP

1. Introduction

Il existe actuellement 32 ESOP en Afrique de l'Ouest donc 17 ont été créées entre 2007-2010. Cinq ESOP sont dans la filière lait, 12 dans la filière soja et 15 dans la filière riz. Les ESOP atteignent fin 2009 11.319 producteurs dont 55% dans le soja et 42% dans le riz. Le montant total des achats en 2009/10 s'élève à 823,67 millions de FCFA soit 1.257.000 €.

2. Evaluation par critères

Pertinence

Les avantages des ESOP pour les producteurs se situent sur plusieurs plans : l'approvisionnement en intrants, le conseil pour la production et surtout la garantie d'achat d'une partie importante de leur production à un prix négocié au début de la campagne. L'ensemble de ces avantages confèrent à l'entreprise une utilité sociale et économique appréciée par les producteurs. Elle permet une diminution du coût de revient par quantité produite et avant tout un revenu sûr (en moyenne 68.500 FCFA ou 105 € en 2009). 129 emplois ont été créés dans les ESOP et 2.204 dans les entreprises agricoles. Le paiement des dividendes s'élève plus de 27 millions de FCFA en 2008-09.

Le prix offert par l'ESOP est généralement au-dessus des coûts de production, mais a été parfois en dessous du prix du marché. Trois ESOP n'ont toujours pu payer la production au comptant ce qui a démotivé certains producteurs.

Le CIDR et les plateformes n'ont pas adopté une approche genre spécifique. Les femmes représentent néanmoins en moyenne 15 % des membres avec une variabilité de 0 à 40 %, elles sont plus particulièrement impliquées dans les filières lait et soja au Mali (de 20 % à 50 % dans certains villages) et au Bénin, dans le soja et le riz (32 % en moyenne).

Efficacité

L'efficacité au niveau des producteurs est bonne, mais le nombre de jours de visites du chargé de suivi des producteurs salariés de l'ESOP (5 jours par campagne) devrait être revu en fonction des capacités réelles et besoins de chaque ESOP comme c'est d'ailleurs déjà le cas sur certains sites (Mali par exemple). Le système de gestion, mis en place par le CIDR et les plateformes est bien adapté aux besoins et est de bonne qualité, mais n'est pas toujours tenu à jour. Les aspects techniques de la transformation sont en général bien maîtrisés.

L'efficacité a été freinée par la faiblesse des fonds de roulement pour l'achat de la production - et donc le non-respect des engagements des ESOP.

Analyse financière

Toutes les ESOP disposent d'une organisation comptable selon le plan SYSCOA et d'une comptabilité analytique. Elles disposent également de plan d'affaires, de plans de trésorerie et elles pratiquent une gestion budgétaire. La production des états financiers et des tableaux de bord est faite surtout par les conseillers des plateformes vu l'instabilité des comptes.

Des 12 ESOP évaluées, 11 ESOP ont des fonds de roulement positifs qui justifient ainsi leur équilibre financier. Les capitaux permanents couvrent généralement les immobilisations nettes et les besoins en fonds de roulement. Les actifs circulants sont alors moins risqués du fait de la positivité des fonds de roulement. Le niveau de liquidité est aussi faible du fait de la lente rotation des stocks, le grossissement des créances et l'apparition dans certaines ESOP des créances douteuses. Les ESOP sont contraintes de solliciter des crédits court terme ou les crédits fournisseurs.

Les ESOP (y inclus celles « en phase d'autonomie » avec des chiffres d'affaires plus importants) sont faiblement rentables. Leur autonomisation sera difficilement acquise dans un délai court.

Approche filière

Certaines ESOP ont pu profiter d'un positionnement stratégique dans les chaînes de valeur riz et soja mais d'autres ESOP se sont heurtées à des concurrents fortes, aussi bien sur l'amont que sur l'aval de leurs activités. Le principe de l'intégration verticale devrait être mise en question pour les ESOP non rentables afin qu'elles concentrent leurs ressources dans les fonctions où elles ont un avantage comparatif par rapport à d'autres acteurs et projets.

Efficiences de l'ESOP

Le niveau de compétence, la motivation et le dynamisme du gérant et de son équipe sont clairement des éléments clés de la réussite des ESOP. La possibilité de recevoir des dividendes constitue une motivation du personnel. D'autres formules d'encouragement devraient être examinées afin de stimuler une meilleure réalisation des objectifs de l'ESOP. Il y a une claire appropriation de la part des producteurs s'ils participent au capital de l'entreprise. Par contre, les « Comités de liaisons » ne sont que peu opérationnels en dehors des AG et leurs compétences en matière de gestion stratégique sont à renforcer.

Viabilité des ESOP

Bon nombre d'ESOP enregistrent des pertes ou des bénéfices très faibles par rapport aux investissements en immobilisations et équipements et en fonds de roulement. Leur viabilité n'est donc pas encore garantie tant que des mesures de redressement ou réorientation ne sont pas prises.

Plusieurs ESOP rentables ont pu bénéficier de crédits à court terme accordés par des banques et IMF, mais il n'y pas de stratégie satisfaisante concernant l'accès au crédit. Le CRESA (Capital Risque pour l'Entrepreneuriat dans le Secteur Agricole) du CIDR permettra de résoudre en partie ce problème à travers le crédit moyen/long terme ou des prises de participation.

Puisque d'autres intervenants dans le développement de l'agriculture familiale s'intéressent au modèle des ESOP, des ouvertures et synergies avec eux pourront améliorer la viabilité du réseau des ESOP.

Plusieurs ESOP rentables ont pu bénéficier de crédits à court terme accordés par des banques et IMF, mais il ne s'est pas avéré possible de développer une stratégie satisfaisante concernant l'accès au crédit. Le CRESA (Capital Risque pour l'Entrepreneuriat dans le Secteur Agricole) du CIDR permettra de résoudre en partie ce problème à travers le crédit moyen/long terme ou des prises de participation.

- L'évaluation a pu constater que :es ESOP en création présentent des valeurs ajoutées positives, elles sont équilibrées
- financièrement et sont solvables.
- les ESOP en développement, excepté pour une, le total actif est important et justifie la capacité des ESOP à consolider et à développer leur patrimoine ; sont constatés une couverture des emplois stables et des besoins en fonds de roulement par les capitaux permanents, un équilibre financier plus solide, une rentabilité encore précaire.
- toutes les ESOP en phase d'autonomisation ont des résultats positifs.

D'une manière générale, les résultats de 8 sur 12 des ESOP évaluées sont positifs soit 66 %. Les ESOP enregistrent des pertes ou des bénéfices assez faibles par rapport aux investissements en immobilisations et équipements et en fonds de roulement : le rapport valeur ajoutée sur chiffre d'affaires ne dépasse pas 25% et la rémunération des capitaux investis .

Leur viabilité ne sera garantie que par une réorientation de leurs stratégies. Puisque d'autres intervenants dans le développement de l'agriculture familiale s'intéressent au modèle des ESOP, des ouvertures et synergies avec eux pourront améliorer la viabilité du réseau des ESOP.

La gouvernance et l'approche ethnique

Une 'Charte ESOP' décrit le fonctionnement des ESOP et les rôles et responsabilités des parties prenantes. Toutefois, les relations entre les gérants et les organisations de producteurs ne sont pas toujours harmonieuses. L'accent est des fois sur les intérêts opposés plutôt que sur un partenariat. La transparence dans la gestion passe par des chiffres fiables et une compréhension de ces chiffres par les parties prenantes. La fonction contrôle interne et externe doit être renforcé dans le modèle ESOP.

Puisque certaines hypothèses de base (effet synergétique d'un actionnariat mixte, intégration verticale) ne se sont pas toujours avérées réalistes, des ajustements au modèle ESOP sont nécessaires pour assurer l'équité et le respect de la mission/vision des ESOP. La participation du CIDR et des ONG au capital des ESOP permet de garantir les principes de base des ESOP et le respect des besoins des différentes parties prenantes. La participation des producteurs doit être augmentée.

Collaboration avec les plateformes

En général l'appui des plateformes est fortement apprécié par les équipes des ESOP et couvre l'ensemble des fonctions de l'ESOP.

3. Constats et recommandations

Les ESOP ont le mérite de contribuer à la structuration des filières agricoles, au développement de métiers, à la création de revenus pour les paysans, à la création d'emplois et de richesses. Le modèle permet aux gérants dynamiques de réaliser leurs ambitions. Pour le secteur du développement, l'agriculture familiale a été renforcée et de la valeur ajoutée a été créée.

Les ESOP soja sont rentables à part celles du Burkina et les ESOP riz au Togo et au Bénin ont de bonnes perspectives. Pour les ESOP à faible rentabilité une analyse détaillée des opérations s'imposent et les conditions offertes aux producteurs devraient être revus si possible.

Les ESOP ont plusieurs défis majeurs à relever à savoir :

- augmenter leur part de marché à travers la consolidation et la prospection de clients solvables ; améliorer leur stratégie de distribution ;
- renforcer l'accès au crédit ;
- renforcer les compétences techniques et managériales, des équipes et des comités de liaison ;
- renforcer les contrôles internes et la transparence ;
- revoir la répartition actuelle du capital en vue d'une plus grande participation des producteurs ;
- revoir les modalités de représentation des partenaires de développement.

Puisque les ESOP ne peuvent pas prendre en charge - de façon efficace et rentable- toutes les fonctions actuelles, le principe de l'intégration verticale doit être mis en question.

PARTIE 2: Évaluation des plateformes

1. Présentation des plateformes

Les 3 ONG (ETD au Bénin et au Togo, ICD au Mali et APME.2A au Burkina Faso) qui mettent en œuvre les programmes avec le CIDR sont des organisations jeunes avec des missions et visions cohérentes avec celles du CIDR. Dans chaque pays, une plateforme emploie environ 5 conseillers avec des formations et expériences complémentaires pour encadrer les ESOP.

Les activités des plateformes couvrent : (1) l'appui aux ESOP (entre 180 et 100 jours par an) sur la production, la transformation, la commercialisation et sur la gestion et la comptabilité (2) le financement de la phase de démarrage et l'intervention d'un fonds d'investissement pour le financement à court terme des campagnes agricoles (3) des initiatives de commercialisation commune et (4) le plaidoyer en faveur des ESOP et de l'agriculture familiale.

Au Togo/Bénin, le CIDR et ETD ont pu réunir les ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre du programme sur ces 2 pays. Au Mali et au Burkina Faso, le CIDR a pu mobiliser 75 % des financements ; par contre les ONG ont eu des problèmes pour mobiliser leur contribution (25%) Des choix ont dû être faits afin de réduire les budgets globaux.

2. Evaluation

Pertinence

La plateforme constitue la source d'expertise privilégiée des ESOP. Elle mène des actions de proximité et capitalise cette expérience. Le système de gestion/organisation proposé par le CIDR (en co-développement avec les plateformes) permet de répondre aux besoins des ESOP mais il est relativement lourd et le nombre de jours par ESOP est relativement important.

Certains problèmes ou opportunités récentes tels que le problème de la fiscalité, le statut juridique des ESOP (SARL ou SA), la gestion des créances douteuses, n'ont pas encore trouvé des réponses adéquates. Pour le plaidoyer en faveur de l'agriculture familiale, les plateformes ont peu d'expérience ou expertise dans ce domaine

Efficacité

Le CIDR a décidé, à juste titre de travailler dans un nombre de secteurs limité. Il est intervenu dans des secteurs relativement nouveaux tels que le secteur du soja. Des efforts importants ont été faits pour développer des outils appropriés pour l'accompagnement des ESOP. Ce système semble en général bien maîtrisé par les équipes des plateformes.

Les équipes sont en général compétentes et à l'aise dans le domaine de la production agricole et la gestion de base (comptabilité, principes d'une bonne commercialisation,...) alors qu'elles sont moins compétentes dans des domaines tels que l'analyse financière et le calcul des coûts de revient. Elles devraient être plus armées pour la réflexion stratégique sur l'avenir du réseau des ESOP, les normes de qualité dans l'industrie agro-alimentaire et les problèmes fiscaux et juridiques.

L'ONG E.T.D. (Bénin/Togo) a pu sensibiliser plusieurs projets et bailleurs pour contribuer au renforcement du système des ESOP alors que les plateformes au Mali (ICD) et au Burkina Faso (APME.2A) n'ont pas pu disposer de ressources suffisantes. **Efficience**

Le système d'accompagnement a fait ses preuves ; un ensemble de tableaux et outils permet de suivre l'évolution de l'ESOP mais il est toutefois relativement lourd et ne permet pas encore d'accompagner un nombre croissant d'ESOP. Les équipes actuelles sont déjà surchargées et n'arrivent pas toujours à répondre aux demandes des ESOP dans des délais requis. La faible stabilité du personnel est un problème permanent.

Viabilité

La viabilité financière des plateformes est également très faible au Mali et au Burkina alors que les plateformes au Bénin et Togo ont développé un réseau de contacts et partenaires pour le financement d'une partie croissante de leurs activités.

La viabilité institutionnelle est bonne et les systèmes et procédures sont bien établis. Les équipes des plateformes sont capables d'encadrer les jeunes ESOP et les ESOP en développement mais elles ne disposent pas de toutes les compétences nécessaires pour résoudre des problèmes plus complexes.

Synergies et partenariats

Le CIDR reste le principal partenaire technique et financier de toutes les plateformes.

Les plateformes doivent assurer leur autofinancement et développer plus de synergies avec des partenaires externes. La pertinence de protéger les outils et le modèle développé par le CIDR est devenue moindre vu la présence d'autres acteurs.

3. Constats et recommandations

Les plateformes ont su créer et faire évoluer un nombre important d'ESOP en vue d'une meilleure production au niveau des producteurs, d'une augmentation des achats auprès des producteurs et la mise sur le marché de produits de bonne qualité. Les plateformes ont des équipes dynamiques, qui disposent des compétences pour répondre à la majeure partie des opportunités et problèmes des ESOP.

Les perspectives d'extension du réseau sont très bonnes au Bénin et Togo avec des équipes solides et 2 filières rentables. Au Mali, l'accent doit être mis sur le redressement des ESOP-lait et l'extension du secteur de soja. Au Burkina Faso, le réseau actuel doit être renforcé et l'extension dans la filière soja doit être bien étudiée. Il est trop tôt pour se prononcer sur les perspectives de la filière riz.

L'évaluation constate que des modifications majeures sont à apporter au fonctionnement des équipes et au modèle de l'ESOP afin d'assurer l'extension du réseau des ESOP en Afrique de l'Ouest et la réalisation des objectifs et résultats pendant les 3 prochaines années.

Les équipes ne seront capables d'accompagner un plus grand nombre d'ESOP que si on améliore leur efficacité à travers les mesures suivantes :

- (1) un allègement de leur système d'encadrement et documents/outils à utiliser ;
- (2) une réflexion profonde sur le rôle d'un conseiller/coach ;
- (3) faire appel au personnel des ESOP existants pour former et encadrer les nouveaux cadres ;
- (4) faire appel à des experts externes pour des problèmes pointus ;
- (5) une collaboration avec les organisations faitières de producteurs pour le plaidoyer.

Certaines faiblesses incitent à revoir quelques paramètres du système ESOP :

- La répartition des parts entre les organisations de producteurs, le personnel et les partenaires ;
- Intégration des clauses qui permettent de sauvegarder la mission/vision des ESOP ;
- Etude et éventuellement mise en question dans certains cas du principe de l'intégration verticale ;
- Analyse de la pertinence de la mise en place d'un système de certification

Parce que le réseau a connu une grande expansion pendant le programme précédent, la situation de plusieurs ESOP reste fragile et il convient de trouver des solutions à leurs problèmes. Pour l'extension du réseau, il est conseillé de revoir certaines études de marché, d'identifier un nombre limité de filières par plateformes, de développer les échanges au niveau régional et de développer des collaborations stratégiques avec d'autres intervenants dans l'agriculture familiale.

INTRODUCTION

1. APPROCHE

A - Description du Programme

Le CIDR (Centre International de Développement et de Recherche, www.cidr.org) assure, en partenariat avec trois ONG africaines, la co-promotion de trois programmes de promotion de systèmes d'accès aux marchés pour l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest :

- Au **Burkina Faso**, avec APME.2A (Agence pour la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise - Agriculture et Artisanat) le programme « Accès aux marchés urbains pour les producteurs ruraux (2008 -2010) » ; les **partenaires financiers** sont Agence française de développement / DPO ; Diakonia -Suède ; Fondation Argidius - Suisse ;
- Au **Mali**, avec ICD (Initiatives Conseils et Développement) le programme « Lutte contre la pauvreté rurale par l'accès à des marchés stables et rémunérateurs (2008 - 2010) » ; les **partenaires financiers** sont l'Agence Française de Développement (AFD) / DPO ; Diakonia -Suède ; Union Européenne ;
- Au **Togo** et au **Bénin**, avec ETD (Entreprises Territoires et Développement) le programme « Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture Familiale (2007 - 2010) » ; les **partenaires financiers** sont Evangelisches Entwicklungs Dienst (EED) - Allemagne ; Agence française de développement / DPO ; Union Européenne.

Généralement, les objectifs visés par ces programmes se recoupent, comme par exemple

- 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.
- Montrer que des circuits agroalimentaires performants permettent de faire du pouvoir d'achat alimentaire urbain un levier important de financement du développement rural.
- Professionnaliser l'ONG Entreprises Territoires et Développement (EDT) et en faire l'acteur clé d'un réseau d'organisations œuvrant pour l'accès au marché de l'agriculture familiale.

Les trois programmes visaient en général¹ les résultats attendus suivants :

- **Résultat 1 :** Un réseau viable d'entreprises de transformation de soja, riz et lait (ESOP) est opérationnel et apte à s'étendre et se diversifier ; la démarche est amplifiée et étendue grâce à l'appui de plateformes.
- **Résultat 2 :** Une plateforme de promotion de ces ESOP existe dans chaque pays ; ces plateformes sont autonomes sur les plans techniques, organisationnels et sont reconnues comme acteurs professionnels dans leur environnement.
- **Résultat 3 :** L'environnement administratif et économique est favorable au développement des ESOP et à la diffusion de bonnes pratiques en matière d'accès des petits producteurs aux marchés.

1 Les résultats attendus du programme du Mali et celui du Bénin/Togo diffèrent légèrement de ceux du

Pour rappel²

Une ESOP conjugue efficacité économique et finalité sociale en s'appuyant sur deux dynamiques complémentaires :

- Des producteurs formés et organisés pour devenir des acteurs économiques fiables,
- Une entreprise privée orientée vers le marché, offrant des services efficaces aux producteurs et des produits transformés compétitifs à ses clients.

Sa viabilité repose

- Sur la performance de chaque acteur de la chaîne dans son métier : les entreprises sont renforcées dans leur capacité de gestion et de négociation ; les services apportés aux producteurs leur permettent d'améliorer leurs capacités de production.
- Sur des transactions régulières, contractuelles et équitables : les entreprises s'engagent ainsi par contrat avec des groupes de dix à quinze producteurs organisés pour l'achat et la commercialisation de leur production. Au bout de cinq années d'activités, elles doivent contractualiser annuellement, en moyenne, avec 500 producteurs.
- Sur des modes de gouvernance participatifs adaptés : leur capital est détenu en partie par les producteurs, ce qui permet à ces derniers de participer aux décisions et aux orientations de l'activité.
- Sur de bonnes performances commerciales : celles-ci ont été renforcées par la mise en réseaux d'entreprises proposant des produits aux caractéristiques identiques (création de marque commerciale commune, gestion concertée des fichiers de clients (aviculteurs), etc.

Avec le soutien méthodologique du F3E³, le CIDR et ses partenaires ont prévu pour chacun de ces trois programmes, la réalisation d'une évaluation externe lors de la dernière année d'activité qui doit permettre de :

- Valider la pertinence de la démarche ESOP et de son dispositif de promotion et de diffusion ;
- Vérifier l'atteinte des objectifs ;
- Faire des recommandations pour la démultiplication de la démarche.

L'évaluation a couvert :

- 3 ESOP dans chacun des 4 pays couverts par le programme ESOP sur 32 ESOP au total
- Les plateformes dans chaque pays.

Les recommandations porteront notamment sur⁴ :

- les opportunités et axes possibles de démultiplication d'ESOP et autres entreprises agro-alimentaires dans un objectif de sécurisation et d'augmentation des revenus des producteurs agricoles ;
- les besoins des plateformes en matière de renforcement des capacités d'intervention.

2 Source : CIDR Document Mali 649, p 4, Programme Systèmes d'Accès au Marché, Rapport d'activités 2009

3 Pour une présentation du F3E, voir www.f3e.asso.fr

4 Voir TDR p 6 point 3.3.

B - Présentation du dispositif (prestataire et équipe)

Le COTA (ONG de droit belge) et son partenaire ICI (bureau d'étude burkinabé) ont été retenus pour l'évaluation des programmes de Promotion de Systèmes d'Accès aux Marchés pour l'agriculture familiale dans 4 pays de l'Afrique de l'Ouest.

L'équipe de COTA/ICI est composée d'une experte internationale chef de file, Gerda Heyde, socio-économiste et d'un pool de 4 experts locaux aux profils complémentaires Moctar Boukenem au Mali, Doulaye Diancoumba au Burkina Faso, Yves Ola Afouda au Bénin et Hammou Haïdara au Togo. Cette équipe dispose de compétences et d'une bonne expérience en matière d'évaluation, de la promotion des entreprises en milieu rural et des organisations de producteurs. Un consultant expert en analyse financière, Mahamadi Ilboudo, a appuyé l'équipe pour cette partie de l'analyse.

L'équipe a produit un rapport séparé pour chacune des 12 ESOP visitées et pour les 4 plateformes.

Le présent rapport est la synthèse des constats et recommandations de ces rapports, mais met en particulier l'accent sur les relations entre les différents niveaux et acteurs concernés par l'évaluation. Il reprend les éléments clés des différents rapports ESOP et plateformes et contient une analyse transversale de l'ensemble du programme du EAFM (Entreprises Agricoles, Filières et marchés) du CIDR en Afrique de l'Ouest. Cette analyse met l'accent sur les aspects qui sont communs ou relativement fréquents dans les ESOP et plateformes. La limite d'un pareil document « généralisant » est qu'il ne peut pas toujours bien mettre en exergue certains points forts ou faiblesses spécifiques de certains acteurs du programme.

Une première partie de ce rapport de synthèse concerne les ESOP ; la deuxième concerne les plateformes.

2. MÉTHODOLOGIE

Une note de cadrage a détaillé la méthodologie pour cette évaluation. Les grandes lignes de cette méthodologie sont reprises ici.

2.1. EVALUATION DES ESOP

2.1.1 DEROULEMENT DE L'EVALUATION

La réalisation de l'évaluation des différentes ESOP par les consultants nationaux s'est appuyée sur les étapes suivantes :

- La rencontre avec l'équipe de la plateforme. Cette réunion de cadrage a permis à l'équipe et au consultant de passer en revue les termes de référence de la mission d'évaluation et de préciser les attentes spécifiques par rapport à l'évaluation des ESOP et de la plateforme.
- La mission terrain a permis de rencontrer le gérant de l'ESOP et l'ensemble de son personnel, les organisations de producteurs, les membres du Comité de liaison (s'il en existe un) et d'autres partenaires des programmes tels que les services publics, les autorités locales, et les projets de développement.
- Des informations sur le bilan, le compte d'exploitation et les autres informations comptables ont été collectées pour l'analyse financière.
- La rédaction du rapport d'évaluation.

Pour la collecte des données d'évaluation auprès des ESOP et des acteurs (gérant et personnel ESOP, organisation de producteurs, membres du comité de liaison, actionnaires et clients, équipe plateforme), une grille d'analyse avait été élaborée par le chef de file.

L'évaluation a été faite selon une approche participative à travers les aspects suivants:

- Briefing avec l'équipe de l'ESOP ;
- Rencontre des différents acteurs impliqués dans la chaîne de valeur à promouvoir et de l'ESOP ;
- Débriefing avec discussions sur les principales conclusions et recommandations du consultant « à chaud ».

2.1.2 SELECTION DES ESOP

Tel que demandé par les TDR, les évaluateurs ont constitué un échantillon représentatif des ESOP sur base des critères suivantes :

Critères pratiques :

- disponibilité des dirigeants ;
- Expérience des dirigeants depuis au moins 1 an ;
- disponibilité des documents comptables (états financiers).

Critère d'exclusion :

- ESOP ayant connu des problèmes de leadership liés à des conflits personnels ;
- ESOP dans un contexte politique très complexe

Ont été retenus :

- 3 ESOP par pays ;
 - o Mali : ESOP Niono - lait ; ESOP Ségou - lait ; ESOP Ouéléssébougou - soja
 - o Burkina Faso : ESOP Léo - soja, ESOP Pô - soja, ESOP Pô - riz
 - o Bénin : ESOP Djakotomey - soja , ESOP Vallée - riz, ESOP Banté - riz
 - o Togo : ESOP Soja Nyo - soja ,ESOP Blitta - riz,ESOP Avétonou - riz.
- Au moins 2 ESOP pour chacun des 3 produits principaux : le riz, le soja et le lait
 - o Riz : Bénin (2), Togo (2), Burkina (1)
 - o Soja : Mali (1), Burkina (2), Bénin (1), Togo (1)
 - o Lait : Mali (2),
- environ 4 ESOP qui opèrent depuis plus de 5 ans ; environ 4 ESOP qui ont été créées au cours du programme précédent
 - o Plus de 5 ans : ESOP Soja Nyo - soja, ESOP Blitta - riz, ESOP Léo - soja, ESOP Niono - lait ;
 - o Moins de 5 ans : ESOP Avétonou - riz. ;ESOP Ouéléssébougou - soja ; ESOP Djakotomey - soja ;ESOP Vallée - riz ; ESOP Banté - riz ; ESOP Pô - soja ; ESOP Pô - riz ; ESOP Ségou - lait ;

Les analyses développées sur les ESOP dans ce rapport transversal s'appuient largement, mais pas exclusivement sur les ESOP visitées par l'équipe d'évaluation. Lors des réunions de pré-restitution avec les gérants et les équipes des plateformes, les évaluateurs ont en fait pu vérifier si les constats et conclusions préliminaires étaient également valables pour les ESOP qui n'avaient pas fait l'objet de l'évaluation. Dans ce rapport nous préciserons autant que possible si certains constats sont de portée générale à l'ensemble des ESOP, ou spécifiques à une ou certaines ESOP. Les noms des ESOP directement concernées par un constat sont marqués entre parenthèses.

L'évaluation et la grille d'analyse (voir annexe 1) couvrent les critères d'évaluation suivants:

- Pertinence des ESOP pour les producteurs agricoles - et par rapport à des groupes cibles spécifiques (femmes, jeunes) ;
- Efficacité au niveau du producteur agricole et de l'ESOP même, notamment le fonctionnement de l'ESOP, les aspects techniques, l'analyse financière de l'ESOP (rentabilité, calcul des coûts- voir annexe 2) et l'analyse des acteurs de la chaîne de valeur ;
- Efficience des ESOP, notamment ses modalités de gestion et son fonctionnement y compris l'analyse des compétences (et leur renforcement) de l'équipe de l'ESOP, et du comité de liaison ;
- Viabilité technique, financière de l'ESOP ainsi que sa gouvernance et l'approche éthique ;
- Synergie avec d'autres acteurs et la collaboration avec la plateforme.

L'évaluation analyse les perspectives à moyen et long terme de l'ESOP et formule des recommandations pour améliorer les performances de l'ESOP.

2.2. EVALUATION DES PLATEFORMES

La deuxième partie de l'évaluation couvre en premier lieu les résultats attendus 2 et 3, notamment la façon dont les plateformes ont contribué à la promotion des ESOP et du réseau des ESOP et tirer des conclusions par rapport aux points à renforcer au sein des plateformes.

Les plateformes ont été créées au sein des ONG locales au Burkina Faso (APME.2A - Agence pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise - Agriculture et Artisanat), au Mali (ICD- Initiatives-Conseil Développement), au Bénin et au Togo (2 antennes d'Entreprise Territoires et Développement ETD). L'évaluation ne couvre donc pas l'ensemble des activités et stratégies des ONG qui abritent les plateformes mais uniquement sa relation avec le CIDR et les ESOP, ainsi que les activités qui découlent de cette relation et du contrat qui les lie.

L'évaluation de la plateforme consiste en :

- La rencontre du consultant local avec l'équipe de chaque plateforme. Cette rencontre a permis à l'équipe des plateformes 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.
- Des échanges avec le personnel des équipes des plateformes et son responsable sur la base de la grille d'analyse élaborée par la chef de mission pour l'évaluation de la plateforme (cf annexe 3).
- La rencontre avec le directeur de l'ONG et/ou membre du Conseil d'Administration
- La rencontre des partenaires de la plateforme : l'Agence Française de Développement, de DIAKONIA (ONG Suédoise - bailleur de fonds), les institutions financières telles que la Société Financière de Garantie interbancaire du Burkina (SOFIGIB), et des ONG telles que SOS SAHEL-Burkina Faso et HELVETAS -Burkina Faso qui ont demandé l'accompagnement de la plateforme pour la conduite d'actions sur le terrain. La liste des personnes rencontrées est en annexe 6.

Une grille d'analyse couvrait les principaux critères d'évaluation :

- Pertinence ;
- Efficacité - par rapport à l'appui aux ESOP et par rapport aux activités de plaidoyer;
- Efficience ;
- Partenariat avec le CIDR ;
- Synergies
- Viabilité des plateformes.

L'annexe 3 reprend les questions de la grille d'analyse des plateformes et les résultats/scores que les consultants locaux ont donnés à ces questions.

L'évaluation examine les perspectives à moyen terme du réseau des ESOP et des plateformes et émet des recommandations.

2.3. PHASE DE SYNTHÈSE

Pendant une dernière phase de 'Synthèse' dans chaque pays, le consultant local et la chef de mission ont fait le point des conclusions des évaluations de chaque ESOP et de la plateforme. Les constats et les conclusions ont été préparés ensemble. En fonction des constats, des informations supplémentaires ont été demandées ou des entretiens avec l'équipe ont eu lieu afin de clarifier certains aspects de l'évaluation.

Dans chaque pays, une réunion de pré-restitution et d'échanges (demi-journée) a été organisée avec l'ensemble des gérants d'abord et avec l'équipe de la plateforme par la suite. Cette réunion avec les gérants était l'occasion de partager les constats et conclusions avec les gérants des 3 ESOP qui avaient été évaluées et de collecter le point de vue des autres gérants sur ces points forts et points faibles ce qui a permis d'avoir un tableau plus complet de l'ensemble des ESOP. Cette réunion a également permis de sonder leur point de vue sur l'appui apporté par la plateforme et les initiatives communes telles que les RESOP (Réseaux des ESOP au Bénin et au Togo).

Une réunion de pré-restitution et d'échanges (demi-journée) a également été organisée pour toute l'équipe de chaque plateforme, au cours de laquelle les évaluateurs leur ont présenté les constats et recommandations concernant les 3 ESOP et la plateforme. Ces réunions ont permis de collecter le point de vue des équipes sur les constats et recommandations. Leurs commentaires ont été pris en compte par les évaluateurs. Une partie importante de la réunion couvrait chaque fois les relations entre les gérants et les conseillers ainsi que l'organisation interne de leur équipe.

Sur ces bases, les consultants nationaux ont rédigé le rapport d'évaluation de la plateforme alors que la chef de mission s'est chargée de la rédaction d'un rapport de synthèse, sur la base de l'ensemble des rapports d'évaluation des ESOP et des plateformes.

2.4. RÉUNION DE RESTITUTION FINALE

Une réunion de restitution des synthèses provisoires a été organisée à Paris le 15 décembre 2010 avec la direction du CIDR et de sa division 'EAFM' (Entreprise Agricole, Filière et Marchés (EAFM) et avec un représentant du F3E.

Sur cette base, et sur la base des commentaires du CIDR, des plateformes et du F3E sur le rapport provisoire (rapport de synthèse, rapports ESOP et rapports plateformes), le rapport final a été produit par l'équipe d'évaluation.

Le rapport de synthèse a été élaboré en deux parties :

- Partie I : ESOP - qui est la synthèse des rapports d'évaluation des 12 ESOP avec une analyse des éléments communs aux ESOP. Cette partie destinée au CIDR et aux plates-formes peut être partagée avec les ESOP.
- Partie II : Plateformes - qui est la synthèse des rapports d'évaluation des 4 plateformes avec des éléments de réflexion communs aux plateformes et à leur relation avec le CIDR. Cette partie du rapport est destinée aux plateformes et au CIDR.

PARTIE I : EVALUATION DES ESOP

1. SITUATION DE L'ENSEMBLE DES ESOP

Le texte suivant reprend les principaux constats faits par les différentes évaluations des ESOP. Elle suit la même structure que les rapports de chaque ESOP. Si cela s'avérait pertinent, les constats sont décrits par produit (soja, riz, lait), par pays ou par type d'ESOP (création, développement ou en phase d'autonomie). Le rapport reprend également des informations chiffrées sur l'ensemble des ESOP, tels que disponibles dans le système de suivi du CIDR.

L'annexe 1 reprend les questions de la grille d'analyse et scores qui ont été donnés par les consultants à la fin de l'évaluation de chaque ESOP. Ce tableau donne une idée sur les points forts et faibles des différentes ESOP.

1.1. RAPPEL DES RÉSULTATS ATTENDUS

1.1.1 MALI

«Avec la confirmation de la démarche ESOP comme outil de facilitation de l'accès au marché pour l'agriculture familiale, le Programme vise l'intégration des 8 ESOP dans la chaîne d'approvisionnement de 4 entreprises existantes. Ces entreprises seront les clients principaux des ESOP créées et/ou renforcées qui écouleront les productions de 3000 producteurs organisés dans 200 groupements ou tontines. En 3 ans, il est prévu de multiplier par 2,5 le nombre d'équivalents emplois créés. »

Les tableaux ci-dessous reprennent les résultats attendus tels que mentionnés dans les documents de programme.

Tableau : Evolution prévisionnelle des principaux indicateurs du réseau

	Fin 2006	En 2010
Nombre de producteurs appuyés	689	3 000
Nombre d'organisations de producteurs	78	200
Nombre d'ESOP promues	6	8
Nombre d'entreprises existantes mises en relation avec des producteurs organisés	0	4
Nombre de salariés employés par les entreprises promues et emplois indirects	118	136
Nombre d'équivalents emplois créés dans les zones rurales*	79	364

* Nombre d'équivalents emplois ruraux = revenus nets des producteurs / salaire minimum (25 000 FCFA par mois, soit 300 000 par an)

1.1.2 BURKINA FASO

« Un réseau viable de 5 entreprises de transformation de soja et de riz (ESOP), impliquant 250 groupes de producteurs (4 000 ménages), est opérationnel et apte à s'étendre et se diversifier ; la démarche est amplifiée et étendue grâce à l'appui de la plate-forme à 5 filières existantes et concerne 2 000 producteurs supplémentaires. »

1.3.1 TOGO ET BENIN

Tableau : Evolution prévisionnelle des principaux indicateurs du réseau

	Fin 2006	En 2010
Nombre de producteurs appuyés	2 400	8 000
Nombre d'organisations de producteurs	195	650
Nombre d'ESOP promues	8	16
Nombre d'entreprises existantes mises en relation avec des producteurs organisés	0	9
Quantité de produits agricoles commercialisés par les producteurs (en tonne)	1 200	8 000
Nombre de salariés employés par les entreprises promues	40	150
Nombre d'équivalents emplois créés dans les zones rurales*	330	2 200

1.2. INFORMATIONS SUR L'ENSEMBLE DES ESOP

Tableau : Nombre d'ESOP

Nombre d'ESOP total			
	2005	2007	2009
Mali			
Filière lait	5	5	5
Filière soja	1	2	3
Burkina Faso			
Filière soja	2	3	4
Filière riz	0	0	1
Togo			
Filière soja	1	1	3
Filière riz	3	4	8
Bénin			
Filière soja	1	1	2
Filière riz	0	4	6
Total	13	20	32

Le nombre d'ESOP appuyées (32) (anciennes et nouvelles ESOP) est supérieur au montant initialement prévu dans les programmes 2007-2010, soit 32 contre 29 prévues.

Il existe 5 ESOP-lait, 12 ESOP dans la filière soja et 15 ESOP dans la filière riz. Dans chaque pays, le réseau des ESOP est concentré sur 2 filières⁵.

5 Au Mali : filière lait et soja

Au Burkina, Bénin et Togo : filière soja et riz

1.3. INFORMATIONS SUR LES ESOP - PAR PAYS

Le rapport reprend ici les données de base sur l'ensemble des ESOP alors que l'analyse couvre uniquement les 12 ESOP qui ont été évaluées⁶.

1.3.1 BURKINA FASO

Tableau : Principales caractéristiques des ESOP au Burkina Faso

Indicateurs	ESOP Léo	ESOP Pô soja	ESOP Diébougou	ESOP Pô riz	ESOP Tenkodogo	TOTAL
Nombre producteurs sous contrat 2010 (2008)	724 (512)	1245 (679)	402 (471)	438	544	3353 (1709)
Nombre d'OP 2010 (2008)	46 (39)	79 (45)	34 (38)	20	13	122 (95)
Achat de soja par l'ESOP (en tonnes) - réalisé/objectif	398 / 410	592 / 540	210 / 332	96 / 134	51 / 57	1346 / 1472
CA (en millions FCFA) 2009 (2008)	104,835 (89,3)	95,865 (43,7)	17,843	-	-	218 543
Résultats de l'ESOP (millions FCFA) 2009 (2008)	+ 6,28 (+5,6)	Disponible en avril (+ 1,6)	Disponible en avril	-	-	-
Recette moyenne par producteur (en FCFA) 2009(2008)	61 205 (81 000)	47 446 (63 000)	42 181 (50 000)	59 956	37 514	-
Commentaires en lien avec les recettes/producteur	Le cours des prix des produits bruts et transformés à base de soja sur le marché a baissé cette année (fortes importations), les prix d'achat pratiqués par ces 2 ESOP ont donc connu une baisse.		Le départ du gérant et du chargé de suivi des producteurs de l'ESOP a créé une crise de confiance entre cette entreprise et les producteurs qui n'ont pas livré toute leur production à l'ESOP.	Pas de commentaires dans la colonne Po riz	Les rendements sont encore faibles dans ce réseau qui en est à ses débuts.	

Source : Accès aux marchés urbains pour les petits producteurs ruraux, Premier rapport intermédiaire 2009, Septembre 2010

Au Burkina Faso, le nombre de producteurs dépasse les prévisions.

6 Les informations sur le nombre de producteurs sont disponibles pour l'année 2010. Les quantités réellement collectées sur la campagne 2010 et les résultats financiers des entreprises ne seront connus qu'en mars 2011.

1.3.2 MALI

Tableau *: Tableau : Principaux caractéristiques des ESOP au Mali

a. ESOP Lait

ESOP	Niono	Ségou	Fana	Koutiala	San	TOTAL
Nombre d'organisations de producteurs fournisseurs	5	8	8	18	6	45
Nombre de producteurs fournisseurs 2009 (2010)	53 (53)	26 (61)	85(38)	65 (83)	45 (45)	280
Livraison de lait aux ESOP (en milliers de litres)	51,2	21,8	34,1	48	33,3	188,4
Montant total des achats aux producteurs (en milliers de FCFA)	11 737,2	5 148,4	8 633,5	9 705,4	6 531	41 755,5
Revenu moyen par producteur (en milliers de FCFA)	221,5	198	101,6	149,3	145,1	150,1

b. ESOP Soja

ESOP	Ouelessebougou	Sélingué	Bougouni	TOTAL
Nombre d'organisations de producteurs fournisseurs	26	19	31	76
Nombre de producteurs fournisseurs 2009 (2010)	391 (453)	437(201)	437	1 265
Livraison de soja aux ESOP (tonnes)	135	20	24*	179
Livraisons autres cultures (tonnes)	-	-	8	8
Montant total des achats aux producteurs (en milliers de FCFA)	43 596	2 724,6	3 252,1	49 572,7
Revenu moyen par producteur (en milliers de FCFA)	40,53	27,5	7,4	25,1

Source : Rapport d'activités 2009

La comparaison des chiffres de 2009 et 2010 montre que le nombre de producteurs au niveau des ESOP lait est passé de 274 en 2009 à 280 en 2010 tandis qu'au niveau des ESOP Soja, le nombre de producteurs est passé de 1265 à 798. Ce constat s'explique par le ralentissement, voir le redémarrage des activités des ESOP de Sélingué et de Bougouni.

1.3.3 BENIN/TOGO

Tableau : Principaux caractéristiques des ESOP au Togo et au Bénin

ESOP Indicateurs	Togo	Bénin	Total
Indicateurs de production			
Nombre de producteurs fournisseurs (campagne 2009)	4 264	2163	6 427
Nombre de tontines fournisseurs (campagne 2009)	338	176	514
Superficie totale emblavée en hectare (campagne 2008)	1 752	870	2 622
Livraison de soja par les tontines en tonnes (campagne 2009)	1 168	271,6	1 439
Livraison de riz par les tontines en tonnes (campagne 2009)	1 318	475,1	1 793
Semences distribuées en tonnes	112	47	159
Indicateurs d'entreprise			
Quantité de soja torréfié vendue (en tonnes) - 2009	811	130	940,6
Quantité de farines vendue (en tonnes) - 2009	18	0	17,5
Quantité de riz vendue (en tonnes) - 2009	377	131,5	508,8
Chiffre d'affaires en millions de FCFA- 2009	424	90	513,8
Résultat net d'exploitation (en million de FCFA)	21	-0,4	20,5

Source : Rapport d'activités 2009

Les ESOP du Togo et du Bénin ont atteint un nombre important de producteurs. Les 11 ESOP du Togo couvrent le double des producteurs, des tontines et de la superficie emblavée comparativement au Bénin avec 8 ESOP. La quantité de soja torréfié, la quantité de riz vendue ainsi que le chiffre d'affaires sont de 2,8 à 6,4 fois supérieures aux résultats des ESOP au Bénin. Notons que les ESOP du Bénin sont en général plus jeunes que celles du Togo et qu'elles travaillent dans un contexte où opèrent beaucoup d'autres projets et acteurs économiques.

2. PERTINENCE DES ESOP

L'annexe 1 contient les scores des 12 ESOP, tels qu'accordés par les consultants pays. La moyenne de ces scores permet de voir quels sont les aspects forts et moins forts des ESOP. En ce qui concerne la pertinence globale des ESOP les scores étaient tous bons (4), confirmant ainsi le fait que les ESOP permettent effectivement aux producteurs d'accéder à des marchés inaccessibles autrement et qui offrent des prix rémunérateurs.

2.1. PERTINENCE DE L'ESOP POUR LES PRODUCTEURS AGRICOLES

La pertinence de l'ESOP est évaluée au regard du positionnement de l'entreprise dans l'esprit de la démarche/approche ESOP initiée par le CIDR et autres ONG / plateformes dans les autres pays : l'augmentation de leur production/rendement et l'accès au marché pour des produits (transformés ou non) des petits producteurs et des exploitations familiales.

2.1.1 NOMBRE DE PRODUCTEURS TOUCHÉS PAR LES ESOP

Tableau : Nombre de producteurs touchés par les ESOP

	Nombre de producteurs		
	2005	2007	2009
Mali			
Lait	384	316	274
Soja	153	615	923
Burkina			
Soja	550	1245	3310
Riz	0	0	236
Togo			
Soja	628	666	1293
Riz	1097	1579	3027
Bénin			
Soja	101	53	682
Riz	218	447	1481
Total	3131	4921	11226

En résumé:

Lait	384	316	274
Soja	1.432	2.579	6.208
Riz	1.315	2.026	4.744

Notons que le nombre de producteurs de lait est en diminution (de 12% à 2 % du nombre total de producteurs impliqués) et que par contre le nombre de producteurs de soja et de riz a plus que doublé, suite à des efforts de la part des ESOP pour atteindre

davantage de producteurs. Ces évolutions traduisent également l'évolution de la rentabilité de ces différentes productions (variation des prix au niveau national).

En conclusion, les ESOP n'ont pas encore atteint fin 2010 le nombre de producteurs (ou exploitations familiales) initialement prévu de 13.000 mais les résultats sont toutefois bons.

2.1.2 LA PRODUCTION ET L'ACCES AUX INTRANTS

A. Lait

Créant une alternative à la transformation du lait frais en lait caillé, les agro-éleveurs fournisseurs de l'ESOP en lait (e.a. Niono et Ségou au Mali) reconnaissent tous que l'achat du lait frais a amélioré leur niveau de revenu. En effet, la collecte sur site du lait organisé par l'ESOP a créé une opportunité de vente de lait frais rendant du coup non obligatoire la transformation du lait. Aussi, le paiement mensuel du lait collecté octroie aux agro-éleveurs des ressources permettant l'achat de denrées alimentaires et des frais divers pour la famille.

Pour les éleveurs au Mali, l'accès à des soins vétérinaires et aux aliments de bétail est fortement apprécié par les éleveurs. L'approvisionnement en aliment de bétail par l'ESOP est devenu un élément clé de la relation avec les producteurs puisqu'avec la crise du coton, les tourteaux de coton sont devenus plus difficilement accessibles et plus chers. Notons que les producteurs ont signalé une nette augmentation de la production de lait suite à l'amélioration de l'alimentation de leurs animaux⁷.

L'achat du lait et le démarrage des services de conseils proposés par l'ESOP Lait Niono ont permis une exploitation plus rationnelle du lait produit par les animaux appartenant aux agro-éleveurs membres. En effet, d'un état où les animaux étaient remis à un berger peulh qui s'occupait de leur entretien moyennant rémunération (environ 3000 FCFA/mois) et l'apport d'aliment bétail (10 à 11 sacs par mois d'aliment bétail pour 40 têtes), la dotation des groupements en aliment bétail a permis aux agro-éleveurs membres de pouvoir garder les animaux afin de profiter d'une moyenne de production de 2 l de lait par vache pendant 270 jours de l'année.

Les gérants/directeurs des ESOP ont toutefois signalé qu'en période de préparation des champs, cette alimentation est parfois détournée pour les bœufs de labour.

B. Soja

L'accompagnement technique des ESOP se fait les premières années à travers 5 visites techniques durant les différentes périodes de la campagne (semis, production, avant la collecte). Au Mali et au Burkina, ce nombre de visites a été réduit à 2 après 2 à 3 ans d'existence de l'ESOP, sans que cela ait un effet négatif sur la production. Cet accompagnement a clairement permis aux producteurs d'améliorer leurs techniques culturales, d'assurer l'entretien des champs, et d'améliorer la productivité et la qualité du produit.

7 Voir les rapports des ESOP-lait de Niono et Ségou au Mali

Dans les 4 pays, les entreprises garantissent aux producteurs la livraison d'une semence de qualité sous forme d'avance. La nouvelle semence introduite a un niveau de rendement apprécié par les producteurs. Par exemple, après l'achat des premières semences en 2005, Soja Nyo est en partenariat avec 8 producteurs semenciers certifiées qui produisent des semences de soja à partir de la pré-base. Le principe est de renouveler les semences toutes les deux années car le taux de germination diminue. L'ESOP Sojavie à Ouelessebougou au Malicollabore avec 8 producteurs semenciers de soja (producteurs de semence certifiée) afin de faciliter l'accès aux semences. Le rendement est de 1,5 t / ha et SOJAVIE achète le kilogramme à 150 FCFA.

Les ESOP mettent également à leur disposition les sacs vides pour la collecte du soja (e.a. chez Soja Nyo au Togo, Sojavie au Mali, ESOP Diakotomey au Bénin et ESOP Bougouni).

Pertinence de la culture du soja

Pour les agriculteurs p.e. chez ESOP Djakotomey -Bénin , Sojavie- Ouelessebougou au Mali et dans d'autres ESOP, le soja est une réponse adéquate au problème qui se pose suite à la dégradation progressive des terres cultivables et le dysfonctionnement de la filière coton qui a induit une détérioration des revenus des paysans. Le soja constitue une bonne alternative au coton.

Sur le plan agronomique et agricole, l'adoption du soja par les producteurs a permis :

- l'introduction, au moyen des conseils techniques apportés, de plusieurs innovations dans le milieu comme les semis en ligne, le respect de la densité culturale, l'amélioration de la valeur marchande des produits par la qualité (taux d'humidité adéquate, nettoyage)
- le développement des systèmes culturaux par la qualité fertilisante du soja. En effet, en améliorant la fertilité des sols, cette légumineuse a permis aux producteurs d'augmenter par l'assolement le rendement des autres spéculations produites sur leurs parcelles.

Au Mali, le soja est en concurrence avec l'arachide et le coton. Bien que ces cultures soient plus anciennes, la production de soja semble avoir un avenir prometteur grâce à la garantie que constitue le système d'accès au marché mis en place à travers l'ESOP.

Aspects climatologiques

Au Togo, les gérants et les Chargés de Suivi des Producteurs (CSP) des ESOP ont signalé une graduelle réduction de la quantité de soja produit à l'ha dû au fait que les producteurs n'utilisent pas ou peu d'engrais. Au Mali, à Ouellessebougou - la production de soja étant pluviale- , il est enregistré d'année en année un recul de la période de semis et une diminution de la pluviométrie. L'itinéraire technique diffusé par l'ESOP pour la production du soja respecte les règles écologiques et conseille aux producteurs d'utiliser la fumure organique de préférence aux engrais minéraux et d'adopter les pratiques respectueuses de l'environnement.

C. Riz

Les ESOP garantissent aux producteurs la livraison d'une semence de qualité par avance ce qui leur évite de l'acheter au comptant et leur enlève la responsabilité de sa qualité. L'accompagnement technique de l'entreprise à travers les 5 visites techniques programmées (et réalisées) durant les différentes périodes de la campagne leur permet d'améliorer leurs techniques culturales, d'assurer l'entretien des champs, d'améliorer la productivité et la qualité du produit. Les ESOP mettent également à leur disposition les sacs vides pour la collecte du riz.

Aspects écologiques

Pour les riziculteurs, l'accès à une variété de riz qui est résistante à de nombreuses maladies et à un faible niveau de précipitations est très pertinent et a permis aux agriculteurs de se lancer dans cette production par ex. au Burkina Faso (ESOP Pô riz).

Les producteurs ont signalé que la variété de semence proposée (Nérica 62N) a une grande résistance aux maladies. De ce fait l'usage des pesticides n'est pas conseillé. Dans le cas où un traitement est nécessaire, il est demandé aux producteurs d'informer l'entreprise qui prendra les dispositions nécessaires.

Dans le cadre de la préservation de l'environnement d'autres mesures ont été prises telles que :

- l'utilisation de la fumure organique au lieu de l'engrais minéral ;
- La construction de diguettes anti-érosives dans les bas-fonds pour protéger les sols et améliorer la conservation de l'eau.

Accès au crédit

Dans la filière riz, l'accès aux intrants est toutefois limité par le faible accès au crédit dans beaucoup d'ESOP.

Dans certaines ESOP au Bénin, l'accès au crédit est facilité par le biais d'un programme gouvernemental (Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire -PUASA).

Au Togo, l'ESOP Blitta a donné une garantie « morale » auprès d'une IMF qui a donné des crédits aux producteurs membres d'une tontine qui est sous contractualisation avec l'ESOP.

D. Evolution des rendements

Les producteurs ont signalés une augmentation des rendements du riz et du soja, ainsi que du lait. Les chiffres ci-dessous ne sont toutefois pas équivoques et montrent une diminution du rendement chez certaines ESOP.

Tableau : Evolution des rendements de la production

Evolution des rendements de la production		2007	2008	2009
ESOP Niono Lait	Lait		2l/vache	2 l/vache
ESOP Segou - Lait	Lait		2l/vache	2 l/vache
ESOP Ouelesebougou- Soja	Soja	1100	2200	2200
ESOP Leo- Soja	Soja	950	1 360	1 220
ESOP Po - Soja	Soja	723	1081	1177
ESOP Po - riz (2010)	Soja	-	2900	3300
ESOP Djakotomey - Soja	Soja		138	127
ESOP Soja Nyo - Soja	Soja	1750	1807	1430

Source : Infos fournis par les ESOP dans le cadre de la mission d'évaluation

E. Diversification de la production

Au Mali, Burkina Faso et au Bénin, le dysfonctionnement de la filière coton a induit la détérioration de la situation financière des petits producteurs pour lesquels cette production constitue souvent la seule production de rente (au Mali, en plus de

l'arachide). En plus, on constate la dégradation progressive des terres cultivables. Le développement de la production du soja, spéculation production plutôt récente dans les pays concernés, constitue donc pour les producteurs une alternative au coton, une nouvelle source de revenu et une des solutions à la réduction de la pauvreté.

Au Togo, les ESOP envisagent de promouvoir d'autres produits transformés du soja.

5. L'ACCÈS AU MARCHÉ/COMMERCIALISATION À UN PRIX CORRECT

Dans le cadre du contrat d'engagement établi avec l'ESOP, les producteurs ont l'assurance que la quasi totalité de leur production sera achetée (vente groupée) à un prix garanti et connu à l'avance, quelle que soit la situation du marché.

Pour le riz et le soja, les prix sont fixés par campagne sur la base des prévisions. Pour le lait, les contrats sont négociés pour la période de l'hivernage.

Pour le lait, le paiement mensuel du prix du lait apparaît au niveau des éleveurs comme très adapté à la prise en charge des besoins de trésorerie (achat d'aliment bétail, frais de scolarité...). Aussi, la prise en charge d'un collecteur par l'ESOP facilite énormément l'acheminement du lait vers la laiterie.

A. Niveau de prix

En 2010, certaines ESOP avaient pris des engagements sur un prix supérieur à celui du marché (ESOP lait de Ségou⁸, ESOP Léo-soja, ESOP Po-soja et ESOP Po-riz) et d'autres à un prix au-dessous du prix du marché (ESOP de Niono, Sojavie Mali).

Il n'est pas appliqué de règle générale : Le prix négocié est avant tout le résultat de la prise en compte de trois données : le coût de production des producteurs, le prix du marché, et le coût de revient des produits finis pour les entreprises (en fonction du prix sur le marché du produit fini). A noter que le coût de production au niveau des producteurs baisse beaucoup les deux ou trois premières années grâce aux services apportés par l'ESOP (les rendements ont doublé, respects des itinéraires techniques,) et il n'est donc pas particulièrement étonnant que le prix sur lesquels ils se mettent d'accord soit légèrement inférieur au prix du marché.

Le niveau de prix par rapport au marché semble aussi dépendre de la force du groupement de producteurs et ne semble pas nécessairement lié à l'existence ou non d'une participation des producteurs au capital. En général, on constate un certain durcissement des positions de négociations des organisations de producteurs avec l'évolution et expansion de l'ESOP.

Par contre, certains gérants d'ESOP ont aussi parfois pris des engagements vis-à-vis des producteurs qui étaient supérieurs à leurs capacités financières.

En ce qui concerne le niveau de prix offert aux producteurs, il faut signaler un compromis entre la certitude d'obtenir un prix rémunérateur pour la production et l'optimisation du prix de vente par les producteurs.

B. Conditions de paiement

La vente se fait au niveau des magasins individuels des membres de la tontine sous la supervision de la mère (le président) de tontine et du responsable commercial de la tontine (RC). C'est ce RC qui organise l'acheminement du soja au niveau de l'unité de transformation sur financement du promoteur de l'ESOP. Ceci décharge les producteurs des dépenses de transport et des aléas liés à la vente en petites quantités ou à la mévente.

8 Les prix d'achat du lait proposés par l'ESOP lait de Segou sont stables et plus élevés que ceux de la concurrence. En effet, l'ESOP paye à 250 FCFA le litre de janvier à juin et 225 FCFA le litre de juillet à décembre tandis que les concurrents l'achètent à 200 et 175 FCFA le litre pour soit 20 à 25 % plus bas que l'ESOP.

C. Délais de paiement

Dans la plupart des ESOP soja, en principe, le paiement se fait en totalité et en une seule fois (notamment pour Soja Nyo, Sojavie et l'ESOP de Bougouni). Cela permet aux producteurs de faire face à leurs besoins d'argent pour les dépenses importantes (construction, équipement, frais de scolarité des enfants, etc.).

Pour le lait, les paiements se font soit tous les quinze jours (ESOP lait de Ségou) ou en fin du mois (ESOP lait Niono) selon la demande des groupements, ce qui est également apprécié par les éleveurs.

Certaines ESOP riz et soja (par exemple Avétonou-Togo, Bantè - Bénin, Vallée - Bénin, Djakotomè -Bénin) n'ont pas toujours eu suffisamment de ressources financières pour acheter le volume de production sur lequel elles s'étaient engagées lors de la contractualisation. Cela a très fortement découragé les membres de l'ESOP. On constate que ce genre de problèmes a souvent été à la base d'une baisse du nombre de producteurs dans l'année suivante. Par exemple, à Avétonou-Togo, l'ESOP a seulement pu acheter 30% de la quantité pour laquelle elle s'était engagée auprès des producteurs.

Dans certaines ESOP (par exemple Po Soja et Léo soja au Burkina, ESOP Vallée et Djakotomè -Bénin) le délai de paiement des producteurs a varié d'un mois à deux mois alors que les producteurs étaient initialement payés le même jour, suite à la non disponibilité d'une trésorerie suffisante au moment de la collecte. Les ESOP ont dû vendre d'abord du soja brut afin de pouvoir payer certains producteurs par la suite.

Cela a fortement démotivé certains producteurs, surtout dans les pays catholiques (Bénin, Togo) où le moment de la récolte coïncide avec la fête de Noël⁹.

D. Accès au crédit pour l'achat de la production

Quelques ESOP ont pu obtenir des crédits auprès des banques et IMF pour financer les achats de produits tels que :

- Soja vie au Mali auprès de la BNDA
- Po soja au Burkina auprès du réseau des caisses populaires
- Léo soja au Burkina auprès de la Banque Régionale de Solidarité
- Djakotomè Soja au Bénin auprès de la Caisse Locale de Crédit agricole Mutuelle (CLCAM) et du PAPME

2.1.4 DIMINUTION DE RISQUE

En liant un partenariat, sous forme contractuelle, avec les producteurs pour l'approvisionnement de leur unité de production en soja brut, les ESOP permettent aux producteurs de vendre leur production en gros et de disposer en cash et en totalité des revenus qui en sont issus. Les ESOP (p .e. ESOP Po-soja Burkina) minimisent clairement les risques dans la commercialisation à travers les points suivants :

- Il y a une organisation à la base des producteurs et l'entreprise est à proximité des producteurs, toutes choses qui justifient l'installation de la confiance entre producteurs et l'ESOP Po-soja ;
- Il existe un contrat d'achat entre l'ESOP Po-soja et les producteurs et il y a également un engagement d'achat de certains clients pour l'achat du soja brut.

Au Togo (ESOP Blitta-riz) et au Bénin (ESOP Bantè -Riz, ESOP Vallée -Riz), où les producteurs ont plusieurs cultures, seul le riz, dans le cadre de la relation avec l'ESOP

9 D'où la nécessité de disposer d'argent pour financer les fêtes de fin d'année.

représente pour eux une sécurité des revenus. Même lorsque la production de riz n'est pas la plus rentable, elle leur confère la possibilité de recevoir un montant élevé, en une seule fois et de façon garantie. Les tontines rencontrées par la mission ont également exprimé le fait que seul l'argent issu de la vente du riz à l'ESOP leur permet de constituer une épargne.

A Soja Nyo, l'organisation des petits producteurs en tontines et le mode de gouvernance dans le dispositif ESOP leur donne le sentiment d'arriver à un niveau de sécurité des revenus. Le fait pour les producteurs de disposer en même temps d'un revenu conséquent leur permet d'envisager plus sereinement le financement d'infrastructures à caractère collectif et social (lieux de culte, écoles, centres de santé).

2.1.5 TRANSPARENCE

Le partenariat permet au producteur de vendre son produit en toute transparence en utilisant des unités de mesures conventionnelles (kg, tonne...) contrairement à la pratique affichée par des commerçants / collecteurs ruraux qui utilisent des unités traditionnelles dont la contenance ou le poids est fonction de la technique de mesure utilisée par l'acheteur et de sa ruse¹⁰.

Par contre, au Burkina, on a constaté l'absence de balance fiable (vérifiées régulièrement par les services de l'Etat) pour les transactions de soja.

10 Dans beaucoup de marchés ruraux, il est fréquent de voir des unités de mesures qui sont à priori identiques et de même volume mais qui affichent une contenance et des poids légèrement différents. Des Commerçants / collecteurs ruraux profitant de la naïveté et de l'ignorance de certains producteurs utilisent celles qui présentent une contenance plus importante pour réaliser la collecte des produits. En dehors du volume spécifique à chaque unité de mesure, la pratique de ces acteurs qui est astucieuse, consiste à laisser déborder le produit sur le creux de leurs mains laissées sur le rebord du récipient servant à la mesure du produit. La conjonction de ces deux procédés, au cours des opérations de mesure, permet à ceux qui s'y adonnent de disposer des surplus de volume de produits ; ce qui permet en fait de minimiser le prix unitaire d'achat.

2.1.6 ACCROISSEMENT DU REVENU

Tableau : Revenu moyen du producteur par produit/pays

	Revenu moyen par producteurs (en FCFA) ¹¹			Idem en €		
	2005	2007	2009	2005	2007	2009
Mali						
Lait	176.000	167.000	152.500	269 €	255 €	233 €
Soja	16.000	18.500	35.000	24 €	28 €	53 €
Burkina						
Soja	41.000	36.000	49.500	63 €	55 €	76 €
Riz	0	0	60.000	0 €	0 €	92 €
Togo						
Soja	78.000	103.000	90.600	119 €	157 €	138 €
Riz	31.500	53.500	83.500	48 €	82 €	127 €
Bénin						
Soja	0	10.500	71.000	0 €	16 €	108 €
Riz	53.000	63.000	76.500	81 €	96 €	117 €
Total	61.000	59.000	68.500	93 €	90 €	150 €

Source : CIDR - EAFM

Le tableau * ci-dessus montre une création de revenus moyenne par producteur entre 35.000 FCFA (53 €) à 90.600 FCFA (138 €) pour le soja et de 60.000 FCFA (92€) à 83.500 FCFA (127 €) pour le riz. Signalons que le revenu moyen pour les producteurs de lait est plus élevé et varie entre 176.000 FCFA (269 €) en 2005 et 152.000 FCFA (233 €) en 2009 avec toutefois une tendance vers la baisse.

Tableau * : Revenu total des producteurs

	Revenu total des producteurs (en FCFA) producteurs * revenu moyen			Idem en €		
	2005	2007	2009	2005	2007	2009
Lait	67.584.000	52.772.000	41.785.000	103.182 €	80.568 €	63.794 €
Soja	73.982.000	125.352.000	361.717.800	112.950 €	191.377 €	552.241 €
Riz	46.109.500	112.637.500	380.211.000	70.396 €	171.966 €	580.475 €

Source : CIDR

Le tableau montre une nette augmentation des revenus totaux dans le secteur du riz et du soja, suite à une augmentation du nombre de producteurs et du revenu moyen. On note par contre une diminution du revenu total dans le secteur lait, qui est surtout dû au fait que moins de producteurs livrent leurs productions aux ESOP.

11 Revenu net à payer aux producteurs = (quantités livrées x prix unitaire) - (montant des semences + montant des bâches acquis à crédit pour séchage du soja + avances financières reçus du promoteur + autres frais)

2.1.7 PAIEMENT DES DIVIDENDES

En tant qu'actionnaires de l'entreprise (7 sur 12 ESOP évaluées), les producteurs disposent d'un revenu complémentaire par la redistribution de dividendes en fin d'exercice.

Au Mali, l'ESOP Niono lait a aussi payé des dividendes en 2007 et en 2008 à ses actionnaires respectivement de 1 917 630 et 1 300 000 FCFA. Ces dividendes ont été partagés entre le CIDR (71 %), les salariés (22 %) et les producteurs (7 %).

Tableau : Dividendes payés au Burkina et au Mali et répartition du capital¹²

	Burkina Faso	Burkina Faso	Burkina Faso	Mali	Mali
	Leo Sarl	Po Sarl	Po-riz - Etana Sarl	Danaya Nono à Niono	Sojavie Sarl
	2008	2009	fin oct 2010	2008	2009
Nombre de parts	500	100	300.000	460	80
Dividendes distribuées	1.289.142	0	322.000		0%
Producteurs	13%	0%	1.021.000		
Salariés	36%	25%	3.266.000		25%
CIDR	41%	75%	40%		75%
ETD(PF)					
APME2A (PF)	4%	0%	37%		
Investisseurs externes	6%	0%	0%		

Le tableau ci-après reprend les dividendes payés aux producteurs, gérants et autres investisseurs au Togo

Tableau : Dividendes payés en 2008 et 2009 au Togo

	2008	2009	TOTAL	Producteurs	Salariés	Investisseurs
SOJANYO	17.785.625	3.575.433	25.785.625	27,9%	31,9%	40,2%
SOUTOUBOUA		1.800.000	1.800.000	33,0%	24,4%	42,6%
ADETA		1.000.000	1.000.000	32,0%	14,0%	54,0%
BLITTA		330.000	1.500.000	33,3%	23,3%	43,3%
LEO	1.150.000		1.150.000	13,0%	36,0%	51,0%
Total en FCFA	18.935.625	6.705.433	31.235.625	8.746.870	9.579.375	12.909.380
Total en €	28.909,35	10.237	47.687,98	13.354,00	14.625,00	19.708,98

Dans chacun des pays, l'intégralité des dividendes perçus par le CIDR sont reversés par lui dans un « fonds d'investissement » utilisé pour le développement de nouvelles ESOP.

12 L'année la plus représentative a été retenue pour ce tableau.

2.1.8 EMPLOIS CREEES

L'impact sur l'emploi « rural » est mesuré par le CIDR avec les indicateurs suivants :

- Nombre de producteurs consolidés = nombre d'exploitant(e)s agricoles directement touché(e)s,
- Nombre d'équivalents emplois à plein temps créés = total des revenus agricoles des producteurs générés par l'activité de l'entreprise dans l'année/ SMIC annuel.

Le tableau suivant montre que 2.204 emplois ont été créés en milieu rural auprès des entreprises agricoles familiales. Cette création d'emploi ne vient pas en supplément au nombre de producteurs atteints par les ESOP.

Tableau : Création d'emplois ruraux

	Nombre de producteurs			Equivalent emplois à temps plein créés en milieu rural		
	2005	2007	2009	2005	2007	2009
<u>Mali</u>						
Lait	384	316	274	225	157	124
Soja	153	615	923	8	34	96
<u>Burkina</u>						
Soja	550	1 245	3 310	75	133	488
Riz	-	-	236			42
<u>Togo</u>						
Soja	628	666	1 293	136	191	325
Riz	1097	1 579	3 027	96	235	702
<u>Bénin</u>						
Soja	101	53	682		20	128
Riz	218	447	1 481	35	85	299
<u>Total</u>	3 131	4 921	11 226	576	855	2 204

Source : CIDR

Le tableau suivant montre que les emplois créés dans les ESOP - et donc plutôt en milieu urbain ou semi-urbain - sont de 129 en 2009 correspondent :

- Aux emplois directement créés au sein des ESOP implantées dans des villes secondaires (chefs lieux des zones de production agricole). Chaque ESOP génère des emplois salariés : une équipe de sept personnes se constitue progressivement (un manager, un à deux chargés de suivi des producteurs, un chef de transformation, etc.).
- Aux emplois occasionnels (main d'œuvre essentiellement féminine chargée du tri, en amont ou aval de la transformation, exprimée en équivalents emplois salariés à plein temps, cumulés avec les salariés permanents).

Tableau : Création d'emplois salariés permanents

	Nombre d'emplois salariés permanents		
	2005	2007	2009
Mali			
Filière lait	30	31	30
Filière soja	4	8	9
Burkina Faso			
Filière soja	3	7	15
Filière riz	0	0	2
Togo			
Filière soja	15	13	19
Filière riz	8	16	29
Bénin			
Filière soja	2	3	7
Filière riz	2	11	18
Total	64	89	129

Source : Tableaux CIDR

Malheureusement, ces chiffres ne permettent pas de voir quelle est la partie des hommes/femmes et la partie de la main d'œuvre par rapport au personnel qualifié.

2.1.9 ASPECTS ORGANISATIONNELS

Dans plusieurs ESOP (notamment Vallée au Bénin), les acteurs sont unanimes sur le fait que la mise en œuvre de ce programme a induit la modification d'un certain nombre de comportements que sont :

- le regain de fierté d'appartenance à une corporation des producteurs de riz dans la Vallée.
- le maintien dans leurs terroirs de certains jeunes producteurs¹³ enclins à l'exode rural
- le respect des itinéraires techniques agricoles (utilisation systématique des semences de qualité, utilisation requise des doses d'engrais, respect de la densité de semis, utilisation des quantités requises d'engrais, respect du délai la mise en œuvre des opérations post-récolte afin de limiter les pertes au champ ...). Les pertes post récolte qui étaient estimées entre 30 et 50% avant l'installation de l'ESOP Vallée de l'Ouémé à Dangbo ont été réduites de plus de la moitié avec les interventions de cette entreprise;
- l'intérêt grandissant à travailler en groupes non seulement dans le cadre de la vente groupée mais aussi pour des échanges des connaissances nécessaires à l'amélioration de la performance des exploitations agricoles.

13 Dans la région Vallée de l'Oueme, il y a un grand exode vers le Nigéria afin d'être ouvriers agricoles et vers les grandes villes du Sud pour être conducteurs de taxi motos.

2.1.10 AUTRES GAINS D'OPPORTUNITES

A Soja Nyo, les producteurs ont signalé qu'ils bénéficient en outre d'un « gain d'opportunité » sur l'ensemble des dépenses qu'ils ne sont plus obligés d'engager (sacs, transport, taxes, etc.). En plus, le prix fixé par Soja Nyo est suivi par les autres acheteurs, ce qui a un effet favorable sur l'ensemble des ventes par les producteurs.

Pertinence pour les producteurs

L'ensemble de ces avantages qui sont octroyés aux producteurs confèrent à l'entreprise une utilité sociale et économique appréciée par les producteurs. Elle permet d'augmenter le rendement et d'avoir un revenu important, et avant tout un revenu sûr, au moment de la récolte. Notons que le prix d'achat est fixé lors des réunions de contractualisation et qu'il est nettement au dessus des coûts de production.

On constate bien évidemment que cette pertinence pour le producteur est sous-optimale pour les producteurs lorsque le prix offert par l'ESOP est en dessous du prix du marché et que les ESOP n'arrivent pas à payer la production au comptant.

2.2. PERTINENCE DE L'ESOP PAR RAPPORT A DES GROUPES CIBLES SPÉCIFIQUES

2.2.1 LES COUCHES LES PLUS PAUVRES

Les freins à l'accès des pauvres à la production du soja sont liés au manque d'équipements de production et de main d'œuvre. Etant donné qu'il existe des bonus pour les tontines performantes, c'est au sein même des tontines que sont exclus les producteurs n'ayant pas les exigences requises¹⁴.

L'ESOP Vallée de l'Ouémé (Bénin) ne collabore pas avec des producteurs qui exploitent moins de 2000 et 2500 m² (1/5 et 1/4 d'ha) de parcelle rizicole, pour des raisons de rentabilité. On estime en effet, qu'en raison des coûts unitaires de production élevés du riz paddy pour cette catégorie de producteurs, leur solvabilité en matière de crédits d'intrants et de respect des engagements de livraison des produits reste assez problématique. Par conséquent, les activités de certaines ESOP telles que l'ESOP Vallée, ne sont pas vraiment orientées vers les plus pauvres de la commune.

2.2.2 LES FEMMES ET LES JEUNES

Notons que les statistiques du CIDR ne prévoient pas systématiquement des informations sur le nombre d'hommes ou femmes producteurs puisque le CIDR considère plutôt l'exploitation familiale.

Le tableau ci-dessous montre qu'au Togo, les femmes représentent en général en moyenne 15 % des membres avec une variabilité de 0 à 40 %.

eau : % des femmes dans les ESOP au Togo (2010)

ESOP	Avetonou	Adéta	Amlamé	Kovié	Blitta	Kouka	Sotouboua	Sojanyo	Tchamba	Notsé	Riz étuvé	TOTAL
Femmes	59	177	46	43	15	0	48	102	60	137	75	762
Hommes	240	529	219	75	497	479	871	614	468	218	0	4210
TOTAL	299	706	265	118	512	479	919	716	528	355	75	4972
% des femmes	20%	25%	17%	36%	3%	0%	5%	14%	11%	39%	100%	15%

Source : tableaux CIDR

Dans les ESOP lait au Mali (ex. Niono), la gestion collective du troupeau familial fait du chef de famille l'interlocuteur de l'ESOP. La difficulté d'accès des femmes et des jeunes à la propriété des bovins pour des raisons culturelles fait que ces groupes cibles spécifiques ont un statut social qui les défavorise. Notons que sur la soixantaine de fournisseurs de lait à l'ESOP Niono, seules 4 femmes sont identifiées et 3 en tant que membres associés dans un groupement. A Ségou, dans deux villages, sur 20 fournisseurs de lait, 5 sont des femmes soit un taux de 20 %.

14 Constaté à Ouellessebouougou, Mali

Au Bénin, l'approvisionnement en soja brut de l'unité de transformation de l'ESOP est assuré principalement par les jeunes producteurs et aussi par les femmes. A Djakotomey, ¹⁵ sur 274 producteurs membres des tontines en 2008, 70% sont des jeunes dont la tranche d'âge est comprise entre 20 et 40 ans (cette tranche est la plus exposée à l'exode rural), 20 % ont entre 41 et 60 ans et 10 % ont plus de 60 ans. Quant aux femmes, elles constituent une frange non moins importante dans l'ensemble des tontines constituées par l'ESOP ; environ 32 % en 2009.

Dans les ESOP soja au Mali et Burkina Faso, la majorité des producteurs sont des hommes à qui appartient la terre. Peu ou pas de femmes sont membres des ESOP. A Léo (Burkina Faso) le pourcentage des femmes productrices de soja est faible (8 % en 2010) ce qui tient au fait que les femmes ne peuvent pas s'investir autant que les hommes dans les activités champêtres pour les raisons suivantes :

- Les terres sont accordées aux femmes par leurs maris et il ne s'agit pas généralement de bonnes terres.
- Les femmes appuient d'abord leur mari pour les semis avant de commencer leurs propres activités champêtres, de ce fait leur propre champ est labouré en retard ;
- Les travaux ménagers (préparation du repas, entretien des enfants, collecte de l'eau, etc.) occupent une partie importante du temps des femmes.
- La faible maîtrise de l'itinéraire technique.
- le manque de ressources financières en son temps pour labourer la terre en prestation de services¹⁶.

Au Mali, à Ouelessebougou, les femmes constituent plus de 50 % des producteurs de soja dans certains villages mais elles n'exploitent que des petites parcelles de ¼ d'hectare pour la production de soja. A noter que le soja est produit sur des parcelles individuelles qui sont aussi exploitées par les jeunes.

Pour le riz, dans les bas-fonds, les parcelles sont attribuées aux chefs de ménages qui sont généralement des hommes. Des femmes disposent également de parcelles qui sont plus petites. Au Burkina Faso, chez l'ESOP Po-riz, 19% des bénéficiaires de parcelles sont des femmes et elles bénéficient de 11% des superficies totales attribuées. Dans le milieu, les femmes ne bénéficient pas en général de suffisamment de temps pour le travail du champ. Il est à remarquer qu'elles travaillent aussi dans l'exploitation familiale et sont également sollicitées pour le vannage du paddy à la récolte. Cette activité de vannage peut se faire dans le cadre de l'entraide entre producteurs ou comme prestation de services.

Transformation du riz et du soja

Vingt à quarante femmes sont employées au sein de chaque ESOP riz pour le triage du riz décortiqué. L'ESOP Po-riz compte en plus se positionner sur la production du riz étuvé qui est une activité essentiellement menée par les femmes. Au niveau des unités de transformation de soja, une dizaine de femmes sont recrutées pour le tri et le vannage du soja brut acheté dans les villages.

Les scores en annexe 1 concernant les groupes vulnérables (question 8 à 12) diffèrent entre « insuffisant » et « bon ».

15 Voir leur plan d'affaires

16 Pour pouvoir respecter les périodes de semi il est nécessaire de chercher à labourer le champ dans les délais alors que les ressources financières manquent. Aussi, même avec des ressources financières disponibles il est plus difficile à une femme d'obtenir le labour de son champ.

Pertinence pour les groupes vulnérables

Les ESOP/le CIDR ne disposent pas tous de statistiques sur le nombre de producteurs hommes/femmes. Seul les ESOP au Bénin et au Mali ont des chiffres sexo-spécifiques.

La plupart des ESOP achètent/vendent des produits agricoles (soja et riz) où c'est l'homme, en tant que chef de ménage, qui joue le rôle le plus important, notamment dans l'achat des intrants et la commercialisation des produits. Le nombre de femmes qui bénéficient directement du programme est donc relativement faible.

Le seul pays où il y a une participation importante des femmes dans le soja et le riz est le Bénin.

On constate que le CIDR et les plateformes n'ont pas adopté une approche genre spécifique, ni développé des activités spécifiques pour favoriser la participation des femmes dans leur programme. Aucun effort ne semble donc avoir été fait jusqu'à présent pour associer de manière spécifique les femmes aux formations techniques culturelles et aux autres décisions stratégiques.

2.3. PERTINENCE POUR LES CLIENTS (AUTRES ACTEURS ÉCONOMIQUES ET MARCHÉS URBAINS)

Bien que l'évaluation n'ait pas couvert ce thème, il ressort de beaucoup d'interviews que la démarche ESOP a permis de mettre sur le marché des produits de bonne qualité et de qualité fiable. Pour le soja, il s'agit des aviculteurs qui sont satisfaits de la qualité du soja torréfié dans les 4 pays. Pour le lait, les consommateurs privés apprécient la qualité des produits issus des laiteries au Mali.

Pour le riz, les consommateurs togolais et béninois apprécient en général la qualité du riz fourni par les ESOP. C'est le riz « long grain » qui est le plus apprécié alors que les brisures de riz (aussi appelée *couscous*) sont beaucoup moins prisées et donc vendues moins cher. Les ESOP doivent donc poursuivre leurs efforts pour améliorer les quantités de riz 'long grain' lors des opérations de décorticage et de tri à l'usine (taux de transformation).

Tableau : Chiffres d'affaires des ESOP (ventes en FCFA)

	Chiffre d'affaires (en millions de FCFA)			Evolution	
	2005	2007	2009	2005- 07	2007-09
Mali					
Filière lait	140	127	126	-10%	-1%
Filière soja	0	27	109	100%	75%
Burkina Faso					
Filière soja	30	56	219	46%	74%
Filière riz	0	0	0 *	0%	0%
Togo					
Filière soja	124	175	232	29%	25%
Filière riz	38	75	184	49%	59%
Bénin					
Filière soja	0	20	37	100%	46%
Filière riz	0	23	53	100%	57%
Total	332	503	960	34%	48%
CA moyenne/ESOP	22,13	25,15	30	12%	16%
Chiffre d'affaires total (en €)	506.870 €	767.939 €	1.465.649 €		
CA moyenne (en €)	33.786 €	38.397 €	45.802 €		

Source CIDR- EAFM

L'augmentation du total des chiffres d'affaires - qui est de 12% et de 16% en 2007 et en 2009 - ne suit pas, et c'est logique, l'augmentation du nombre d'ESOP qui est respectivement de 25 % et 37,5 %. En effet, le rythme de démarrage des ESOP doit être pris en compte. En général, le chiffre d'affaires est multiplié par 2 chaque année pendant les trois premières années, mais cette croissance est plus lente par après.

Pertinence - en général

En résumé, les producteurs apprécient clairement l'accompagnement de la part des ESOP. A part l'introduction d'une nouvelle culture - dans le cas des ESOP-soja, les producteurs ont tous constaté des augmentations sensibles de leur production et donc de leur revenu.

Ils ont retiré un revenu garanti au début de la campagne, ce qui est un aspect important de leur satisfaction. Cependant, certaines ESOP n'ont pas pu tenir tous leurs engagements d'un paiement au comptant au moment de la collecte.

Le niveau de prix négocié au début de la campagne dépend fortement de la capacité de négociation de l'organisation des producteurs et du nombre et de la force financière des concurrents de l'ESOP.

3. EFFICACITÉ DES ESOP

3.1. AU NIVEAU DES PRODUCTEURS AGRICOLES

En général, l'encadrement technique a l'effet attendu au niveau du producteur qui ne maîtrisait pas cette production (soja, riz au Burkina) auparavant.

3.1.1 NOMBRE DE JOURS DE L'ENCADREMENT

Le système ESOP propose un nombre de jours d'encadrement fixe soit 5 jours par an pour chaque organisation de producteurs. Un schéma détermine les sujets à discuter ou compétences à transmettre lors des visites. Il s'agit des visites de prospection des nouvelles tontines, des visites bilans et engagements dans les anciennes tontines, de la distribution de semences certifiées et le suivi.

Les visites techniques comprennent les échanges avec les producteurs sur un thème donné et les visites de parcelles qui se font à chaque étape de l'itinéraire technique (préparation du sol/semis, entretien des plants, le post récolte, la collecte et le bilan). Un suivi des parcelles est réalisé par le(s) chargé(s) de suivi de la production (CDS ou CSP¹⁷). Ce suivi permet également de rédiger des fiches de production et de calculer le prix de revient de chaque kilo de soja ou de riz produit.

Les producteurs des tontines qui maîtrisent déjà la production, estiment que cet encadrement n'est plus aussi utile après quelques années de collaboration avec les ESOP.

Au Mali et au Burkina Faso, ce nombre de jours par ESOP a été réduit à 2 jours par an pour les ESOP ayant plus de 3 ans puisque les producteurs s'étaient plaints de la répétition des messages reçus.

3.1.2 RESPECT DES ENGAGEMENTS

Avec les producteurs, la collaboration est basée sur un contrat qui définit les modalités de la collaboration : la quantité et la qualité à produire, le mode de suivi des producteurs, la fourniture de sacs de conditionnement et le délai de paiement. Ce contrat stipule également le prix d'achat de la production, suite à des négociations entre l'ESOP et les producteurs, sur la base du coût de revient de la production (voir fiches de suivi).

Les producteurs ont souligné l'importance du respect des engagements de l'ESOP par le paiement en temps prévu et en totalité du produit de la vente du soja et du riz. Ils perçoivent en outre une prime pour le respect des engagements. Comme déjà indiqué auparavant, les ESOP n'ont pas toujours pu respecter leurs engagements.

17 Le titre de cet employé de l'ESOP n'est pas le même dans toutes les ESOP.

3.1.3 QUALITE DES APPORTS DES ESOP

Les producteurs rencontrés apprécient la qualité des apports de l'ESOP :

- La mise à leur disposition par l'ESOP et à crédit de semences de qualité (riz, soja);
- La qualité des conseils, la régularité et la pertinence du suivi technique lors des (5 ou 2) visites programmées sur la campagne agricole.
- Pour le lait : les services vétérinaires et les aliments de bétail¹⁸.
- Le respect des engagements par le paiement en temps prévu et en totalité du produit de la vente
- La contribution des ESOP au renforcement des organisations des producteurs (en tontines ou GIE) et à l'installation des modes de bonne gouvernance à leur niveau;
- La conscience d'être copropriétaires d'une entreprise qui leur assure un revenu durable direct (vente de produits) et indirect (dividendes) (voir également ci-dessous).

Dans certains cas (Blitta-Togo) l'intermédiation et la caution morale auprès d'une IMF pour l'obtention de crédit de campagne sont appréciées.

Par contre, les problèmes suivants n'ont pas permis d'atteindre un résultat optimal :

- Insuffisance des ressources financières pour préfinancer les aliments de bétail dans les ESOP-lait
- Faible capacité pour écouler toute la production de lait en saison d'hivernage (Ségou)
- Quelques cas de mauvaise qualité des semences, notamment aux ESOP de Blitta et Avétonou au Togo¹⁹ (2009) et l'ESOP Po-riz au Burkina Faso 2009
- Réception tardive du crédit de campagne par l'IMF (e.g. : ESOP Djakotomè - Soja en 2009).

3.1.4 ETENDUE DE LA ZONE COUVERTE PAR LES ESOP

Lorsque les négociations avec les organisations de producteurs n'ont pas permis à l'ESOP d'avoir une quantité suffisante à un prix intéressant pour l'ESOP, on constate que certains gérants décident d'aller contacter d'autres producteurs et tontines hors contractualisation pour des achats ponctuels, souvent à un prix plus intéressant. C'est le cas de l'ESOP Vallée et Djakotomè au Bénin et Po-riz au Burkina Faso.

Les scores en annexe 1 confirment que les producteurs estiment qu'il est avantageux d'être membre d'une ESOP (score de 4,17²⁰) et que les ESOP ont clairement pu sensibiliser et appuyer les producteurs pour l'introduction de nouvelles cultures. Les aspects sociaux et culturels ont également reçu des scores entre moyen et bon. Par contre, plusieurs ESOP avaient des scores faibles pour l'accès au financement²¹.

L'efficacité au niveau des producteurs est bonne, mais peut être améliorée (par l'adaptation dans le temps du programme d'appui aux chargés de suivi des producteurs.

18 Notons que le niveau de production de lait par vache ne semble pas avoir augmenté dans les tableaux des ESOP lait au Mali. Ceci peut être en partie le résultat d'une partie des aliments détournés vers les bœufs de trait.

19 L'ESOP a acheté des semences soit disant « certifiées » de NERICA à une OP sur les conseils du centre de recherche. Ils ont constaté par après qu'il s'agissait des semences de variété TS chinoise.

20 Question 13 et 16

21 Voir Question 14 en annexe 1

3.2. AU NIVEAU DES ESOP

3.2.1 FONCTIONNEMENT INTERNE DE L'ESOP

Le personnel des ESOP est en général composé d'un gérant/directeur²², d'un chargé d'appui aux producteurs (CAP ou CDS), de 1 à 3 chargés de la transformation, d'un comptable et d'un personnel d'appui (gardien et la main d'œuvre temporaire).

Toutes les ESOP fonctionnent sur la base d'un plan de développement et d'un plan d'affaires annuel qui définissent les volumes d'activités attendus (quantités à acheter, à transformer et à commercialiser). Ces documents de planification définissent aussi le programme d'investissement de l'entreprise, les prévisions budgétaires et les objectifs comptables et financiers.

Les entreprises disposent d'une batterie d'outils de pilotage (fiches techniques, modèles de contrats d'engagement, etc.) qui permettent de documenter les différentes opérations de gestion. Un suivi physique des quantités, un suivi comptable et financier, ainsi qu'un suivi clients et fournisseurs permanent sont assurés par le personnel de l'entreprise et renseignent la direction sur le fonctionnement. En dehors de ces suivis « internes » à l'ESOP, la plateforme assure également des suivis de ces différentes opérations.

Chaque année, toutes les opérations de gestion de l'entreprise sont consignées dans un rapport de gestion rapportant les résultats obtenus, les difficultés rencontrées sur les plans de l'approvisionnement, de la transformation, de la gestion du personnel et sur le plan financier.

Ces outils ont été développés par le CIDR avec les plateformes et sont adaptés en fonction du produit. Une bonne partie de ces outils existaient déjà avant le commencement des programmes actuels (2008-2010) et a été développé avec l'appui des conseillers techniques du CIDR.

Lors des visites dans les ESOP, les évaluateurs ont constaté que la comptabilité n'était pas à jour dans un certain nombre d'ESOP (par exemple les ESOP Po- soja et Po-riz, Léo soja) et que les gérants ne tenaient pas systématiquement à jour les tableaux de bord. Cela s'explique en partie par une assez grande rotation des comptables et les difficultés pour recruter des personnes expérimentées en milieu rural.

Les gérants ont été formés sur le tas sur l'utilisation des outils comptables. En l'absence d'un comptable ou en cas de défaillance dans la comptabilité, le conseiller en gestion/comptabilité de la plateforme s'en est occupé afin de disposer de chiffres fiables. Dans quelques cas (p.e. Mali), un comptable a été recruté pour assurer la comptabilité dans 2 ou même 3 ESOP dans la même région. Cette mutualisation de certains moyens humains entre ESOP de la même région est une piste intéressante d'économies d'échelle et de gains d'efficacité. Elle permet de recruter des personnes plus qualifiées et un peu mieux payées.

Le système de gestion, mis en place par le CIDR et les plateformes est bien adapté aux besoins des ESOP et est de bonne qualité. Les évaluateurs ont toutefois constaté que les gérants/directeurs ne disposent pas tous des informations comptables qui doivent leur permettre de prendre les bonnes décisions en matière du contrôle des coûts et de l'évolution de l'entreprise par rapport aux prévisions.

22 Au Mali et au Burkina Faso, on utilise plutôt le terme 'gérant', alors qu'au Bénin et au Togo, on parle de 'directeur' ou de 'promoteur'.

3.2.2 SYSTEME D'APPROVISIONNEMENT

Pour la collecte de lait, les ESOP engagent des collecteurs, en commun accord avec les tontines des éleveurs. On constate toutefois que ces collecteurs n'arrivent pas à fournir à l'entreprise une quantité suffisante, surtout en période sèche. Le prix de la collecte d'un litre de lait est donc très élevé.

L'approvisionnement de l'ESOP en riz et soja se passe bien. Aucun problème a été signalé par les ESOP et producteurs.

3.2.3 ASPECTS TECHNIQUES - LA TRANSFORMATION

Lait : La transformation du lait se fait dans les locaux de l'ESOP. Les matières premières lactées utilisées sont le lait frais et le lait en poudre. Les transformateurs (3 sont recrutés par l'ESOP Danaya Nono à Niono), produisent du lait frais pasteurisé, du lait caillé, de la crème et du yaourt. Le système de transformation est artisanal et les équipements dans la salle de transformation sont des bassines, des casseroles, des réchauds, une écrémeuse, un mixeur, une thermo soudeuse et du matériel de contrôle qualité.

Les entreprises maîtrisent la transformation des produits. Dans le domaine de la maîtrise des risques sanitaires et hygiéniques, le principe de la marche en avant est respecté allant de la salle de réception à la salle de vente.

Des efforts sont toutefois encore à faire en matière d'hygiène dans les salles de réception et la préservation du produit contre les contaminations d'origine humaine. La faible qualité de la thermosoudeuse (dans 2 ESOP) pose problème.

Aussi, il apparaît nécessaire d'améliorer les pratiques et le système pendant la traite et sur les points de collecte sachant que le lait est un produit sensible.

Pour le soja torréfié, la technologie est simple et facile à maîtriser. Le soja est acheté et stocké dans les magasins et il est transformé tout le long de l'année en fonction de la demande. L'unité dispose d'un chef opérateur/chargé de transformation (CT) et d'un ou deux assistants. Un groupe de femmes assure le tri et le vannage du soja avant sa transformation. Le procédé de transformation est comme suit: après le nettoyage / triage, le soja est torréfié, refroidi et conditionné en sacs de 50 Kg. Le temps de torréfaction est de 90 à 105 minutes selon la période de l'année et le temps de refroidissement est de deux heures à l'air libre.

Les ESOP riz collectent le riz paddy auprès des producteurs. Après le pesage, le riz est vanné, épierré, décortiqué, calibré (en long grain et en brisure ou « couscous »), puis conditionné à l'usine. L'entreprise dispose pour les différentes opérations d'une ou deux décortiqueuses et d'une vanneuse/trieuse. Le vannage et l'épierrage sont manuels et assurés par des femmes payées à la tâche à l'usine. De manière à lui donner une bonne qualité, le riz commercialisable doit être stocké au moins 3 à 6 mois pour le long grain et une année pour les brisures. Ceci est nécessaire pour lui faire perdre de son amidon afin de le rendre compétitif par rapport au riz importé du même type (naturellement parfumé).

La plupart des techniciens des nouvelles ESOP ont bénéficié de l'appui technique de leurs collègues ou ont fait des stages dans les ESOP qui existaient depuis longtemps.

On constate que les problèmes suivants ont des conséquences importantes pour l'ESOP :

- Absence de balances/bascules fiables et vérifiées par les services techniques de l'Etat dans les ESOP Pô soja, Léo-soja et Po-riz
- Faible performance de l'écrémeuse dans les laiteries (par exemple à Ségou et à Niono)

- Absence de thermomètre sur le torréfacteur au niveau des ESOP Po-soja et Léo soja Retard dans la livraison de ferment de yaourt dans les ESOP Niono et Ségou au Mali

Efficacité : collecte et transformation

La collecte se passe correctement à part dans les ESOP-lait où le coût fixe de la collecte est relativement élevé par rapport au volume de lait collecté.

Toutes les ESOP ont une maîtrise correcte du processus de transformation à part l'ESOP Pô riz au Burkina Faso pour qui 2010 était la première année de production/transformation et qui ne dispose pas encore d'équipements propres.

3.2.4 COMMERCIALISATION

Les ESOP-lait ont développé différents circuits de commercialisation de leurs produits : la vente directe au niveau de la laiterie (environ 40 %), la vente à travers les dépositaires (environ 50%), la vente à travers les vendeurs ambulants et la vente au niveau des foires hebdomadaires.

La commercialisation ne pose pas de problème sérieux pour l'ESOP Niono dans la zone Office du Niger parce que la concurrence y est relativement faible.

Par contre, la commercialisation pose plus de problèmes dans les centres tels que Ségou ou Fana, où il y a une forte concurrence de la part d'autres laiteries plus sophistiquées installées à Bamako tels que Yoplait, mais aussi d'un grand nombre de petites transformatrices de lait qui font la vente directe. Une étude de marché, réalisé par le conseiller à la commercialisation de la plateforme en 2009, a proposé une série d'initiatives (publicité, nouveau type d'emballage, etc.). Une des solutions pour pallier à cette faiblesse des ventes (par rapport à l'approvisionnement en lait²³), était le développement des canaux de distribution à Bamako pour les laiteries de Ségou (225 km) et Fana (125 km de Bamako). Bien que la marge sur la ville de Bamako pour les produits courants, comme le lait frais pasteurisé et le lait caillé, ne soit pas très supérieure, la commercialisation à Bamako permet de faire du volume à la vente en vue d'atteindre le point d'équilibre.

Notons que le lait reconstitué représente environ 25 % du total de lait vendu par la laiterie de Niono alors que le label « Danaya Nono » préconise un taux de reconstitution maximale de lait de 10 %.

Pour les ESOP soja - dans les 4 pays , le principal marché sont les provendiers²⁴ et les aviculteurs.

Au Burkina Faso, le marché pour le soja torréfié n'est actuellement pas bien quantifié; il a évolué et est beaucoup plus concurrentiel qu'il y a quelques années. Des tentatives de commercialisation de soja torréfié pour l'élevage bovin n'ont pas donné les résultats escomptés pour l'ESOP Po soja. Une étude de marché avait toutefois estimé un marché (potentiel) important, mais n'avait pas suffisamment pris en compte le faible intérêt pour ce produit de la part des éleveurs de gros bétail et leur faible pouvoir d'achat. Sur le terrain, l'ESOP Pô soja s'est alors orienté sur le même marché que l'ESOP Léo qui est bien implanté sur ce marché des aviculteurs. Pour l'expansion de la filière soja, les ESOP burkinabées mettent en place une huilerie avec l'appui de la plate-forme ; elles en seront les actionnaires principaux.

23 Afin de garder de bon rapports avec les éleveurs, l'ESOP est quasiment obligé de prendre toute leur production.

24 Les personnes qui produisent des aliments de bétail.

Notons que les 4 ESOP au Burkina commercialisent déjà plus de soja que les ESOP soja au Togo.

On constate que les ESOP au Bénin et au Togo ont combiné une commercialisation de proximité sur le marché local avec une commercialisation groupée à Cotonou et à Lomé à travers le RESOP (Réseau des ESOP - voir ci-dessous), aussi bien pour le riz que pour le soja (au Togo seulement). En général, le nombre de gros clients (entre plus de 5 tonnes achetées annuellement) des ESOP soja est limité à 2 à 5 (exemple Djakotomey).

Plusieurs ESOP ont développé le marché des semences de soja de qualité. L'ESOP Soja Nyo est la seule des ESOP évaluée à avoir développé d'autres marchés : les farines de soja pour les pharmacies et les pâtisseries et l'ananas biologique (en phase expérimentale).

Les ESOP riz mettent sur le marché du riz parfumé (long grain et couscous) commercialisé sous la marque « Délice », essentiellement destiné aux consommateurs des zones urbaines. Ces consommateurs ont un pouvoir d'achat moyen ou élevé leur permettant de payer le produit plus cher que le riz importé bas de gamme. Le riz long grain est conditionné en sachets de 1 kg, de 5 kg et de 25 kg (5x5 kg). Le couscous est conditionné en sacs de 25 kg (vrac) et 2,5 kg. Les emballages sont identiques à toutes les ESOP riz en dehors du nom de l'ESOP. Les sous produits (écart sur tri et calibrage, son de riz) issus de la transformation du paddy sont également vendus. Le conditionnement est effectué dans des sacs marqués de la variété du riz, du nom de l'ESOP, du poids et du drapeau. Le riz « déclassé » commercialisé sans aucune marque.

Pour la distribution, le riz long grain et le couscous sont écoulés sur les marchés de proximité et au marché de Lomé par le biais du RESOP. Les circuits de distribution sont les boutiques de revendeurs du marché local, et pour Lomé et Cotonou, les supermarchés et quelques grossistes.

Au Burkina, il est trop tôt pour juger de l'efficacité de l'ESOP Pô riz vu le début de cette activité et les problèmes créés par le fait que le riz à la collecte et après usinage par un tiers était peu appropriée à une démarche commerciale de haut de gamme, car contenant une quantité importante d'impuretés minérales.

Les RESOP - les initiatives de commercialisation commune

Le RESOP est une organisation commune des ESOP d'un même pays, ayant pour vocation de les aider à se positionner de manière concertée sur les marchés locaux, d'éviter de se faire concurrence entre elles et de réaliser des économies d'échelle par une recherche de synergie et d'efficacité commerciale collective. Les activités du RESOP sont de différents types : prospection commerciale; mise en place d'actions commerciales communes dans la recherche & développement, promotion de produits, labellisation, analyse des stratégies de la concurrence, partage de l'information économique, négociation des détaxes ou des subventions, commandes groupées (semences, sacs, pièces mécaniques), etc.

Au Togo et au Bénin, l'essentiel des ventes de soja est assuré par les RESOP SARL qui couvrent respectivement l'agglomération de Lomé et celle de Cotonou qui sont les principaux débouchés.

Au Mali, l'initiative de commercialisation commune (lait et soja) sous forme de GIE a été abandonnée en 2008²⁵ parce que les gérants des ESOP préféraient développer directement des débouchés à Bamako pour le lait et parce que l'achat en commun des intrants (e.a. emballage du lait) semblait poser problème. Aussi, les quantités

25 Après la décision de la plateforme de mettre fin à la subvention accordée pour le fonctionnement du GIE commercialisation

commercialisées par les ESOP n'arrivaient plus à couvrir les charges de fonctionnement du GIE (salaires, frais de location,...).

3.2.5 LE STATUT JURIDIQUE ET FISCAL DES ESOP

Statut juridique

Le statut juridique des ESOP est celui de Société à Responsabilité Limitée (SARL). C'est un statut qui permet de gérer l'entreprise de façon efficiente et d'impliquer les différentes parties prenantes dans le capital des entreprises et dans les décisions stratégiques lors des AG. Cela a été mentionné par plusieurs parties prenantes des ESOP.

L'avantage du statut de SARL est clairement le faible apport en capital. Par contre, le statut de SARL ne prévoit pas la création d'un conseil d'administration et donc aucune participation statutaire des producteurs dans la stratégie de l'entreprise. Le gérant garde donc un poids important sur le fonctionnement de l'ESOP puisqu'il n'y a qu'une seule Assemblée Générale annuelle qui peut influencer la politique et stratégie de l'entreprise. Les comités de liaison qui ont été créés dans les ESOP ont un rôle d'intermédiaire avec les producteurs, mais n'ont pas de pouvoir de décision.

Le statut de société anonyme (S.A.) demande un plus grand capital de départ (10 millions de FCFA dans toute la région suivant la législation de l'OHADA), mais a l'avantage d'inclure dans ses statuts un conseil d'administration qui représente les différents actionnaires de la société. Ainsi, les producteurs agricoles participeraient davantage aux décisions stratégiques des ESOP, ce qui renforcera également l'« ownership » de ces ESOP.

Soulignons que pour renforcer leur efficacité, des formations en gestion d'entreprises seront à organiser pour les membres de ces conseils d'administration.

Fiscalité

Une des questions qui préoccupe à juste titre les gérants est la question de la fiscalité à laquelle les ESOP sont soumises et qui risque de faire préjudice à leur viabilité. Ce problème auquel se heurtent actuellement les ESOP en phase de développement et autonomisation est relativement récent. Notons que la plupart des ESOP ont bénéficié de nombre d'exonérations pendant la phase de leur création suite à une négociation avec les autorités fiscales locales.

En effet, au Mali, les ESOP lait ont en général bénéficié d'un agrément les exonérant des charges d'impôt (à l'exception de la TVA de 18 %) pendant une période de huit ans. Pour l'ESOP lait de Niono, cette exonération a pris fin en 2009. Les taxes (Impôt sur le Bénéfice Professionnel) des laiteries sont faites sur base du chiffre d'affaires même en cas de résultat d'exploitation négatif, ce qui a créé de sérieux problèmes supplémentaires pour les laiteries en difficultés financières. Sojavie bénéficie d'une exonération jusqu'en 2014.

Au Burkina, l'ESOP Léo-soja a bénéficié d'une exonération de 5 ans qui prend fin en 2010. L'ESOP Po soja n'a pas pu obtenir d'exonération après sa création en 2007. Pendant la phase de développement - et/ou après quelques années de fonctionnement, les ESOP sont soumis à la taxation comme toute autre entreprise privée.

Au Togo, le régime fiscal auquel est assujettie l'entreprise est une imposition sur le bénéfice. Les ESOP telles que Soja Nyo payent régulièrement leurs impôts. La dernière Loi de finance du Togo confère à Soja Nyo un certain nombre d'exonérations, dont la prise en compte est en cours de négociation avec les services fiscaux locaux concernés.

Au Bénin, aucune des ESOP évaluées ne paie pour le moment d'impôts en raison de l'officialisation du statut juridique de ces structures qui a été seulement effectué en

2010. La plateforme a pris des contacts pour la recherche d'une exonération d'imposition des ESOP en raison du rôle social qu'elles jouent dans le milieu rural. Mais il est toutefois peu probable que cette démarche aboutisse dans un avenir très proche en raison de la longue procédure qu'elle nécessite, notamment l'avis et un vote au niveau de l'Assemblée Nationale.

3.2.6 INFLUENCE DU CONTEXTE

On constate que plusieurs ESOP ont démarré dans un contexte et dans des filières où il y avait relativement peu d'acteurs de développement (projets, programmes ONG, bilatéraux, multilatéraux) ou des commerçants concurrents. Notons que l'ESOP la plus rentable (Soja Nyo) a été lancé au Togo au moment où peu de commerçants et projets opéraient sur le marché du soja. Le produit n'était pas encore bien connu par les producteurs et Soja Nyo occupait pendant plusieurs années un quasi monopole alors que le produit était fortement apprécié, en particulier par les aviculteurs.

L'évolution de leurs activités, la fidélité des producteurs et leur rentabilité est évidemment plus facile à assurer dans un contexte où il y a peu d'autres opérateurs concurrents en amont et relativement peu de concurrents sur les marchés finaux. Plus la concurrence sur les marchés d'approvisionnement est grande, plus les organisations de producteurs ont des solutions alternatives pour la vente de leur production et ils peuvent donc faire valoir des positions assez fermes dans les négociations avec l'ESOP concernant le prix de vente de leurs produits. La valeur ajoutée des ESOP pour les producteurs est donc à priori plus élevée dans des contextes où il y a moins d'autres acteurs²⁶.

Par exemple, au Mali, on constate que la laiterie de Niono qui opère dans un contexte relativement isolé est rentable alors que l'ESOP lait de Ségou est 'coincée' entre une concurrence au moment de la collecte de lait par les transformatrices traditionnelles et une concurrence des produits industriels sur les marchés finaux.

En ce qui concerne l'écoulement des produits pas les ESOP, on constate qu'une augmentation de la concurrence, notamment dans la production de soja torréfié, résulte en une pression sur le prix de vente. Selon les acheteurs de soja torréfié, le fait que l'ESOP offre un produit de qualité lui permet toutefois de concurrencer les autres commerçants, malgré le prix plus intéressant proposé par ces derniers.

Les évaluateurs constatent que l'efficacité de plusieurs ESOP dépend clairement de leur contexte de travail et de la situation de la filière.

Efficacité

En général, l'efficacité des ESOP est bonne, mais peut encore être améliorée. Les interventions des ESOP ont contribué à des changements importants au niveau des producteurs.

L'efficacité a parfois été freinée par la relative faiblesse des fonds de roulement pour l'achat de la production liée en particulier à la difficulté des négociations avec les organismes bancaires. Certaines analyses de marché ont surestimé le marché (p.ex. soja au Burkina) et ont sous-estimé les problèmes de concurrence (Ségou lait).

26 D'autres éléments tels que le dynamisme du gérant et de son équipe, l'accès au crédit, le marché, etc. influencent autant la pertinence des ESOP.

L'efficacité pourrait être améliorée éventuellement à travers une révision (allègement) de l'accompagnement des producteurs et une meilleure gestion, notamment la tenue de la comptabilité et le tableau de bord.

Les fonctions que l'ESOP assume devraient être mieux ajustées en fonction du contexte dans lequel elle opère et en prenant en compte les activités des autres agents de développement (projets et secteur privé). De cette façon, elle pourra se concentrer sur les fonctions où sa valeur ajoutée et son efficacité sont optimales et qui garantissent une viabilité à moyen terme.

4. EFFICIENCE DES ESOP

4.1 ANALYSE DES COMPÉTENCES DU GÉRANT/DIRECTEUR DE L'ESOP

Stabilité des gérants/directeurs

Un premier constat qui s'impose, c'est une certaine rotation des gérants. Seul environ 70 % des gérants actuels étaient au poste au début du programme en 2007 sur l'ensemble des ESOP²⁷. Il semble que le fait d'être actionnaire de l'ESOP ne soit pas une véritable garantie pour la stabilité du gérant. La rentabilité de l'ESOP (et sa position concurrentielle) semble par contre être un élément plus important pour intéresser le gérant. De même, la qualité du management et la capacité à assurer la rentabilité et la performance de l'ESOP sont des éléments qui encouragent la plateforme à maintenir le gérant à son poste.

Signalons que la concurrence sur le marché en amont et en aval de certaines ESOP est telle que le gérant/directeur ne maîtrise pas tous les paramètres pour redresser la situation de l'ESOP et que sa marge de manœuvre est parfois limitée par les principes de base de la démarche ESOP.

En ce qui concerne l'engagement et les compétences du gérant/directeur, il est important de faire une distinction entre les gérants qui ont été impliqués dès le début dans la création de l'ESOP et les gérants-salariés. Les premiers ont été fortement impliqués dans la création de l'ESOP et ont pris des parts dans l'entreprise nouvellement créée. On constate que ces gérants/directeurs/promoteurs adoptent rapidement un comportement plus autonome.

Les gérants/directeurs recrutés à la suite du départ d'un gérant (pour des raisons de faibles compétences, ou pour des raisons personnelles) nécessitent un suivi rapproché de la plateforme. Ils sont obligés de se référer beaucoup plus souvent (parfois trop souvent) aux cadres de la plateforme avant de prendre des décisions. Cela semble quelque peu freiner l'enthousiasme et dynamisme du gérant. Notons qu'il y a une incertitude dans les documents juridiques par rapport aux droits respectifs des anciens gérants et des nouveaux gérants²⁸.

Le cas du gérant/directeur de Soya Nyo est exemplaire. C'est un homme engagé, motivé et ouvert qui, après 12 ans dans l'ESOP, a une bonne connaissance technique des produits et de leurs utilisations possibles. Avec une douzaine d'années d'expérience, il a une bonne connaissance de l'environnement et des partenaires de l'entreprise. Son mode de gestion est assez participatif, basé sur le travail en équipe et une tendance à la délégation de responsabilités à ses collaborateurs (un poste de directeur adjoint existe au sein de l'entreprise).

27 Il s'agit d'une estimation sur base des discussions avec les gérants lors des pré-restitutions organisés dans chaque pays. Étaient entre autres en poste en 2007 : les gérants de Niono, Koutiala, San, Ouelessebouougou, Soja Nyo. Les autres avaient été recrutés au cours du programme 2007-2010.

28 Les gérants de deuxième génération (e.a. Mali- Koutiala, Burkina Faso) ne semblent pas savoir s'ils pouvaient reprendre les parts de l'ancien gérant ou plutôt si l'ex-gérant pouvait garder ces parts pour bénéficier du résultat auquel il aurait contribué lors de la phase de démarrage de l'ESOP (en cas de décès, d'invalidité). Ce cas a été soulevé par le gérant de l'ESOP de Tenkodogo au Burkina qui met beaucoup d'efforts pour démarrer l'ESOP et qui craint que lui ou sa famille ne pas profiter pas à terme des fruits de son travail. Certains nouveaux gérants sont parfois obligés de négocier les parts du gérant quittant (par exemple l'ESOP Koutiala au Mali) s'ils souhaitent rentrer dans l'actionnariat.

Relations avec les producteurs

Les relations avec les autres partenaires tels que les producteurs sont en général bonnes. Les gérants sont pour la plupart des cas bien intégrés à leur environnement et ont une bonne connaissance des problématiques posées aussi bien au niveau du producteur qu'au niveau des services techniques. On constate toutefois des oppositions de plus en plus difficiles et même parfois conflictuelles -entre le gérant et les organisations de producteurs, notamment, et c'est normal, au sujet du prix d'achat. Certains gérants/directeurs ne sont pas du tout convaincus de la nécessité d'impliquer les organisations de producteurs.

Motivation du gérant

Le fait de prendre des actions dans l'entreprise constitue la principale source de motivation pour le gérant/directeur. Si les perspectives de bénéfices sont bonnes, le gérant peut même accepter un salaire moyen en attendant le complément des dividendes.

L'analyse financière des ESOP fait toutefois ressortir que plusieurs ESOP font des bénéfices relativement limités. En plus, le bénéfice semble dépendre largement du prix que l'ESOP peut offrir au producteur, ce qui renforce le caractère opposé des intérêts du gérant et des producteurs.

Les évaluateurs n'ont pas trouvé au sein des ESOP d'autres systèmes de motivation du personnel en dehors des dividendes, tels qu'un bonus en fonction de l'augmentation du chiffre d'affaires, d'une diminution du coût de revient de la transformation ou en fonction d'une augmentation de la qualité du produit transformé (p.e. le pourcentage du riz long grain). Ce genre de motivation aurait un effet plus direct sur la rentabilité des ESOP et diminuerait les risques de tensions entre les organisations de producteurs et le gérant/directeur.

Le niveau de compétences et le dynamisme du gérant/directeur sont clairement des éléments clés de la réussite des ESOP.

Actuellement, le seul moyen de motivation du gérant/directeur est la possibilité de recevoir des dividendes. Il serait plus intéressant d'examiner d'autres formules d'encouragement des gérants/directeurs qui l'incitent vers une meilleure réalisation des objectifs de l'ESOP et qui mènent à une plus grande synergie entre les intérêts des différentes parties prenantes de l'ESOP.

Renforcement des compétences des gérants/directeurs

Les gérants/directeurs sont en général recrutés par l'équipe de la plateforme, sur base du niveau de formation, de l'expérience et de l'intérêt pour le secteur et le dynamisme de l'entrepreneur. Ils bénéficient d'un accompagnement très poussé de la part des conseillers de la plateforme qui couvre l'ensemble du système de gestion. Au début, ils font un stage dans une autre ESOP afin de se familiariser avec le fonctionnement des ESOP.

Le renforcement de leurs capacités se fait surtout à travers l'accompagnement individuel puisque les plateformes organisent peu de sessions de formations collectives pour eux et n'organisent pas non plus suffisamment des moments d'échanges entre les gérants, en dehors de quelques réunions avec les RESOP.

Les gérants, surtout ceux des ESOP en phase d'autonomisation, se rendent compte de l'intérêt de se rencontrer pour avoir des échanges entre eux. Ils ont souvent les mêmes problèmes ou font face aux mêmes opportunités. Le fait d'inviter tous les gérants pour la pré-restitution de la présente évaluation a été fortement apprécié, surtout au Mali et au Togo, et a permis de constater que les gérants étaient relativement peu au courant du fonctionnement des autres ESOP.

4.2 EQUIPE DE L'ESOP

En général, les équipes des ESOP sont composées du gérant, d'un chargé de suivi de la production (profil de technicien d'agriculture ou d'agronome), d'un chargé de la transformation, un comptable et du personnel d'appui.

Dans plusieurs ESOP tel qu'à Soja Nyo au Togo, à Sojavie au Mali, à Banté-riz au Bénin, la mission a constaté un niveau de motivation et d'enthousiasme élevé de l'équipe et le sentiment d'œuvrer en même temps pour soi (travail rémunéré et dividendes), mais aussi de faire œuvre utile.

La disponibilité et stabilité des comptables semblent poser problème dans beaucoup d'ESOP. Au Mali, la principale raison du départ des comptables est, selon eux, le faible niveau des salaires. Ce motif de niveau de salaire est mis en avant par tous les cadres pour expliquer d'éventuelles raisons de non-stabilité du personnel.

Au Mali, la saisie quotidienne des données comptables revient au gérant mais un comptable est engagé par 2 à 3 ESOP pour faire à tour de rôle les situations mensuelles. C'est une solution intéressante pour ne pas augmenter trop les charges des ESOP et de disposer quand même d'informations régulières pour la bonne gestion.

Au Bénin la qualité du management, en l'occurrence celle de la gestion des ressources humaines du gérant (circulation interne d'informations, capacité à anticiper et à régler les conflits) est fortement déterminante pour la stabilité du personnel.

Dans plusieurs ESOP (p.e. Ouelessebouougou, Niono, Koutiala, San, Léo soja et Po riz), le personnel est actionnaire de l'ESOP pour des parts allant de 7 à 25 %. Cette situation est source de motivation.

4.3 LE COMITÉ DE LIAISON (CL) OU COMITÉ DE SAGES

En général, il est constitué de 4 à 10 membres élus par les groupes de producteurs (GIE, tontines, « poches de tontines » selon le cas). Le Comité de liaison a pour rôle d'assurer les relations entre les producteurs et l'entreprise, donc essentiellement un rôle d'interface et d'information.

Les critères d'éligibilité (cas de Soja Nyo) sont : être actionnaire de l'entreprise, être producteur, savoir lire et écrire, être disponible et dynamique, avoir une bonne moralité et de l'expérience.

Au Mali et Burkina Faso, plusieurs membres du comité de liaison ne savent ni lire ni écrire. Ce sont des producteurs leaders qui sont écoutés par les autres producteurs de leur localité mais ils ne disposent pas toujours des compétences de base pour comprendre l'évolution de leur entreprise.

Les évaluateurs ont constaté que les comités de liaison se réunissent assez rarement. Par ailleurs, les séances de restitution auprès de leurs mandants ne sont pas systématiques. Le gérant prend en général l'initiative de ces réunions.

Dans certaines ESOP, les CL ne se sont plus réunis depuis la dernière Assemblée Générale, en dehors des rencontres informelles entre les membres juste avant les assemblées générales des actionnaires.

Bien que les membres de certains comités de liaison aient un réel sentiment d'être les propriétaires de l'entreprise, leur poids dans les prises de décisions au niveau de la gestion est limité. Les seuls moments où ils peuvent donner leur avis sur les décisions sont les réunions en assemblée générale où l'entreprise leur présente le plan d'affaires annuel et les résultats. Cependant ils sont informés de façon transparente sur la gestion, sur les comptes de l'entreprise et participent à des décisions telles que le partage des dividendes ou les investissements de l'entreprise.

On constate en général que peu ou pas d'efforts ont été faits par les gérants et plateformes pour former les membres des CL sur les principes d'une bonne gestion. Aussi, il est indispensable pour eux de bien faire comprendre le rôle des CL.

Les comités de liaison ont été souvent installés tardivement, dans tous les cas après la dynamisation du réseau de producteurs. De ce fait, à ce jour, les membres ne sont pas encore suffisamment informés sur la démarche ESOP et aussi sur leur rôle.

Il est à noter qu'aucune disposition financière n'est prévue pour les membres du comité de liaison quand ils se déplacent auprès des producteurs pour leur sensibilisation. Ils bénéficient de remboursement de frais de carburant quand ils sont invités par le gérant à participer à une rencontre au niveau de l'ESOP.

Les Comités de liaisons sont une voie intéressante pour permettre aux producteurs de participer activement aux décisions stratégiques des ESOP. La mission d'évaluation constate que ces comités n'existent pas encore dans toutes les ESOP et/ou qu'ils ne sont pas toujours opérationnels en dehors des Assemblées Générales. En plus, leurs compétences en matière de gestion stratégique d'une entreprise n'ont pas été renforcées.

Toutefois, les évaluateurs ont constaté un sentiment d'appropriation de l'entreprise dans les ESOP où les producteurs participent au capital de l'ESOP.

Il est important de former les membres de ces comités. Il faut envisager des mécanismes et ressources leur permettant de se réunir plus souvent, de systématiser la restitution des informations à leurs mandataires, afin d'accroître leur poids et leur capacité à peser sur les décisions de l'entreprise.

5. ANALYSE FINANCIÈRE DES ESOP

Puisque les ESOP sont amenées à devenir des entreprises rentables - après une phase de création et de développement - l'analyse financière est un élément clé de cette évaluation.

La grille d'analyse de l'évaluation reprenait une série de questions par rapport au système de gestion et les états financiers de l'ESOP (voir Annexe 1). Ces états financiers ont fait l'objet d'une analyse par rapport à leur solvabilité, liquidité, rentabilité et fonds de roulement. Pour plusieurs ESOP, l'analyse a également couvert les données sur le coût de production et de transformation.

L'annexe 1 contient les différents scores concernant l'analyse financière. L'annexe 2 contient le tableau de synthèse des informations financières des 12 ESOP.

5.1 ORGANISATION DE LA GESTION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Toutes les ESOP disposent d'une comptabilité selon le SYSCOA et d'un logiciel comptable (SAARI), excepté celles du Burkina. Elles disposent toutes d'une comptabilité analytique. Leur comptabilité permet d'avoir les coûts des produits et d'apprécier les résultats par produit et par service. L'organisation comptable est rigoureuse avec un manuel et plan comptables, une répartition claire des tâches et le classement des pièces.

Les ESOP du Burkina n'ont pas de manuel de procédures administratives et financières.

L'établissement d'états financiers (avec commentaires) est fait par les conseillers gestion/comptabilité des plateformes afin d'avoir des données correctes pour les rapports de gestion qui sont élaborés chaque année et présentés en AG. Ceci est demandé par les actionnaires. 50% des ESOP ont des comptes audités régulièrement par un cabinet indépendant, surtout celles du Burkina et du Togo ;

Dans ce même processus, les conseillers élaborent le plan d'affaires pour l'année suivante, sur base des prévisions faites avec le gérant/directeur. Il s'agit d'une adaptation des plans d'affaires tri-annuels qui ont été élaborés lors du démarrage de l'ESOP ou au début du programme 2008-2010. Un contrôle budgétaire compare les prévisions et les réalisations et analyse les écarts.

Dans la plupart des ESOP, la direction a un tableau de bord avec les principaux indicateurs d'une bonne gestion pour la gestion de l'entreprise, mais il n'est tenu à jour que dans la moitié des ESOP. Par contre, l'analyse des opérations de caisse, banque, clients, fournisseurs est plus correcte.

L'analyse financière se fait chaque semestre afin d'apprécier la situation financière.

Plusieurs ESOP ont du mal à recruter ou à garder un bon comptable. Dans certains cas, un comptable est engagé pour couvrir plusieurs ESOP. Au regard de la mobilité élevée des comptables des ESOP, le transfert de compétences quant à la production des informations comptables en vue des analyses financières et les prises de décision pose problème. Du coup, la formation pratique des gérants (« learning by doing ») sur la gestion (analyse financière et prise de décision) est affectée. L'accompagnement des plateformes reste donc important afin de garantir la qualité des informations dans le cadre d'une bonne gouvernance des ESOP.

Dans certaines ESOP, les évaluateurs ont constaté l'absence de plans de trésorerie, de plan d'investissement à moyen et long terme, de manuel de procédures administratives et financières et de plan d'affaires.

Force est de constater que toutes les plateformes et les ESOP n'ont pas pu promptement renseigner correctement la grille d'analyse financière proposée par

l'évaluateur. Ce qui laisse entrevoir des insuffisances dans la production des états financiers périodiques, analysés par la plateforme et les gérants en vue des prises de décisions de gestion.

En effet, les états financiers sont régulièrement établis, mais ont souvent des irrégularités :

- Non prise en compte des débiteurs douteux dans l'Actif du bilan ; pas de provision systématique.
- Les subventions sont enregistrées comme dettes à moyen et long terme alors qu'elles auraient pu être enregistrées sous forme de quasi-capital²⁹ et contribuer ainsi à une meilleure solvabilité des ESOP ;
- Les ventes auprès des autres ESOP ne sont pas toujours enregistrées en tant que telles et risquent de gonfler les résultats consolidés des ESOP (cas de l'ESOP Léo et Po riz au Burkina Faso) ;
- Les outils de pilotage, de monitoring (tableau de bord) ont été élaborés par la plateforme mais sont restés parfois non utilisés. Rares sont les mesures prises pour réduire les risques liés aux activités telles qu'une assurance pour l'usine et les stocks de produits mais rares sont également les produits adéquats proposés dans l'environnement des ESOP. Les questions de financement (accès aux emprunts bancaires versus autofinancement) n'ont pas jusque-là trouvé de solutions adaptées.
- Insuffisance des couvertures de risque telles que l'assurance incendie de l'usine et des stocks de produits³⁰.

29 Le terme quasi-capital désigne une série de méthodes de financement que leurs caractéristiques placent entre le crédit à long terme et la participation au capital, ce qui leur vaut le surnom imagé de «financements mezzanine». Ils sont également appelés «emprunts junior» ('junior debt' en anglais): de l'emprunt, les financements mezzanine conservent la durée limitée inscrite dans le contrat et le rendement garanti au moins en partie; du capital, ils adoptent l'incertitude de remboursement; ces emprunts sont en effet «subordonnés», ce qui signifie qu'en cas de faillite, ils ne seront remboursés qu'après l'apurement des autres dettes de l'entreprise.

Ce genre de financement augmente la crédibilité auprès des banques, rassurées par la présence d'un investisseur extérieur reconnu et permet donc d'emprunter plus, car lors de l'analyse de l'endettement le quasi-capital est considéré comme du capital et non comme un emprunt.

Source :www.pme-guide.org/view/fr/InstruFin/QuasiCapital.html

30 Rares sont également les produits adéquats proposés dans l'environnement des ESOP.

5.1.1 ANALYSE DE LA GESTION FINANCIERE

A. Aperçu transversal de toutes les ESOP

Nous consignons dans un tableau de synthèse joint en annexe 2, la moyenne des données financières à partir duquel les commentaires ci-dessous sont faits.

La gestion du cycle d'exploitation

La capacité d'autofinancement est généralement faible dans toutes les ESOP et les expose à des besoins de financement du cycle d'exploitation de plus en plus importants. Aucune ESOP n'a pu encore se passer de crédit campagne (facilités de caisse ou des crédits court terme). Les causes en sont entre autres les tendances à l'augmentation des stocks et des créances, une faible rotation des stocks et des délais clients de plus en plus long.

Les insuffisances constatées sont clairement :

- l'octroi des crédits clients à des délais et volume plus grands alors que les dettes d'exploitation ont des délais plus courts et moins importantes en valeur comparativement aux créances ;
- l'absence de constitution des provisions des créances qui fait que les résultats ne reflètent pas les réalités.

L'équilibre financier et la solvabilité

D'une manière générale, excepté l'ESOP Ségou lait en phase développement, les fonds de roulement sont positifs. Les capitaux permanents couvrent les immobilisations nettes et les besoins en fonds de roulement. Le taux est proche de 1, excepté l'ESOP Lait de Niono (5). Ce niveau de couverture est faible et l'augmentation des besoins en fonds de roulement l'affecte négativement. L'équilibre financier est acquis dans toutes les ESOP, sauf Niono, mais reste précaire.

Le rapport des capitaux propres (apport des associés) sur l'ensemble des dettes donne des taux de couverture très faibles et donc une solvabilité également très faible. En intégrant les subventions du CIDR aux capitaux propres, toutes les ESOP sont solvables excepté l'ESOP lait de Ségou.

La rentabilité

Toutes les ESOP progressent dans leurs affaires excepté les ESOP lait de Niono et riz de Banté qui présentent des valeurs ajoutées négatives. La création de richesse reste quant même très faible ce qui justifie la faiblesse aussi des résultats nets de la majorité des ESOP. Le rapport valeur ajoutée sur chiffre d'affaires ne dépasse 25% dans aucune des ESOP. La moyenne des résultats de 8 sur 12 des ESOP évaluées est positive, soit 66 %. La rémunération des capitaux investis ne dépasse guère 15%.

B. Aperçu selon le niveau de maturité des ESOP

Les ESOP en création

Parmi les 12 ESOP évaluées, 2 seulement sont en création : les ESOP Po-riz au Burkina et Avétonou du Togo. Les données sur ces ESOP sont répertoriées dans le Tableau 1 : Données des ESOP en création

	Burkina	Togo
En FCFA	ESOP Po - riz (2010)	ESOP Avetonou - riz
Phase	Création	Création
Produit	Riz	Riz
ANALYSE FINANCIERE - 2009		
1. Patrimoine et ratios		
- Immobilisation	178 388	7 434 427
- Stocks	13 066 660	11 172 784
- Créances	7 240 000	12 546 604
- Trésorerie	359 703	4 188 200
Total actif	20 844 751	35 342 015
Capitaux permanent	13 170 781	27 943 984
Dettes d'exploitation	7 673 970	7 398 031
Total passif	20 844 751	35 342 015
Fonds de roulement	12 992 393	20 509 557
Besoins en fonds de roulement	12 632 690	16 321 357
Couverture des capitaux investis: ressources stables /immobilisations + Besoin en FdR	1,03	1,18
Equilibre financier = capitaux permanents / immobilisations; > à 1	73,83	3,76
Compte d'exploitation et ratios		
Chiffre d'affaires (FCFA)	27 291 280	17 644 785
Valeur ajoutée (FCFA)	1 619 007	1 237 696
Valeur ajoutée / chiffre d'affaires	5,93	7,01
Résultat net (FCFA)	188 545	-2 850 926
Résultat net / chiffre d'affaires	0,69	- 16,16
Rentabilité nette des capitaux permanents	1,43	- 10,20
Chiffre d'affaires (en €)	41.666 €	26.939 €
Résultat net (en €)	288 €	-4.353 €

Ces deux ESOP présentent des valeurs ajoutées positives, elles sont équilibrées financièrement et sont solvables. Bien que le résultat de l'ESOP Avetonou soit une perte, elle a le mérite de générer des richesses (valeur ajoutée) durant ses premières années de création. Le secteur d'activité est peut-être exigeant en investissement. Le total bilan se situe à plus de vingt millions de FCFA.

Les ESOP en développement

Elles sont au nombre de quatre : lait Ségou au Mali, soja Po au Burkina, riz Banté au Benin et riz Blitta au Togo. On constate dans le tableau suivant :

- Excepté l'ESOP lait Ségou, le total actif est important et justifie la capacité des ESOP à consolider et à développer leur patrimoine ;
- Une couverture des emplois stables et des besoins en fonds de roulement par les capitaux permanents ;
- Un équilibre financier plus solide ;
- Une rentabilité encore précaire.

Tableau 2 : Données des ESOP en développement

	Mali	Burkina Faso	Benin	Togo
	ESOP Ségou - Lait	ESOP Po - - Soja	ESOP Banté - riz	ESOP Blitta - riz
Phase	Développement	Développement	Développement	Développement
Produit	Lait	Soja	Riz	Riz
ANALYSE FINANCIERE - 2009				
1. Patrimoine et ratios				
- Immobilisation	2 410 034	2 551 252	8 072 028	8 129 972
- Stocks	20 833	36 601 462	27 572 650	17 611 616
- Créances	87 670	5 222 697	4 521 825	5 740 832
- Trésorerie	81 562	1 168 139	7 370 498	10 438 280
Total actif	2 600 099	45 543 551	47 537 001	41 920 700
Capitaux permanent	1 145 161	35 558 127	30 806 291	26 414 390
Dettes d'exploitation	1 454 938	9 985 424	16 730 710	15 506 310
Total passif	2 600 099	45 543 551	47 537 001	41 920 700
Fonds de roulement	- 1 264 873	33 006 875	22 734 263	18 284 418
Besoins en fonds de roulement	- 1 346 435	31 838 736	15 363 765	7 846 138
Couverture des capitaux investis: ressources stables /immobilisations + Besoin en FdR	1,08	1,03	1,31	1,65
Equilibre financier = capitaux permanents / immobilisations; > à 1	0,48	13,94	3,82	3,25
Compte d'exploitation et ratios				
Chiffre d'affaires	8 260 898	53 696 100	5 358 200	37 861 822
Valeur ajoutée	-506 618	3 481 752	-2 340 581	9 758 216
Valeur ajoutée / chiffre d'affaires	-6,13	6,48	-43,68	25,77
Résultat net	-3 499 851	-949 812	-4 176 449	2 626 846
Résultat net / chiffre d'affaires	-42,37	-1,77	-77,95	6,94
Rentabilité nette des capitaux permanents	-305,62	-2,67	-13,56	9,94
Chiffre d'affaires (en €)	12.612 €	81.979 €	8.180 €	57.804 €
Résultat net (en €)	-5.343 €	-1.450 €	-6.376 €	4.010 €

Les ESOP en autonomie

Elles sont au nombre de 6 parmi les 12 ESOP évaluées (voir tableau suivant). Elles ont toutes des patrimoines importants. Les niveaux de l'équilibre financier et de solvabilité semblent stables. Les chiffres d'affaires sont importants de même que les richesses créées. Par contre, le niveau de rentabilité et la rémunération des capitaux sont très faibles. Toutes les ESOP en phase d'autonomisation ont des résultats positifs. Cependant, étant dans la phase d'autonomisation, elles continuent de recevoir des appuis (indispensables) des plateformes qu'elles auraient éventuellement dû payer auprès des prestataires privés.

Le tableau suivant présente les données sur les ESOP en phase d'autonomie.

Tableau 3 : données des ESOP en phase d'autonomie

	Mali		Burkina Faso	Benin		Togo
	ESOP Niono - Lait	ESOP Ouéléssébo ugo- Soja	ESOP Leo- - Soja	ESOP Djakotome y - Soja	ESOP Vallée - riz	ESOP Soja Nyo - Soja
Phase	Autonomie	Autonomie	Autonomie	Autonomie	Autonomie	Autonomie
Produit	Lait	Soja	Soja	Soja	Riz	Soja
ANALYSE FINANCIERE - 2009						
1. Patrimoine et ratios						
- Immobilisation	1 898 861	6 244 487	1 634 970	4 246 382	4 232 654	45 425 639
- Stocks	1 658 792	21 992 249	38 729 084	13 680 884	8 931 555	107 215 662
- Créances	424 536	10 803 183	10 220 905	2 744 203	6 334 941	23 674 629
- Trésorerie	11 325 373	7 525 002	2 053 736	5 272 387	1 094 694	8 293 764
Total actif	15 307 562	46 564 920	52 638 695	25 943 857	20 593 844	184 609 694
Capitaux permanent	14 111 466	29 584 493	33 552 562	16 842 103	17 765 719	144 801 724
Dettes d'exploitation	1 196 096	16 980 427	19 086 133	9 101 753	2 828 125	39 807 970
Total passif	15 307 562	46 564 920	52 638 695	25 943 857	20 593 844	184 609 694
Fonds de roulement	12 212 605	23 340 007	31 917 592	12 595 721	13 533 065	99 376 085
Besoins en fonds de roulement	887 232	15 815 005	29 863 856	7 323 334	12 438 371	91 082 321
Couverture des capitaux investis: ressources stables /immobilisations + Besoin en FdR	5,06	1,34	1,07	1,46	1,07	1,06
Equilibre financier = capitaux permanents / immobilisations; > à 1	7,43	4,74	20,52	3,97	4,20	3,19
Compte d'exploitation et ratios						
Chiffre d'affaires	38 686 000	45 402 475	78 377 301	30 966 197	14 642 106	208 425 184
Valeur ajoutée	7 676 323	5 366 298	10 703 547	4 727 676	2 628 184	53 196 402

	Mali		Burkina Faso	Benin		Togo
	ESOP Niono - Lait	ESOP Ouéléssébo ugou- Soja	ESOP Leo- - Soja	ESOP Djakotome y - Soja	ESOP Vallée - riz	ESOP Soja Nyo - Soja
Phase	Autonomie	Autonomie	Autonomie	Autonomie	Autonomie	Autonomie
Produit	Lait	Soja	Soja	Soja	Riz	Soja
Valeur ajoutée / chiffre d'affaires	19,84	11,82	13,66	15,27	17,95	25,52
Résultat net	1 436 730	1 481 160	3 536 644	954 871	6 449	22 223 403
Résultat net / chiffre d'affaires	3,71	3,26	4,51	3,08	0,04	10,66
Rentabilité nette des capitaux permanents	10,18	5,01	10,54	5,67	0,04	15,35
Chiffre d'affaires (en €)	59.063 €	69.317 €	119.660 €	47.277 €	22.354 €	318.206 €
Résultat net (en €)	2.193 €	2.261 €	5.399 €	1.458 €	10 €	33.929 €

22 c = 1\$

C. Aperçu selon les domaines d'activités

L'analyse transversale des données financières des ESOP évoluant dans le même domaine fait ressortir que :

- Les ESOP Soja sont relativement plus stables sur les plans de l'équilibre financier et de solvabilité, mais sont très faiblement rentables. La moyenne des résultats nets sur les chiffres d'affaires est environ de 4%.
- Les ESOP riz évaluées sont encore jeunes ; elles sont encore moins rentables et plus vulnérables au niveau de l'équilibre financier et de la solvabilité. Mais il faut noter un relatif manque de recul par rapport à cette analyse : la plupart des ESOP sont encore jeunes et une seule ESOP riz en phase d'autonomie a été étudiée.
- L'ESOP lait Niono est en phase d'autonomisation et Ségou en développement. Niono est plus favorable sur tous les indicateurs que Ségou.

Voir annexe 2 pour le tableau de synthèse des 12 ESOP.

En résumé : Analyse financière

Les ESOP dans leur ensemble sont encore faiblement rentables. Ce niveau de rentabilité les rend vulnérables quant à leur autonomisation entière.

Toutes les ESOP disposent d'une organisation comptable selon le plan SYSCOA et d'une comptabilité analytique. Elles disposent également de plan d'affaires, de trésorerie et pratiquent une gestion budgétaire. La production des états financiers et des tableaux de bord est faite surtout par les gestionnaires au niveau des plateformes qui se chargent de faire les analyses avec les gérants des ESOP et de l'orientation sur les prises de décision. Ce transfert de compétence n'est pas encore parfait et est perturbé par le turnover des comptables des ESOP.

92% des ESOP évaluées soit 11/12, ont des fonds de roulement positifs qui justifient ainsi leur équilibre financier. Les capitaux permanents couvrent généralement les immobilisations nettes et les besoins en fonds de roulement. Les actifs circulants sont alors moins risqués du fait de la positivité des fonds de roulement. Le niveau de liquidité est aussi faible du fait de la faible rotation des stocks et le grossissement des créances et l'apparition des créances douteuses. Les ESOP sont alors contraintes de solliciter les crédits courts termes ou les crédits fournisseurs pour satisfaire les besoins d'exploitation.

5.1.2 ANALYSE DES CHAINES DE VALEUR

Les ESOP assurent une partie importante de la chaîne de valeur de leurs produits : de l'approvisionnement des intrants, au conseil à la production, à la collecte, la transformation et la commercialisation de leurs produits à des grossistes ou grands consommateurs (aviculture) et même jusqu'aux clients finaux (lait au Mali). Il s'agit donc d'une forte intégration verticale dans la chaîne de valeur³¹.

Le fait que les ESOP interviennent toutes sur l'ensemble de la chaîne de valeur est le résultat d'un questionnement stratégique de la part du CIDR et des plateformes.

L'intégration verticale semble justifiée dans le cas où l'ESOP lance une nouvelle spéculation agricole p.e. le soja et que la transformation du produit est un élément essentiel pour sa commercialisation.

Pourtant, si (1) la production est bien maîtrisée par les producteurs, (2) que les organisations de producteurs peuvent organiser la collecte et le stockage des produits et/ou (3) que d'autres opérateurs économiques sont présents dans la transformation p.e. les rizeries, on peut se demander si les ESOP ne devraient pas plutôt se concentrer sur les maillons de la chaîne où elles ont un véritable avantage concurrentiel.

Elles pourront alors faire des accords de collaboration avec les acteurs en amont (c'est-à-dire les organisations de producteurs pour l'accompagnement de la production et la collecte) et/ou faire appel à des entrepreneurs privés pour le travail 'à façon' de la production (p.e. le traitement du riz dans le cas de Pô-riz). Il va de soi que le contrôle de qualité doit être un élément clé à intégrer dans tout contrat.

Les évaluateurs estiment qu'il serait intéressant d'examiner dans quelle mesure la rentabilité des ESOP pourrait être améliorée à travers la diminution des charges - notamment à travers des collaborations avec d'autres acteurs. Il s'agit par exemple :

- De limiter les services rendus par le CAP/CDS au strict minimum (2 et 3 jours plutôt que 5 jours) en responsabilisant les responsables des tontines pour le suivi des producteurs.
- D'inciter les organisations de producteurs à stocker eux-mêmes une partie de leur production en attendant que l'unité de transformation l'achète pour la transformation.
- D'inciter les IMF ou banques à accorder du crédit aux organisations de producteurs partenaires/actionnaires de l'ESOP pour le stockage de la production dans les magasins des producteurs (par exemple sous forme de « warrantage ») - en attendant que l'ESOP puisse acheter la production.
- La recherche d'une marge commerciale sur l'avance des aliments bétail peut être une idée intéressante sur un plan économique tant qu'elle ne démotive pas le producteur.

Actuellement, même dans la phase d'autonomisation, les ESOP continuent à développer l'appui technique et organisationnel. L'appui technique aux organisations de producteurs pour garantir l'approvisionnement est souvent un sérieux frein pour leur rentabilité et l'expansion de leur réseau. Ainsi, l'ESOP se substitue en partie à l'Etat notamment dans le cas d'un manque de moyens techniques et financiers de ses services techniques.

31 Puisque les données financières ne permettent pas de distinguer les coûts à allouer à différentes phases de la chaîne de production, il n'a pas été possible pour les évaluateurs de faire des constats par rapport à la compétitivité des différentes phases de la chaîne de valeur. Pour cela, il serait nécessaire de faire des calculs de coûts séparés pour chaque phase.

Vu l'importance des ESOP pour le développement économique local et afin de faciliter l'émergence d'autres ESOP, les évaluateurs se demandent s'il ne serait pas opportun de convaincre l'Etat et ses partenaires de prendre la relève pour apporter des appuis techniques aux producteurs, notamment la structuration des filières et le renforcement des compétences techniques pour stimuler la création de valeurs aux niveaux des différents maillons de la filière agricole.

Un exemple d'une bonne intégration verticale: Soja Nyo

Du point de vue de la concurrence, l'ESOP Soja Nyo dispose d'un avantage comparatif qu'elle a pu constituer au cours du temps, dans un contexte avec peu d'autres intervenants :

- Un réseau de producteurs (fournisseurs) fidèles et sûrs,
- Une organisation de la commercialisation par le RESOP sur le principal marché de Lomé, qui évite de se retrouver en concurrence directe et « sauvage »,
- La maîtrise du cycle de production et le souci de disposer d'un produit de qualité (semences et produits finis),
- L'existence d'un marché de niche sur l'un des produits dérivés du soja (pâtisserie),
- L'existence de partenaires d'appui technique,
- La crédibilité auprès des autres partenaires techniques et financiers de l'environnement (impôts, collectivités, banques et IMF).
- Soja Nyo a noué des alliances stratégiques avec d'autres ESOP : elle achète des semences certifiées auprès de certaines et vend à d'autres. L'entreprise travaille également avec l'Institut Togolais de la Recherche Agronomique dans le cadre d'un partenariat pour la livraison de semences certifiées.

Approche filière

Le positionnement stratégique des ESOP leur confère une situation satisfaisante sur le marché, vis-à-vis des autres acteurs de la chaîne de valeur. Certaines ESOP (Soja Nyo au Togo, Sojavie à Ouéléssébougou au Mali, les ESOP-riz au Bénin, Togo) ont bien pu profiter de cette force globale.

D'autres ESOP (par exemple Ségou-lait au Mali, Po-soja au Burkina, Vallée-riz au Bénin) par contre n'ont pas pu profiter de cette intégration verticale de la chaîne et se sont heurtées à des concurrents forts, aussi bien sur l'amont que sur l'aval de leurs activités.

Le fait d'être dans l'un ou l'autre catégorie dépend certainement des qualités personnelles du manager et de sa stabilité, mais autant de l'état de développement de la filière et du nombre et de la force des acteurs impliqués sur une zone donnée .

Etant donné le nombre important d'opérateurs actuels et les faibles niveaux de rentabilité des ESOP dans certains contextes, les évaluateurs estiment qu'il est important de mettre en question le principe d'intégration verticale pour les ESOP, en particulier pour les ESOP qui n'ont pas démontré leur viabilité après quelques années d'activités. Certaines ESOP dans cette situation pourraient concentrer leurs ressources dans les fonctions où elles ont un avantage comparatif par rapport à d'autres acteurs et projets (type production de semences).

6. VIABILITÉ DES ESOP

6.1 LA VIABILITÉ TECHNIQUE

En général, les capacités techniques des ESOP sont suffisantes pour le bon fonctionnement de l'unité de transformation. Le personnel dispose de compétences techniques assez spécifiques permettant d'assurer l'entretien et la maintenance des équipements. Dans quelques ESOP p.e. Soja Nyo le personnel technique a développé des compétences telles que la conception des aérateurs de soja³².

Dans certaines ESOP, il manque des équipements dont l'absence fragilise ou pourrait compromettre la production tels que le thermomètre à Po-soja et Léo-soja au Burkina et à Diakotomey au Bénin, une balance fiable dans toutes les ESOP du Burkina, et une écrémeuse bien réglée (ESOP de Ségou et Koutiala).

Dans les ESOP lait, il est nécessaire de renforcer la capacité du personnel dans la maîtrise des risques sanitaires aussi bien au niveau de l'unité de transformation qu'au niveau des points de collecte.

Les évaluateurs ont constaté des faibles compétences en matière d'hygiène alimentaire, en particulier des normes HACCP³³. Celles-ci sont pourtant importantes pour toute industrie agro-alimentaire et pour tout produit destinés à la consommation humaine.

Le score de la capacité technique (question 46) est relativement bon (3,58).

6.2 LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

Les ESOP ne perçoivent pas de subventions du CIDR pour leur fonctionnement - à part les frais de fonctionnement de la première année. Elles sont entièrement autofinancées pour leur fonctionnement ordinaire, par les ressources générées par les activités de l'entreprise.

La viabilité financière des ESOP dépend largement (1) des résultats financiers atteints jusqu'à présent (2) de la possibilité de contrôler certaines charges et (3) les perspectives de développement des marchés en amont et en aval des ESOP.

Au cours de la mission d'évaluation, il a souvent été difficile de se prononcer sur cette viabilité financière pour les raisons suivantes :

- Faiblesse dans l'analyse comptable qui ne permet pas de calculer le coût respectif des différentes fonctions assumées par l'ESOP (vulgarisation de nouvelles techniques de production, collecte, transformation, commercialisation) et de les comparer avec les marges qui pourraient être réalisées sur ces différentes opérations ;
- Non tenue suffisante des données comptables en temps réel dans plusieurs ESOP (par exemple par la gérante, pourtant comptable, de l'ESOP Ségou lait);
- Manque d'analyse détaillée du coût de différents produits (lait, yaourt, crème,... des laiteries au Mali) ;
- Les études de marché (riz au Burkina) qui ne font pas de distinction entre un marché actuel rapidement accessible et un marché potentiel qui ne peut être développé que suite à des efforts de marketing importants ;

32 Puisque cette technologie est soigneusement tenue secrète et interdite d'accès aux visiteurs occasionnels de l'entreprise, il n'a pas été possible pour l'évaluateur de se prononcer sur l'originalité de cette technologie. La mission a quand même pu visiter les installations, qui sont interdites aux autres visiteurs.

33 HACCP = Hazard Analysis and Critical Control Points (normes de l'industrie alimentaire)

Voir ci- dessus Chapitre 3 « Analyse financière » et annexe 2 : Tableau de synthèse des résultats financiers des 12 ESOP.

Rapports de gestion

Vers la fin de la mission, les évaluateurs ont pu accéder à certains rapports de gestion, ce qui leur a permis de constater qu'il existe, pour plusieurs ESOP, des informations assez détaillées sur :

- l'approvisionnement de semences et intrants dans les différents tontines/GIE membres,
- le volume de produits achetés par rapport aux prévisions,
- les coûts de transformation ainsi que les taux de transformation³⁴,
- les informations sur les ventes (prix et volume),
- ainsi qu'un bilan et compte de résultats et des calculs de marge sur coût variable.

L'existence de ces documents fait sans aucun doute preuve de la qualité du système d'encadrement mis en place dans les ESOP et du suivi de la part de la plateforme. Le fait que les gérants et les conseillers qui accompagnaient les évaluateurs dans les ESOP n'ont quasiment jamais signalé l'existence de ces rapports³⁵, montre que ces derniers ne sont pas suffisamment utilisés pour la prise de décision de gestion par les gérants. (En partie également parce qu'ils ont cru que la grille d'analyse financière proposée par l'évaluateur et remplie par leurs soins en faisait office pour les consultants. C'est pourquoi ces documents n'ont pas été mis notamment à disposition des consultants dès leur arrivée).

Le score de la viabilité financière (question 47) est faible (2,92).

Viabilité financière

Bon nombre d'ESOP enregistrent des pertes ou des bénéfices très faibles par rapport aux investissements en immobilisations et équipement et par rapport aux fonds de roulement. La viabilité de ces ESOP n'est donc pas encore totalement garantie.

Les rapports de gestion permettent aux plateformes et au CIDR de bien suivre l'évolution des ESOP. Bien que les outils existent, on peut constater qu'ils ne sont pas utilisés pleinement.

34 P.e. le taux de perte sur stockage, le taux de long grain et couscous, le taux de perte au calibrage,...

35 Le conseiller technique CIDR a confirmé qu'il n'existe aucune consigne de ne pas partager ces documents avec les évaluateurs.

6.3 FONDS DE ROULEMENT - ACCÈS AU CRÉDIT

Il est clair que la rentabilité de l'entreprise est le premier facteur de sa viabilité. Toutefois, on constate que dans plusieurs ESOP, la capacité de maintenir les activités au-dessus du seuil de rentabilité est mis en danger par :

- une diminution du fonds de roulement suite à des résultats négatifs
- de longs délais de paiement de la part des clients - voir débiteurs douteuses.

Au lancement, elles n'ont pas ressenti ce besoin parce qu'elles ont pu bénéficier de fonds de roulement/fonds de démarrage du programme CIDR soit sous forme des prises de parts au capital ou des prêts via le compte courant associé.

Pour les ESOP rentables et en équilibre financier³⁶, l'accès au crédit devient une condition sine qua none pour l'expansion de leurs activités. Les ESOP autonomes, qui ont bien évolué, ont pu accéder à des crédits auprès des banques commerciales et IMF. C'est le cas de Soja Nyo qui a obtenu régulièrement les crédits qu'elle a sollicités auprès du système bancaire pour le financement de ses activités, respectivement 15, 25 et 50 millions de FCFA en 2007, 2008 et 2009. Ces montants ont été remboursés intégralement et dans les délais.

Au Mali, Sojavie-Ouéléssébougou a aussi obtenu régulièrement des crédits : 15 millions FCFA en 2008 et 20 millions de FCFA en 2009, tous remboursés par anticipation. En 2010, au regard des engagements contractuels, la société a fait une demande crédit de 50 millions de FCFA auprès de la BNDA (Banque Nationale de Développement Agricole) qui semble un bon partenaire pour ce genre d'opérations.

L'ESOP Soja Nyo déploie des efforts pour soigner la qualité de ses rapports avec le système bancaire et financier. Elle bénéficie d'un capital confiance de son principal partenaire financier (IMF) qui a répondu régulièrement et de façon croissante à ses demandes de concours financiers et qui envisage, en raison de la qualité de son portefeuille de crédit, de baisser les taux d'intérêt à l'avenir.

Puisque le crédit des IMF partenaires est souvent trop cher (1,5% par mois chez les IMF par rapport à 12 à 15% par an chez les banques commerciales) et que des garanties importantes sont requises, il semble intéressant pour les ESOP de constituer une valeur hypothécaire (sur la valeur immobilière de ses bâtiments quand elle en possède en propre, ce qui est rare) pour obtenir une ligne de crédit à moindre coût auprès du système bancaire classique.

Certaines ESOP ont quelques fois demandé le crédit tardivement, pour des montants relativement importants et sans qu'elles aient bien informé les banquiers de leurs activités et transactions financières. Le retard dans l'octroi des crédits engendre des retards dans l'achat des matières premières des ESOP.

Pour le financement des investissements

Le problème de renouvellement des équipements et des nouveaux investissements se pose de façon encore plus importante vue la faible offre de crédit moyen et long terme disponible pour les investissements dans le secteur agro-alimentaire³⁷ sur les marchés financiers de l'Afrique de l'Ouest.

36 On part du constat que l'accès au crédit est de toute façon impossible pour les ESOP qui présentent des résultats négatifs pendant les 2 à 3 dernières années. Voir importance que les banquiers et agents de crédit accordent à ces informations.

37 Voir " The Missing Middle in Agriculture Finance - Relieving the capital constraint on smallholder groups and other agricultural SMEs", Oxfam Research report, 2009, 54 p

Pour ce genre de besoins, l'initiative développée récemment par le CIDR, « Capital Risque pour l'Entreprenariat dans le Secteur Agricole en Afrique » CRESA-SA est très pertinente. Il s'agit d'un fonds à risque, qui offrira une solution adéquate avec des apports au capital des ESOP pour les investissements. Ce faisant, cette initiative renforce la structure et solvabilité de l'entreprise et donc les possibilités de faire appel à des financements à moyen et long terme auprès des institutions bancaires.

Il faut rappeler que le CIDR avait proposé de ne pas analyser en détail le problème de l'accès au financement dans l'évaluation puisqu'une étude avait déjà largement couvert ce thème.

L'accès au crédit à court terme est un besoin important pour les ESOP en phase de développement ou autonomie. Le crédit permet aux ESOP de respecter leurs engagements concernant le préfinancement des intrants et l'achat de la production au comptant.

Plusieurs ESOP rentables ont pu bénéficier de crédits à court terme accordés par des banques et IMF, mais les plateformes n'ont pas encore développé des stratégies pour bien accompagner des demandes de crédit auprès des institutions financières.

La nouvelle initiative du CIDR, le CRESA-SA permet de répondre de façon adéquate aux besoins de financements à moyen terme à travers le crédit moyen/long terme ou des prises de participation.

6.4 SYNERGIE AVEC D'AUTRES ACTEURS

Il apparaît que les ESOP travaillent de façon relativement isolée. Elles ont relativement peu de contact avec les autorités locales, les services techniques considèrent que les chargés à la production sont plutôt des concurrents. Elles collaborent peu avec d'autres opérateurs économiques à part leurs organisations de producteurs en tant que fournisseurs et leur réseau de vente.

Les scores de la grille d'analyse montrent des scores moyens pour les alliances stratégiques des ESOP avec des tiers (score de 2,58/5 sur question 36).

Au Burkina et au Mali, les plateformes ont signalé que d'autres intervenants dans le développement de l'agriculture familiale s'intéressent au modèle des ESOP, mais que le fait que le modèle ESOP soit considéré par eux comme le modèle « CIDR » les décourage.

Au Togo et au Bénin, les Etats et leurs partenaires institutionnels (Banque mondiale, Fida...) s'intéressent tout particulièrement à la démarche développées par ETD et sont prêts à l'accompagner sur plusieurs années .

Le CIDR confirme cet intérêt d'autres partenaires et projets et se concerte au cas par cas avec les plateformes pour voir dans quelle mesure cette offre de collaboration cadre dans la stratégie de développement des ESOP.

7. LA GOUVERNANCE ET APPROCHE ÉTHIQUE

7.1 LA BONNE GOUVERNANCE

7.1.1 TRANSPARENCE

Un des principes de base des ESOP est la transparence de gestion par rapport au personnel et aux producteurs (voir Charte ESOP). Même si l'ESOP n'est pas encore constitué sous forme de s.a.r.l. ou s.a., ce principe de base doit être respecté pour autant, surtout en vue du développement de relations à long terme avec les organisations de producteurs (notamment leur prise de participation à terme).

Dès le lancement des tests de productions et de l'ESOP, des sessions de travail réunissant les partenaires concernés (producteurs, salariés, plate-forme et autres investisseurs) permettent à chacun de partager le « projet » d'entreprise, et d'exprimer ses appréhensions et attraits pour sa mise en œuvre. Celles-ci sont transcrites en règles de fonctionnement co-signées (session d'« accords -ou engagements- réciproques »). La plateforme joue un rôle essentiel pour défendre ces principes de transparence au niveau des ESOP.

Cependant, l'équipe d'évaluation a constaté que ce principe de transparence, avec le temps, n'est pas respecté partout. Les raisons sont diverses, selon les cas :

- la non-teneur des comptes par les gérants en l'absence de comptable,
- des négociations difficiles avec les producteurs qui imposent ou réclament un prix d'achat relativement élevé (ESOP PO soja et l'ESOP Ségou-lait,
- la crainte du gérant d'une trop grande ingérence des producteurs dans sa gestion (ESOP Ouéléssébougou-soja au Mali, ESOP Vallée-riz au Bénin),
- le non-respect par l'ESOP de ses engagements sur les délais de paiement vis-à-vis des producteurs.

7.1.2 ATTITUDE DES GERANTS

Dans les réunions avec les gérants/directeurs, l'équipe d'évaluation a souvent constaté des positions relativement opposées entre les gérants et les organisations de producteurs. Les gérants sont souvent réfractaires à une plus grande participation des OP dans les ESOP³⁸.

Les gérants/directeurs s'identifient clairement avec les ESOP qu'ils considèrent comme « leur entreprise ». Ils ne semblent pas apprécier toujours l'intervention des organisations de producteurs et du CIDR/ETD dans les Assemblées Générales. Ils considèrent que certaines décisions en faveur des producteurs constituent une décision à l'encontre de « leur » ESOP.

Pour certains gérants/directeurs, les producteurs sont avant tout des fournisseurs avec lesquels il faut négocier durement pour avoir un prix d'achat le plus intéressant et non comme des copropriétaires dont les intérêts doivent être pris en compte dans toute décision.

Quelques indications de ce comportement :

- Dans l'analyse de leurs achats, les gérants font suffisamment de distinction entre les volumes achetés avec les membres (des tontines et GIE) et d'autres membres individuels - bien que ces chiffres soient présentés, étudiés et commentés à l'AG.

38 Par exemple, « Il faut jouer du chaud et du froid avec eux ».

- Suite à un accord de prix qui s'est avéré moins intéressant au cours des mois après la récolte (suite à une augmentation du prix offert par les concurrents), le gérant a tendance à examiner plutôt la possibilité d'acheter auprès des producteurs non-membres des tontines partenaires, bien qu'ils soient à une plus grande distance de l'ESOP (ce qui entraîne des charges supplémentaires).
- Les gérants/directeurs mentionnent rarement le fait que l'ESOP a quand-même été constituée par des ressources d'origine publique. Ils semblent oublier que leur propre contribution réelle au capital ne représente qu'une petite partie des ressources qui permettent à l'ESOP de fonctionner.
- Plusieurs gérants/directeurs ont quitté les ESOP non viables parce que les perspectives de paiement de dividendes et le salaire de départ étaient trop limitées.

Certains gérants/directeurs, notamment le gérant de Soja Nyo au Togo et celui de Banté au Bénin, ont développé des rapports très constructifs avec les organisations de producteurs.

7.1.3 ATTITUDE DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

Les organisations de producteurs sont en général très satisfaites de la collaboration avec les ESOP, mais soulignent que :

- Plusieurs ESOP n'ont pas toujours pu tenir leurs engagements tels que définis dans la convention au démarrage de la campagne agricole.
- Dans quelques cas, la semence fournie (ESOP Po-riz, Diakotomey-soja au Bénin) n'était pas de bonne qualité.

Les évaluateurs ont constaté que, malgré une satisfaction assez générale, les producteurs continuent à raisonner en premier lieu en tant que fournisseur de l'ESOP et seulement en deuxième lieu en tant que copropriétaire de l'entreprise. Cela se comprend en quelque sorte parce que (1) ils disposent d'alternatives intéressantes pour l'écoulement de leurs produits, (2) que certaines années, l'ESOP n'a pas été capable de payer des dividendes (ESOP lait de Niono depuis 2008) et que (3) le bénéfice supplémentaire final de l'ESOP ne leur reviendrait qu'en toute petite partie - la plus grande partie revient aux actionnaires majeurs tels que le Fonds d'investissement .

Rappelons que pour les produits couverts par les ESOP, il n'y a pas d'informations disponibles sur les prix du marché, ce qui rend difficile le jugement objectif de la hauteur des prix offerts aux producteurs du marché³⁹.

L'ESOP est donc confrontée à une attitude opportuniste (mais logique) des producteurs pour négocier des prix intéressants de leurs produits, ce qui ne permet donc pas toujours à l'ESOP de réaliser une marge suffisante pour être rentable et viable.

On note deux types de réactions des producteurs par rapport à une offre moins intéressante de la part de l'ESOP :

- Au Mali, aussi bien à Niono qu'à Ségou, les organisations d'éleveurs⁴⁰ menacent de vendre les productions à la concurrence qui propose des prix plus rémunérateurs. Ceci traduit au niveau des producteurs la non prise en compte des coûts liés aux services d'accompagnement fournis par l'ESOP.

39 Pour les produits où les informations sur l'évolution des prix est disponible, les OP et gérants pourraient se mettre d'accord que le prix payé au producteur serait de x FCFA au-dessus du prix moyenne sur le marché ou x FCFA en moins du prix du produit sur le marché des produits finis (p.e. le prix du soja pourrait être fixé en fonction du prix du soja torréfié sur le marché)

40 Il s'agirait surtout des organisations faïtières qui suivraient ce genre de stratégies.

- Au Togo, les producteurs, qui ont fortement souffert à cause de la crise du coton, semblent beaucoup apprécier le fait que, malgré le prix sous optimal offert par l'ESOP, ils aient la garantie d'un revenu de base à partir de leurs ventes à l'ESOP. Pour les producteurs, le soja n'est pas la production qui lui rapportait le plus grand rendement par ha.

En résumé, l'évaluation constate que dans plusieurs cas, les relations entre les gérants/directeurs et les organisations de producteurs ne sont pas harmonieuses et que l'accent est davantage mis sur les intérêts opposés que sur un partenariat en vue d'optimiser les effets pour toutes les parties prenantes aux ESOP.

Il semble y avoir un lien entre ce constat et la rentabilité et le faible niveau de ressources des ESOP. Une faible rentabilité de l'ESOP est à la fois à l'origine de ce genre de comportement antagoniste et est également le résultat d'une défense des intérêts trop poussée de l'une ou autre des parties.

7.2 CONTRÔLE DES COMPTES ET DE LA GESTION

Il est essentiel que les comptes de l'entreprise soient régulièrement contrôlés et certifiés afin d'éviter des problèmes de détournement de fonds ou de mauvaise gestion. Vu l'instabilité des comptables au niveau des ESOP et les changements de responsabilité et de personnel au niveau des plateformes, il n'est pas démontré que ce contrôle soit fait systématiquement toutes les années et dans toutes les ESOP.

Même si les évaluateurs n'ont pas pris connaissance de détournements ou de comportements clairement non-éthiques de la part des gérants/directeurs (à part l'ESOP Adéta), il faut partir du point de vue que des risques de corruption, de malversations ou autres irrégularités ne peuvent être freinées qu'avec des contrôles externes réguliers.

L'organisation d'un contrôle externe chaque année dans un ou deux ESOP par pays, aurait déjà pu instaurer un climat plus sain et une pression morale pour bien tenir à jour la comptabilité.

Bien que le système juridique de la SARL ne prévoie pas la mise en place systématique des commissaires aux comptes ou un contrôle externe de la part d'un bureau d'audit, il est essentiel que ce contrôle soit systématiquement intégré dans le modèle ESOP.

Les statuts des SARL (conformes aux textes de l'OHADA) permettent aux actionnaires de réagir et prendre les mesures opportunes et nécessaires en toute légalité. Toutefois, il n'est pas clair dans quelle mesure des comportements opportunistes des gérants puissent être identifiés et discutés lors des assemblées générales. Dans le contexte actuel - avec l'absence de regard critique sur le gérant-, des accords douteux entre le gérant et certains acheteurs pourraient passer inaperçus. Le modèle ESOP ne prévoit pas clairement quelle procédure à suivre lorsqu'on a des indications de ce genre de comportement ni les sanctions à prendre.

En plus du contrôle de la comptabilité, il n'existe qu'un contrôle faible par les plateformes sur l'honnêteté du gérant, même si l'évaluation n'a pas relevé de détournements ou de comportements clairement non-éthiques de la part des gérants/directeurs. La mise en place d'un mécanisme de veille est importante.

Un bon exemple :

L'ESOP Soya Nyo est gérée en toute transparence interne. Le comptable tient l'ensemble des comptes de l'entreprise qui sont vérifiés par un commissaire aux comptes et certifiés par un cabinet d'audit. L'actionnariat de l'entreprise est tenu informé des comptes et des résultats de l'entreprise qui sont présentés lors de l'assemblée générale annuelle des actionnaires. Ces AG ont été organisées chaque

année comme programmées. Le personnel de l'entreprise se réunit une fois par semaine (en début de semaine) pour faire le point sur la semaine écoulée et pour programmer les activités de la semaine qui commence. Le personnel a affirmé la tenue régulière de ces réunions. Les décisions sont prises en général par le directeur, mais il sollicite l'avis de ses collaborateurs, et parfois des autres partenaires, notamment la plateforme.

7.3 APPROCHE ÉTHIQUE

7.3.1 PRINCIPES DE BASE

L'approche éthique est un élément clé de la conception des ESOP qui veulent favoriser une participation équitable de toutes les parties prenantes dans le développement de l'entreprise. Ces principes sont formulés à plusieurs reprises dans les différents documents des programmes et semblent bien compris par l'ensemble des intervenants et partenaires.

Il s'agit d'un modèle très intéressant qui permet aux producteurs agricoles d'augmenter la valeur ajoutée de leur production à travers des activités de transformation et de commercialisation. Des éléments clés de cette approche sont la diversification de la production et la garantie d'un revenu sûr au démarrage de la campagne.

7.3.2 QUELQUES FAIBLESSES DE LA MISE EN PRATIQUE

La mise en pratique de cette approche éthique semble toutefois poser quelques interrogations. Cela se manifeste à travers les constats suivants faites lors de l'évaluation :

- Plusieurs ESOP-SARL (notamment Ouelesseboujou-soja au Mali, Po-soja au Burkina Faso, Diakotomey-soja et Banté-riz au Bénin) n'ont pas ouvert leur capital aux organisations de producteurs. Les conditions de cette ouverture sont toutefois précisées dès le départ à tous les acteurs : atteinte de l'équilibre financier, perspective de développement à long terme, plusieurs années de production ayant permis de se faire une idée précise de la solidité interne des tontines, du respect des engagements, et donc de bien choisir les producteurs.
- Bien que les producteurs soient actionnaires, ils ne prennent pas nécessairement en compte les intérêts de l'entreprise lors des négociations sur le prix d'achat.
- Il y a un manque de clarté de la part des partenaires (plateformes et partenaires) sur le rôle et les objectifs du CIDR et notamment sur le fait que les éventuels dividendes du CIDR sont reversés dans un « Fonds d'investissement » qui soutient le développement des nouvelles ESOP.
- Les ESOP, qui se heurtent à des prises de position relativement dures de la part des tontines membres, vont de plus en plus s'orienter vers des paysans non organisés pour acheter la production à des prix plus bas. Cela permet à l'entreprise de se prémunir par exemple contre une mauvaise année climatique, et ce taux d'approvisionnement « hors tontine » est régulièrement vérifié et validé (si raisonnable) par les actionnaires.

7.4 LA CHARTE « ESOP »

Le maintien dans la durée de cette approche éthique revient aux plateformes à travers un travail de suivi et de veille stratégique des ESOP. Toutefois, il est important que les statuts des ESOP soient rédigés/érigés avec des « garde-fous » pour la sauvegarde des objectifs de l'approche ESOP.

Une charte ESOP a été élaborée par les plates-formes avec l'appui du programme CIDR. Cette charte identifie les obligations des entreprises par rapport au statut « ESOP ».

Extrait de la Charte ESOP - ETD

Article 1 : Approvisionnement

L'entreprise achète au moins 75 % de ses matières premières auprès de petits producteurs (moins de 5 hectares) exploitant la terre ou le bétail essentiellement avec leur famille et organisés en tontines commerciales ou organisations de producteurs. Ces producteurs sont situés dans un rayon de 50 km autour du lieu d'implantation de l'entreprise.

Article 2 : Contractualisation

Les achats de matières premières agricoles définis à l'article 2 font l'objet d'un contrat de production entre l'ESOP et les groupes de producteurs organisés, ce contrat comporte obligatoirement les clauses suivantes :

- Une quantité de produit définie d'un commun accord,
- un mode de paiement au comptant à la livraison (tolérance de 20% de différé négocié avec les producteurs),
- une prime pour le respect collectif des quantités livrées,
- un prix négocié avec les producteurs et fixé lors de la signature du contrat.

Au moins une réunion annuelle de campagne agricole est organisée avec l'ensemble des représentants des producteurs pour fixer les conditions générales des contrats.

Article 3 : Services aux producteurs

L'ESOP apporte aux groupements de producteurs avec lesquels elle s'engage les services suivants :

La fourniture à crédit d'intrants agricoles (semences, engrais, produits de traitement, aliments du bétail) avec une marge commerciale limitée à 15%.

Des visites techniques au nombre de 3 à 5 par an et par tontine ou organisation de producteurs.

Article 4 : Qualité des produits

L'entreprise s'engage à établir et à faire respecter en son sein et au sein des tontines un cahier des charges permettant de garantir une bonne qualité sanitaire et organoleptique des produits qu'elle met sur le marché. Le respect des critères de qualité par les producteurs pourra faire l'objet d'une prime d'encouragement qui complétera le prix d'achat. Des contrôles réguliers seront effectués sur des critères objectivement quantifiables.

Article 5 : Gouvernance partagée

L'entreprise est constituée en structure économique dans laquelle les parts sont réparties de la manière suivante :

Les groupements de producteurs détiennent entre 25% et 35 % des parts (dont maxi 5% par groupement)

Les salariés détiennent 30% des parts au plus (dont 15% maxi pour le gérant)

Les organismes d'appui et investisseurs détiennent au moins 35% des parts.

Article 6 : Aspects sociaux et environnementaux

Chaque salarié est déclaré, dispose d'un contrat de travail et d'une fiche de poste.

L'entreprise a mis en place une procédure de gestion et élimination des déchets

Les producteurs sont sensibilisés aux risques inhérents à l'utilisation de produits chimiques et aux conséquences sur l'environnement. Les itinéraires techniques prévoient une utilisation limitée de pesticides chimiques et des apports d'engrais chimiques raisonnés.

Article 7 : Durée : 5 ans

Les engagements ci-dessus sont pris pour une durée de 5 ans par la plateforme, l'ESOP et le CIDR. Au-delà de cette période, un nouvel engagement sera signé. La charte est un outil important pour communiquer les principes de base du réseau des ESOP. Elle permet d'identifier les droits et obligations de chacun.

Quelques constats s'imposent :

- La Charte ne mentionne rien par rapport à la possibilité de porter ou non le nom « ESOP » et ne spécifie rien sur une procédure pour être accepté/certifié en tant que « Entreprise de Services aux Organisations de Producteurs ». Puisque plusieurs de ces clauses peuvent difficilement être respectées dès le lancement de l'ESOP, il est dommage que la charte ne prévoie pas la possibilité d'une phase préliminaire avant d'obtenir le statut de « ESOP »
- La Charte définit un % des parts relativement faible pour les organisations de producteurs, alors que la mission/vision des programmes « Accès aux marchés » prévoit un rôle important pour les organisations de producteurs.
- Le bonus payé au producteur est défini sur base du respect des engagements en matière de volume livré alors qu'il aurait été intéressant d'accorder également une prime en fonction de la qualité livrée. L'expérience de certaines ESOP montre que la qualité du produit après la récolte détermine largement la qualité du produit après transformation.
- Les promoteurs/gérants et le personnel bénéficient d'office d'un pourcentage important des parts pouvant aller jusqu'à 30%.

7.5 LA VALIDITÉ DES HYPOTHÈSES DE DÉPART (HD)

Cette évaluation a montré que certaines démarches/principes de base mis en place pour garantir cette approche éthique des ESOP s'avèrent peu efficaces ou contre-productifs :

A. HD : la souscription du capital par les organisations de producteurs soit la meilleure façon de garantir le « lien » entre producteurs et entreprises et un bon revenu pour le producteur.

L'analyse montre que le revenu du producteur, à part pendant la phase de démarrage, dépend beaucoup du nombre d'agents économiques qui opèrent dans la filière et de l'importance de la demande par rapport à l'offre. La solidité de l'organisation des producteurs et leur leadership semble un facteur plus déterminant que la participation au capital et influence plus leur capacité de négociation et donc l'effet qu'ils obtiennent de l'ESOP. D'autres facteurs qui jouent dans cet attachement, de façon différenciée sont le conseil technique et la garantie d'un revenu sûr au démarrage de la campagne.

B. HD : la souscription au capital par le gérant et le personnel constitue un facteur de stabilité des ressources humaines.

L'équipe d'évaluation a noté plusieurs cas (ESOP Koutiala au Mali, Diébougou au Burkina) où le gérant/directeur avait quand même opté pour quitter l'entreprise quand les perspectives de viabilité étaient faibles et/ou qu'il avait une offre d'emploi plus rémunérateur. Pour les entreprises non-rentables, le fait de participer au capital ne représente aucun avantage. Pour les entreprises rentables, elle constitue un élément de stabilité en fonction des alternatives qu'a le gérant. Notons que la prise de participation n'est pas le seul système possible pour rémunérer un gérant et équipe dynamique⁴¹.

C. HD : l'ESOP doit intervenir sur toutes les phases de la chaîne.

Bien qu'il puisse être essentiel d'intervenir à la fois sur toutes les aspects de la chaîne pour les nouveaux spéculations (p.e. le riz au Burkina), il n'est pas avéré que l'ESOP soit la mieux placée pour démarrer sur tous les chantiers (production, collecte, transformation, commercialisation). L'ESOP dispose de relativement peu de ressources financières et humaines (expérience faible des gérants au lancement de l'ESOP) qui doivent être réparti sur ces différents chantiers. Il semble donc important de s'interroger sur l'opportunité de revoir le principe de l'intégration verticale par une ESOP, de réfléchir davantage sur la complémentarité entre les ESOP (et d'entrer en collaboration avec d'autres acteurs économiques).

D. HD : la production pour les marchés urbains, à travers la mise sur le marché de produits d'une qualité supérieure à celle des concurrents, permet également de répondre de façon optimale aux besoins des producteurs et de l'agriculture familiale.

La mission d'évaluation a constaté que la mise sur le marché a été relativement difficile pour certaines nouvelles ESOP. Une entreprise qui démarre telle que Po-riz, ne dispose pas encore de suffisamment de compétences techniques pour assurer une transformation de qualité. En plus, la qualité est largement influencée par l'attention accordée à l'aspect qualité au niveau du producteur (au niveau du premier traitement des produits). Il n'est pas réaliste d'attendre que les producteurs puissent dès le début être intégrés dans une démarche 'qualité' avant que la viabilité de la production soit suffisamment démontrée à leur niveau et qu'il soit prouvé que leurs efforts pour arriver

41 Par exemple un pourcentage de la marge bénéficiaire, une récompense pour avoir atteint certains objectifs p.e. par rapport à la diminution du taux de brisures dans les ESOP-riz; une augmentation de salaire en fonction de l'évolution d'un ensemble de paramètres indicateurs de l'évolution des ESOP.

à une production de meilleure qualité soient rémunérés à juste titre par un prix plus élevé.

La question se pose bien évidemment de manière différente dans les ESOP autonomes qui ont su consolider un réseau de clients autour d'un produit présentant une qualité régulière et compétitive. La valeur ajoutée créée, une fois ce stade atteint, permet largement de répondre par les services apportés aux besoins des producteurs.

Puisque les hypothèses de base ont montré qu'elles ne s'avéraient pas toujours réalistes certains ajustements au modèle actuel de l'ESOP s'avèrent nécessaires en tenant compte du stade d'avancement de l'ESOP et des évolutions de l'environnement (concurrence) afin d'adapter les principes de base des ESOP et d'assurer une équité dans les avantages des uns et des autres.

7.6 LA RÉPARTITION ÉQUITABLE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES

L'équipe des évaluateurs a eu à se poser régulièrement des questions par rapport à une répartition équitable des bénéfices réalisés par les ESOP.

A. Le gérant/directeur et le personnel de l'ESOP

Dans les ESOP qui travaillent dans des contextes relativement faciles (absence de concurrence importante à l'achat et à la vente), les gérants profitent largement des bénéfices de l'ESOP, en plus de leur salaire. Dans plusieurs cas, les gérants ont bénéficié d'une avance pour verser leurs parts, qu'ils remboursent graduellement avec les dividendes qu'ils reçoivent.

Ce système permet au gérant de profiter des investissements que les partenaires du monde de la coopération au développement ont fait en faveur du développement de l'agriculture familiale. Notons que l'argent avancé par le CIDR pour le lancement des ESOP ne fait pas l'objet de paiement d'intérêt. Les bénéfices générés par ces investissements sont donc entièrement répartis entre les actionnaires.⁴²

B. Le CIDR

On constate que le paiement des dividendes au CIDR n'est pas toujours bien compris par les producteurs et gérants qui ont l'impression que ces dividendes représentent en quelque sorte un paiement des services rendus au moment de la création de l'entreprise et pour l'accompagnement par les conseillers du CIDR.

Son rôle spécifique par rapport à la sauvegarde de l'objectif de départ des ESOP - et en faveur d'une négociation et d'un consensus - n'est pas toujours bien compris par tous les actionnaires des ESOP⁴³.

Le CIDR devrait plus clairement faire savoir à toutes les parties prenantes des ESOP que les recettes des dividendes sont utilisées pour réalimenter le Fonds d'investissement qui finance l'ensemble des ESOP.

42 Le gérant qui a actuellement pris une part de 200.000 FCFA dans une entreprise qui a bénéficié des apports de la part du Fonds d'investissement de 40.000.000 FCFA (qui ne sont pas rémunérés), reçoit en fait des dividendes qui dépassent le simple fruit des 200.000 FCFA investis.

43 Quelques gérants ont expliqués qu'une prise de position du représentant du CIDR en faveur d'un meilleur prix pour les producteurs leur a causé « un sérieux problème ».

C. La plateforme

ETD et APME.2A E ont des parts dans les ESOP (p.e. Soja Nyo, Blitta, Po-riz,...) alors que la plateforme au Mali ne participe pas au capital des ESOP. Cette participation se justifie pour elle en raison de la vocation sociale de l'ESOP et de la recherche permanente de sa capacité à se prendre en charge.

ETD manifeste un intérêt à conserver une participation en tant qu'actionnaire - et à élargir cette participation à d'autres ESOP - pour être le garant du maintien de la qualité du produit transformé, de l'efficacité de la gestion, du respect de la bonne moralité et de l'éthique de la démarche sociale au bénéfice des producteurs et des salariés, ainsi que de la sécurisation des fonds de l'entreprise.

En tant que modèle de la réussite de la démarche ESOP, Soja Nyo est le porte-étendard d'ETD dans la validation, la capitalisation et la diffusion de la démarche ESOP.

Les évaluateurs estiment que les objectifs de cette participation - et le rôle d'ETD et des autres plateformes et ONG - doivent être communiqués de façon plus univoque et transparente.

Il semble également important de spécifier à quel but seront utilisés les paiements des dividendes. Du point de vue solidité du réseau, il serait préférable de réinvestir ces ressources dans la mise au point des services d'appui aux ESOP.

La participation du CIDR et de l'ETD au capital des ESOP permet de garantir les principes de base des ESOP et le respect des besoins des différentes parties prenantes. Cet objectif doit clairement être communiqué.

Dans le cas du CIDR et de l'ETD, il peut être préférable de mandater une tierce personne qui connaît bien le secteur et l'entrepreneuriat rural, pour les représenter dans les A.G. De cette façon, on réduit le risque que l'ETD ne se retrouve être juge et partie notamment quand l'AG doit discuter de la relation avec la plateforme (p.e. pour l'évaluation des services de la plateforme, pour le paiement d'une partie des services). Pour le CIDR, ce mandat à un tiers est efficace, permet de renforcer l'ancrage local de l'ESOP et permet de bien prendre en compte le contexte local.

8. COLLABORATION AVEC LA PLATEFORME

Les chapitres suivants décrivent en détail les plateformes, leur fonctionnement et leur contribution à la réussite des ESOP.

Les ESOP ont bénéficié d'appuis de la plateforme dans les domaines suivants :

8.1 PRODUCTION AGRICOLE

- Appui technique, technologique et méthodologique sur les techniques culturales,
- Certification auprès des services techniques compétents et mise à disposition de semences de qualité,
- Formations pour le renforcement des capacités techniques.

8.2 TRANSFORMATION

- Mise en place de l'unité
- Formation des chargés de transformation

8.3 COMMERCIALISATION

- Facilitation des rapports avec le RESOP,
- Intermédiation pour approvisionnement en sacs d'emballage.

8.4 COMPTABILITÉ ET GESTION

- Mise à disposition d'équipement et de moyens logistiques : moto, torrificateurs,...
- Formations au bénéfice du gérant/manager et du comptable,
- Suivi comptable, administratif et financier,
- Contrôle des opérations de gestion,
- Facilités de trésorerie.

8.5 COACHING DU GÉRANT

- Intermédiation et mise en relation avec les IMF,
- Caution morale auprès du système financier,
- Mise à disposition d'informations.

Les attentes des ESOP en processus d'autonomisation (tel que Soja Nyo-Togo) se situent à des niveaux différents des ESOP en création ou phase de développement :

- Bénéficier des expériences en matière d'accès au crédit, notamment la collaboration avec les institutions de microfinance⁴⁴;

44 Soja Nyo serait intéressé à voir dans quelle mesure elle pourrait lancer elle-même des opérations de microcrédit avec les producteurs. Les évaluateurs estiment que, vue les exigences de rentabilité de pareille initiative, il serait préférable de développer des collaborations avec des IMF existantes.

- Intervenir auprès des autorités fiscales pour réduire les charges fiscales des ESOP ;
- Intervenir pour recouvrer les créances douteuses (traduire en justice les mauvais payeurs) ;

Toutes les ESOP, surtout au Togo et au Bénin sont demandeuses pour pouvoir accéder à des ressources financières à moyen et long terme afin de renforcer la solvabilité et liquidité de leurs entreprises. Elles insistent pour qu'un fonds d'investissement et de garantie - dédié au financement des campagnes agricoles et la facilitation de l'accès au crédit bancaire - soit mis en place. Voir initiative CRESEA du CIDR.

8.6 CONTRIBUTION FINANCIÈRE DES ESOP

Bien que cette question n'ait pas été discutée de façon approfondie pendant cette évaluation, il semblerait que les ESOP en phase d'autonomie pourraient contribuer financièrement pour les services et conseils de la plateforme. Les gérants/directeur et leur personnel seront à ce moment conscientisé par rapport à l'intérêt d'avoir un regard externe sur leur gestion. Les appuis pourraient alors être ponctuels, à la demande, au moins partiellement facturés ou ne concerner que certains domaines précis : innovations dans les techniques culturales, nouveautés sur les produits, nouvelles technologies de cultures, etc. L'ESOP (exemple de Soja Nyo) peut par conséquent envisager avec une certaine sérénité son autonomie vis-à-vis de l'appui technique de la plateforme tout en bénéficiant des avantages d'appartenir à un réseau d'entreprises.

Un exemple : L'ESOP Soja Nyo ressent avec moins d'acuité le besoin d'appui systématique de la plateforme. Cette situation s'explique par le niveau de quasi autonomie atteint. Aujourd'hui, l'appui de la plateforme présente un caractère exclusivement technique et ne porte plus sur les autres aspects.

9. PERSPECTIVES À MOYEN TERME

Les perspectives à moyens termes diffèrent beaucoup en fonction de la situation actuelle de l'ESOP. Notons que la partie II (chapitre 8) du rapport sur les plateformes analyse les perspectives pour l'extension du réseau des ESOP dans les 4 pays.

9.1 POUR LES ENTREPRISES À FAIBLE NIVEAU DE RENTABILITÉ

Pour les entreprises qui travaillent à perte, en particulier les entreprises en phase de création, la première priorité est de voir dans quelle mesure ces pertes peuvent être maîtrisées afin d'éviter une véritable perte de vitesse de l'ESOP. Il va de soi que toute perte mène à une diminution des avoirs de l'ESOP et donc de sa capacité de devenir/rester un acteur important sur le marché. L'ESOP ne sera plus capable d'offrir des conditions de paiement intéressantes. Ensuite, les producteurs se désintéresseront de l'ESOP et sa part du marché diminuera.

Vue les problèmes de rentabilité, il semble essentiel que la plateforme organise des audits détaillés des opérations de toutes les ESOP qui ont des résultats négatifs afin de vérifier :

- quel est le coût des différentes opérations,
- quel est leur seuil de rentabilité sous les conditions actuelles,
- de voir comment certaines charges peuvent être mieux contrôlées (p.e. remplacer des frais fixes par des frais variables pour la collecte de lait).

Cela permettrait de renégocier certaines conditions avec les producteurs agricoles - afin d'arriver à des conditions plus réalistes - ou de sous-traiter certaines activités à des tiers plutôt que de les exécuter soi-même.

Le redressement devrait en partie se faire autour de la réduction des charges (en particulier les charges fixes qui pèsent lourdement sur la rentabilité), d'une meilleure information des producteurs et de leurs organisations et de leur participation dans une réflexion commune sur la stratégie de redressement des ESOP.

9.2 POUR LES ENTREPRISES EN PHASE DE DÉVELOPPEMENT ET D'AUTONOMIE

En général,

- les ESOP riz au Bénin et au Togo ont de bonnes perspectives pour le développement de leurs activités ;
- Les ESOP soja sont rentables à part celles du Burkina Faso où les marchés montrent des signes de saturation.
- Les ESOP lait au Mali semblent être prometteuses uniquement dans des contextes où il y a peu d'autres acteurs dans le secteur.
- Il existe des opportunités d'amélioration des techniques de transformation

Pour les entreprises rentables, l'évaluation constate qu'il y a une évolution très positive en faveur d'une augmentation du capital, du chiffre d'affaires et donc des chances de pouvoir accéder à des financements pour élargir le volume traité - avec une augmentation quasi automatique du revenu des producteurs !

Quelles sont les perspectives qui s'offrent à ces ESOP ?

- Augmenter graduellement le volume des activités dans le même secteur.
- Augmenter le volume stocké à travers un crédit warrantage ;⁴⁵
- Assurer un rôle de transformation/commercialisation pour d'autres ESOP qui n'ont pas encore atteint le même niveau de développement (p.e. ESOP Léo par rapport à l'ESOP Po-soja au Burkina Faso)
- Diversifier les marchés vers des marchés de gros (p.e. les commerçants de provende au niveau national) en plus des ventes directes à des petits clients (les aviculteurs locaux).
- Diversifier les productions vers d'autres produits (p.e. ananas biologique par ESOP Soja Nyo) à travers la création d'entités autonome (ananas biologique, produits dérivés, maïs) au sein d'une ESOP.
- Aider à créer ou créer des nouvelles ESOP qui se concentrent uniquement sur l'approvisionnement en matières premières. Cette option est également intéressante pour renforcer la compétitivité des ESOP qui n'atteignent pas le seuil de rentabilité pour la transformation (cas ESOP Diébougou au Burkina). La rentabilité de ce type d'activités doit toutefois être bien étudié, face à la concurrence des commerçants de la place.
- Renforcer sa position sur le marché de gros du produit non transformé en attendant qu'elle dispose de suffisamment de ressources pour élargir son unité de transformation.

Certaines options - qui auraient éventuellement permis de redresser une situation malheureuse d'une ESOP en difficulté ou qui auraient favorisé une extension plus harmonieuse d'une ESOP en bonne forme - ne semblent pas avoir été l'objet de réflexion :

- L'option du 'travail à façon' par des tiers n'a été que peu envisagée sauf en période « test » . Elle permet à l'ESOP d'évoluer graduellement, sans prendre trop de risques avec un investissement relativement important sur la transformation.
- L'option inverse d'investir dans un appareil de transformation afin de pouvoir faire du travail à façon⁴⁶ pour le compte d'autres ESOP ou pour des tiers n'a été que peu examinée sauf par l'ESOP de Banté au Bénin qui a transformé le riz des coopératives de riziculteurs appuyés par l'ONG belge VECO.
- L'option de générer des produits dont la qualité n'est pas supérieure au niveau de qualité moyenne sur le marché n'a pas été mise en question, malgré les problèmes pour assurer une bonne qualité dans toute la chaîne, surtout les premières années. Pour certaines ESOP, réévaluer cette stratégie pourrait être une solution. Par

45 Notons que ce système ne semble pas encore très bien connu des banques et IMF dans les pays concernés . Le crédit warrantage est un prêt garanti par un stock de produit agricole dont la valeur augmente sur une période donnée suite à l'évolution des prix sur le marché. Cette technique est aussi appelée système de certificat d'entrepôt, crédit sur nantissement de stocks, crédit stockage, warrant agricole, crédit warranté...

Source :

<https://intranet.btcctb.org/claroline/claroline/backends/download.php?url=L1RoZW1lcy9NaWNyby1maW5hbmNlX3J1cmFsZS9jcmVkaXRfd2FycmFudGFnZV9GRU5VXzlwMDYucGRm&cidReset=true&cidReq=AGR01>

46 L'extension d'une unité de transformation se fait en général par étape. Au début, il est possible d'augmenter graduellement la capacité de transformation p.e. avec des heures supplémentaires du personnel, mais à un moment donné, une décision par rapport à une augmentation de la capacité s'impose. Cela signifie souvent que la capacité doit être doublée d'un coup, sans que l'entreprise dispose immédiatement des ressources pour faire fonctionner l'entreprise jusqu'à son nouveau seuil de rentabilité. En attendant, la collaboration avec une autre ESOP (ayant une capacité insuffisante) peut permettre aux deux ESOP de bien maîtriser leur rentabilité

exemple l'ESOP Ségou-lait a un problème d'approvisionnement en lait frais pendant la période sèche/de transhumance et perd une part du marché parce que la Charte « Danyo Nono » ne lui autorise pas d'inclure plus de 10 % de lait reconstitué dans ses produits⁴⁷.

Les constats suivants sont à faire :

- Dans l'agro-alimentaire, les coûts du contrôle de la qualité - surtout pour des produits frais soumis au HACCP⁴⁸ - sont relativement élevés puisque pareille production de qualité demande des investissements importants pour les outils de mesure, de contrôle de l'hygiène et d'entretien. Il s'agit des investissements qui pèsent lourds sur le prix de revient des petites unités de transformation.
- Le matériel de transformation, disponible sur le marché est souvent un matériel destiné à des unités de transformation plus grandes alors que - la taille des ESOP, le volume de production et le faible fonds de roulement ne permet pas d'atteindre le seuil de rentabilité - surtout les premières années. Sur les filières riz et soja, il est toutefois possible de trouver des investissements relativement modestes et adaptés au rythme de développement de l'entreprise. Le seuil de rentabilité calculé tient compte des investissements.
- Il ne semble pas garanti que le coût supplémentaire pour arriver à une production de meilleure qualité soit également traduit en une aussi grande augmentation du prix sortie-usine. Il est fort probable qu'une partie du bonus de qualité soit absorbée au niveau des détaillants⁴⁹. Cette option de mettre sur les marchés des produits de qualité moyenne n'a jamais été examinée et il n'est donc par possible de confirmer ou infirmer cette hypothèse⁵⁰.
- La qualité telle que perçue par le consommateur dépend aussi largement de l'emballage alors que l'accès à un emballage de qualité entraîne également des coûts importants. Des ruptures de stock d'emballages semblent assez fréquentes.

Un bon exemple :

Soya Nyo est actuellement à une période cruciale de son évolution, presque à la croisée des chemins avec un chiffre d'affaires de 225.000.000 FCFA, 16.500.000 FCFA de résultat net (dont 15.000.000 FCFA de dividendes distribués), 700 producteurs, 50 tontines, 1.082 tonnes de soja, 16 salariés, etc. Elle semble en avoir conscience, dans la mesure où la direction de l'entreprise elle-même fixe son seuil de croissance maîtrisable (sur le plan de la gestion et de la gouvernance) à 1.500 tonnes de soja torréfié, 20 à 30 tonnes de farine, 20 salariés, 700 producteurs. L'entreprise est par conséquent arrivée à un seuil de croissance qui lui impose de réfléchir à son évolution future, en évitant le piège de la crise de croissance.

Les perspectives de l'entreprise sont :

47 Quelques dépassements seraient toutefois tolérés.

Dans le cas de certaines laiteries du Mali, la production de lait diminue fortement en période sèche suite à la transhumance du bétail. En conséquence les quantités de lait livrées sont très faibles ce qui ne permet pas à l'ESOP d'atteindre le seuil de rentabilité de 80l. En plus, l'ESOP continue à payer le salaire fixe des collecteurs de lait. Une solution serait d'augmenter le volume de lait en utilisant un plus grand pourcentage de lait reconstitué (i.e. au-dessus des 10% actuellement autorisé par le CIDR/plateforme).

48 Les HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) sont des normes internationales pour l'industrie agro-alimentaire.

49 Ceci a été discuté avec les gérants des ESOP riz au Togo.

50 Cette hypothèse est basée sur une multitude de constats dans le cadre des programmes de promotion des petites et moyennes entreprises dans le secteur agro-alimentaire en Afrique de l'Ouest. DEFSAM au Mali, PAMER au Burkina, PROMER au Sénégal,.....

- La diversification des activités: production d'ananas biologique, maïs, développement des produits dérivés du soja (farines de consommation humaine pour adultes, bébés et pâtisserie, huile, tourteau...);
- L'innovation dans la transformation du soja : ne pas se limiter au soja torréfié et étudier le potentiel de soja extrudé et entreprendre des études technologiques et de marchés ;
- L'exploration de nouveaux marchés en dehors du marché local et national : Ghana, Espagne (pour l'ananas);
- La démultiplication des ESOP en dehors du soja pour éviter une trop grande dépendance vis-à-vis d'un seul produit.

Dans le cadre des discussions entre les différents actionnaires de l'entreprise et avec la plate-forme d'appui technique, l'évolution de l'entreprise est un sujet d'interrogations:

- le statut juridique actuel de SARL conviendra-t-il à terme pour la gestion qualitative, efficiente et maîtrisée de l'entreprise, y compris pour les modes de gouvernance ? Ou doit-il évoluer vers une société anonyme ?
- Comment faire évoluer les rôles des différents acteurs, notamment le Comité de Liaison pour en accroître le poids et la capacité de contrôle de l'entreprise ?
- Comment répondre aux besoins d'appuis techniques de l'entreprise devenue autonome de la part des partenaires CIDR/ETD et comment les mettre à la charge de l'entreprise ?

10. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre contient des constats et recommandations pour l'ensemble des ESOP. (Le chapitre 8 de la partie II contient les recommandations propres aux plateformes).

L'équipe d'évaluateurs tient à souligner que le modèle ESOP permet aux organisations de producteurs d'obtenir un revenu stable et intéressant à travers leur collaboration et participation aux ESOP. Le modèle permet aux gérants dynamiques de réaliser leurs ambitions. Pour le secteur du développement, l'agriculture familiale a été renforcée et de la valeur ajoutée a été créée.

Les ESOP ont le mérite de contribuer à la structuration de certains maillons de la filière agricole, au développement de métiers, à la création de revenus pour les paysans, à la création d'emplois et de richesses.

Les ESOP ont trois défis majeurs à relever à savoir :

- augmenter leur part de marché à travers la consolidation et la prospection de clients solvables ; améliorer leur stratégie de distribution ;
- disposer de ressources d'exploitation suffisantes par la mobilisation des crédits bancaires. La rentabilité n'étant pas suffisante pour mobiliser les ressources de la banque et que, le warrantage n'est pas accepté aussi par les banques, les ESOP n'ont le choix que de constituer des garanties (nantissement des outils de production, hypothèque des terrains et constructions) ou de solliciter les sociétés de garantie financière ;
- renforcer les compétences managériales.

10.1 PAR RAPPORT AUX PRODUCTEURS

- Poursuivre l'encadrement des organisations de producteurs mais renforcer l'adaptation du rythme et du contenu de l'encadrement aux besoins des producteurs
- Motiver les organisations de producteurs pour jouer un plus grand rôle dans le stockage et le crédit à leur niveau
- Promouvoir une plus grande participation des femmes dans les organisations de producteurs
- Inclure les femmes dans les formations techniques

10.2 PAR RAPPORT À L'ACCÈS AU FINANCEMENT

L'évaluation constate que plusieurs ESOP n'ont pas pu respecter leurs engagements vis-à-vis des producteurs et/ou soutenir leur rythme de croissance à cause d'un manque de fonds de roulement pour l'achat et le stockage de produits.

En vue d'assurer l'autonomie des ESOP et l'expansion de leurs activités, il semble important de développer une stratégie multi-axes pour faciliter l'accès au crédit :

- Développer la capacité des ESOP de présenter des états financiers fiables,
- Développer des relations avec les institutions financières et de microfinance, même avant que le besoin d'accès au crédit ne se fasse ressentir de façon aigue. Il s'agit d'assurer que les transactions passent par le compte bancaire de l'ESOP afin que le banquier puisse vérifier les activités et transactions financières de l'ESOP.

- Informer les banquiers des activités des ESOP (organisation de la filière, achats/ventes, évolution des prix sur l'année)
- Inviter le banquier à visiter l'entreprise afin de se rendre compte de la qualité de sa gestion et de ses activités/produits
- Préparer à temps les dossiers de crédit - introduire éventuellement une demande de crédit pour un montant relativement petit afin de tester les procédures
- Prévoir une augmentation graduelle des montants de crédit
- Introduire avec les IMF des systèmes de crédit sur warrantage
- Impliquer d'autres acteurs tels que les organisations de producteurs pour faciliter l'accès au crédit à leur niveau⁵¹
- Constituer des garanties propres sous forme de stocks (système du warrantage à promouvoir) et immobilisations.
- Compléter ces garanties locales par des garanties supplémentaires de la part d'une initiative commune des ESOP, avec l'appui des partenaires. La nouvelle initiative financière du CIDR, la CRESA (Capital Risque pour l'Entreprenariat dans le Secteur Agricole en Afrique) permettra de résoudre en partie cet aspect.

10.3 PAR RAPPORT AU RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES

- Mettre en place de sessions de formation en gestion pour les gérants
- Organiser des échanges entre les gérants afin de renforcer un processus d'apprentissage mutuel
- Organiser des échanges d'expérience entre les Conseillers de suivi de la production et entre les conseillers de suivi de la transformation des différentes ESOP
- Former le comité de liaison sur les principes de base d'une entreprise afin qu'ils puissent mieux participer à la prise de décision.

10.4 PAR RAPPORT À LA GOUVERNANCE

- Assurer des contrôles externes réguliers de la comptabilité pour s'assurer du maintien des ressources et pour éviter des détournements potentiels
- Renforcer la participation du comité de liaison⁵² dans la stratégie de l'ESOP. Elaborer un tableau de bord qui permet au comité/conseil de suivre la mise en œuvre par le gérant des décisions prises par eux.
- Pour les nouvelles ESOP : Revoir la répartition actuelle du capital en vue d'une plus grande participation des organisations de producteurs
- Développer d'autres modalités pour motiver le gérant sur base des objectifs concrets tels que sur base des résultats atteints en matière de l'augmentation du chiffre d'affaires, la diminution du taux de brisures dans la rizerie.
- Revoir les modalités de représentation du CIDR dans l'assemblée générale afin d'augmenter la perception du caractère indépendant de cette représentation pour les OP et gérants. On pourrait envisager de mandater une personne indépendante

51 Voir Publication CERISE, SOS-Faim

52 et/ou conseil d'administration au cas où l'ESOP soit créée sous forme de S.A.

(un « sage ») pour représenter le CIDR dans les Assemblée Générales⁵³ et d'assurer de cette façon que les principes de base de l'ESOP soient respectés par les autres membres de l'Assemblée.

10.5 PAR RAPPORT À LA STRATÉGIE D'EXTENSION DES ESOP

- Impliquer les gérants des ESOP existantes dans la stratégie d'extension du réseau des ESOP au niveau du pays, afin d'éviter des craintes à leur niveau par rapport à une concurrence croissante de la part des nouvelles ESOP ;
- Prendre en compte les ambitions d'extension des ESOP existantes - et besoins d'extension afin d'atteindre le seuil de rentabilité de l'ensemble des ESOP⁵⁴;
- Etudier le développement de la complémentarité dans les activités des ESOP plutôt que de planifier un développement intégré (de la vulgarisation à la mise sur le marché) pour chaque ESOP.
- Revoir les études de marché et étudier les investissements en marketing nécessaires pour atteindre les marchés de produits de meilleure qualité par rapport au bénéfice supplémentaire à gagner et par rapport au niveau de compétences des ESOP pour atteindre cet objectif.
- Eviter une trop grande et trop rapide diversification des produits des ESOP sans que les ESOP aient développé des partenariats avec des acteurs économiques en amont (les organisations de producteurs de cette spéculation) et en aval de ses activités (collaboration avec des grossistes ou supermarchés pour la mise sur le marché des produits).

10.6 PAR RAPPORT AU MODÈLE DE L'ESOP

Le modèle de l'ESOP devrait être ajusté sur base des principes suivants, en tenant compte des stades de développement des ESOP et de certains paramètres importants :

- Une participation plus importante de la part des organisations de producteurs afin de les inciter à un comportement plus responsable vis-à-vis de la rentabilité des ESOP. Ceci est particulièrement important dans la phase de développement;
- Des parts plus réalistes pour les gérants⁵⁵ ;
- Le développement des principes de base pour les parts des gérants qui quittent les ESOP et pour les gérants de deuxième génération ;
- Une plus grande clarté par rapport au rôle du CIDR et de l'ETD dans les AG des ESOP, notamment la sauvegarde des principes de base ; Ce rôle devra évoluer avec l'évolution de l'ESOP et les compétences du gérant et des tontines actionnaires pour assurer une bonne réflexion stratégique pour l'ESOP. La place des accompagnateurs dans l'AG doit diminuer graduellement afin de laisser plus de place aux organisations de producteurs.
- La création systématique des comités de liaison dans les S.A.R.L avec des pouvoirs et rôles semblables à des conseils d'administration dans les S.A.

53 Cette modalité de représentation est p.e. appliqué dans le secteur de la microfinance où des investisseurs sociaux internationaux qui ont pris des parts dans des IMF se font représentés par une personne locale qui connaît bien le secteur.

54 Cela pourrait dire que - plutôt que de créer une nouvelle ESOP - on s'assure d'investir les ressources disponibles dans la croissance des ESOP existantes.

55 La mise en oeuvre de cette recommandation peut poser problème dans les ESOP existantes, mais devrait certainement être appliquée dans les nouvelles ESOP.

- La formation plus poussée de ces comités de liaison afin qu'ils puissent jouer un rôle important dans la stratégie des ESOP et qu'ils puissent représenter un contrepois pour le gérant ; ceci devrait être mise en œuvre dès le lancement de l'ESOP, et donc avant la création de la S.A.R.L
- La systématisation de contrôles externes réguliers et la présentation de ces rapports à l'Assemblée Générale ; ces contrôles peuvent être organisés dans un échantillon des ESOP, afin d'inciter les gérants à présenter des états financiers corrects ; des mesures envers le gérant doivent être prises quand le contrôle montre des défaillances importantes ou des détournements.

PARTIE II : EVALUATION DES PLATEFORMES

1. PRÉSENTATION DES PLATEFORMES

Rappelons que chaque plateforme a fait l'objet d'une évaluation et que les constats et recommandations sont repris dans des rapports séparés. Ce rapport de synthèse donne une vue d'ensemble des 4 plateformes et formule des constats et recommandations valables pour l'ensemble des plateformes .

1.1. BURKINA FASO - APME.2A

L'Agence pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise/Agriculture et Artisanat (APME.2A) est une association à but non lucratif créée en décembre 2004. Elle a été créée par des professionnels issus de l'ex programme de Promotion de l'Artisanat au Burkina Faso (PAB) de la Coopération Suisse.

La collaboration avec les CIDR sur le programme « Accès aux marchés urbains pour les petits producteurs ruraux » cadre tout à fait avec les objectifs poursuivis par l'Agence :

- Promouvoir l'accès aux marchés des produits des filières porteuses à travers les renforcements de compétences, l'information, des appuis ciblés et le développement de stratégie ;
- Promouvoir les filières porteuses dans les économies locales en favorisant l'émergence de capacités d'analyse et de maîtrise des contextes environnementaux ainsi que la production ;
- Offrir des prestations de services de qualité visant à contribuer à renforcer les capacités techniques et organisationnelles des différents acteurs des secteurs cibles (promoteurs/trices, prestataires, organisations, etc.) ;
- Développer une expertise dans l'accompagnement des communautés à la base pour la réalisation de leurs projets de développement ;
- Appuyer les collectivités locales dans la définition et la mise en œuvre d'actions qui contribuent au développement socio-économique de leur territoire.

Notons que ces objectifs sont relativement moins précis par rapport au rôle et place des organisations de producteurs.

APME.2A abrite depuis 2007 en collaboration avec CIDR la plateforme de promotion des ESOP au Burkina Faso. Cette plateforme comprenait à sa création trois (3) cadres issus du programme du CIDR mené de 2003 à 2006. De nos jours, la plateforme est organisée de manière autonome au sein d'APME.2A et comprend 5 cadres dont les profils sont :

- Un conseiller en développement de marchés et démarche qualité, coordonnateur de l'équipe, de profil économiste-gestionnaire;
- Un conseiller en suivi-évaluation et veille sur les filières, de formation agro économiste ;
- Un conseiller en gestion et gouvernance d'entreprises, de formation agro économiste;
- Un conseiller en production agricole, agroéconomiste avec une bonne connaissance du milieu paysan et de conduite des itinéraires techniques des spéculations;
- Une gestionnaire-comptable chargée de la tenue de la comptabilité de la Plateforme, et d'appuyer les ESOP sur la mise en œuvre de leurs outils comptables.

Chaque conseiller est le point focal d'une ESOP et chargé de coordonner l'appui de la plateforme en direction de ladite ESOP.

La plateforme dispose de deux véhicules de terrain fonctionnels.

Tableau 1: Dépenses et recettes - Plateforme Burkina Faso (FCFA)

Dépenses	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
A. Investissements total		-	25.562.080	
Dotation aux ESOP	1.000.000	997.264	32.576.378	29.040.770
<i>Dotation en fonctionnement</i>	<i>1.000.000</i>	<i>3.016.020</i>	<i>5.675.889</i>	<i>10.423.594</i>
<i>Dotation en investissement</i>		<i>270.000</i>	<i>1.772.375</i>	<i>2.070.900</i>
<i>-Dotation en fonds de roulement</i>		<i>26.605.400</i>	<i>24.990.950</i>	<i>16.389.980</i>
B. Frais de fonctionnement:	24.909.860	44.906.979	55.537.070	65.151.614
Total des dépenses (en FCFA)	25.909.860	74.904.243	113.675.528	94.192.384
en €	39.557 €	114.358 €	173.550 €	143.805 €
En % du budget total de l'ONG	72,37%	57,95%	87,94%	72,87%

Recettes	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
- Subvention CIDR PF	11.751.469	34.450.072	58.992.077	35.982.840
- Subvention Programme triennal				
- DIAKONIA PF	14.073.735	19.410.968	17.844.143	17.391.696
- APME.2A PF			5.455.000	13.261.405
- Transfert financier CIDR aux ESOP		33.951.154	27.661.575	20.200.000
Total des recettes	25.825.204	87.812.194	109.952.795	86.835.941
en €	39.428 €	134.064 €	167.867 €	132.574 €

L'APME.2A a dû faire des efforts importants pour réunir sa partie de la contribution financière. Cela a obligé l'équipe de la plateforme à faire des prestations de services pour des tiers.

1.2. MALI - ICD

L'ONG Initiatives Conseils et Développement (ICD) est une association à but non lucratif créée en 2001 par des cadres maliens expérimentés en santé et productions animales, productions végétales et gestion d'entreprise. La vision d'ICD est d'œuvrer à l'émergence d'une société plus juste, plus équitable et plus égalitaire où chacun jouit de réelles chances pour s'épanouir et se réaliser. Quant à sa mission, elle est de contribuer au développement économique et social des petits et moyens producteurs. Elle a une large spécialisation dans le secteur de l'élevage (collaboration avec Vétérinaires sans Frontières France et Belgique). Elle met en œuvre le « Programme de lutte contre la pauvreté rurale par l'accès à des marchés stables et rémunérateurs » (2007-2010) également appelé SAM « Service d'Accès aux Marchés ».

L'ONG abrite depuis 2007 la plateforme de promotion des ESOP qui comprenait à sa création un cadre issu du programme du CIDR. De nos jours, la plateforme est organisée de manière autonome au sein d'ICD et comprend 5 cadres et un personnel d'appui dont les profils sont :

- un chef de projet, vétérinaire depuis 2008,
- une conseillère en gestion depuis 2008,
- un conseiller commercial diplômé d'une école de commerce depuis 2007,
- 2 agronomes conseillers depuis 2007 et 2009
- un comptable à ½ temps sur SAM⁵⁶,
- un chauffeur.

La plateforme bénéficie d'une assistance technique de 12 hommes / jours du CIDR + mobilier de bureau & informatique, motos et 1 véhicule de terrain (tous fonctionnels).

Tableau 2: Dépenses et recettes - Plateforme Mali

Dépenses	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
A. Investissements total				
- Notamment				
- Mob. De bureau		577 250		
- Moto		587 500		
- Mat. Informatique	1 888 807	482 775	722 835	
- Véhicule	12 383 160			
B. Frais de fonctionnement				
- Frais de personnel		17 695 266	19 804 425	13 437 849
- Frais de bureau		2 932 183	3 051 044	2 530 201
- Frais de transport		3 495 648	4 557 008	3 326 773
- Frais de perdiem		3 153 500	2 742 500	2 086 500
Total des dépenses	-	28 924 122	30 877 812	21 381 323
En % du budget total de l'ONG			9 %	4 %
Budget ONG (FCFA)			501 698 806	372 458 823
Idem en €			765.952 €	568.639 €

Recettes	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
- Subvention CIDR	27 085 121	54 531 672	19 059 486	16 398 925
- Subvention Programme triennal	14 203 188	25 848 852	27 165 101	
- Autres c-à-d:				
- CORDAID	49 046 478			
Total des recettes	90 334 787	80 380 524	46 224 587	16 398 925
Idem en €	137.916 €	122.718 €	70.572 €	25.037 €

56 Ce dernier critère est devenu plus important dans le cadre de l'accent que l'ensemble des partenaires techniques et financiers mettent sur l'harmonisation de l'aide à tous les niveaux. Voir Déclarations de Paris et d'Accra

Tableau 3: Financement obtenus par le projet SAM (en €)

	2008	2009	2010	Total	
Union Européenne	40 000			40 000	Acquis
Diakonia	41 300	38 000	40 000	119 300	Acquis
MAE	115 390	93 950	77 160	286 500	Acquis
A rechercher	34700	56500	37700	128900	
Total	231390	188450	154860	574700	
Pourcentage à rechercher par rapport au total	15,00%	29,98%	24,34%	22,43%	

La mise en œuvre des activités du programme « SAM 2008 - 2010 » a été partiellement entravé par des problèmes de mobilisation du financement prévisionnel. En effet, l'ONG ICD a eu beaucoup de difficultés à mobiliser ses quotes-parts donnant lieu contractuellement aux décaissements du CIDR.

1.3. BÉNIN ET TOGO - ETD

Créée en 2003, et reconnue au Togo comme ONG en 2008, Entreprises, Territoires et Développement (ETD) apporte des appuis techniques à 11 ESOP au Togo et à 8 ESOP au Bénin et travaille avec un entrepreneur sur la promotion d'une entreprise de commercialisation des produits ESOP basée à Lomé. Elle assure la fonction de « plateforme » d'appui et de diffusion des ESOP aussi bien au Togo qu'au Bénin. Elle est composée de 21 employés permanents dont 15 affectés à l'encadrement des ESOP du Togo et du Bénin.

Elle agit comme une structure de service d'appui aux entreprises, mais est financée comme une ONG, sur la base de subventions.

Un nouveau programme « Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale » a été conçu et a démarré en juillet 2007.

ETD a défini son plan d'orientation 2010-2014 et amorcé une diversification de ses partenariats techniques et financiers. Un audit comptable de l'exercice 2008 a été réalisé par un cabinet externe. ETD est en relation avec 14 partenaires techniques et 10 partenaires financiers. Des activités ont été initiées récemment dans le domaine du développement local.

Les objectifs poursuivis par ETD sont les suivants :

- Un réseau d'entreprises agroalimentaires viables, impliquant des producteurs, valorisent leur production sur le marché ;
- Des producteurs agricoles améliorent leurs capacités de production et d'organisation en lien avec la demande du marché ;
- Un fonds d'investissement ESOP est opérationnel ;
- Les acteurs du programme (producteurs agricoles, entrepreneurs, ETD) s'impliquent dans le dialogue public-privé sur l'accès au marché pour l'agriculture familiale ;
- ETD se professionnalise.

Tableau 4 : Dépenses et recettes - Plateforme Bénin/Togo (voir annexe 4.C pour le budget détaillé)

Dépenses				
	2007	2008	2009	2010
A. Investissements total	10. 947.343	41 219 581	35 057 424	34 070 278
- équipements	2 441 433	12 128 002	10 018 709	0
- autres (appuis aux producteurs et ESOP : - 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
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 c-à-d:	6 917 870	8 721 165	45 759 670	38 101 725
- <i>Autres projets (ccr-b, Blitta, Haho moyen mono, Brageac, Alibori...)</i>	0	0	0	59 888 233
- <i>Prestations autres projets (Esop, Gic, Cfsi, Veco, Avsf, Pafiriz...)</i>	6 435 000	6 605 165	21 416 077	34 801 725
- <i>Revenus financiers (dividendes)</i>	0		3 575 432	1 500 000
- <i>AIDR</i>	0		2 656 626	1 800 000
- <i>produits HAO</i>	482 870	2 116 000	18 111 535	0
Total des recettes	89 722 870	130 000 088	197 615 684	289 034 054
En €	136.981 €	198.473 €	301.703 €	441.273 €

Notons que le total des dépenses (2010) du Bénin/Togo (19 ESOP) est de 3 fois le budget du Burkina Faso (5) et de 10 fois celui du Mali (8 ESOP).

En résumé, le CIDR collabore étroitement avec 3 ONG pour la réalisation de son programme dans les 4 pays de l'Afrique de l'Ouest. Ces ONG sont des organisations jeunes qui ont été créées par - ou qui ont engagé - des personnes qui sont proches du CIDR par leur implication dans son projet.

Les missions et visions de ces ONG sont très cohérentes avec celles du CIDR.

Chaque plateforme a une équipe d'environ 5 conseillers avec des formations et expériences complémentaires.

Le budget des plateformes fait ressortir l'importance des frais de personnel.

Au Togo/Bénin, ETD a pu réunir les ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre du programme sur ces 2 pays. Au Mali et au Burkina Faso, le CIDR a pu financer contractuellement 75 % des dépenses. Les difficultés des 2 dernières ONG pour mobiliser les 25 % restant ont entraîné une moindre disponibilité de leur part pour le suivi des programmes ESOP.

2. ACTIVITÉS DES PLATEFORMES

Chaque plateforme est responsable pour la création et l'accompagnement des ESOP dans son pays. Le CIDR a mis en place un système d'accompagnement qui est appliqué dans tous les pays, mais modifié et adapté en fonction des besoins.

Cette partie du texte décrit les activités des plateformes. Le chapitre 5 inclut l'évaluation de ces activités selon les critères suivants : pertinence, efficacité, efficacité, viabilité et synergie avec d'autres acteurs.

2.1. SYSTÈME D'APPUI DES PLATEFORMES

Le nombre de jours où la plateforme intervient dans les ESOP est déterminé par la phase de développement de l'ESOP : 100 jours en année 0 ; 160 jours en année 1 ; 120 jours en année 2 ; 100 jours en année 3 ; 80 jours en année 4 et 20 jours à partir de l'année 5 (phase d'autonomie). Ce nombre de jours est également adapté en fonction des besoins et problèmes que l'ESOP rencontre.

Par exemple, pour l'ESOP-Léo au Burkina Faso, le nombre de jours de services fournis par l'ESOP a varié de 241 jours en 2007 à 87 jours en 2009, voire 127 jours en 2010.

Au début de chaque année la plateforme organise un diagnostic de chaque ESOP sur base de son cadre logique. Elle lui propose une convention d'appui sur base des besoins ressentis dans chaque domaine d'intervention. Une planification détaillée de ces interventions est attachée à la convention. Ce processus prend 4 à 7 jours⁵⁷ et sert de base pour la convention entre la plateforme/ONG et CIDR.

La liste des interventions type des plateformes est relativement longue et couvre aussi bien l'appui aux producteurs, l'approvisionnement, la transformation, la commercialisation et la gestion/comptabilité. Certaines interventions plus sophistiquées telles que l'appui juridique ou une formation en Ressources Humaines plus poussée ne sont pas incluses dans cette liste de services standards.

Un fichier « Cadre logique ESOP » permet d'enregistrer pour toute activité du cadre logique de l'ESOP les différentes activités que la plateforme a mis en œuvre, ainsi que le nombre de jours prévu et réalisé. Les indicateurs sont également inclus dans ce tableau.

L'accompagnement de la part de la plateforme diffère en fonction de la phase de développement de l'ESOP :

2.1.1. AU MOMENT DU LANCEMENT DE L'ESOP

- La réalisation d'études de faisabilité /modélisation avant la création de nouvelles ESOP.
- L'élaboration d'une plan d'affaires pour 3 ans pour chaque ESOP, ce qui permet au gérant de mieux manager ;
- La mise en place des outils de gestion de stocks et des ressources humaines (fiches de poste) ;
- L'élaboration de dossiers de financement par l'actualisation des plans d'affaires.

57 Notamment des visites à l'ESOP du conseiller agronome, du conseiller en gestion, du conseiller technique ou le conseiller marketing et du coordinateur de la plateforme pour discuter l'ensemble du programme de travail.

A. Au niveau de la production :

- Réalisation de tests de production en première année : tester la capacité des producteurs à s'organiser et à produire la spéculiation ;
- Accompagnement pour la mise en place et à la consolidation de l'organisation des producteurs (GIE, tontines) ;
- Accompagnement technique des producteurs pour l'amélioration des rendements
- Suivi du coût de production agricole qui constitue une base de discussion avec le producteur pour l'achat de son produit.
- Instauration de la contractualisation au cours de rencontres avec les producteurs ;

B. Au niveau de la transformation :

- Choix des équipements et mise en place de l'usine ;
- Formation du chargé de transformation (dans une autre ESOP) ;
- Mise en place du système de suivi de la transformation e.a. les fiches de transformation qui permettent de suivre les performances de l'unité.

C. Au niveau de la commercialisation :

- Réalisation d'études de marché sur les principales filières telles que celles du soja, du riz mais également sur des filières/produits secondaires pour les ESOP tels que le sésame, la volaille locale et le niébé (Burkina Faso);
- Accompagnement du gérant dans la prospection des marchés

D. En ce qui concerne la gouvernance :

- Veille de l'instauration d'une gouvernance partagée avec la participation des producteurs au capital ;
- Préparation avec le gérant de l'Assemblée Générale annuelle

2.1.2. AU MOMENT DU DEVELOPPEMENT DE L'ESOP

A titre d'exemple, nous reprenons ici le détail des appuis de la plateforme burkinabé à l'ESOP Léo-soja, ainsi que le coût de ces interventions (voir tableau ci-après) :

- L'organisation du réseau des producteurs (la maîtrise de l'itinéraire technique, la maîtrise de la production de la semence certifiée de soja, la caractérisation des producteurs, le suivi du coût de production)
- La formation des agents de suivi des producteurs (CDS)
- Le contrôle de la qualité du soja à collecter
- La réalisation d'une étude de marché du soja
- La formation à la torréfaction du soja
- La formation en gestion des ressources, en gouvernance
- La formation en genre et développement
- L'élaboration de plans d'affaires sur 3 ans
- L'élaboration de dossier de financement pour le crédit de campagne
- L'encadrement du comptable, organisation et suivi de la comptabilité

- Les outils de gestion : tableau de bord, suivi de la clientèle
- La formation en gestion des créances et dettes
- Accompagnement à la recherche de financement
- Collaboration avec autres ESOP : achats groupés de produits et commercialisation en groupe.

Tableau 5: Calcul du coût (théorique) d'appui de la plateforme à ESOP Léo SARL de 2007 à 2010⁵⁸

Montants investis (FCFA)	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Appui plate-forme en homme/jour	241	141	87	127
Coûts d'appui PF en homme/jour	31 621	38 820	39 384	41 308
Coût total d'appui PF	7 620 719	5 473 577	3 426 392	5 246 110
(en €)	11 617 €	8 343 €	5 223€	7 997 €

Source : Données collectées par les évaluateurs auprès de la plateforme burkinabée

58 Les rapports de chaque ESOP évaluée contiennent un tableau avec le nombre de jours d'appui de la part de la plateforme dont cette ESOP a bénéficiée.

2.2. INVESTISSEMENTS

2.2.1. INVESTISSEMENT DE DEMARRAGE

Le programme CIDR couvre les frais de démarrage des ESOP, tels que le salaire ou indemnités du gérant et du personnel pendant la première année d'activités, c'est-à-dire jusqu'au premier achat et vente de produits.

2.2.2. FONDS D'INVESTISSEMENT

Un fonds d'investissement au niveau de chaque plateforme permet de mettre à la disposition des ESOP les ressources financières pour la campagne soja ou riz. Les fonds pour chaque ESOP sont débloqués sur la base d'un budget élaboré au début du programme. Au lancement, les ESOP bénéficient de plus de ressources financières.

En général, il n'y a plus de transferts vers les ESOP qui sont en année 4 (phase de développement) mais elles sont accompagnées dans leurs démarches auprès des IMF et Banques.

Le Fonds d'investissement sert également à financer des investissements en équipements dans les différentes ESOP.

2.3. COMMERCIALISATION COMMUNE

Toutes les plateformes ont aidé les ESOP à acheter en commun certains inputs et à commercialiser leurs produits, mais à des degrés d'intensité et de structuration différente. Ce système fonctionne relativement bien au Togo et au Bénin (voir ci-après), mais n'a pas pu prouver sa rentabilité économique au Mali. Au Burkina Faso, le RESOP (Réseau des ESOP) est en cours de création.

Au Togo, le RESOP est une organisation commune aux ESOP (SARL dont elles sont actionnaires), ayant pour vocation de les aider à se positionner de manière concertée sur les marchés locaux, d'éviter de se faire concurrence entre elles et de réaliser des économies d'échelle par une recherche de synergie et d'efficacité commerciale collective. Il a été principalement créé pour développer une force de vente efficace à Lomé au service des ESOP. L'objectif était de tester et de confirmer ce nouveau mode de fonctionnement en commercialisant les produits des ESOP à Lomé (le riz « Délice » pour les ESOP riz et les farines produites par Soja Nyo).

Les activités du RESOP sont de différents types :

- La prospection commerciale ;
- La mise en place des actions commerciales communes offensives : recherche & développement, promotion de produits, labellisation, etc. ;
- La mise en place des actions défensives communes: gérer l'offre, analyser les stratégies de la concurrence, partager l'information économique, négocier des détaxes ou des subventions, etc. ;
- La délimitation des zones de marchés entre ESOP ;
- L'auto-formation ;
- Les commandes groupées (semences, sacs, pièces mécaniques).

Les activités d'appui menées (2009-2010) ont été :

- La formation du promoteur à l'élaboration de son plan d'affaires sur trois ans ;

- La constitution du RESOP en SARL (élaboration des statuts, organisation de l'Assemblée générale constitutive).

Au niveau financier, la comptabilité de l'entreprise de commercialisation est traitée par ETD : un point financier est fait avec le promoteur tous les mois.

Avec l'appui d'ETD, les activités du RESOP en 2010 ont porté sur : l'identification des produits agroalimentaires et de leurs fabricants au Togo, la finalisation des démarches pour la protection de la marque « Riz Délice », le traitement de la comptabilité pour l'édition des états financiers, l'élaboration du rapport de 2009 et du plan d'affaires 2010-2012.

Au Bénin, un RESOP est créé selon le même système, mais il fonctionne moins bien et n'est pas encore constitué en SARL. Un capital de départ avait été mis à la disposition de la responsable. Après une année de faibles ventes, l'ESOP semble ne pas avoir été prudente en confiant un grand volume de riz à des dépositaires et à des clients peu fiables, d'où risque d'une faible rentabilité. Ses perspectives sont désormais meilleures : le RESOP a élaboré avec l'appui de la plateforme un plan marketing pour le riz « Délice » dont la mise en œuvre sera très largement co-financé par le PAFIRIZ⁵⁹.

Au Mali, un GIE avait été mis en place en 1999 afin de commercialiser le lait des ESOP sous une marque commune « Dana Nono », surtout sur le marché de Bamako. Un cahier de charges stipule les spécifications techniques du lait commercialisé sous cette marque. La marque commune est maintenue jusqu'à ce jour, mais les efforts de commercialisation sur le marché de Bamako se font maintenant directement par les ESOP avec une coordination minimale par rapport aux quartiers couverts.

Au Burkina Faso, depuis plusieurs années les ESOP Po-soja et Léo-soja ont entre elles des échanges sur leurs stratégies commerciales et elles partagent un magasin à Ouagadougou. Chaque année, une ESOP est retenue pour assurer l'achat groupé de produits correspondant aux besoins des autres ESOP. Ces relations sont en voie de formalisation sous la forme de RESOP. Plusieurs ESOP soja se sont également accordées pour créer conjointement une huilerie dont elles détiendront la majorité du capital et qui leur permettra de proposer deux nouveaux produits sur le marché : le tourteau de soja (alimentation animale) et l'huile.

2.3.1. LE MARKETING DU RIZ « DELICE »

Pour les ESOP riz, au Togo et au Bénin, il y a une démarche commerciale pour la mise sur le marché d'un riz de bonne qualité, capable de concurrencer le riz importé.

Des plans de marketing pour le riz Délice ont été réalisés par l'ETD pour la commercialisation du riz de toutes les ESOP riz du Togo et pour celles du Bénin, à co-financer par le PAFIRIZ. La jeune ESOP Po riz au Burkina Faso n'a pas été associée à cette démarche, mais envisage de suivre le cahier de charges du riz «Délice » et la commercialisation sous ce nom.

L'étude est organisée autour de 3 axes : 1) Grossistes et boutiques : Augmenter la quantité vendue par point de vente (2) Développer le secteur des supermarchés et (3) Développer le secteur des entreprises. Elle contient un plan de communication et une analyse assez fournie sur les grossistes et détaillants de la place, y compris les informations sur le prix et quantités. Par contre, elle met moins l'accent sur l'influence importante du contexte international (production mondiale de riz) et la place des acteurs de la sous-filière importation et exportation régionale de la filière riz.

59 Projet d'Appui à la Filière Riz (CTB)

On constate que cette démarche commerciale retient l'intérêt de toutes les ESOP de la filière riz et que les clients grossistes semblent également apprécier la qualité et la stabilité de ces produits.

2.4. ACHATS EN COMMUN

Dans la mesure du possible, la plateforme s'investit à instaurer une collaboration entre les différentes ESOP pour les achats en commun et à minimiser le coût d'acquisition de ces produits.

Au Burkina Faso, au cours d'une campagne, une ESOP est désignée pour l'achat de sacs de conditionnement au profit de l'ensemble des entreprises. Il en a été de même pour l'achat de bâche de séchage utilisée aussi bien par les producteurs de soja et de riz.

Au Mali, l'achat concernait surtout l'achat en commun de ferment lactique en France , pour la production du yaourt et autres produits auprès d'une importatrice au Sénégal. Les achats communs concernaient également les semences de soja.

Au Togo et au Bénin les achats en commun ont concerné les sacs d'emballage du riz, achetés au Nigéria et livrés à Cotonou pour les besoins des deux pays. Pour le Togo, l'achat des semences de soja et de riz aussi se fait de façon groupée.

3. PLAIDOYER/ LOBBYING EN FAVEUR L'AGRICULTURE FAMILIALE

En matière de plaidoyer/lobbying en faveur l'agriculture familiale les actions menées par les plateformes sont encore à leur début au Mali et au Burkina. Malgré l'attention que le programme CIDR accorde à ce domaine d'activités, jusque-là, les initiatives des plateformes ont surtout été orientées vers la recherche de partenaires ayant la même vision.

Au Bénin, l'approche développée par ETD dans le cadre des ESOP a influencé des décisions au niveau de certains PTF tels que les projets « PAFIRIZ60 » et « Facilité d'appui aux Filières Agricoles » (FAFA) de la Coopération Technique Belge. Les missions étrangères travaillant sur le riz au Bénin consultent la plate forme (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. La plateforme a également entamé la négociation avec la DGID pour la diminution des impôts des ESOP et a signé une convention avec le Projet d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PUASA) pour la mise à disposition des intrants au profit des producteurs.

Au Burkina Faso, des contacts ont été pris avec des faîtières d'organisations de producteurs (Confédération des Producteurs du Faso, Fédération de Producteurs Professionnels Agricoles du Burkina), la DGPER (Direction Générale de la Promotion de l'Economie Rurale) et un réseau de partenaires soucieux de la question de la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest. La stratégie est d'intégrer un groupe de partenaires ayant la même vision pour mener des actions visibles dans ce sens. L'APME.2A participe aux ateliers du ROPPA notamment sur l'agriculture vivrière en Afrique de l'Ouest. La Confédération des Producteurs du Faso (CPF) participe déjà au comité consultatif de la plateforme.

Au Mali, ICD n'a pas développé une démarche de plaidoyer spécifique en faveur de l'agriculture familiale. Toutefois, ICD jouit d'une réputation forte dans la mise en place et la gestion des mini-laiteries. A cet effet, il est souvent demandé à l'ONG de présenter son expérience dans la mise en place et la conduite des laiteries. Ces plateaux sont souvent utilisés par la plateforme pour faire du lobbying sur la démarche ESOP.

Au Togo, ETD a entrepris le plaidoyer/lobbying en faveur de l'agriculture familiale, dans le cadre de contacts avec les structures faîtières d'organisations de producteurs et avec les bailleurs de fonds. Elle a fait une présentation de la démarche ESOP à la Direction de l'Agriculture à Lomé et elle a participé à une réunion de la FAO à Lomé dans le cadre des préparatifs du Sommet mondial de l'alimentation de novembre 2009 à Rome. Elle a été sollicitée dans le cadre de l'élaboration du Programme de Stratégie de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) et du Programme National d'Investissement Agricole (PNIA). La négociation avec l'administration fiscale est en cours.

4. ACTIVITÉS EN MATIÈRE DE LA STRUCTURATION ET LE DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES AGRICOLES

Dans chaque pays, les ESOP sont présentement orientées sur 2 secteurs. Pour avoir une bonne vision de leurs activités et avoir une bonne intégration dans chaque filière, les plateformes ont mené des études filières préalables.

Au Burkina Faso, la restitution d'une étude sur la filière soja est en préparation et concerne les acteurs au niveau national. Concernant la filière riz, la plateforme a instauré des liens avec les acteurs de la filière au niveau national : Comité Interprofessionnel de la filière Riz du Burkina (CIRB) et le Projet Riz Pluvial (PRP).

Au Bénin, des activités de plaidoyer sont menées non seulement en direction des projets gouvernementaux comme le PUASA, mais aussi vers certaines ONG (p.e. VECO⁶¹) intervenant dans les chaînes de valeur de riz et de soja et présentes dans l'aire géographique de mise en œuvre des ESOP.

Au Mali, comme indiqué ci-en haut, l'ICD et sa plateforme sont les acteurs principaux dans transformation du lait à travers les mini-laiteries. ICD intervient dans tout le secteur de l'élevage à travers plusieurs projets.

Au Togo, ETD a initié des actions de plaidoyer/lobbying en faveur l'agriculture familiale, dans le cadre de contacts avec les structures faitières d'organisations de producteurs, avec les bailleurs de fonds (FIDA⁶², Banque Mondiale) et avec la Direction de l'Agriculture à Lomé.

Au Burkina Faso, la plateforme d'APME.2A mène d'autres activités en tant que prestataire de services⁶³ ; notamment des études filières, l'accompagnement des structures à l'organisation de la production pour approvisionner un marché (Helvetas, SOS SAHEL) ou des actions de développement au profit d'autres programmes (PADAB2).

Au Mali, les conseillers de la plateforme viennent également en appui aux cadres des autres projets, notamment pour la mise en place de mini-laiteries. De cette façon, il y a des synergies entre les différentes initiatives et projets au sein de l'ICD.

61 ONG belge qui travaille dans la filière riz au Bénin et Togo

62 Fonds International de Développement de l'Agriculture

63 Voir également le rapport d'évaluation de la plateforme APME.2A.

5. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Les résultats de l'évaluation porteront sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la viabilité de la plateforme, ainsi que sur les synergies avec les autres acteurs de développement.

5.1 PERTINENCE DE LA PLATEFORME

5.1.1. APPUI AUX ESOP

Les plateformes ont apporté des appuis aux ESOP à différentes étapes de leur développement et ont ainsi permis aux ESOP de pleinement jouer leur rôle par rapport à l'augmentation de la valeur locale de la production et du développement de l'agriculture familiale en général. Ces appuis sont différents selon le stade de développement des ESOP).

Pour l'essentiel, ces appuis techniques sont appréciés du personnel des ESOP et des producteurs, mais il est nécessaire de les rendre dynamiques en réalisant un accompagnement à la carte, sur base d'un diagnostic et tenant donc compte des besoins réels de ces entreprises. Une partie de ce travail est fait annuellement lors de l'élaboration des contrats d'appuis.

Le rôle de la plate forme dans le développement des ESOP est certainement pertinent 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 matière premières.

Les scores de la grille d'analyse des plateformes (voir annexe 3) montrent que les plateformes ont clairement contribué à optimiser le développement des différentes ESOP. Les plateformes ont des avantages comparatifs par rapport à d'autres intervenants potentiels (voir ci-dessous). Leur contribution à la mise en réseau des ESOP est pertinente.

Dans les 4 plateformes, le score de la qualité et le profil du personnel est bon (question 9 4/5) et la qualité des prestations satisfaisante (question 10, 4/5).

La plateforme constitue la source d'expertise privilégiée des ESOP. Elle mène des actions de proximité ce qui crée une confiance entre elle et les gérants. Elle intervient à coût plus faible comparativement aux autres structures intervenant au profit des entreprises. La plateforme a l'avantage de capitaliser les résultats de son intervention auprès des ESOP, ce qui la rend plus performante pour les mêmes sollicitations auprès d'autres ESOP.

Les appuis de la plateforme aux ESOP semblent couvrir tous leurs besoins de base. Toutefois, certains problèmes ou opportunités récentes tels que le problème de la fiscalité, le statut juridique des ESOP (SARL ou SA), la négociation avec les IMF sur le warrantage, la gestion des créances douteuses, n'ont pas encore trouvé des réponses adéquates par les plateformes.

Le nombre de jours d'appuis par ESOP est relativement important et - bien que nécessaire et d'un coût raisonnable - représente un coût important pour les plateformes.

5.1.2. SYSTEME DE GESTION UNIFORMISE

Comparé aux appuis que pourraient apporter d'autres intervenants tels que la Maison de l'Entreprise au Burkina ou des Chambres de Commerce, l'appui de la plateforme est optimal pour les ESOP pour les raisons suivantes :

- Le système de gestion proposé par la plateforme a clairement été développé en fonction des besoins des entreprises qui s'occupent de la collecte, transformation et commercialisation de produits de base tels que les céréales et oléagineux ; le système a été adapté en fonction des besoins des mini-laiteries ;
- L'équipe de la plateforme fait un encadrement de proximité ; cela instaure une confiance (à l'inverse des acteurs d'une intervention ponctuelle) ;
- L'équipe des plateformes procède à une capitalisation après une expérience menée dans l'accompagnement d'une ESOP ;
- Le coût d'intervention des plateformes (environ 30.000 FCFA par jour) est moindre en comparaison avec celui de consultants (Maison de l'entreprise au Burkina Faso, bureau d'études ou consultants indépendants) car la plateforme est composée de salariés.

Toutes les ESOP sont satisfaites des prestations techniques de la plateforme qui les accompagne d'une manière efficace.

Lors des visites dans les ESOP, les évaluateurs ont constaté que certains documents comptables ainsi que les documents de suivi administratif n'étaient pas toujours bien tenus dans plusieurs ESOP. Ce système semble relativement lourd et certains documents, bien que tenus à jour n'ont pas suffisamment été analysés et utilisés pour les décisions concernant la gestion de l'ESOP.

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. A part le faible niveau de formation du personnel de certaines ESOP, cela s'explique par 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 le gérant/directeur devrait faire face quotidiennement, il n'est pas étonnant que le travail ne se fasse pas de façon toujours efficace.

Le fait que la plateforme et les ESOP ne font pas beaucoup appel à des expertises externes représente une perte d'opportunité :

- L'ouverture à d'autres expériences et styles d'accompagnement serait bénéfique pour les jeunes cadres de la plateforme - et pour les ESOP. Cela permettrait aux jeunes cadres qui ont relativement peu d'expérience pratique, de profiter de l'expérience d'autres conseillers en entreprise (Chambres de Commerce, Projets d'appui au secteur privé,...) et d'ainsi améliorer leur capacité d'adapter les outils en fonction des besoins spécifiques et mieux assister les gérants dans l'analyse des données et dans la réflexion stratégique sur l'avenir de l'entreprise ;
- Le fait de se baser sur un seul système de gestion ne permet pas d'utiliser des outils de gestion développés par d'autres (p.e. des programmes informatiques pour le calcul des prix ou l'élaboration des plans d'affaires) ou de profiter des manuels de formation développés par d'autres (p.e. Services d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PME) du Sénégal⁶⁴).

64 Voir www.senegal-entreprises.net.

Le système de gestion/organisation proposé par le CIDR (en co-développement avec les plateformes) et mis en œuvre par les plateformes permet de répondre aux besoins des ESOP.

Les outils proposés par la plateforme ne sont pas toujours bien tenus par les ESOP. Les évaluateurs estiment que le système est relativement lourd et que son efficience (voir ci-après) pourra être améliorée.

Il y a des opportunités d'augmenter les compétences des jeunes cadres, à travers une collaboration avec des experts externes et organisations d'appui aux entreprises.

5.1.3. COMPLEMENTARITE ENTRE ESOP ET ACTIVITES COMMUNES

La complémentarité et collaboration entre les ESOP existent à des degrés différents selon les pays. Au Bénin et Togo elle est formalisée par la création du RESOP (Réseau des Entreprises de Services aux Organisations de Producteurs). Au Mali, les initiatives de commercialisation commune - commercialisation du lait à Bamako - n'ont pas eu le résultat attendu et les ESOP ont chacune développé leur propre créneau en ville. Au Burkina, des initiatives timides sont en voie de structuration et pourront aboutir à la création du RESOP et aussi d'une nouvelle ESOP (huilerie) avec une participation des ESOP soja.

La mise en réseau et la collaboration entre les ESOP doivent être stimulées par les plateformes. Elle est surtout pertinente sur les plans suivants :

- Certaines ESOP produisent des semences (2 ESOP de soja au Burkina ; 1 au Togo) et la mettent à la disposition des autres.
- Le RESOP ou une des ESOP se charge de l'approvisionnement en emballages sur le marché au profit des autres ;
- Il existe une collaboration entre les ESOP par la fourniture de matières premières ou le regroupement de produit fini, pour satisfaire un marché contracté par une ESOP ; c'est le cas des ESOP de Po soja, ESOP Léo et Diébougou au Burkina. Certaines ESOP (p.e. Léo et Po soja au Burkina) ont loué ensemble un magasin pour le stockage et la commercialisation de produits à Ouagadougou;
- La mutualisation de certains moyens quand c'est possible, p.e. le recrutement d'un comptable commun.

5.1.4. PLAIDOYER EN FAVEUR DE L'AGRICULTURE FAMILIALE

La pertinence des plateformes par rapport au développement plus large de l'agriculture familiale est assez importante. Il s'agit d'atteindre e.a. les objectifs/résultats suivants : « Montrer que des circuits agroalimentaires performants permettent de faire du pouvoir d'achat agroalimentaire urbain un levier important de financement du développement rural » (objectif spécifique 3 du programme Bénin/Togo) et « Appuyer les collectivités locales dans la définition et la mise en œuvre d'actions qui contribuent au développement socio-économique de leur territoire » (résultat 5 au Burkina).

Le plaidoyer en faveur de la sécurité alimentaire, de l'agriculture familiale et de la pauvreté rurale n'a pas toujours reçu suffisamment d'attention de la part des plateformes, bien que l'agriculture familiale occupe une place de choix dans la mission/vision de toutes les ONG qui abritent les plateformes. Pas exemple, le plan d'orientation stratégique (2010-2014) de l'APME.2A a retenu comme axe 2 : « Contribuer à la sécurité alimentaire par l'augmentation de la productivité et des revenus de l'agriculture familiale ».

Les plateformes du Mali et du Burkina Faso ont eu peu de contacts avec les décideurs politiques tels que les Ministères de tutelle et n'ont pas suffisamment développé de relations avec les organisations de producteurs agricoles faïtières qui participent au débat sur la promotion de l'agriculture familiale.

Par contre, plusieurs collaborations ont été développées au Togo et au Bénin.

En plus, les plateformes n'ont pas fait suffisamment d'efforts ou n'ont pas pu consacrer suffisamment de temps à faire connaître la démarche ESOP auprès des autres acteurs du développement tels que les projets de développement des filières et de développement rural.

Les scores de la grille d'analyse (voir annexe 3- questions 4, 5, 13 à 18) sont moyens (entre 3/5 et 4/5 et entre 2/5 et 3/5) en ce qui concerne le plaidoyer, notamment en vue de la reconnaissance des ESOP dans leur environnement institutionnel et professionnel.

Partant des constats suivants, il est important que les plateformes attachent plus d'attention à cette dimension politique :

- Les ESOP jouent un rôle important dans le développement économique de leur région à travers la création de revenus au niveau des producteurs et la création d'emplois. Il serait intéressant de sensibiliser les collectivités locales à l'importance de ces ESOP.
- Les ESOP se heurtent de plus en plus à des problèmes liés à la fiscalité ; des contacts auprès des collectivités locales et des autorités seraient nécessaires pour les convaincre d'adopter un statut favorable pour les ESOP ;
- Puisque les organisations de producteurs sont membres/actionnaires des ESOP, il semble logique que le système des ESOP participe activement à des efforts de défense de leurs droits.
- L'expérience des ESOP, notamment le calcul des coûts de production, l'expérience sur les marchés urbains (concurrence des produits importés) permet de collecter des informations qui sont intéressantes pour la construction des plaidoyers par les organisations faïtières de producteurs.

En ce qui concerne le plaidoyer en faveur de l'agriculture familiale, les plateformes et leurs équipes ont entrepris quelques efforts au niveau de la politique nationale. Elles ont peu d'expertise dans ce domaine. Enfin, il n'y a pas eu de collaborations ou échanges entre les différentes plateformes, notamment pour prendre des positions communes au niveau de la région de l'Afrique de l'Ouest.

Par contre, il y a eu des initiatives intéressantes de collaboration avec d'autres projets au Bénin et au Togo.

Les plateformes et les ESOP n'ont pas pu atteindre totalement les résultats attendus sur le thème complexe de la protection des agricultures familiales.

Vu l'importance de ce plaidoyer pour le fonctionnement des ESOP et pour le développement de l'agriculture familiale, il est important que les plateformes développent des partenariats avec des groupes d'intervenants comme les organisations faïtières de producteurs ayant les mêmes objectifs de promotion de l'agriculture familiale.

5.2 EFFICACITÉ DE LA PLATEFORME

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

5.2.1 PAR RAPPORT A LA COMPOSITION ET LES COMPETENCES DE SON PERSONNEL

Les plateformes disposent en général de 5 cadres⁶⁵ dont les profils sont comme suit :

- Un à deux conseillers en gestion et /ou comptabilité avec le profil d'économiste-gestionnaire ;
- Un conseiller en commercialisation ;
- Un ou deux conseillers en production agricole et/ou suivi évaluation et veille sur les filières, de formation agro économiste;
- Un conseiller en transformation avec un profil de technologue alimentaire ou ingénieur agronome (Bénin).

Un de ces cadres assume la coordination/direction de la plateforme.

Au Burkina Faso, chaque conseiller est point focal d'une ESOP et est chargé de coordonner l'appui de la plateforme en direction de ladite ESOP. Dans les autres plateformes ce système de premier responsable est moins strictement appliqué et les gérants s'adressent aux différents conseillers en fonction du sujet.

En général, les cadres sont relativement nouveaux dans les équipes des plateformes. Seul 1 cadre sur 5 (des cadres actuels) occupait déjà le poste au moment du lancement de ces programmes. Le problème du turnover des cadres a été soulevé par tous les responsables des plateformes. Les plateformes ont relativement peu recours à d'autres compétences à l'extérieur.

Au regard des besoins des ESOP sur le terrain, il ressort qu'un renforcement des capacités des cadres des plateformes est nécessaire dans les domaines suivants:

- La gestion financière et la préparation de la décision de gestion ;
- Le management de la qualité notamment pour la production biologique, la labellisation et la certification ;
- Le plaidoyer ;
- Le suivi-évaluation des ESOP;
- L'étude comparée des différents statuts juridiques de l'entreprise avec leurs avantages et inconvénients ; la gestion de la SARL et ses implications sociales et fiscales.

En conclusion, on constate que les équipes sont en général compétentes et à l'aise dans le domaine de la production agricole et la gestion de base (comptabilité, principes d'une bonne commercialisation,...) alors qu'elles sont moins compétentes dans des domaines tels que l'analyse financière et le calcul des coûts de revient. Elles devraient être plus armées pour approfondir les questions de normes/qualité qui se posent de plus en plus dans l'industrie agro-alimentaire et les problèmes fiscaux et juridiques - en collaboration avec des experts externes.

Leur niveau de réflexion stratégique sur l'évolution de chaque ESOP ou de l'ensemble des ESOP reste à renforcer.

65 Ce nombre semble être un nombre fixe.

5.2.2 PAR RAPPORT AU DISPOSITIF MIS EN PLACE

L'efficacité de la plateforme est obtenue à travers le dispositif suivant :

- La disponibilité d'outils techniques pour l'appui ; il existe des documents standard et canevas pour la plupart des opérations à effectuer par les conseillers ;
- L'existence de cahier de charges pour chaque cadre de la plateforme ; ce cahier de charges est régulièrement mis à jour selon les besoins d'appui aux ESOP ;
- L'existence de termes de référence de missions et des comptes-rendus de mission selon un canevas simplifié ;
- Le planning mensuel des activités à mener par chaque conseiller de la plateforme ;
- Le canevas de rapport mensuel pour chaque point focal d'ESOP.

Les sources de vérification des actions de la plateforme en faveur des ESOP sont : les rapports et termes de référence des missions, les rapports de la plateforme et les comptes rendus des rencontres de programmations et bilans de la plateforme.

On constate que des efforts importants ont été faits par le CIDR, les plateformes et les conseillers techniques pour développer des outils appropriés pour l'accompagnement des ESOP. Ce système semble en général bien maîtrisé par les équipes des plateformes.

La mission d'évaluation a constaté que le nombre de documents utilisés pour une même démarche ou intervention est relativement important et « time-consuming » (voir chapitre 5.3 Efficacité des équipes des plateformes)⁶⁶.

La recherche permanente de la qualité professionnelle de ses activités et de son travail de monitoring/reporting risque de conduire la plateforme à travailler beaucoup trop sur elle-même et de passer plus de temps à renseigner ces différents outils (gestion de la structure elle-même), au détriment des appuis aux ESOP.

Ce constat concerne surtout le Togo et dans une moindre mesure les autres plateformes.

5.2.3 PAR RAPPORT A LA DISPONIBILITE DES RESSOURCES FINANCIERES

Avant le lancement des programmes 2007-2010, des propositions de financement et budget avaient été élaborées avec les ONG/plateformes concernés. Lors de la mise en place, il n'a pas été possible au Mali et au Burkina de trouver des financements pour la totalité du budget. Au Bénin, Togo un financement de la part de l'Union Européenne a pu boucler le financement.

	Budget du programme	Financement à travers le CIDR	Financement à travers l'ONG partenaire
Burkina Faso (durée initiale 3 ans)	840 000 €	710 000 €	130 000 €
Mali (durée initiale 4 ans)	650 000 €	470 000 €	180 000 €
Togo et Bénin (durée initiale 3 ans)	1 500 000 €	1 275 000 €	225 000 €

Source : Conventions de partenariat pluriannuelles CIDR / partenaires pour les phases en cours.

⁶⁶ Voir nombre de jours pour la préparation de la convention annuelle à signer avec le gérant.

Au Burkina Faso, APME.2A reçoit du CIDR environ 65% du budget de la plateforme i.e. 59 millions de FCFA (ou 90.000 €) ; le reste du budget était à rechercher par l'ONG locale (à vérifier). Le fait que ce financement global n'est pas bouclé pénalise clairement la réalisation des activités programmées. Pour limiter la distorsion budgétaire, la plateforme prend des mesures de réduction de charges telles que l'utilisation du transport en commun pour la réalisation des missions et la révision à la baisse de certains objectifs. De 2008 à 2010 avec une prévision budgétaire de 422 millions de francs CFA pour la réalisation des activités de la plateforme, cette dernière a finalement obtenu 264 millions de francs CFA soit environ 63% du budget prévisionnel. L'ONG Diakonia a pu financer l'ONG à hauteur de 17 millions de FCFA ou 26.000 €. Diakonia serait intéressée de poursuivre le financement de la plateforme.

Au Mali, l'ICD n'a pas pu mobiliser suffisamment de ressources supplémentaires, à part un financement de la part de la même ONG suédoise Diakonia de 40.000 €.

Le programme au Bénin/Togo a pu bénéficier de plusieurs financements, notamment de l'Union Européenne et de l'AFD.

La faible disponibilité des ressources financières a sérieusement freiné l'atteinte des résultats du programme au Burkina et au Mali. On peut citer les voyages par les transports publics, les difficultés de remplacer du matériel de bureau, ...

Les scores de la grille d'analyse (voir annexe 3, e.a. questions 28 et 29) sont assez faibles (2, 5/5 et 3/5) sur la question si les plateformes ont les possibilités de couvrir au moins une partie de leurs dépenses.

L'ONG E.T.D., responsable pour les plateformes au Bénin et au Togo a pu sensibiliser plusieurs projets et bailleurs pour contribuer au renforcement du système des ESOP.

Les programmes au Mali et au Burkina n'ont pas pu disposer de ressources suffisantes pour mettre en œuvre leur programme de façon optimale. Ceci est regrettable puisque certaines ESOP rencontrent des difficultés importantes soit dans la collecte des produits (ESOP-lait au Mali) ou des problèmes pour l'écoulement de leurs produits sur des marchés qui paraissent saturés par moments (ESOP-soja au Burkina).

5.2.4 COMPLEMENTARITE ENTRE LA PLATEFORME ET LES AUTRES ACTIVITES DE L'ONG

Dans les 4 pays, on constate que les activités de la plateforme sont en harmonie avec d'autres activités de l'ONG :

Au Burkina Faso, l'organigramme que comporte le plan d'orientation stratégique d'APME.2A prévoit une place de choix pour l'organisation de la plateforme qui est vue comme une structure de prestation de services au profit des ESOP et de tiers. L'APME2A avait dès sa création des relations étroites avec le CIDR et les ESOP.

Au Mali, les ESOP dans la filière lait sont très complémentaires aux autres activités de l'ONG qui opère surtout dans le secteur de l'élevage. Au total l'ICD - à travers sa plateforme - encadre une douzaine de mini-laiteries, dont 5 ESOP et 7 mini-laiteries qui appartiennent à des groupements d'éleveurs et qui sont encadrés dans le cadre d'autres projets de développement du secteur de l'élevage.

Au Bénin et Togo, le nom ETD « Entreprise Territoire Développement » traduit l'orientation vers l'entrepreneuriat et le développement local. Les ESOP sont d'ailleurs un bon point de départ pour l'ensemble des activités de l'ONG.

En conclusion, l'existence de ces 3 ONG au Mali, Burkina Faso et Togo/Bénin est étroitement liée aux rapports de travail que leurs fondateurs avaient dans le passé avec le CIDR. ICD et ETD ont été créées (au moins en partie) par des anciens cadres du CIDR. APME.2A existait avant la collaboration et a été approché par le CIDR pour abriter la plateforme. La vision et mission des 3 ONG et de leurs équipes sont donc très proches de celles du CIDR.

Le CIDR a, à juste titre, décidé de travailler dans un nombre de secteurs limité et de développer une présence importante dans ces secteurs. Il est intervenu dans des secteurs relativement nouveaux tel que le secteur du soja.

5.3 EFFICIENCE DE LA PLATEFORME

5.3.1 MOYENS INVESTIS DANS L'ENCADREMENT DES ESOP

Pour la maîtrise du coût de leurs prestations, les plateformes ont standardisé le temps d'intervention de leurs experts par type d'ESOP (en autonomisation, en consolidation, en renforcement, en création). La stratégie est de diminuer progressivement le temps d'intervention de la plateforme tout au long de son évolution, depuis la création jusqu'à l'autonomisation⁶⁷.

5.3.2 EFFICIENCE DES EQUIPES DES PLATEFORMES

La mission d'évaluation constate que les membres des équipes des plateformes ont des agendas très chargés⁶⁸. Elle a discuté avec eux de leur emploi du temps et des possibilités de rendre leur travail plus efficient.

Pour la mise en œuvre de l'appui aux ESOP, l'identification des actions à mener et le planning des interventions sont faits avec l'ensemble du personnel de l'ESOP au Burkina. Ce planning annuel (et la convention signée avec l'ESOP) sert de base pour le planning mensuel des équipes notamment concernant visites dans les ESOP. Une évaluation au milieu de l'année permet de faire les ajustements nécessaires afin d'atteindre les objectifs initialement fixés où pour résoudre des difficultés apparues au cours de l'exercice.

Les constats suivants ont été faits par rapport à l'utilisation du temps de l'équipe:

- Pour le processus annuel d'élaboration d'une « convention d'appui technique », chaque conseiller organise à tour de rôle des visites dans les ESOP pour discuter avec le gérant et ses collaborateurs des appuis dont l'ESOP a besoin dans son domaine d'intervention. Le/la responsable de la plateforme organise une visite supplémentaire pour discuter des interventions prioritaires au cas où le nombre de jours désiré dépasse le nombre de jours à accorder à l'ESOP en fonction de leur âge et quand le financement disponible ne permet pas de couvrir un nombre de jours plus important.

67 Au Burkina Faso, les dépenses de la plateforme ont été respectivement de 74 904 243 FCFA (114.357 €) pour 2008, 113 675 528 FCFA (173.550 €) pour 2009 et 94 192 384 F pour 2010 (143.805 €). Ces montants représentent respectivement 57.95%, 87.94% et 72.87% du budget total de APME.2A. C'est ainsi que pour l'ESOP de Po soja, le temps d'intervention qui était de 174 H/J en 2007 a été de 117 H/J en 2008, 79 H/J en 2009. En 2010, la plateforme a déjà mis 90 H/J, suite à la grande sollicitation de l'entreprise en dehors du planning établi, suite aux difficultés d'accès au crédit pour le financement de la collecte.

68 Au Burkina et au Mali, le problème de disponibilité fait suite aux autres activités menées pour tiers, notamment afin d'assurer la contrepartie financière de l'ONG (Burkina Faso) et/ou le fait que le financement ne permet pas de couvrir le coût de l'équipe de personnel qui est alors mobilisé dans l'appui aux autres projets (Mali).

- La liste standardisée contient des « formations » sur plusieurs thèmes, mais il s'agit plutôt des sessions d'information/formation organisées individuellement pour le gérant ou son collaborateur. Des sessions de formation regroupant tous les responsables d'un même domaine, ne sont quasiment jamais organisées. L'organisation de pareilles sessions de formation aurait certainement été plus économique en termes de temps de l'équipe et aurait contribué à des échanges entre gérants et autres membres du personnel des ESOP.
- Suite à des restrictions budgétaires, le personnel de certaines plateformes (e.g. Mali) utilise le transport public et des taxis motos pour les visites des ESOP. Les visites de terrain prennent donc plus de temps.
- Les membres de l'équipe n'ont pas des compétences de base dans les domaines couverts par leurs collègues. Il est donc difficile pour un conseiller d'estimer si la visite de son collègue est vraiment indispensable. Si l'ESOP a un problème dans un domaine que le conseiller en visite ne maîtrise pas, il/elle ne peut que suggérer à un collègue de visiter également l'ESOP (au lieu d'apporter conseil lui/elle-même).
- Lorsqu'un nouveau gérant ou collaborateur est engagé, la plateforme organise une visite ou stages dans une autre ESOP afin que le nouveau bénéficie de l'expérience de l'ancien. Il serait toutefois intéressant d'organiser régulièrement des échanges d'expérience.
- On note l'absence d'échanges d'expériences réguliers entre les plateformes de l'Afrique de l'Ouest. Or, les plateformes et leurs ESOP disposent d'expériences qui peuvent être très utiles pour les autres.
- Les équipes, surtout celle du Burkina Faso, ont dû faire des efforts importants pour rechercher des ressources financières pour le programme en cours.

Les plateformes disposent chacune d'un groupe d'experts dynamiques ayant des compétences dans plusieurs domaines tels que la production agricole, la gestion/comptabilité, la commercialisation, etc, ce qui permet d'offrir un ensemble de services. Les équipes actuelles sont déjà surchargées et n'arrivent pas toujours à répondre aux besoins des ESOP existantes dans des délais requis.

Avec le développement des ESOP et les nouveaux défis qui se posent (fiscalité, aspects juridiques, accès aux investissements), il ne sera plus possible d'avoir toute l'expertise au sein des équipes et il sera donc de plus en plus important d'élargir les sources de compétences externes à mettre au profit des ESOP.

5.4 VIABILITÉ DE LA PLATEFORME

5.4.1 CAPACITES TECHNIQUES/COMPETENCES DE LA PLATEFORME

De l'examen des besoins des ESOP et des ressources humaines disponibles au sein des plateformes, il se dégage que les compétences présentes sont à même d'accompagner les ESOP dans leur lancement et le début de la phase de développement. Par contre, les compétences peuvent parfois ne pas suffire pour accompagner des ESOP en plein développement et autonomie.

Compte tenu de la complexité progressive des activités de transformation et de gestion de la qualité, certaines plateformes comptent engager un spécialiste en post récolte et en transformation des produits agricoles.

Étant donné les nouveaux enjeux et problèmes, il sera toutefois important pour les plateformes et ESOP de faire recours à des compétences extérieures en cas de

nécessité et cela de manière ponctuelle. Il s'agit par exemple des questions de la fiscalité, des questions juridiques, des stratégies d'extension des réseaux.

5.4.2 STABILITE DU PERSONNEL

Un grand problème que rencontrent les plateformes est l'important turnover de leur personnel. Actuellement, quasi 60% des membres des équipes n'étaient pas encore dans les plateformes au début de ce programme. Plusieurs membres des équipes ont quitté pour des emplois plus rémunérateurs dans d'autres projets et organisations (bi- et multilatérales). Dans d'autres cas, les conseillers ont bénéficié de promotions au sein de l'organisation. Un des conseillers du Burkina a proposé de devenir le gérant d'une nouvelle ESOP qui produira l'huile de soja. Au Mali et au Burkina, les comptables des ONG ont demandé à être intégrés dans les équipes des plateformes, ce qui est une évolution positive vu le besoin de renforcer les compétences en gestion financière et administrative des gérants.

Au Bénin et au Togo, 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. Cette dernière offre la possibilité au personnel cadre de participer au capital, ce qui constitue une disposition nécessaire à la performance de l'ONG.

Au Bénin, et dans les autres plateformes, on constate que la rémunération du personnel est « insuffisante » et peu 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 qui est plus concurrentiel au Bénin (forte présence de projets et bailleurs internationaux). ETD a dû puiser dans ses fonds propres pour ramener le niveau de salaire de la responsable d'antenne à un niveau appréciable.

Les scores pour la capacité des plateformes d'assurer la stabilité des connaissances au sein de leur structure (question 27) sont moyens (2,75/5).

Le problème de la faible stabilité du personnel est un problème permanent qui risque de mettre en danger l'efficacité des interventions de la plateforme en direction des ESOP. Il faut développer des stratégies de motivation autre que seulement financières : management des connaissances, échanges internationaux, évolutions de carrières, plans de formations, etc...

Pour pallier aux questions de mobilité du personnel des actions doivent être menées:

- Tenir compte du niveau général de salaire dans chaque pays dans la fixation des salaires des cadres de la plateforme ;
- Prévoir une motivation croissante de la rémunération du personnel de la plateforme au fil du temps.

Vu l'instabilité du personnel, qui est largement liée aux facteurs externes (c'est à dire la diversité des offres sur le marché de l'emploi pour des personnes qualifiées), il est également important d'assurer une capitalisation des expériences au sein des plateformes - ou à l'intérieur du réseau des plateformes - de façon à ce que les nouveaux employés puissent rapidement prendre connaissance de la situation et être en mesure d'apporter des conseils valables. Des efforts sont faits dans ce sens.

Il semble également important de stimuler les gérants/directeurs à rechercher eux-mêmes les solutions à leurs problèmes auprès de leurs collègues plutôt que de dépendre totalement de l'équipe des plateformes. Dans ce sens, il est préférable d'organiser des sessions de formation de base pour les gérants/directeurs et de les inciter à échanger entre collègues afin d'arriver à des prises de décision correctes. L'utilisation des outils

informatiques et l'accès à internet permettent également à eux de renforcer leurs propres compétences et de bien se documenter.

Voir également chapitre 7.1.3., pour les constats et recommandations sur « Transfert des compétences vers les autres acteurs du système ESOP ».

5.4.3 VIABILITE FINANCIERE ET CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Pour le moment, on constate que le financement du programme CIDR représente une partie importante du budget des ONG (voir tableaux dans chapitre 1 « Présentation des plateformes »)

Au Burkina Faso, APME.2A est à même de mener d'autres activités pour disposer de ressources complémentaires et couvrir une partie de ses dépenses. C'est ainsi qu'en 2009 la réalisation d'activités pour APIL et CVECA a permis d'avoir des recettes de 7 millions de francs. Courant 2010, des prestations de service au profit de SOS SAHEL, du PADAB2, entre autres, sont en cours. Il est à noter que pour ce type de prestations, s'il contribue également fortement à la reconnaissance professionnelle de la plate-forme, met la plate-forme est en compétition avec les bureaux d'études de la place.

Concernant la capacité d'APME.2A et ICD à mobiliser des ressources externes, il est à noter qu'APME.2A a contacté cinq à six partenaires du Nord. Ces derniers ont notifié qu'ils travaillent par phase de 6 ans qui arrive à échéance en 2013 et qu'ils collaborent déjà avec des structures sur le terrain.

ICD au Mali, a beaucoup de contacts avec les bailleurs pour les projets d'élevage et pourrait probablement mobiliser des ressources pour les ESOP -lait. Par contre, elle a moins de contacts avec d'autres projets filières.

Au Togo, l'ETD a eu plus de succès en mobilisant des ressources supplémentaires dans le cadre d'une collaboration avec le projet PASA dans sa phase de finalisation de négociation avec la Banque Mondiale qui prévoit la création de 20 ESOP dans le cadre de ce projet ainsi qu'avec le FIDA. Elle disposait déjà de la totalité de son budget initial suite à un cofinancement CIDR/Union Européenne.

Au Bénin, ETD a obtenu avec l'appui du CIDR 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 EED⁶⁹ 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, ou de la rédaction des demandes de fonds et d'un plan de financement.

La volonté de mobilisation de ressources supplémentaires existe chez toutes les 3 ONG. Cependant il faut des actions de communication pour une visibilité au préalable. Un des problèmes par rapport à l'accès aux fonds dans un délai relativement court est que les activités et budgets des projets et programmes sont déjà arrêtés une ou deux années avant leur mise en œuvre, ce qui pose des difficultés pour y insérer des activités nouvelles à financer.

Les plateformes ont signalé que certains bailleurs de fonds et partenaires techniques et financiers, sont parfois réticents à s'engager dans une démarche ESOP qui est fortement identifiée - selon eux - avec le partenaire européen principal qu'est le CIDR.

69 Service des Eglises Evangéliques en Allemagne pour le Développement

5.4.4 VIABILITE ORGANISATIONNELLE

Burkina Faso: L'organigramme que comporte le plan d'orientation stratégique d'APME.2A prévoit une place de choix pour la plateforme qui est vue comme une structure de prestation de services au profit des ESOP et de tiers. L'organigramme actuel évoluera vers cet organigramme cible. Une disposition sera prise très rapidement pour une meilleure structuration de la plateforme au sein d'APME.2A et pour une plus grande efficacité de la plateforme.

Les plateformes au Bénin et Togo sont également bien structurées et intégrées dans l'ONG ETD.

Au Mali, l'équipe de la plateforme offre des services aux ESOP mais également aux autres entreprises créées dans le cadre d'autres projets de l'ONG ICD.

5.4.5 VIABILITE INSTITUTIONNELLE ET PARTENARIAT

Le système de contractualisation avec les ESOP est de type partenarial à la lecture des clauses de la convention technique entre ces entreprises et les plateformes. Des activités d'appui ont été identifiées et programmées par les plateformes pour chaque résultat attendu des ESOP. Elles se réalisent sur la base d'un accompagnement et permet aux ESOP non seulement un renforcement de leurs capacités mais a aussi des répercussions positives sur l'efficacité de ces entreprises.

Une convention d'appui technique est établie annuellement entre la plateforme et l'ESOP pour formaliser les actions à mener ainsi que leur planning. Cette convention stipule le nombre de jours d'appui dans les ESOP. Une évaluation de cette convention est faite à mi-parcours pour recadrer l'appui selon les besoins actuels des entreprises.

Ce système pourrait être amélioré dans les faits en tenant mieux compte d'une part des contraintes auxquelles les ESOP se heurtent dans la réalisation de leurs activités et d'autre part de l'efficacité de la plateforme, avant de programmer et d'exécuter un programme d'appui tout en continuant à privilégier le dialogue⁷⁰ et la discussion afin de parvenir à un consensus.

Voir chapitre 6 ci-dessous sur « Synergies et partenariats ».

En ce qui concerne la viabilité des plateformes, on constate que les équipes des plateformes sont bien outillées et capables d'encadrer les jeunes ESOP et les ESOP en développement. Par contre, elles ne disposent pas de toutes les compétences pour résoudre des problèmes plus complexes tels que le statut juridique et la fiscalité. Il serait donc préférable de mobiliser dans ce cas des experts externes.

La viabilité financière des plateformes est également faible au Mali et au Burkina alors que les plateformes au Bénin et Togo ont développé un réseau de contacts et partenaires pour le financement d'une partie croissante de leurs activités.

La viabilité institutionnelle - et les systèmes et procédures sont bien établis.

70 Les gérants ressentent actuellement une petite pression de la part de la plateforme pour accepter de bénéficier de certains appuis de la part des conseillers, alors qu'ils n'y voient pas toujours un intérêt. Les plateformes de leur côté sont soucieuses de réaliser un nombre de jours d'appui tel que spécifié dans les contrats avec les bailleurs de fonds et le CIDR.

6. SYNERGIES ET PARTENARIATS

6.1. SYNERGIES AVEC D'AUTRES ACTEURS DE DÉVELOPPEMENT

On constate que l'expérience acquise dans le cadre des plateformes, les met dans une position favorable pour développer d'autres propositions de projets et pour apporter une expertise bien appréciée pour les projets et programmes qui œuvrent dans le même sens. Toutefois, comparées à d'autres projets et ONG, les plateformes et ESOP travaillent plutôt en « vase clos » - surtout au Mali et dans un moindre degré au Burkina Faso. Elles collaborent relativement peu avec d'autres acteurs du développement et leurs équipes participent peu à des formations, échanges, colloques organisés par des tiers.

ETD au Bénin et Togo est plus ouverte sur le secteur du développement et a noué des relations avec plusieurs projets et institutions, notamment pour la création de nouvelles ESOP. On note qu'au Togo plusieurs projets, notamment du FIDA et de la Banque Mondiale⁷¹ (en négociation), collaborent avec ETD pour installer des ESOP dans le cadre des projets/filières qu'ils appuient. Au Bénin, ETD a mis les ESOP en relation avec des services techniques installés dans les localités d'implantation (Mairie, IMF, CeCPA, 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.

Au Burkina Faso, la plateforme a établi une collaboration avec la Direction Générale de la Promotion de l'Economie Rurale (DGPER) qui constitue le point d'entrée de la plateforme au sein du Ministère de l'Agriculture. Deux cadres de la DGPER ont déjà visité les ESOP et une rencontre de travail a eu lieu entre la plateforme et la DGPER ; un projet de protocole de collaboration est attendu de la plateforme pour appréciation par la DGPER. Un atelier de restitution des résultats de la filière soja est en préparation avec une participation financière et technique de la DGPER.

Une collaboration existe entre la plateforme et l'Institut de l'Environnement et de la Recherche Agricole (INERA), la Chambre Régionale d'Agriculture (CRA), la Maison de l'Entreprise, le Programme Alimentaire Mondial (PAM) à travers son programme P4P. La plateforme a pu faire des prestations de services pour SOS-SAHÉL et Helvetas⁷². Ceci a toutefois réduit fortement la disponibilité de son équipe pour l'accompagnement des gérants⁷³.

Force est de constater que les scores (voir annexe 3) les plus faibles sont dans le domaine de la collaboration et synergies ainsi que dans le domaine de l'autonomie financière des plateformes.

Les évaluateurs estiment que, même en dehors de la nécessité pour les plateformes d'assurer un autofinancement pour leur programme « Accès au marchés », il est très intéressant pour elles de développer des synergies avec des partenaires externes.

71 Cette collaboration n'est pas encore opérationnelle. Les négociations sont en cours et très bien engagée mais la convention ne sera signée qu'en 2011 (fin 2011?)

72 Au Burkina Faso, une ONG a demandé à la plateforme de former les cadres d'un projet en cours pour que ces cadres puissent à leur tour accompagner les initiatives économiques des producteurs. L'APME.2A était réticent à s'engager dans une telle collaboration par souci de respect de la démarche qualité de l'ESOP et de garder une certaine mainmise sur la méthodologie.

73 Les gérants ont soulevé ce problème lors de la réunion de pré-restitution.

6.2. COLLABORATION AVEC LE CIDR

6.2.1 APPUI DU CIDR SUR LE RENFORCEMENT DES ONG PARTENAIRES

Les conventions entre ONG et le CIDR stipulent une contribution du CIDR au renforcement des capacités des responsables de ces ONG partenaires, à travers leur participation à des activités organisées dans le cadre de l'AIDR (Association Internationale de Développement et de Recherche). Les directeurs de ETD, APME.2A, ICD participent deux fois par an à des formations et échanges organisés par l'AIDR pour l'ensemble des partenaires, où des thèmes sur le renforcement organisationnel et institutionnel des ONG sont discutés.

Un site web regroupe un ensemble de documents de réflexion et des outils pratiques sur le travail fait par le CIDR et ses ONG partenaires, en particulier sur le thème entreprises agricoles, filières et marchés.

Une recherche rapide sur ce site permet de constater qu'en matière de l'accès aux marchés, la plupart des documents date d'avant 2006-07. Relativement peu d'outils, études ou notes de réflexion ont été ajoutés au cours de la période sous évaluation.

6.2.2 APPUI DU CIDR AU RENFORCEMENT DES COMPETENCES DES EQUIPES DES PLATEFORMES

Les appuis techniques dont les plateformes ont bénéficié du CIDR sont:

- La mise à disposition de conseillers techniques pour le renforcement de la plateforme jusqu'à 2009 au Burkina Faso; et sur toute la phase actuelle au Togo et Bénin ;
- La réalisation d'une mission d'appui technique et méthodologique de 10 à 15 jours⁷⁴ chaque année dans chaque plateforme par le directeur du département Entreprise Agricole, Filières et Marchés (EAFM).
- L'accompagnement à distance du directeur de département EAFM.

De manière spécifique, l'appui du conseiller technique permanent sur place a concerné les domaines suivants:

- Le renforcement et l'autonomisation des entreprises ;
- L'organisation interne et la structuration de la plateforme
- La gestion des ressources humaines ;
- Le management des connaissances et la capitalisation des activités ;
- L'analyse des impacts du programme ;
- L'appui à la professionnalisation de la plateforme ;
- La pérennisation de la plateforme ;
- La gestion des relations avec les bailleurs de fonds et les investisseurs ;
- La communication externe sur les actions.

Les appuis du directeur du département EAFM ont permis de :

- Trouver des solutions de financement pour les entreprises ;
- Valider les budgets prévisionnels et faire un point sur les possibilités offertes par les financements en cours et les perspectives de partenariats et financements complémentaires ;

74 10 jours au Mali, 12 au Burkina et 25 sur Togo-Bénin

- Etudier de nouvelles pistes de partenariat ;
- Faire un point sur les démarches de communication ;
- Faire un point plus particulier sur les nouvelles ESOP et valider leurs perspectives de développement ;
- Identifier les besoins d'appuis prioritaires des plateformes.

L'accompagnement à distance a permis de valider certains documents et avoir des avis sur des options méthodologiques. Il a également permis d'échanger sur les bilans de gestion et les plans d'affaires des entreprises.

Sur la mise à disposition de la documentation et la mise au point du modèle ESOP

Le site UNGANA, réservé aux membres de l'AIDR, donc les directeurs des ONG et les coordinateurs des plateformes, permet la capitalisation des expériences des différentes plateformes en termes d'outils et de stratégie mise en œuvre pour résoudre des problèmes pratiques. Les documents et outils ne sont pas encore disponibles pour les conseillers des plateformes. La mission d'évaluation a constaté que des efforts de systématisation des méthodologies utilisées sont en préparation, aussi bien au Burkina Faso (production d'un manuel de procédures/outils) qu'au Togo/Bénin où l'équipe veut revoir des procédures et outils en vue de simplifier l'approche.

Vu l'importance d'échanger des expériences et outils, il serait intéressant que l'ensemble des plateformes et le CIDR créent un site où les conseillers des différentes plateformes et gérants pourraient facilement insérer et échanger des documents et outils.

Par rapport au conseiller technique

On constate au Bénin et au Togo⁷⁵ des attentes pour une réorientation de l'appui du conseiller technique, surtout sur des questions de management des connaissances, le plaidoyer/lobbying, l'opérationnalisation du fonds d'investissement et la stratégie de démultiplication des ESOP et la gestion stratégique de la plateforme. Il s'agit par exemple du développement des outils de maintien de la qualité⁷⁶ et de pilotage des activités pour gagner en temps, en efficacité.

Compte tenu du niveau technique auquel sont parvenus les cadres de la plateforme, il est préférable que le cahier de charge du conseiller technique soit négocié davantage avec l'ensemble des plateformes.

Sur le plan financier

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 pour le traitement des dossiers de demande de fonds (entre 2 et 3 semaines).

Lors des discussions avec les responsables des plateformes et des équipes, on constate une forte appartenance au réseau « CIDR/ESOP ». ETD prend clairement le concept/mécanisme des ESOP alors que APME.2A et ICD semblent moins se démarquer par rapport à son principal partenaire qu'est le CIDR.

75 Cette question n'a pas été couverte explicitement au Burkina Faso et au Mali où le conseiller technique actuel intervient moins souvent.

76 Par exemple pour la standardisation de la qualité du riz au Bénin

Les évaluateurs estiment que le système d'accompagnement mis en place par le CIDR et les plateformes a fait ses preuves. Toutefois, le système est relativement lourd et devrait évoluer de manière à permettre d'accompagner un nombre croissant d'ESOP ou de répondre de façon flexible à des nouveaux défis.

La pertinence de protéger de façon assez stricte les outils et le modèle développé par le CIDR est moindre avec la présence d'autres acteurs dans le secteur de l'entrepreneuriat rural.

Une capacité et volonté d'initier des activités en dehors du financement CIDR existe dans les 3 ONG/4 plateformes.

6.2.3 RAPPORTAGE ET DECAISSEMENT

Les évaluateurs ont constaté que les plateformes et les ESOP élaborent des rapports réguliers afin de permettre au CIDR (y inclus le conseiller technique) de suivre de près l'évolution des ESOP et la réalisation du programme. Ces rapports de gestion contiennent un nombre important d'informations notamment :

- L'évolution du nombre de producteurs, du nombre d'hectares cultivés
- Les intrants distribués ;
- Les productions livrées (par rapport aux prévisions) - par les membres des tontines, par les producteurs individuels et/ou par d'autres ESOP
- Les taux de transformation et une observation par rapport à l'atteinte d'un bon rendement
- Un tableau de suivi matière
- Le calcul du coût de transformation - et la comparaison avec les prévisions
- Les ventes de produits, par type de clients, par zone, ventes directes ou via le RESOP (par rapport aux prévisions)
- Les prix de vente (par type de clients)
- Les créances
- Le personnel
- Les états financiers
- Les marges sur coût variable
- Justificatives des dotations

Ces informations sont fondamentales pour la gestion et la planification de l'entreprise, mais lors des visites de terrain des évaluateurs dans les ESOP, les gérants/directeurs ont rarement utilisé ces informations pour expliquer la situation de leur ESOP. On craint donc que ces informations soient en premier lieu collectées et traitées parce que le bailleur le demande et non pas comme des outils de gestion qui permettent une bonne planification et prise de décision.

6.2.4 IMPORTANCE DES PROCEDURES DANS LA DEMARCHE ESOP

À plusieurs reprises, les évaluateurs ont été fortement frappés par l'importance que les équipes des plateformes attachent à un appui aux ESOP standardisé et planifié un an à l'avance. Les équipes expliquent que cette standardisation fait partie intégrante de l'approche ESOP et que ces outils et leur utilisation sont garants du respect des accords avec le CIDR.

Les exemples suivants illustrent le risque d'un trop grand formalisme :

- Au début de l'année, les différents membres de l'équipe visitent à tour de rôle l'ESOP pour discuter lesquelles des nombreuses interventions standard sont à organiser auprès de la plateforme au cours de l'année ; on décide à l'avance au du mois au cours duquel chaque intervention sera exécutée ;
- Pour chaque sortie de terrain, le conseiller élabore des termes de référence, fait signer son ordre de mission et élabore un rapport de la visite.
- Le conseiller production CSP organise en général 5 visites par an dans chaque ESOP. Le contenu de chaque visite est défini de façon standard et diffère (uniquement) en fonction de l'année d'existence de l'ESOP - et moins en fonction de l'évolution des tontines/GIE et de leurs problèmes/opportunités spécifiques. Il n'est toutefois pas vérifié à l'avance si ces visites sont vraiment nécessaires pour les producteurs.

La mission d'évaluation comprend qu'il est important d'instaurer des outils et procédures, afin de faciliter le travail et d'assurer la qualité des interventions, surtout au moment du lancement de nouvelles ESOP et avec du nouveau personnel. Elle estime toutefois que dans l'état d'avancement actuel des ESOP, ces outils standardisés et procédures n'incitent pas à suffisamment de flexibilité pour répondre à des problèmes spécifiques. Ces procédures ne prennent en réalité pas suffisamment en compte les besoins spécifiques des ESOP qui peuvent surgir à différents moments de l'année.

Lors des réunions de pré-restitution, les gérants/directeurs - en particulier ceux qui sont employés depuis plusieurs années - ont tous souligné le fait que ces procédures sont relativement lourdes et qu'une bonne partie du temps des visites des conseillers dans l'ESOP est pris pour le remplissage de ces documents.

Le programme CIDR est le principal partenaire technique et financier de toutes les plateformes. Les cadres de la plateforme sont à ce jour bien outillés pour la conduite des activités d'accompagnement des ESOP. Ils disposent d'un ensemble de tableaux qui permettent de suivre l'évolution de l'ESOP. Les attentes au niveau technique sont donc satisfaites.

On note que l'utilisation de ces outils au niveau des ESOP est relativement lourde et peu flexible.

7. PRINCIPAUX CONSTATS ET RECOMMANDATIONS

La plupart des recommandations partent du constat que, malgré la pertinence des ESOP et des plateformes pour le développement de l'agriculture familiale, certaines hypothèses de départ par rapport aux rôles des différentes parties prenantes ne se sont pas avérées réalistes et que les plateformes n'ont pas toujours travaillé de façon très efficace avec des faibles ressources financières et humaines disponibles.

Voir partie I du rapport, chapitre 6.3.3, « Validité des hypothèses de départ »

Les plateformes ont permis de créer un nombre important d'ESOP et de faire évoluer ces entreprises en fonction d'une meilleure production au niveau des producteurs, d'une augmentation des achats auprès des producteurs et la mise sur le marché de produits de bonne qualité. Les plateformes ont des équipes dynamiques, qui disposent des compétences pour répondre à la majeure partie des opportunités et problèmes des ESOP.

L'évaluation constate toutefois que des modifications majeures seraient à apporter au fonctionnement des équipes et au modèle ESOP afin d'assurer la réalisation des objectifs et résultats attendus logiquement pendant les 3 prochaines années et l'extension du réseau des ESOP en Afrique de l'Ouest.

7.1 PAR RAPPORT À L'EFFICIENCE DES PLATEFORMES

En ce qui concerne l'extension du réseau, les équipes seront capables d'accompagner un plus grand nombre d'ESOP si on améliore leur efficacité à travers les mesures suivantes :

- (1) un allègement de leur système d'encadrement notamment une diminution du nombre de documents et outils à utiliser dans les ESOP,
- (2) une réflexion profonde sur le rôle des conseillers,
- (3) faire appel au personnel des ESOP existants pour former et encadrer les nouveaux cadres.

7.1.1 CONSEIL VERSUS COACHING

Dans les échanges avec les gérants lors des réunions de pré-restitution, l'équipe d'évaluation a couvert la relation entre les gérants et l'équipe de la plateforme. Il s'est avéré qu'en général, les gérants apprécient l'accompagnement de la part des plateformes.

Cette satisfaction est la plus grande pour les nouveaux gérants dans des ESOP existants ou nouveaux. Ils témoignent que cet accompagnement leur a permis de bien faire évoluer l'entreprise, de bien installer l'équipe de l'ESOP et de suivre le fonctionnement de leur entreprise. Le style assez directif des conseillers de la plateforme ne les gêne pas - cela les rassure plutôt. Toutefois, ils se plaignent que même les décisions moins importantes soient soumises à l'approbation de la plateforme.

Les gérants/directeurs des ESOP qui ont quelques années d'expériences dans les ESOP plutôt rentables, sont moins satisfaits de l'approche relativement standard de l'équipe des plateformes. Ils rencontrent des problèmes ou défis spécifiques pour lesquels les plateformes n'ont pas encore de réponse et les outils standardisés ne sont donc plus utiles. Ils ont donc plutôt besoin d'une réflexion commune avec quelqu'un qui maîtrise

ce domaine p.e. comment accéder au crédit warrantage, comment résoudre tel conflit commercial. Ces ESOP ont plutôt besoin d'un coach et d'un partenaire dans la réflexion, que d'un conseiller qui offre des solutions toutes faites.

Dans les discussions avec les (jeunes) conseillers des plateformes, on a constaté à plusieurs reprises un accent sur le conseil unilatéral. Ils/elles pensent qu'on leur « demande un conseil » et que le fait de ne pas connaître/offrir la solution standard les mettrait dans l'embarras. Ils/elles s'imaginent peu que le fait d'être à l'écoute des problèmes que rencontre l'équipe de l'ESOP et d'entamer un processus de réflexion avec les concernés, leur permettrait d'être beaucoup plus utiles.

Il faut que les conseillers se rendent compte qu'ils sont autant des « coaches » ou « facilitateurs » plus que des « conseillers ».

Il semblerait également utile que les plateformes organisent régulièrement des échanges avec le groupe des gérants/directeurs, avec le groupe des CSP/CDS,... afin de réfléchir ensemble sur certains problèmes et de développer des stratégies communes. Cela renforcera également les collaborations entre les gérants/directeurs et permettra d'avancer plus rapidement dans le développement du réseau des ESOP.

Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des équipes des plateformes, on recommande de revoir leur fonctionnement en combinaison d'un renforcement de leurs compétences. Progresser conjointement sur les deux plans permettra d'arriver à un changement de fond, dans les comportements et attitudes de l'équipe de conseillers.

7.1.2 ORGANISATION INTERNE

A. Phase 1 :

- Revoir les procédures de l'équipe de la plateforme par rapport à la planification de leur travail et voir quelles sont les procédures dont la valeur ajoutée est relativement faible. Le nombre de procédures doit être revu et les outils qui ne sont pas assez pratiques devraient être simplifiés et adaptés aux besoins des décideurs.
- Instaurer une dynamique de partage de compétences au sein des équipes, d'abord sur les compétences dont ils disposent déjà (p.e. le conseiller gestion forme ses collègues dans les principes de la comptabilité)
- Organiser une formation de base pour l'ensemble des conseillers sur l'ensemble des compétences dont doit disposer un « conseiller ESOP ». Cela permet une mise à niveau de l'ensemble des équipes, ce qui renforce la compétence de chacun pour intervenir sur l'ensemble des problématiques d'une ESOP.

B. Phase 2 :

- Faire une analyse avec l'équipe pour voir les domaines dans lesquelles les conseillers ESOP ne se sentent pas à la hauteur des demandes et attentes des autres acteurs de l'ESOP (équipe ESOP, OP, autres acteurs commerciaux)
- Identifier les conseils et compétences qui peuvent facilement être mobilisés pour les ESOP à l'extérieur du système ESOP ; il s'agit des services fournis gratuitement par des projets de développement des PME, des projets filières agricoles.
- Identifier les compétences (de base) à renforcer au sein de l'équipe et voir quels sont les membres de l'équipe qui sont les mieux placés pour acquérir ces nouvelles compétences.

- Faire un contrat avec ces conseillers pour s'assurer que la plateforme profitera des fruits de cette formation (remboursement d'une partie des frais de formation au cas d'un départ précoce).

7.1.3 TRANSFERT DES COMPETENCES VERS LES AUTRES ACTEURS DU SYSTEME ESOP

A. Vers les gérants/directeurs

- Organiser des sessions de formations/ échanges entre les gérants de chaque ESOP - et ou leurs collaborateurs dans un domaine particulier - en vue de renforcer leurs compétences à travers des formations pratiques et appliqués ;
- Remplacer une partie des formations individuelles par des sessions de formation pour l'ensemble des agents des ESOP ayant les mêmes responsabilités ;
- Organiser des rencontres d'échanges entre les gérants/directeurs des ESOP en vue de renforcer leurs compétences, de profiter de l'expérience des autres gérants et de développer des collaborations horizontales (entre les gérants - sans dépendre de l'initiative des plateformes) ;
- Organiser une formation des formateurs pour les CSP sur les thèmes des formations à organiser au niveau des OP (afin que les conseillers agronomes ne doivent plus souvent descendre sur le terrain pour des interventions dans les OP - organisations de producteurs) ;
- Aider les autres acteurs (chargés de transformation) à participer à des formations et rencontres organisées par d'autres projets et acteurs de développement - et à des réunions d'échanges avec des personnes ayant la même responsabilité au sein des ESOP
- Assurer la simplification des outils de gestion actuellement en place au niveau des gérants, de ses différents collaborateurs (CSP, CST, comptables) et des comités de liaison/ conseils d'administration.
- Mettre à la disposition des gérants des fascicules (tels que les modules GERME ou les modules de formation disponibles sur www.senegal-entreprises.net), rédigés dans un style facilement utilisable en fonction du niveau de scolarité et du sujet couvert.
- Etant donné l'importance d'échanger des expériences et outils, il serait intéressant que l'ensemble des plateformes et le CIDR créent un site où les conseillers des différentes plateformes et gérants pourraient facilement insérer et échanger des documents et outils.

B. Vers les organisations de producteurs :

- Investir beaucoup dans la formation des leaders des OP par rapport à la prise de décision dans le cadre des comités de liaison,
- Investir dans la formation des cadres des OP qui encadrent les producteurs. Cette formation doit être organisée conjointement par le conseiller agronome et le CSP/CDS de chaque ESOP.

7.1.4 COMPETENCES A RENFORCER DANS LES EQUIPES

En plus des changements proposés ci-dessus, il convient de rappeler que les équipes sont en général relativement faibles dans les domaines suivants :

- Technologie alimentaire et gestion de la qualité (HACCP)

- Analyse financière et calcul des coûts/prix de revient
- Aspects juridiques et fiscales
- Stratégie commerciale

Il faudra donc :

- Renforcer les équipes des plateformes par un(e) spécialiste en technologie post récolte et en procédé de transformation des produits agricoles ;
- Renforcer les compétences de ces spécialistes dans le domaine de la gestion de la qualité, de la production biologique, de la labellisation et certification ;
- Former les équipes des plateformes en plaidoyer ;
- Former les équipes des plateformes sur les principes de base du statut juridique de l'entreprise et des questions fiscales et sociales afin qu'ils puissent collaborer avec des experts externes dans ces domaines.
- Constituer un réseau d'experts fiscalistes, juristes, qui peuvent appuyer les équipes des plateformes dans ces domaines.

7.2 PAR RAPPORT AU MODÈLE ESOP

Les évaluateurs constatent que le modèle ESOP est un modèle intéressant qui a permis d'atteindre des résultats au niveau de la création de valeur ajoutée pour la production locale, d'augmenter le revenu des producteurs et la mise sur le marché de nouveaux produits.

Ils constatent toutefois que l'évolution des ESOP fait ressortir plusieurs faiblesses qui invitent à revoir certains paramètres du système⁷⁷.

Les évaluateurs proposent les démarches suivantes par rapport au modèle ESOP :

- Revoir la répartition des parts dans les ESOP en augmentant sérieusement la part des producteurs dans l'ESOP. Les statuts des ESOP et/ou son règlement intérieur doivent clairement stipuler comment les ESOP vont permettre aux OP et leurs membres d'améliorer leur intégration dans les chaînes de valeur ;
- Revoir la charte ESOP en y intégrant des clauses qui permettent davantage de sauvegarder la mission/vision des ESOP garantissant une répartition équitable des fruits des ESOP p.e. mesures à prendre en cas de non respect des principes de base ;
- S'assurer que les OP et gérants comprennent que la participation prise par le CIDR sert à réinvestir des ressources dans l'accompagnement des ESOP ; Eventuellement en remplaçant les parts sociales CIDR par une participation du nouveau CRESA;
- S'assurer que les fruits des investissements initiaux (qui ont été faits avec des ressources provenant des budgets de développement) puissent être mobilisés pour les mêmes fins à travers un effet multiplicateur. Actuellement, le bénéfice créé dans l'entreprise suite aux fonds mis à sa disposition par le Fonds d'investissement va vers les actionnaires, même s'ils ont mis des parts relativement petites⁷⁸.-
- Intégrer les subventions et montants du Fonds d'investissement comme un quasi capital ou dette subordonnée qui doit être graduellement remplacé/remboursé par des réserves/bénéfices ou par une augmentation des parts des autres parties prenantes

77 Voir Partie I, chapitre 6.3.3 "La validité des hypothèses de départ"

78 Voir Partie I, chapitre 6.3 « Approche éthique »

- Analyser la pertinence d'un système de certification du respect des principes des ESOP ou une procédure de sélection/adhésion des ESOP à un réseau qui défendra les intérêts de ces ESOP au niveau national - et qui mobilisera à terme des ressources pour les membres ESOP.

7.2.1 PAR RAPPORT AU PRINCIPE DE L'INTEGRATION VERTICALE

Un élément déterminant dans l'analyse de la capacité d'extension du réseau réside dans le choix du modèle des ESOP. Jusqu'à présent, les ESOP ont toutes été développées sur base d'une intégration verticale dans une chaîne de valeur, c'est-à-dire, les ESOP ont tous développé des activités d'appui aux producteurs (conseils techniques), la mise à disposition des inputs, la collecte, la transformation à différentes étapes et la commercialisation sur un marché de premier choix. Cette approche a demandé des efforts en ressources humaines importantes, aussi bien au niveau de la plateforme qu'au niveau des ESOP. En plus, le CIDR, les ONG partenaires et les plateformes n'ont pas toujours été en mesure d'accéder à des ressources financières suffisantes, y inclus l'accès au crédit, pour que les ESOP atteignent assez vite leur seuil de rentabilité.

Prenant en compte (1) qu'au moment du démarrage des ESOP, il y avait relativement peu d'autres projets et programmes - en particulier au Togo - (2) qu'actuellement plusieurs projets/programmes avec une approche filière sont intéressés à développer des activités de transformation/commercialisation en collaboration avec le secteur privé et les organisations de producteurs, (3) que les organisations de producteurs intègrent en leur sein de plus en plus des services techniques pour répondre aux besoins de leurs membres,.... , il semble important de mettre en question la nécessité d'une intégration de toutes les fonctions au sein d'une même ESOP.

La collaboration et la synergie avec d'autres acteurs semble être une voie prometteuse pour une extension conséquente du réseau des ESOP.

7.2.2 PAR RAPPORT A L'EXTENSION DU RESEAU DES ESOP

Pendant la période 2007-2010, le rythme d'extension du réseau ESOP a été relativement bien maîtrisé. Le nombre d'ESOP a doublé, mais les ESOP sont largement restées dans les mêmes secteurs/produits que la phase précédente, à part quelques unes telles que l'ESOP Po-riz au Burkina Faso. Les équipes de 4-5 conseillers étaient capables d'accompagner jusqu'à 10 ESOP à des stades différents.

Pourtant, surtout au Mali et Burkina Faso, l'équipe n'a pas pu résoudre certains problèmes de fond par rapport à la viabilité des ESOP. Des faiblesses de gestion et d'organisation se sont ajoutées à des situations de départ peu favorables à la création d'une ESOP dans cette région.

Partant du constat que la création d'une ESOP dans une filière existante est plus facile que dans une nouvelle filière, on constate qu'au Burkina Faso, où les marchés de soja torréfié semblent saturés, la création de nouvelles ESOP dans cette filière ne semble pas conseillé, à moins que des études de marchés n'arrivent à des conclusions contraires et que la nouvelle ESOP développe des collaborations avec d'autres acteurs tels qu'une huilerie industrielle.

Au Togo et au Bénin, aussi bien le secteur du soja que le secteur du riz semblent offrir des opportunités pour des nouvelles ESOP.

L'instabilité du personnel des plateformes a un rôle déterminant au niveau de la capacité d'extension à travers cette équipe très jeune. Cela joue certainement un rôle partout, mais de façon plus aigue au Burkina Faso et au Mali.

7.2.3 PAR RAPPORT AUX CHOIX STRATEGIQUES DES ESOP

Les évaluateurs conseillent également de :

- Sélectionner un nombre limité de filières par plateforme
- Développer les échanges et collaborations au niveau régional
- De créer un site web pour les 4 plateformes et ESOP avec les outils disponibles et qui facilite les échanges entre les personnes à différentes responsabilités
- Développer des collaborations stratégiques avec d'autres intervenants notamment les projets d'appui aux filières agricoles
- Revoir certaines études de marché et faire des efforts de prospection en vue d'avoir une idée plus réaliste de la demande réelle (et non pas de la demande potentielle)

7.3 PERSPECTIVES DES ACTIVITÉS À MOYEN TERME

Les axes de programmes couvrant la période de 2011 à 2015 ont déjà été préparés par le CIDR et les plateformes. Ces programmes prévoient la continuité dans le renforcement des ESOP existantes et la création de nouvelles ESOP à un rythme plus poussé.

Les évaluateurs estiment que les perspectives d'extension du réseau sont très bonnes au Bénin et au Togo dans les filières existantes (riz et soja) et que les plateformes seront en mesure d'identifier d'autres secteurs prometteurs.

Au Mali, la priorité doit être accordée au redressement des ESOP-lait en difficulté et à l'extension dans le secteur du soja qui ne semble pas encore saturé. L'extension vers d'autres secteurs doit se faire de façon prudente et bien accompagnée par le CIDR.

Au Burkina Faso, le réseau actuel doit être renforcé, les pistes d'extension dans le secteur de l'huile de soja et autres produits de la filière doivent être bien étudiées avant d'envisager d'autres filières. Il est trop tôt pour juger des perspectives dans le secteur du riz.

ANNEXES

N°	Questions	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Ouelese-bougou-Soja	ESOP Leo- Soja	ESOP Po - Soja	ESOP Po - riz	ESOP Djakotomey - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz	
7	(F) Quelle est la pertinence des ESOP par rapport à la dimension écologique ? On pense à la protection des terres, l'utilisation des produits nocifs pour l'environnement, l'utilisation de l'eau ?	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	
8	(P) La pertinence peut être différente selon les groupes de la population. Est-ce que la pertinence des ESOP était pareille pour les agriculteurs pauvres/riches, pour les hommes, pour les femmes et pour les jeunes ?	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
9	Quels sont les freins pour la participation des agriculteurs pauvres (P), des femmes (P), des jeunes (F) ?	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	4	4	
10	(F) Dans quelle mesure est-ce que la dimension 'genre' est prise en compte dans le choix des produits couverts par les ESOP ?	2	3	3	3	3	4	4	3	5	3	3	3	
11	(F) Dans quelle mesure est-ce que les femmes participent dans et profitent des activités de commercialisation (type de produit, procédures,...) et de la transformation (en tant qu'entrepreneurs, ou employées) ?	2	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	
12	(F) Y-a-t-il des effets négatifs sur les activités de femmes ? P.e. moindre disponibilité pour les produits destinés à la petite transformation	3	3	4							2			3
13	(P) Dans quelle mesure est-ce que les ESOP : - 13a Ont pu sensibiliser et motiver les producteurs ? - 13b Ont contribué à l'introduction de nouvelles techniques culturales ? - 13c Ont contribué à l'introduction de nouvelles techniques de première conservation/transformation ? - 13b ont pu offrir aux producteurs un prix intéressant pour un volume important ?	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	

N°	Questions	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Ouelese-bougou-Soja	ESOP Leo-Soja	ESOP Po - Soja	ESOP Po - riz	ESOP Djakotomev - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz	
14	(P) Est-ce que les conditions et modalités de financement sont intéressantes et accessibles à tous ?	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	2	
15	(F) En plus de ces arguments économiques/financiers, dans quelle mesure est-ce que des aspects sociaux et culturels influencent la décision du PA et sa vision des ESOP ?	3	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	3	
16	(F) Dans quelle mesure est-ce que les PA estiment qu'il est avantageux d'être membre d'une ESOP plutôt que de vendre sa production en tant que non-membre ?	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	
17	Conséquences pour la viabilité de l'ESOP et son impact sur l'agriculture familiale ?	3	3	4				4	4	4	4	4	4	
18	pas de question													
19														
20														
21	Dans quelle mesure est-ce que l'ESOP maîtrise la technologie	4	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	
22	22a Quel est le niveau de complexité de technologies apportées ? 22b La disponibilité des pièces de rechanges ? 22c L'entretien des machines 22d La collaboration avec des institutions locales pour la maîtrise technologique Etc	4	3	3	4	4	3	4	4	2	4	3	3	
23	23a Y a-t-il une comptabilité et se tient-elle selon le SYSCOA ou non ?	0	0	0				0	N	0	0	0	0	
	23b Utilise-t-on un logiciel comptable ?	0	0	0				0	0	0	0	0	0	
	23c Quel est le système comptable utilisé et est-il adapté à l'entreprise ?	0	0	0				0	0	0	0	0	0	

N°	Questions	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Ouelese-bougou-Soja	ESOP Leo- - Soja	ESOP Po - - Soja	ESOP Po - riz	ESOP Djakotom ev - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz	
	23d Existe-t-il une comptabilité analytique permettant d'avoir les coûts des produits et d'apprécier les résultats par produit ou par service ?	O	N	N				O	O	O	O	O	O	
	23e L'organisation comptable est-elle rigoureuse (manuel et plan comptables, répartition claire des tâches, contrôle des comptes par un externe, classement des pièces) ?	O	N	O				O	O	O	O	N	N	
	23f L'établissement d'états financiers (avec commentaires) est-il régulier et porte-t-il sur des états sincères et fidèles ?	O	O	O				O	O	O	O	O	O	
24	24a L'entreprise fait-elle de la gestion planifiée (budgets d'investissement, de ventes...) ?	O	N	O				O	O	O	O	O	O	
	24b Existe-t-il un contrôle budgétaire (comparaison prévisions réalisations et analyse des écarts) ?	O	O	N				O	O	O	O	O	O	
	24c La direction tient-elle un tableau de bord pour la gestion et est-il adapté ?	O	N	N				O	N	N	O	N	O	
	24d Y a-t-il un suivi et une analyse des opérations de caisse, banque, clients, fournisseurs ?	O	N	O				O	O	O	O	O	O	
	24 e Quelles seraient les incidences financières des risques dont l'entreprise pourrait être victime et existe-t-il des mesures pour réduire cela (assurance) ?	N	O	N					N	N	N	N	N	
25	25a Pratique-t-on régulièrement l'analyse financière pour apprécier la situation financière ?	O	O	N				O	O	O	O	O	O	
	25b La structure financière est-elle équilibrée : oui, comment ? non, pourquoi ?	O	N	O				O	O	O	O	O	N	
	25c Existe-t-il un fonds de roulement, est-il insuffisant, ou trop important ?	O	O	O					N	N	O	N	N	
	25d La capacité d'autofinancement est-elle suffisante ?	O	N	N					N	N	N	N	N	

N°	Questions	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Ouelese-bougou-Soja	ESOP Leo-Soja	ESOP Po - Soja	ESOP Po - riz	ESOP Djakotomev - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz	
26	26a L'ESOP dispose-t-elle d'un plan d'affaires ?	N	O	O				O	O	N	O	O	O	
	26b Existe-t-il un plan de trésorerie ?	N	N	O				O	O	N	O	O	O	
	26c Existe-t-il un plan d'investissement à moyen et long terme ?	N	N	N					O	O	O	N	O	
	26d Fait-on un calcul de rentabilité préalable pour chaque investissement ?	N	N	N					O	O	O	O	O	
	26e Etudie-t-on plusieurs solutions de financement (emprunt bancaire, autofin.) avant de s'engager ?	N	N	N				O	N	N	O	O	N	
	26f Y a-t-il des objectifs financiers clairs et quels sont les outils de suivi de ces objectifs?	N	N	N				O	O	O	N	O	O	
	26g L'entreprise n'est-elle pas dépendante d'un ou plusieurs gros clients ?	N	O	O				O	O	N	N	N	O	
27	27a L'entreprise est-elle solvable (peut-il honorer ses engagements financiers) ?	O	N	O				O	O	O	O	O	O	
	27b L'entreprise est-elle rentable?	O	N	O				O	O	O	O	O	O	
	27c L'entreprise accorde-t-elle suffisamment confiance à ses relations avec les banques ?	O	N	O				O	O	O	O	O	O	
28	Quels sont les outils comptables utilisés ? cahiers, journaux, pièces comptables)													
29	Quelle est la structure financière de l'entreprise et quelle est son évolution													
30	Existe-t-il un fonds de roulement ? est-il suffisant ? ou trop important ?								O	O	2	2	2	
31	En cas d'insuffisance de l'autofinancement ou de fonds de roulement, quels sont les moyens et mesures palliatifs ?													
32	Quelles sont les raisons essentielles des pertes s'il y en a ?													

N°	Questions	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Ouelese-bougou-Soja	ESOP Leo-Soja	ESOP Po - Soja	ESOP Po - riz	ESOP Djakotomey - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz
33	(P) Quels sont les points forts/faibles des ESOP par rapport aux concurrents ? Quels sont les avantages comparatifs des ESOP par rapport à d'autres acteurs de la chaîne/filière ? Cette question s'adresse aussi bien au gérant qu'aux producteurs	4	4	4	4	4	4	<u>4</u>	<u>4</u>	3	4	3	3
34	(P)34a Quelle est l'évolution des marchés en amont ? 34b et en aval ?	3	4	4	4	4	3	<u>4</u>	<u>4</u>	3	4	3	3
35	(P) Est-ce une filière qui est en hausse ? Est-ce une filière qui offre des perspectives du point de vue développement des produits (introduction de nouveaux sous-produits, développement de nouveaux marchés, intervention d'acteurs/partenaires dynamiques,...) ?	4	4	4	4	4	3	<u>4</u>	<u>4</u>	4	4	4	4
36	(F) Quelles sont les alliances stratégiques avec d'autres acteurs ? Quelle est la force (commerciale et financière) de ces partenaires économiques	3	2	3	2	3	2	<u>1</u>	<u>1</u>	4	4	3	3
37	(F) Quel est le niveau d'intégration verticale et horizontale dans la chaîne de valeur ? Est-ce le niveau optimal ?	3	4	3	4	4	4	<u>4</u>	<u>3</u>	3	4	4	4
38	(F) Dans quelle mesure est-ce qu'on aurait pu atteindre les mêmes résultats au niveau des OP en sous-traitant la commercialisation et la transformation à un tiers ?								-	3	2	2	2
39	(F) Est-ce que l'ESOP intervient sur plusieurs produits ? Quelle est la complémentarité entre les différents produits/chaînes, notamment en vue de réduire/répartir les risques ?	3	3	3	3	3	2	<u>1</u>	3	1	3	2	2
40	Quel est le statut juridique de l'ESOP ? (F) Est-ce que ce statut juridique semble également pertinent pour les partenaires ? Une analyse rapide de ce statut doit permettre de tirer des conclusions par rapport à la nécessité ou non d'une analyse plus pointue de cet aspect des ESOP.	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3

N°	Questions	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Ouelese-bougou-Soja	ESOP Leo-Soja	ESOP Po - Soja	ESOP Po - riz	ESOP Djakotomey - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz
41	(F) Dans quelle mesure est-ce que le régime fiscal crée des problèmes pour les ESOP ? Est-ce que des démarches sont faites pour améliorer le régime fiscal (voir également avec la plateforme) ?	2	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3
42	Dans quelle mesure est-ce que les ESOP demandent des efforts supplémentaires (en temps, argent ou autre contribution) - ou non - de la part des PA et de leurs organisations ? Quels sont les frais de transactions et de contrôle (social, économique et financière) lié à ce mode d'intervention ?	3	4	3	3	3		3	4	3	4	4	4
43	Quels sont les efforts investis en moyens humains, techniques et financiers ? Comptabilisés/prise en compte ou non au sein des ESOP ? Quel est le rapport avec les résultats obtenus ?	3	3	3				3	3	3	4	3	3
44	Comment est-ce que le gérant gère l'ESOP ? Est-ce que les compétences des gérants sont suffisantes ? - 44a Sur le plan de l'organisation interne, - 44b gestion des ressources humaines, - 44c comptabilité, - 44d planification du travail, - 44e plan de trésorerie, suivi des dépenses - 44f stratégie marketing, contacts avec les clients ? - 44g relations avec les organisations de producteurs - 44h autres ?	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3

N°	Questions	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Ouelese-bougou-Soja	ESOP Leo- Soja	ESOP Po - Soja	ESOP Po - riz	ESOP Djakotom ev - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz
45	Sont-ils capables de bien orienter l'entreprise (est-ce qu'il est capable de prendre les bonnes décisions stratégiques 45a Stratégie marketing /relation avec les clients 45b Stratégie achat/ relation avec les producteurs et tontines. 45c Stratégie /organisation interne 45d -autres ?	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3
46	Les capacités techniques : - maîtrise de la technologie, - maintenance des machines et équipements,....	4	3	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4
47	La viabilité financière : 2. 47a Dans quelle mesure l'ESOP dépend des subventions pour son fonctionnement (CIDR et autres ?) 3. 47b Dans quelle mesure l'accès au financement a été facilité depuis la création des ESOP ? 4. 47c Quelle est actuellement la capacité des ESOP d'accéder à des crédits bancaires et autres services des institutions financières (banques commerciales et/ou IMF) ?	2	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2
48	La gouvernance et les capacités organisationnelles internes. 5. 48a Transparence interne 6. 48b Actionnariat (voir également sous 'aspects éthiques) 7. 48c Les modes de prise de décisions. 8. 48d Les capacités à établir des relations (durables !) avec des partenaires techniques et financiers.	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2

N°	Questions	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Ouelese-bougou-Soja	ESOP Leo-Soja	ESOP Po - Soja	ESOP Po - riz	ESOP Djakotomey - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz
49	<p>Dans quelle mesure est-ce que les ESOP (structure, mode de fonctionnement,...) offre des garanties pour une approche éthique ?</p> <p>9. 49a Le fait que les objectifs initiaux sont protégés ?</p> <p>10. 49b Qu'il reste une transparence dans la prise de décision ?</p> <p>11. 49c Une répartition correcte des bénéfices (ou fruits du travail en général) entre les différents parties prenantes ???</p> <p>12. 49d La présence de contrôle et donc risque réduit de corruption ?</p>	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
50	<p>Dans quelle mesure est-ce que l'ESOP est capable de profiter ou de résister des changements tels que:</p> <p>13. 50a L'arrivée sur le marché de nouveaux opérateurs économiques puissants ;</p> <p>14. 50b Des modifications importantes dans le niveau de prix des produits de base et des produits finis ;</p> <p>15. 50c Des (nouvelles) réglementations sur les principaux marchés tels que les règles HACCP pour l'industrie agro-alimentaire ;</p> <p>16. 50d Des modifications importantes de la demande sur les marchés finaux ;</p> <p>17. 50e Des changements climatiques</p> <p>18. 50f Etc.</p>	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3

N°	Questions	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Ouelese-bougou-Soja	ESOP Leo- Soja	ESOP Po - Soja	ESOP Po - riz	ESOP Djakotom ev - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz
51	<p>Quelles sont les perspectives pour les ESOP à moyen terme ?</p> <p>19. 51a Elargissement des membres ?</p> <p>20. 51b Extension ou consolidation des activités ?</p> <p>21. 51c Diversification des activités ?</p> <p>22. 51d Nouveaux partenariat ?</p> <p>23. 51e Etc.</p>	4	4	4	3	4	3	3		3	4	4	4
52	<p>Dans quelle mesure est-ce que l'ESOP est bien intégrée dans son milieu ?</p> <p>24. 52a Collectivités locales</p> <p>25. 52b Processus de développement économique local</p> <p>26. 52c Contacts avec d'autres projets/ONG qui interviennent dans la même filière ?</p> <p>27. 52d Organisations de producteurs au niveau national ?</p> <p>28. 52e Institutions spécialisées en technologie ?</p>	3	2	2	4	5	3	2	4	3	4	3	3
53	<p>29. 53 a En ce qui concerne les services aux producteurs, dans quelle mesure l'ESOP arrive à mobiliser les services des autres acteurs du développement et des services publics décentralisés en faveur des producteurs membres de leur réseau ?</p> <p>30. 53b Dans quelle mesure est-ce que l'ESOP développe des initiatives de plaidoyer/lobbying vis-à-vis des autorités locales (régionales et nationales) en vue de défendre les intérêts de l'agriculture familiale ?</p>	3	3	4	4	4	2	2	4	3	3	3	3

N°	Questions	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Ouelese-bougou-Soja	ESOP Leo- - Soja	ESOP Po - - Soja	ESOP Po - riz	ESOP Djakotom ev - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz
54	<p>Quels sont les appuis de la plateforme dont les ESOP ont bénéficié ?</p> <p>31. 54a Formations ? lesquelles ? qualité ?</p> <p>32. 54b Appui conseil ? quelques exemples ? qualité ?</p> <p>33. 54c Outils de gestion ? qualité ?</p> <p>34. 54d Mise en réseau ?</p> <p>35. 54e Appui à la commercialisation (voir RESOP ci-dessous) ?</p> <p>36. 54f Autres ?</p>	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	<p>37. Comment est-ce que les ESOP voient leur relation avec la plateforme ?</p> <p>38. Bonne réponse à leur besoins ?</p>	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
56	<p>Quels sont les attentes de l'ESOP vis-à-vis de la plateforme ?</p>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Annexe 2. Grille d'analyse score des ESOP par stade de développement

Score 1= très mauvais 2 = insuffisant 3 = moyen 4 = bon
5 très bon

O = Oui; N = Non Vert= bon ; Orange= Moyenne et Rouge = Situation dangereuse

C = création; B = développement; A = autonomie		C	B	A		Commentaires Sur base des scores (complété avec quelques éléments des rapports d'évaluation)
N°	Questions	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	
-	Nombre d'ESOP par catégorie	2	4	6	12	
1	(P) Dans quelle mesure est-ce que les ESOP permettent aux producteurs agricoles d'accéder à des marchés qui sont inaccessibles autrement et qui offrent des prix rémunérateurs pour les producteurs ?	4	4	4	4	Bons scores par rapport à l'accès au marché à un prix rémunérateur
2	(F) S'agit-il des marchés les plus intéressants/prometteurs à moyen et long terme ?	3	3,75	3,67	3,55	La perception de la potentialité des marchés diminue légèrement avec le temps
3	(P) La notion du 'risque' est un élément clé pour évaluer la pertinence des ESOP, notamment en fonction de l'impact sur la lutte contre la pauvreté en milieu rural. Dans quelle mesure les ESOP permettent de maximiser le revenu tout en réduisant les risques pour le producteur ?	3	3,5	3,83	3,54	Amélioration de la perception du risque pour les producteurs
4	(P) Dans quelle mesure les interventions du programme ont-elles menées à des changements d'états qui se sont traduits dans des changements de comportement de ces producteurs ? (voir approche 'Cartographie des incidences) ?	2,5	3,5	3,50	3,29	Les changements dans le comportement sont plus visibles dans les ESOP en autonomie

5	(P) Quels ont été les 'changements les plus significatifs' à leur niveau ? (voir méthodologie)	3	3,75	3,83	3,63	Avec le temps, on constate une meilleure perception des changements au niveau des producteurs
6	(F) Quelles sont les solutions alternatives qui s'offrent aux producteurs et quels sont les avantages/désavantages comparatives des différents systèmes ? Il s'agit par exemple des accords de collaboration avec des entreprises privés, des échanges avec une multitude de micro-entreprises actives dans la transformation alimentaire,...	4	3	3,17	3,29	Ces scores ne permettent pas de conclure s'il y a eu une modification dans les solutions alternatives ou si seulement la perception des solutions alternatives est différente suite aux ESOP
7	(F) Quelle est la pertinence des ESOP par rapport à la dimension écologique ? On pense à la protection des terres, l'utilisation des produits nocifs pour l'environnement, l'utilisation de l'eau ?	3	3,5	3,50	3,39	Pertinence croissante sur le plan écologique
8	(P) La pertinence peut être différente selon les groupes de la population. Est-ce que la pertinence des ESOP était pareille pour les agriculteurs pauvres/riches, pour les hommes, pour les femmes et pour les jeunes ?	4	3,75	3,67	3,77	La pertinence pour les groupes vulnérables semble diminuer avec le temps - ou une première indication que ces groupes rencontrent des problèmes pour rester en phase avec l'ESOP?
9	Quels sont les freins pour la participation des agriculteurs pauvres (P), des femmes (P), des jeunes (F) ?	3,5	3,25	3,17	3,27	Idem pour les femmes et jeunes
10	(F) Dans quelle mesure est-ce que la dimension 'genre' est prise en compte dans le choix des produits couverts par les ESOP ?	3,5	3,5	3	3,29	Moins bonne prise en compte du genre dans les ESOP en autonomie
11	(F) Dans quelle mesure est-ce que les femmes participent dans et profitent des activités de commercialisation (type de produit, procédures,...) et de la transformation (en tant qu'entrepreneurs, ou employées) ?	3,5	3,75	3,17	3,45	Diminution de la participation des femmes
12	(F) Y-a-t-il des effets négatifs sur les activités de femmes ? P.e. moindre disponibilité pour les produits destinés à la petite transformation	3,5	3,3	3,27	3,30	(Scores probablement ambiguë suite question négative)

13	(P) Dans quelle mesure est-ce que les ESOP : <ul style="list-style-type: none"> • - 13a Ont pu sensibiliser et motiver les producteurs ? • 13b Ont contribué à l'introduction de nouvelles techniques culturales ? • 13c Ont contribué à l'introduction de nouvelles techniques de première conservation/transformation ? • -13b ont pu offrir aux producteurs un prix intéressant pour un volume important ? 	4	3,75	3,33	3,90	Légère diminution (de la perception) des effets au niveau des producteurs
14	(P) Est-ce que les conditions et modalités de financement sont intéressantes et accessibles à tous ?	2,5	3	3,5	3,11	Par contre, les modalités de financement se sont améliorées
15	(F) En plus de ces arguments économiques/financiers, dans quelle mesure est-ce que des aspects sociaux et culturels influencent la décision du PA et sa vision des ESOP ?	3	3,25	3,17	3,16	Bonne prise en compte des aspects sociaux et culturel dans l'ensemble des ESOP
16	(F) Dans quelle mesure est-ce que les PA estiment qu'il est avantageux d'être membre d'une ESOP plutôt que de vendre sa production en tant que non-membre ?	4,5	4,25	4	4,20	Très bonne perception générale de l'importance d'être membre de l'ESOP
17	Conséquences pour la viabilité de l'ESOP et son impact sur l'agriculture familiale ?	4	3,67	3,40	3,79	Diminution avec le temps de (la perception de) l'impact sur l'agriculture familiale
21	Dans quelle mesure est-ce que l'ESOP maîtrise la technologie	2,5	3,5	4,00	3,50	Amélioration nette de la maîtrise technologique
22	22a Quel est le niveau de complexité de technologies apportées ? 22b La disponibilité des pièces de rechanges ? 22c L'entretien des machines ? 22d La collaboration avec des institutions locales pour la maîtrise technologique.... Etc	3	3	3,83	3,36	Idem
23-32	Questions sur la comptabilité					
23	23a Y a-t-il une comptabilité et se tient-elle selon le SYSCOA ou non ?	0	0	0/N		Tous les ESOP ont une comptabilité selon le système SYSCOA
	23b Utilise -t'on un logiciel comptable ?	0	0	0		Idem logiciel comptable

	23c Quel est le système comptable utilisé et est-il adapté à l'entreprise ?	O	O	O	Ce système est bien adapté
	23d Existe-t-il une comptabilité analytique permettant d'avoir les coûts des produits et d'apprécier les résultats par produit ou par service ?	O	O/N	O/N	Réponse pas clair pour 2 ESOP
	23e L'organisation comptable est-elle rigoureuse (manuel et plan comptables, répartition claire des tâches, contrôle des comptes par un externe, classement des pièces) ?	N	N/O	O	Il existe une organisation comptable dans les ESOP en autonomie, mais pas encore dans une ESOP en création et une ESOP en développement
	23f L'établissement d'états financiers (avec commentaires) est-il régulier et porte-t-il sur des états sincères et fidèles ?	O	O	O	Elaboration régulière des états financiers
24	24a L'entreprise fait-elle de la gestion planifiée (budgets d'investissement, de ventes...) ?	O	O	O	Idem gestion planifié à part l'ESOP Ségou
	24b Existe-t-il un contrôle budgétaire (comparaison prévisions réalisations et analyse des écarts) ?	O	O	O	Le contrôle budgétaire est systématique (réponse à vérifier pour l'ESOP Ouellesebougou)
	24c La direction tient-elle un tableau de bord pour la gestion et est-il adapté ?	O	N	O/N	Le tableau de bord n'est pas toujours bien tenu
	24d Y a-t-il un suivi et une analyse des opérations de caisse, banque, clients, fournisseurs ?	O	O/N	O	Les opérations caisse sont bien tenu à part dans l'ESOP Ségou
	24 e Quelles seraient les incidences financières des risques dont l'entreprise pourrait être victime et existe-t-il des mesures pour réduire cela (assurance) ?	N	N/O	N	Scores vont dans le sens d'une vulnérabilité des ESOP
25	25a Pratique-t-on régulièrement l'analyse financière pour apprécier la situation financière ?	O	O	O/N	L'analyse financière est pratiqué (à vérifier pour ESOP Ouelessebougou)
	25b La structure financière est-elle équilibrée : oui, comment ? non, pourquoi ?	N	O	O	Structure financière plus équilibrée avec l'évolution des ESOP
	25c Existe-t-il un fonds de roulement, est-il insuffisant, ou trop important ?	N	N/O	O/N	Faible fonds de roulement dans presque la moitié des ESOP

	25d La capacité d'autofinancement est-elle suffisante ?	N	N	N/O		Capacité d'autofinancement reste faible dans quasi toutes les ESOP
26	26a L'ESOP dispose-t-elle d'un plan d'affaires ?	O	O/N	O/N		Utilisation du plan d'affaires surtout au lancement et en phase d'autonomie
	26b Existe-t-il un plan de trésorerie ?	O	N/O	O/N		Plan de trésorerie dans la majorité des ESOP
	26c Existe-t-il un plan d'investissement à moyen et long terme ?	O	N/O	O/N		Pas systématique
	26d Fait-on un calcul de rentabilité préalable pour chaque investissement ?	O	O/N	O/N		Calcul de rentabilité pas systématique
	26e Etudie-t-on plusieurs solutions de financement (emprunt bancaire, autofin.) avant de s'engager ?	N	N/O	N/O		Les solutions de financement sont uniquement étudiées dans quelques ESOP
	26f Y a-t-il des objectifs financiers clairs et quels sont les outils de suivi de ces objectifs?	O	O/N	N/O		Outils de suivi des objectifs pas utilisés systématiquement
	26 ^g L'entreprise n'est-elle pas dépendante d'un ou plusieurs gros clients ?	O	N/O	O/N		Scores mixtes
27	27a L'entreprise est-elle solvable (peut-il honorer ses engagements financiers) ?	O	O/N	O		Scores relativement positifs mais contraires au constat que plusieurs ESOP n'ont pas pu tenir leurs engagements vis à vis des producteurs.
	27b L'entreprise est-elle rentable?	O	O/N	O		Score positif à part l'ESOP Ségou - mais rentabilité très faible sur la majorité des ESOP.
	27c L'entreprise accorde-t-elle suffisamment confiance à ses relations avec les banques ?	O	O/N	O		Relative confiance aux banques, malgré l'accès difficile aux crédits
28 à 32	Pas de scores disponibles					
33	(P) Quels sont les points forts/faibles des ESOP par rapport aux concurrents ? Quels sont les avantages comparatifs des ESOP par rapport à d'autres acteurs de la chaîne/filière ? Cette question s'adresse aussi bien au gérant qu'aux producteurs	3,5	3,5	4,00	3,71	Probablement un meilleur positionnement par rapport aux concurrents et partenaires commerciaux

34	(P)34a Quelle est l'évolution des marchés en amont ? 34b et en aval ?	3	3,5	3,83	3,54	Meilleur positionnement sur le marché
35	(P) Est-ce une filière qui est en hausse ? Est-ce une filière qui offre des perspectives du point de vue développement des produits (introduction de nouveaux sous-produits, développement de nouveaux marchés, intervention d'acteurs/partenaires dynamiques,...) ?	3,5	4	4,00	3,89	Score assez bas pour les 2 ESOP en création; perspectives faibles pour les ESOP autonomes?
36	(F) Quelles sont les alliances stratégiques avec d'autres acteurs ? Quelle est la force (commerciale et financière) de ces partenaires économiques?	2,5	3	2,33	2,61	Scores mitigées - Très mauvaises scores pour Vallée et Djakotomey au Bénin
37	(F) Quel est le niveau d'intégration verticale et horizontale dans la chaîne de valeur? Est-ce le niveau optimal ?	4	3,75	3,50	3,70	Bonne intégration qui semble diminuer dans la phase autonomie
38	(F) Dans quelle mesure est-ce qu'on aurait pu atteindre les mêmes résultats au niveau des OP en sous-traitant la commercialisation et la transformation à un tiers ?	3	3	3,20	3,18	Légère augmentation de l'importance potentielle d'une sous-traitance commerciale ou technique
39	(F) Est-ce que l'ESOP intervient sur plusieurs produits ? Quelle est la complémentarité entre les différents produits/chaînes, notamment en vue de réduire/répartir les risques ?	2	2,25	2,67	2,38	Augmentation de la diversité mais score pas satisfaisant
40	Quel est le statut juridique de l'ESOP ? (F) Est-ce que ce statut juridique semble également pertinent pour les partenaires ? Une analyse rapide de ce statut doit permettre de tirer des conclusions par rapport à la nécessité ou non d'une analyse plus pointue de cet aspect des ESOP.	3,5	3,75	3,83	3,73	Bonnes scores
41	(F) Dans quelle mesure est-ce que le régime fiscal crée des problèmes pour les ESOP ? Est-ce que des démarches sont faites pour améliorer le régime fiscal (voir également avec la plateforme) ?	3	3,25	2,83	3,02	Besoin croissant d'examiner le statut fiscal

42	Dans quelle mesure est-ce que les ESOP demandent des efforts supplémentaires (en temps, argent ou autre contribution) - ou non - de la part des PA et de leurs organisations ? Quels sont les frais de transactions et de contrôle (social, économique et financière) lié à ce mode d'intervention ?	2	3,5	3,33	3,35	Plus forte besoin et/ou opportunité pour les producteurs d'intervenir dans les ESOP
43	Quels sont les efforts investis en moyens humains, techniques et financiers ? Comptabilisés/prise en compte ou non au sein des ESOP ? Quel est le rapport avec les résultats obtenus ?	3	2,25	2,67	3,02	Score difficile à interpréter
44	Comment est-ce que le gérant gère l'ESOP ? Est-ce que les compétences des gérants sont suffisantes ? - 44a Sur le plan de l'organisation interne, - 44b gestion des ressources humaines, - 44c comptabilité, - 44d planification du travail, - 44e plan de trésorerie, suivi des dépenses - 44f stratégie marketing, contacts avec les clients ? - 44g relations avec les organisations de producteurs - 44h autres ?	3	3,5	3,67	3,46	Avec l'évolution de l'ESOP, les compétences des gérants semblent convenir plus pour faire face à tous les défis de l'entreprise (et la maîtrise correcte des outils). Cela signifierait un besoin croissant de formation/échanges des gérants
45	Sont-ils capables de bien orienter l'entreprise (est-ce qu'il est capable de prendre les bonnes décisions stratégiques ? - 45a Stratégie marketing /relation avec les clients - 45b Stratégie achat/ relation avec les producteurs et tontines. - 45c Stratégie /organisation interne - 45d -autres ?	3,5	3,25	3,17	3,27	Par contre, une moins bonne capacité des gérants de prendre les bonnes décisions stratégiques dans les anciens ESOP (suite à des problèmes plus complexes?)
46	Les capacités techniques : o maîtrise de la technologie, o maintenance des machines et équipements,....	3	3,5	3,83	3,54	Amélioration des capacités techniques (de l'équipe) - à comparer avec une plus grande technicité des opérations (voir question 21-22)

47	<p>La viabilité financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> o 47a Dans quelle mesure l'ESOP dépend des subventions pour son fonctionnement (CIDR et autres ?) o 47b Dans quelle mesure l'accès au financement a été facilité depuis la création des ESOP ? o 47c Quelle est actuellement la capacité des ESOP d'accéder à des crédits bancaires et autres services des institutions financières (banques commerciales et/ou IMF) ? 	2	3	3,17	2,91	<p>L'accès au financement reste un point faible pour l'ensemble des ESOP. Le problème semble moins critique pour les ESOP en autonomie parce qu'ils ont déjà pu obtenir des crédits pour fonds de roulement (mais pas pour des investissements).</p>
48	<p>La gouvernance et les capacités organisationnelles internes.</p> <ul style="list-style-type: none"> o 48a Transparence interne o 48b Actionnariat (voir également sous 'aspects éthiques) o 48c Les modes de prise de décisions. o 48d Les capacités à établir des relations (durables !) avec des partenaires techniques et financiers. 	2,5	3,25	2,83	2,91	<p>La gouvernance ne semble pas s'améliorer avec l'évolution des ESOP. Alors que les attentes sont bonnes au démarrage des ESOP, la pratique montre les difficultés de marier les intérêts de différentes parties prenantes. La participation des producteurs n'est pas garantie dans plusieurs ESOP et les positions des gérants par rapport à ses tontines fournisseurs se durcissent dans certains cas.</p>

49	<p>Dans quelle mesure est-ce que les ESOP (structure, mode de fonctionnement,...) offre des garanties pour une approche éthique ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 49a Le fait que les objectifs initiaux sont protégés ? - 49b Qu'il reste une transparence dans la prise de décision ? - 49c Une répartition correcte des bénéfices (ou fruits du travail en général) entre les différentes parties prenantes ??? - 49d La présence de contrôle et donc risque réduit de corruption ? 	4	3,5	3,33	3,54	<p>Idem La transparence devrait être assurée de plus en plus avec l'évolution de l'ESOP et la fonction 'contrôle' doit être renforcée. Voir remarques sur la Charte ESOP</p>
50	<p>Dans quelle mesure est-ce que l'ESOP est capable de profiter ou de résister des changements tels que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50a L'arrivée sur le marché de nouveaux opérateurs économiques puissants ; - 50b Des modifications importantes dans le niveau de prix des produits de base et des produits finis ; - 50c Des (nouvelles) réglementations sur les principaux marchés tels que les règles HACCP pour l'industrie agro-alimentaire ; - 50d Des modifications importantes de la demande sur les marchés finaux ; - 50e Des changements climatiques ; - 50f Etc. 	3	3,25	3,40	3,25	<p>La vulnérabilité des ESOP semble diminuer avec le temps. Des défis tels que le HACCP, la dépendance des évolutions sur le marché, l'arrivée de nouveaux acteurs sont mieux maîtrisés.</p>
51	<p>Quelles sont les perspectives pour les ESOP à moyen terme ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - 51a Elargissement des membres ? - 51b Extension ou consolidation des activités ? - 51c Diversification des activités ? - 51d Nouveaux partenariats ? - 51e Etc. 	3,5	3,75	3,60	3,63	<p>Il semble qu'il y ait une perception plus optimiste des perspectives dans les ESOP en développement.</p>

52	Dans quelle mesure est-ce que l'ESOP est bien intégrée dans son milieu ? o 52a Collectivités locales o 52b Processus de développement économique local o 52c Contacts avec d'autres projets/ONG qui interviennent dans la même filière ? o 52d Organisations de producteurs au niveau national ? o 52e Institutions spécialisées en technologie ?	3	3,25	3,17	3,16	Meilleure intégration dans le contexte locale; développement de collaborations avec des tiers (collections locales, organisations de producteurs, etc.).
53	53 a En ce qui concerne les services aux producteurs, dans quelle mesure est-ce que l'ESOP arrive à mobiliser les services des autres acteurs du développement et des services publics décentralisés en faveur des producteurs membres de leur réseau ? • 53b Dans quelle mesure est-ce que l'ESOP développe des initiatives de plaidoyer/lobbying vis-à-vis des autorités locales (régionales et nationales) en vue de défendre les intérêts de l'agriculture familiale ?	2,5	3,25	3,33	3,13	Bonnes scores pour l'ensemble des ESOP. Apparemment, il y a des synergies au niveau local dans toutes les ESOP- à moins les jeunes ESOP. Ces résultats sont un peu en contradiction avec le constat que les plateformes n'ont pas développé suffisamment d'initiatives en matière de plaidoyer/synergie avec d'autres partenaires/projets.
54	Quels sont les appuis de la plateforme dont les ESOP ont bénéficié ? o 54a Formations ? lesquelles ? qualité ? o 54b Appui conseil ? quelques exemples ? qualité ? o 54c Outils de gestion ? qualité ? o 54d Mise en réseau ? o 54e Appui à la commercialisation (voir RESOP ci-dessous) ? o 54f Autres ?	4	3,75	3,83	3,84	Les ESOP sont en général satisfaites des appuis qu'apportent les plateformes
55	Comment est-ce que les ESOP voient leur relation avec la plateforme ? o Bonne réponse à leur besoins ?	4	3,5	3,83	3,75	Bonne relation entre ESOP et plateforme
56	Quels sont les attentes de l'ESOP vis-à-vis de la plateforme ?	4	4	4,00	4,00	Idem

Annexe 3. Tableau de synthèse - Analyse financière

	Mali			Burkina Faso			Benin			Togo			
	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Oueleseboung ou- Soja	ESOP Leo- - Soja	ESOP Po - - Soja	ESOP po - riz (2010)	ESOP Djakotomey - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz	Moyenne
Phase	Autonomie	Développement	Autonomie	Autonomie	Développement	Création	Autonomie	Autonomie	Développement	Autonomie	Développement	Création	
Produit	Lait	Lait	Soja	Soja	Soja	Riz	Soja	Riz	Riz	Soja	Riz	Riz	
ANALYSE FINANCIERE - 2009													
1. Patrimoine et ratios													
Immobilisation	1.898.861	2.410.034	6.244.487	1.634.970	2.551.252	178.388	4.246.382	4.232.654	8.072.028	45.425.639	8.129.972	7.434.427	7.704.925
Stocks	1.658.792	20.833	21.992.249	38.729.084	36.601.462	13.066.660	13.680.884	8.931.555	27.572.650	107.215.662	17.611.616	11.172.784	24.854.519
Créances	424.536	87.670	10.803.183	10.220.905	5.222.697	7.240.000	2.744.203	6.334.941	4.521.825	23.674.629	5.740.832	12.546.604	7.463.502
Trésorerie	11.325.373	81.562	7.525.002	2.053.736	1.168.139	359.703	5.272.387	1.094.694	7.370.498	8.293.764	10.438.280	4.188.200	4.930.945
Total actif	15.307.562	2.600.099	46.564.920	52.638.695	45.543.551	20.844.751	25.943.857	20.593.844	47.537.001	184.609.694	41.920.700	35.342.015	44.953.891
													-
Capitaux permanents	14.111.466	1.145.161	29.584.493	33.552.562	35.558.127	13.170.781	16.842.103	17.765.719	30.806.291	144.801.724	26.414.390	27.943.984	32.641.400
Dettes d'exploitation	1.196.096	1.454.938	16.980.427	19.086.133	9.985.424	7.673.970	9.101.753	2.828.125	16.730.710	39.807.970	15.506.310	7.398.031	12.312.491
Total passif	15.307.562	2.600.099	46.564.920	52.638.695	45.543.551	20.844.751	25.943.857	20.593.844	47.537.001	184.609.694	41.920.700	35.342.015	44.953.891
													-
Fonds de roulement	12.212.605	1.264.873	23.340.007	31.917.592	33.006.875	12.992.393	12.595.721	13.533.065	22.734.263	99.376.085	18.284.418	20.509.557	24.936.476
Besoins en fonds de roulement	887.232	1.346.435	15.815.005	29.863.856	31.838.736	12.632.690	7.323.334	12.438.371	15.363.765	91.082.321	7.846.138	16.321.357	20.005.531

	Mali			Burkina Faso			Benin			Togo			
	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Ouelesebougou - Soja	ESOP Leo - Soja	ESOP Po - Soja	ESOP po - riz (2010)	ESOP Djakotomey - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz	Moyenne
Phase	Autonomie	Développement	Autonomie	Autonomie	Développement	Création	Autonomie	Autonomie	Développement	Autonomie	Développement	Création	
Produit	Lait	Lait	Soja	Soja	Soja	Riz	Soja	Riz	Riz	Soja	Riz	Riz	
Couverture des capitaux investis: ressources stables /immobilisations + Besoin en FdR	5,06	1,08	1,34	1,07	1,03	1,03	1,46	1,07	1,31	1,06	1,65	1,18	2
Equilibre financier = capitaux permanents / immobilisations; > à 1	7,43	0,48	4,74	20,52	13,94	73,83	3,97	4,20	3,82	3,19	3,25	3,76	12
Compte d'exploitation et ratios													-
Chiffre d'affaires	38.686.000	8.260.898	45.402.475	78.377.301	53.696.100	27.291.280	30.966.197	14.642.106	5.358.200	208.425.184	37.861.822	17.644.785	47.217.696
Valeur ajoutée	7.676.323	-506.618	5.366.298	10.703.547	3.481.752	1.619.007	4.727.676	2.628.184	-2.340.581	53.196.402	9.758.216	1.237.696	8.128.992
Valeur ajoutée / chiffre d'affaires	19,84	-6,13	11,82	13,66	6,48	5,93	15,27	17,95	-43,68	25,52	25,77	7,01	8
Résultat net	1.436.730	-3.499.851	1.481.160	3.536.644	-949.812	188.545	954.871	6.449	-4.176.449	22.223.403	2.626.846	-2.850.926	1.748.134
Résultat net / chiffre d'affaires	3,71	-42,37	3,26	4,51	-1,77	0,69	3,08	0,04	-77,95	10,66	6,94	-16,16	-9
Rentabilité nette des capitaux permanents	10,18	-305,62	5,01	10,54	-2,67	1,43	5,67	0,04	-13,56	15,35	9,94	-10,20	-23
En €	655												
Chiffre d'affaires	59.063 €	12.612 €	69.317 €	119.660 €	81.979 €	41.666 €	47.277 €	22.354 €	8.180 €	318.206 €	57.804 €	26.939 €	72.088 €

	Mali			Burkina Faso			Benin			Togo			
	ESOP Niono - Lait	ESOP Segou - Lait	ESOP Oueleseboungou - Soja	ESOP Leo - Soja	ESOP Po - Soja	ESOP po - riz (2010)	ESOP Djakotomey - Soja	ESOP Vallee - riz	ESOP Bante - riz	ESOP Soja Nyo - Soja	ESOP Blitta - riz	ESOP Avetonou - riz	Moyenne
Phase	Autonomie	Développement	Autonomie	Autonomie	Développement	Création	Autonomie	Autonomie	Développement	Autonomie	Développement	Création	
Produit	Lait	Lait	Soja	Soja	Soja	Riz	Soja	Riz	Riz	Soja	Riz	Riz	
Valeur ajoutée	11.720 €	-773 €	8.193 €	16.341 €	5.316 €	2.472 €	7.218 €	4.012 €	-3.573 €	81.216 €	14.898 €	1.890 €	12.411 €
Valeur ajoutée / chiffre d'affaires	19,84	-6,13	11,82	13,66	6,48	5,93	15,27	17,95	-43,68	25,52	25,77	7,01	8
Résultat net	2.193 €	-5.343 €	2.261 €	5.399 €	-1.450 €	288 €	1.458 €	10 €	-6.376 €	33.929 €	4.010 €	-4.353 €	2.669 €
Résultat net / chiffre d'affaires	3,71	-42,37	3,26	4,51	-1,77	0,69	3,08	0,04	-77,95	10,66	6,94	-16,16	-8,78
Rentabilité nette des capitaux permanents	10,18	-305,62	5,01	10,54	-2,67	1,43	5,67	0,04	-13,56	15,35	9,94	-10,20	-23

Annexe 4. Grille d'analyse - Les Plateformes

N°		Burkina Faso	Mali	Bénin	Togo
1	(P) Dans quelle mesure est-ce que les plateformes ont contribué à optimiser le développement des différents ESOP ? Dans quelle mesure est-ce que leurs appuis (formation, conseil technique, mise en réseau, audit,...) ont permis de «faire la différence » au niveau des ESOP ?	4	4	4	4
2	(P) Quelle est la spécificité des appuis des plates-formes ? Quels sont les avantages comparatifs des plates-formes ? 39. par rapport à des ONG qui encadrent des organisations de producteurs ? 40. par rapport aux services de développement des entreprises ? (spécifiez lesquels sont actifs dans le pays)	5	4	4	4
3	(P) Est-ce qu'elles renforcent la complémentarité entre les différents ESOP ? Est-ce qu'elles ont contribué à la mise en réseau des ESOP ?	4	3	4	4
4	Dans quelle mesure les PF sont indispensables pour assurer/renforcer une reconnaissance des ESOP dans leur environnement institutionnel et professionnel? 41. Contacts avec les Ministères et projets pour promouvoir le réseau des ESOP ? 42. Contacts avec les autorités sur le statut juridique approprié ? 43. Contacts avec les autorités sur le régime fiscal ? 44. Autres ?	3	4	3	3
5	(F) Est-ce que le rôle des plates-formes est complémentaire à d'autres appuis dont pourraient bénéficier les ESOP?	3	4	3	3
6	Dans certains pays, les plateformes ont créé une structure à part pour promouvoir la commercialisation des produits des ESOP, notamment les RESOP. Cette évaluation ne couvre pas explicitement ces RESOP, mais il convient de voir : 45. Dans quelle mesure est-ce que les RESOP ont contribué à la commercialisation des produits des ESOP ?	0	3	3	4

N°		Burkina Faso	Mali	Bénin	Togo
7	Dans certains pays, les plateformes ont créé une structure à part pour promouvoir la commercialisation des produits des ESOP, notamment les RESOP. Cette évaluation ne couvre pas explicitement ces RESOP, mais il convient de voir : Dans quelle mesure est-ce que les RESOP ont contribué à la commercialisation des produits des ESOP ?	4	4	3	4
8	Est-ce que la mission/vision de l'ONG stipule également qu'elle contribue au développement de l'agriculture familiale dans leur pays ? Dans quelle mesure est-ce que la plateforme a contribué à une politique en faveur de l'agriculture familiale ?	3	4	4	3
9	Est-ce que la plateforme a un personnel bien qualifié et formé? Est-ce le profil de son personnel est optimisé ? 46. Compétences en gestion 47. Compétences en analyse des chaînes de valeur/filières 48. Compétences techniques ?	4	4	4	4
10	10 a Est-ce que la qualité de ses prestations est suffisante ? 10 b Comment est-ce que appuis ont été formalisés (élaboration d'un contrat annuel d'appui ? etc...)	4	4	4	4
11	(F) Quels sont les moyens et systèmes en place pour garantir la qualité de leurs prestations ? (rapports, évaluation de la part des ESOP bénéficiaires,...) ?	4	3	3	3
12	Est-ce que la plateforme dispose de suffisamment de ressources pour apporter les appuis nécessaires ? Comment sont utilisées ces ressources ?	2	3	3	3
13	Est-ce qu'il y a une réflexion au sein de la plateforme sur le rôle des ESOP dans la promotion de l'agriculture familiale, le statut optimal des ESOP, leur organisation interne et gouvernance,... ?	4	3	3	4
14	Dans quelle mesure est-ce que les autres activités de l'ONG sont complémentaires à celles de la plateforme ? (voir question 9)	3	4	3	3
15	Est-ce que la stratégie de plaidoyer des ONG - en lien avec les plateformes - est pertinente et efficace ? Est-ce que cette stratégie est cohérente ?	2	3	?	3

N°		Burkina Faso	Mali	Bénin	Togo
16	16a Arrive-t-on à influencer les vrais décideurs ? 16b Est-ce que le contenu des activités de plaidoyer/lobbying est convaincant ?	2	3	3	3
17	Est-ce qu'on a pris en compte le contexte politique et économique ?		3	3	3
18	18a Est-ce qu'il existe une présence des plateformes/ONG dans des réunions /plateformes de concertation qui sont pertinentes pour le développement des ESOP ?	2	3	3	2
	18b Est-ce que l'ONG développe des partenariats avec les organisations qui défendent les mêmes causes ?		4		3
19	Quel est le budget total de la plateforme ? Quelle est son importance sur l'ensemble des ressources de l'ONG ? % du chiffre d'affaires, % du personnel ?	2	4	3	2
20	Dans quelle mesure est-ce que les moyens de la plateforme ont été utilisés de façon efficiente ? Pourquoi ? Pourquoi pas ?	4	4	4	3
21	Dans quelle mesure la plateforme arrive-t-elle à maîtriser le coût de leurs prestations ? Quelles sont les efforts faits dans ce sens ?	4	4	4	4
22	Dans quelle mesure arrive-t-elle à une certaine standardisation de ces interventions (et des outils proposés aux ESOP)?	4	4	3	4
23	Quels sont les appuis du CIDR dont la plateforme a bénéficié ? 49. 54a Formations ? lesquelles ? qualité ? 50. 54b Appui conseil ? quelques exemples ? qualité ? 51. 54c Outils de gestion ? qualité ? 52. 54d Mise en réseau ? 53. 54e Appui à la commercialisation (voir RESOP ci-dessous) ? 54. Développement institutionnel 55. 54f Autres ?	4	3	4	4
24	Quelle est la qualité de cet appui ? Est-ce que le CIDR arrive à adapter son appui au contexte de travail de la plateforme et des ESOP ?	4	4	3	4
25	Est-ce que le CIDR répond aux attentes de la plateforme ?	3	3	4	5

N°		Burkina Faso	Mali	Bénin	Togo
26	(P) Dans quelle mesure les équipes des PF disposent de toutes les compétences et savoir faire pour pouvoir répondre aux besoins et défis futurs des ESOP ?	4	3	4	4
27	Dans quelle mesure est-ce que la politique de RH de ces ONG et leur gestion des connaissances assurent une stabilité des connaissances au sein de leur structure (en évitant le risque d'une trop grande rotation du personnel) ?	3	2	3	3
28	(P) Est-ce que les plates-formes ont des possibilités de couvrir - au moins une partie - de leurs dépenses ? Comment ?	3	2	3	2
29	(P) Quelle est la capacité de la plateforme et de son NGO à mobiliser des ressources externes pour des activités de développement en leur sein et au sein des ESOP ?	2	2	4	4
30	Est-ce que les mécanismes de financement des actions sont maîtrisés ? (contacts avec les bailleurs, rédaction de dossier de projet,...) ?	4	4	4	4
31	Est-ce que les coûts de promotion et de suivi d'accès aux marchés sont couverts ? Est-ce que le RESOP peut s'autofinancer ?		2	2	3
32	(F) Dans quelle mesure les éléments suivantes favorisent ou non la viabilité de la fonction 'plateforme' au sein de 'ONG' ? 56. place de la plate-forme dans l'organigramme de l'ONG, 57. la vision partagée, 58. la gestion des Ressources Humaines, 59. les outils et 60. les procédures de pilotage des activités,... 61. autres	3	4	4	4

N°		Burkina Faso	Mali	Bénin	Togo
33	(P) Puisque les PF sont un relais important des ESOP avec d'autres partenaires externes, les aspects suivants mentionnés dans les TDR sont essentiels, (et en partie déjà couverts sous l'analyse de la pertinence et de la viabilité) : 62. la contractualisation avec les organisations appuyées (ESOP et/ou autres ?) et les partenaires techniques, 63. le positionnement et reconnaissance de l'environnement institutionnel et professionnel local, 64. les capacités à établir des relations avec des partenaires financiers.	3	3	4	3
34	Dans quelle mesure est-ce que la plateforme arrive à mobiliser des services des autres services publics, projets, organisations pour les ESOP ? En d'autres mots quelle est son autonomie par rapport au financement de la CIDR ?	3	3	3	4
35	La gouvernance et les capacités organisationnelles internes de la plateforme (au sein de l'ONG) 65. 33a Transparence interne 66. 33b Assemblée Générale/ Conseil d'administration de l'ONG 67. 33c Les modes de prise de décisions. 68. 33d Les capacités à établir des relations (durables !) avec des partenaires techniques et financiers.	4	4	4	4
36	Existe-t-il un processus de réflexion sur l'avenir des ESOP et de la plateforme à moyen terme ? Comment ? Avec quels participants ?	4	4	4	4
37	(P) Comment est ce que l'équipe de la plateforme voit les perspectives pour la plateforme à moyen terme ? 69. 51a Consolidation des domaines d'interventions actuels ou nouveaux types d'appui/encadrement ? 70. Elargissement du nombre d'ESOP à encadrer ? 71. 51c Diversification des filières /chaînes de valeur ? 72. 51d Développement de nouveaux partenariats • Avec le secteur privé et ses organisations • Avec le secteur public et ses services ? • Avec d'autres organisations qui œuvrent dans le même domaine ? 73. 51e Etc.	4	3	4	4

N°		Burkina Faso	Mali	Bénin	Togo
38	Est-ce que ces perspectives paraissent réalistes ? Est-ce qu'elles ont pris en compte tous les aspects de la viabilité des ESOP et des PF ?	4	3	4	4
39	39 Les besoins des plates-formes en matière de renforcement des capacités d'intervention e.a. 74. Gestion des ressources humaines 75. Gestion comptable et financière 76. Compétences techniques 77. Organisation interne 78. Partenariat 79. Accès au financement		en synergie avec l'ONG, impliquer le gérant dans le recrutement des gents		Formation, renforcement de capacités, transferts de compétences, visites d'échanges entre plateformes, etc,
40	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.		en synergie avec l'ONG, impliquer le gérant dans le recrutement des gents		Recherche d'autres bailleurs de fonds, ouverture à d'autres secteurs et filières d'activités
41	41 (F) la capitalisation et les possibilités de répliation dans de nouveaux pays		envisager la démultiplication des ESOP en maintenant les appuis de la plateforme; utiliser l'étude de capitalisation élaborée sur les laiteries pour approfondir la démarche d'emultiplication		ETD travaille à la validation, la capitalisation et la diffusion de la démarche et des approches ESOP, Poursuivre ce travail
42	42 (F) Opportunité de création d'un Fonds d'investissement régional		accélérer le processus de mise en place du fonds régional d'investissement		Accélérer le processus de mise en place du fonds régional d'investissement

Annexe 5. Les dépenses recettes des 4 plateformes

4.A. Tableau * : Dépenses et recettes - Plateforme Burkina Faso (APME.2A)

DEPENSES	ANNEE 2007	ANNEE 2008	ANNEE 2009
A. Investissements total			25.562.080
- Dotation aux ESOP	1.000.000	29.997.264	32.576.378
- Dotation en fonctionnement	1.000.000	3.016.020	5.675.889
- Dotation en investissement		270.000	1.772.375
- Dotation en fonds de roulement		26.605.400	24.990.950
B. Frais de fonctionnement:	24.909.860	44.906.979	55.537.070
- Frais de personnel	16.168.586	27.926.116	34.670.079
- Frais de bureau	1.952.840	4.011.403	5.666.583
- Frais de déplacement	6.788.434	11.610.760	8.871.318
- Expertises externes			2.834.190
- Formation		718.700	2.494.900
- Coûts d'audit		640.000	1.000.000
- Evaluation externe			
Total des dépenses (en FCFA)	25.909.860	74.904.243	113.675.528
en €	39.557 €	114.358 €	173.550 €
En % du budget total de l'ONG	72,37%	57,95%	87,94%
RECETTES			
- Subvention CIDR PF	11.751.469	34.450.072	58.992.077
- Subvention Programme triennal			
- DIAKONIA PF	14.073.735	19.410.968	17.844.143
- APME.2A PF			5.455.000
- Transfert financier CIDR aux ESOP		33.951.154	27.661.575
Total des recettes	25.825.204	87.812.194	109.952.795
en €	39.428 €	134.064 €	167.867 €

Tableau * : Dépenses et recettes - Plateforme Mali (ICD)

DÉPENSES	ANNÉE 2007	ANNÉE 2008	ANNÉE 2009	ANNÉE 2010
A. Investissements total				
- Notamment				
- Mob. De bureau		577 250		
- Moto		587 500		
- Mat. Informatique	888 807	482 775	722 835	
- Véhicule	12 383 160			
B. Frais de fonctionnement				
- Frais de personnel		17 695 266	19 804 425	13 437 849
- Frais de bureau		2 932 183	3 051 044	2 530 201
- Frais de transport		3 495 648	4 557 008	3 326 773
- Frais de perdiem		3 153 500	2 742 500	2 086 500
Total des dépenses	-	28 924 122	30 877 812	21 381 323
En % du budget total de l'ONG			9 %	4 %
Budget ONG (FCFA)			501 698 806	372 458 823
Idem en €			765.952 €	568.639 €
RECETTES				
- Subvention CIDR	27 085 121	54 531 672	19 059 486	16 398 925
- Subvention Programme triennal	14 203 188	25 848 852	27 165 101	
- Autres c-à-d:				
- CORDAID	49 046 478			
Total des recettes	90 334 787	80 380	46 224 587	16 398 925
Idem en €	137.916 €	122.718 €	70.572 €	25.037 €

Tableau * : Dépenses et recettes - Plateformes Bénin et Togo (ETD)

DÉPENSES	ANNÉE 2007	ANNÉE 2008	ANNÉE 2009	ANNÉE 2010
A. Investissements total	10. 947.343	41 219 581	35 057 424	34 070 278
- Equipements	2 441 433	12 128 002	10 018 709	0
- Autres (appuis aux producteurs et ESOP :				
- 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 projet (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 c-à-d:	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, Pafiriz...)	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
En €	136.981 €	198.473 €	301.703 €	441.273 €

Annexe 6. Programme de la mission de synthèse

Dimanche	21 novembre	Vol Bruxelles - Ouagadougou Rencontre avec le consultant pays Doulaye Diancoumba
Lundi	22 novembre	Visite au bureau d'APME.2A Réunion avec le chef de plateforme, Nasser Billa Réunion avec le consultant financier autour l'analyse financière Information sur les documents disponible sur le site web
Mardi	23 novembre	Réunion de restitution et réflexion avec 4 gérants des ESOP Réunion de restitution et réflexion avec l'équipe de la plateforme
Mercredi	24 novembre	Rencontre avec Mme ***, Diakonia Départ pour Bamako (Air Burkina) Entretien avec le responsable de la plateforme au sein de l'ICD Réunion avec le consultant pays
Jeudi	25 novembre	Réunion avec le responsable de la plateforme au sujet de l'organisation de l'équipe Réunion avec la directrice d'ICD sur la relation avec le CIDR Réunion avec la gérante de l'ESOP Ségou - lait et la comptable de l'ONG sur les états financiers et le calcul des coûts de revient Collecte de documents
Vendredi	26 novembre	Réunion de restitution et réflexion avec 6 gérants des ESOP Réunion de restitution et réflexion avec l'équipe de la plateforme Réunion avec la directrice de l'ONG sur les perspectives de la plateforme
Samedi	27 nov	Départ pour Cotonou, Air Mali Lecture de documents
Dimanche	28 novembre	Analyse des documents remis par les 2 plateformes Briefing avec le consultant pays sur le déroulement des missions de terrain et l'évaluation de la plateforme - principaux constats et recommandations
Lundi	29 novembre	Réunion avec la responsable de la plateforme Information sur les documents et outils utilisés par les conseiller en production agricole, le conseiller en technologie et le conseiller en gestion Echange téléphonique avec le directeur de l'ONG ETD
Mardi	30 novembre	Réunion de restitution et réflexion avec 7 gérants des ESOP Réunion de restitution et réflexion avec l'équipe de la plateforme
Mercredi	1 décembre	Réunion avec Claire Moreau, AFD-Bénin Départ pour Lomé par la route Réunion de restitution avec le conseiller technique CIDR et le responsable Jacques Adzogenou, ETD sur l'évaluation au Bénin
Jeudi	2 décembre	Réunion de restitution et réflexion avec l'équipe de la plateforme Rencontre avec le conseiller technique CIDR Rencontre avec le gérant de la RESOP Information sur les procédures et outils Rencontre avec Arcadius Denis Domingo du département microfinance du CIDR Visite auprès de l'AFD, M. Olivier Cador
Vendredi	3 décembre	Réunion de restitution et réflexion avec * gérants des ESOP Réunion de restitution et réflexion avec le conseiller technique Olivier Legros et avec Jacques Adzogenou (en absence du directeur de l'ETD)

Annexe 7. Liste des personnes rencontrées lors de la mission de synthèse

Nom et prénom	Structure	Contact
Burkina Faso		
M Doulaye DIANCOUMBA	Consultant Volet Burkina Faso	
M Mahamadi Diancoumba	Analyste financier	
M Moctar Boukenem	Consultant Mali	
M Ola Yves Afouda	Consultant Bénin	
M Hammou HAIDARA	Consultant Togo	
Mme Azèta Ouédraogo	PCA de APME.2A	50 36 36 02
Thomas Zoungrana	Directeur de APME.2A	50 36 36 02
Kankoudry Nasser Bila	Coordonnateur de la plateforme/APME.2A	70 24 83 83
Isac Bonkougou	Conseiller plateforme / APME.2A	70 15 17 14
Mme Chantal Zoungrana	Conseillère plateforme /APME.2A	
Marcel	Conseiller plateforme / APME.2A	
Modibo Ouédraogo	Conseiller plateforme /APME.2A	
	Gérant de l'ESOP Léo	
	Gérant de l'ESOP Po-soja	
	Gérant de l'ESOP Po-riz	
	Gérant de l'ESOP Tenkodogo	
MALI		
Moctar Boukenem	Consultant Mali	
Malick Diallo	Chef de projet SAM Plateforme	
Mahamoud Sow	Conseiller commercial Plateforme	
Mahamadou Diaby	Chargé d'appui aux OP soja Plateforme	
Mahamoudou Soumaré	Conseiller OP Plateforme	
Kadiatou Samaké	Conseiller en gestion	
Mamadou Coulibaly	Conseiller technique MEP / Ex DNPIA	
Yaya Konaté	Coordinateur PRODEVALAIT	+223 20245116
Mariam Sissoko	Chargée des programmes DIAKONIA	
	Gérante de l'ESOP Soja -lait	
	Gérant de l'ESOP Fana	
	Gérant de l'ESOP Ouelessebougou	
	Gérant de l'ESOP KOutiala	
	CST ESOP Niono	
	Gérant de l'ESOP ?	
	Gérant de l'ESOP	
BENIN		
Ola Yves Afouda	Consultant Bénin	

TOGO		
Hammou Haïdara	Consultant Mali	
Komé ABITOR	ETD - Directeur (téléphone)	902 71 45
Jacques ADZOGENU	ETD - PF Directeur AMAF	606 11 99
Yao TENU	ETD - Chef de projet ESOP Togo	924 13 99
Kodjo AGBEGNIDO	ETD - PF, Conseiller agricole	914 99 70
Bénédicte LAWSON-BOEMIGAN	ETD - PF, Conseillère en gestion	
Affi KOFFI	ETD - PF, Conseillère en gestion	925 24 05
Honoré ADJAMAGBO	ETD - PF, Conseiller agricole	
Pascal TCHEDRE	ETD - PF, Conseiller en gestion	
Olivier LEGROS	CIDR - Conseiller technique ESOP	921 29 10
Arcadius Denis DOMINGO	CIDR - Conseiller technique Microfinance	927 20 62
Quintin ASSIH	RESOP - Directeur	989 52 75
Olivier CADOR	AFD - Directeur adjoint	221 04 98
René TEWOU	Soja Nyo - Directeur	910 38 70
Koami Daniel AGBLE	Soja Nyo - Comptable	927 37 92
Valentin AMETEPE	ESOP Avétonou - Directeur	939 73 90
Larré YEMBONDAME	ESOP Avétonou - CSP	077 60 20
Moïse Gassibou PIDEMNEWE	ESOP Blitta - Directeur	991 43 61
Esgobosi ABALO	ESOP Blitta - CSP	974 30 13
Mawunya GOKA	ESOP Amlamé - Directeur	983 85 48
Patrice ATCHEAKOU	ESOP Adéta - Directeur	982 73 30
Baïban LAMBONI	ESOP Kovié - Directeur	916 17 53
Begnozié Nicolas WARE	ESOP Sotouboua - Directeur	932 22 28
Kodzo Edem ADZO	ESOP Tchamba - Directeur	097 10 76
Kossi Winner EKLOU	ESOP Notsé - Directeur	979 26 77

Annexe 8. Liste des documents consultés

- CIDR, Accès aux marchés urbains pour les petits producteurs ruraux, Programme à trois ans, janvier 2008
- Précédente évaluation de l'IRAM ?

2.1.5 BURKINA FASO

- APME.2A, Rapport d'activités de la plateforme ESOP, 1^{er} semestre 2010, juillet 2010
- APME.2A, Rapport d'activités de la plateforme ESOP, Année 2009, janvier 2010
- APME.2A, Rapport provisoire pour une modélisation d'une ESOP riz au Burkina, Juin 2009, 35 p.
- APME.2A, Stratégies, perspectives du 2^e semestre 2010 et planification de septembre à décembre 2010, septembre 2010.
- APME.2A/HELVETAS, Etude Filière Soja, Rapport final, Décembre 2009, 61 p.
- CIDR, Accès aux marchés urbains pour les petits producteurs ruraux, programme à 3 ans, janvier 2008
- CIDR/APME.2A, Rapport d'activités 2009, Mars 2010 ;
- CIDR/APME-2A - AFD, Accès aux marchés urbains pour les petits producteurs ruraux, rapport intermédiaire, septembre 2010, 18 p
- Evaluation externe de la convention programme MAE-CIDR « Création de plateformes locales de promotion d'entreprises de services et organisations de producteurs », Rapport d'évaluation, Burkina Faso, sept 2006, 54 p.
- Ministère de l'agriculture de l'hydraulique et des ressources halieutiques, projet de promotion de la technologie alimentaire du riz local, avr. 2009, 13 p.

2.1.5 TOGO/BENIN

- CIDR, Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale, dossier technique, février 2007
- CIDR, Etude de cas de l'ESOP Soja Nyo - Projet de Recherche Regoverning Markets - Plate-forme de promotion ESOP - Togo - Bénin, mai 2007 ;
- CIDR, Etude des performances, effets et impacts sur les producteurs de 2 ESOP soja et riz - Plate-forme de promotion ESOP - Togo - Bénin, mai 2007 ;
- Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale, rapport d'activités annuel 2009, mars 2010, 62 p (+ annex)
- Togo
- ESOP Avétonou, Plan d'affaires 2009-2011 ;
- ESOP Avétonou, Rapport de gestion 2009 ;
- ESOP Blitta, Rapports de gestion 2007, 2008 et 2009 ;
- ESOP Blitta, Plan d'affaires 2010 ;
- ESOP Soja Nyo, Document de présentation ;
- ESOP Soja Nyo, Plan d'affaires 2010 ;
- ESOP Soja Nyo, Rapports de gestion 2007, 2008 et 2009 ;
- ETD, Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale, Rapport d'activités annuel 2009.

- Etude de cas de l'ESOP Soja Nyo - Projet de Recherche Regoverning Markets - Plate-forme de promotion ESOP - Togo - Bénin, mai 2007
- Etude des performances, effets et impacts sur les producteurs de 2 ESOP soja et riz - Plate-forme de promotion ESOP - Togo - Bénin, mai 2007, 33 p.

2.1.5 BENIN

- Cahier de maintenance générale
- Décortiqueuse de paddy, Manuel d'utilisation et d'entretien,
- ESOP Tchetti, Plan d'affaires 2009-2011
- ESOP Vallée, Fiche d'opération du calibrage 2010
- ETD - CIDR, Manuel technique Mini-Rizerie, Référentiel du Chargé de la Transformation, Juin 2010.
- ETD, Guide du transformateur, Cotonou
- ETD, La gestion de la qualité du choix du sol à la commercialisation du riz blanc, Mars 2007.

2.1.5 MALI

- Chronogramme indicatif de mise en œuvre des activités découlant de la mission d'appui de ICD / oct. 2008.
- CIDR, Evaluation des programmes de Promotion de système d'Accès Aux marchés pour l'agriculture familiale, Burkina Faso, Mali, Togo, Benin. Grille d'analyse, Version 4 Novembre 2010.
- Evaluation externe de la convention de programme MAE-CIDR "Création de plateformes locales de promotion d'entreprises de services et organisations de producteurs, rapport pays - Mali, juin 2006
- Evolution de la plateforme " Projet SAM " (Système d'Accès aux Marchés), 2007-2010.
- ICD, Lutte contre la pauvreté rurale par l'accès a des marches stables et rémunérateurs, Programme à trois ans, 2008 - 2010, Septembre 2008 , 44 p.
- ICD/CIDR, Programme Systèmes d'accès au marché, Lutte contre la pauvreté rurale par un accès à des marchés stables et rémunérateurs au Mali, Rapport annuel d'activités 2009, Novembre 2010, 43 p.
- Lutte contre la pauvreté rurale par l'accès à des marchés stables et rémunérateurs, programme à 3 ans, novembre 2007
- Mali: Lutte contre la pauvreté rurale par l'accès à des marchés stables et rémunérateurs, Cadre logique de l'action
- Programme de lutte contre la pauvreté rurale par l'accès à des marchés stables et rémunérateurs, première rapport d'activités intermédiaires, sept 2009, 48 p
- Promotion et accompagnement des ESOP
- SARL Danaya Nono Niono

Analyse filières

- Etude sur le développement des filières maraichère et céréalière dans la région des savanes Volet 1 : Analyse des circuits de commercialisation et proposition de stratégies de développement des filières existantes, FAO, Représentation au Togo, Juin 2007 ,Abd-El-Karim SANOU , 76 p, (30 - 38 : Filière Céréalière)
- L'analyse de filières et les enjeux actuels des politiques agricoles, IRAM, Note thématique, janvier 2006, 4 p.
- Outil d'analyse des filières dans « L'actualité des services aux entreprises » n° 14, septembre 2007, DGCID (MAE) et de la DDC (Suisse), 5 p., résumé français
- Une méthode d'évaluation des filières agro-alimentaires pour l'identification des problèmes et des projets, FAO
- Mali value chain finance study - using a value chain framework to identify financing needs: lessons learned from Mali, micro-report n° 81 USAID , Prepared under AMAP/Financial Services, Knowledge Generation Task Order.
-

Riz

- Analyse de la filière riz au Bénin, Adagbola & Sodjinou
- Analyse des filières riz par les organisations professionnelles d'Afrique de l'Ouest, Projet de Renforcement de l'Information des Acteurs des Filières Rizicoles - PRIAF RIZ, 14 p.
- Analyse des filières riz par les organisations professionnelles d'Afrique de l'Ouest, La compétitivité de la filière riz, Livret de l'apprenant Module 4, 2006, 16 p.
- Compétitivité de la filière riz local au Togo : Une évaluation du taux de protection nominale, effective et du coût en ressource domestique Koffi-Tessio, Kperim Tabone et A. A. Diagne, Lomé, Juin 2008
- CTB, Agriculture Projet d'appui à la filière riz au Bénin, Project à 36 mois, 2 p.
- Etude sur le développement des filières maraichères et céréalière dans la région des Savanes Volet 1 : Analyse des circuits de commercialisation et proposition de stratégies de développement des filières existantes, FAO, Représentation au Togo, Juin 2007 ,Abd-El-Karim SANOU , 76 p, (30 - 38 : Filière Céréalière)
- Global Food Security Respons - West Africa Rice Value Chain Analysis, USAID microreport no 161, 71 p
- Impact de l'importation du riz sur la compétitivité et la rentabilité de la production nationale au Bénin,PAPA, Patrice Y. Adegbola et Alphonse G. Singbo, (PPP)
- Le commerce du riz local au Bénin, Réflexions et expériences menées par l'Union départementale des producteurs du Mono-Couffo (UDP Mono-Couffo), 26 Mai 2005, 17 diapos.
- Organisation et efficacité des circuits de distribution du riz local au Togo: Cas de la vallée du Zio, Mémoire de Kodjo AGBEGNIDO, Université de Lomé
- Plaidoyer sur le riz, ROPPA, 3 p, Africa Rice Center www.warda.org
- Portail du Riz au Bénin www.riziculteursbenin.org
- Rapport de l'étude diagnostic sur L'état des lieux et l'analyse des contraintes et potentialités de la production, de la transformation et de la commercialisation du riz dans les régions du Sud-ouest, de l'Est, de la province de la Sissili et autres

zones de production de riz local, Programme de Développement de l'Agriculture, Août 2009, 82 p

Soja

- La vente groupée de soja, un moyen pour mieux vendre ? Lionel Guézodjé Grain de sel, n° 48, septembre - décembre 2009, 2 p.
- Soy in West Africa, Michael Martin, WISHH Midwest Workshop 2009 (PPP)

Lait

- Filière lait local en Afrique de l'Ouest, Rôle des OPR, des petits et moyens éleveurs pour la pleine expression de son potentiel, 18 diapos.
- Les enjeux du développement de la filière lait en Afrique, Lait : 9 fiches pour comprendre - octobre 06, Collectif Alimenterre, 22 p
- Les filières laitières au Mali, Etude réalisée en 2006 par Sarah Pomeranz, Collectif Alimenterre, 35 p.
- Mini Dairies in rural areas of Mali :A locale concept of Food Sovereignty, VSF Europa Meeting, Teramo, 8 October 2009, 17 diaspos.