

Regoverning Markets

Small-scale producers in modern agrifood markets

Innovative Practice

Togo:

**Promotion d'Entreprises de Services et
Organisations de Producteurs (ESOP)**

Etude de cas de l'ESOP Soja Nyo au Togo

Michel du Breuil and Aurelle de Romémont
Centre International de Développement et de Recherche



Centre International de Développement et de
Recherche

**PROMOTION D'ENTREPRISES DE
SERVICES ET ORGANISATIONS DE
PRODUCTEURS (ESOP)**

**Projet Regoverning Markets
Etude de cas de l'ESOP Soja Nyo au Togo**

Michel Pernot du Breuil
Aurette de Romémont
Centre International de Développement et de Recherche

2007

Regoverning Markets

Regoverning Markets est un programme de recherche en collaboration financé par plusieurs bailleurs afin d'analyser la concentration croissante des secteurs de la distribution et de la transformation dans les chaînes agroalimentaires nationales et régionales et ses implications sur les moyens de subsistance ruraux et sur les communautés des pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Le but du programme est de fournir des conseils et des orientations au secteur public, aux acteurs de la filière agroalimentaire, aux organisations de la société civile et aux agences de développement quant à des approches susceptibles d'anticiper et de gérer les impacts de la dynamique des marchés locaux et régionaux.

Série Pratique innovante

Pratique innovante (*Innovative Practice*) est une série d'études de cas issues du programme *Regoverning Markets* qui présente des exemples d'innovations particulières permettant de connecter les petits producteurs à des marchés dynamiques au niveau local ou régional. Sur la base de travaux de terrain ambitieux, les études se concentrent sur quatre moteurs d'innovation : les principes de politique publique ; les modèles d'entreprise privée ; les stratégies d'actions collectives par les petits producteurs ; et les stratégies et méthodes d'intervention des agences de développement. Les études mettent en exergue les leçons tirées des politiques et des méthodes de travail pour guider les acteurs des secteurs public et privé.

Les études de cas ont été coordonnées par :

Julio Berdegú, RIMISP – Centre d'Amérique latine pour le Développement rural, Chili (contact : jberdegue@rimisp.org)

Lucian Peppelenbos, Institut Royal des Tropiques (KIT), Pays-Bas (contact : l.peppelenbos@kit.nl)

Estelle Biénabe, Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), France (contact : estelle.bienabe@cirad.fr).

Autres collections issues du programme Regoverning Markets

Études du secteur agroalimentaire

Ces études se penchent sur des secteurs agroalimentaires particuliers au sein d'un pays ou d'une région. Des recherches ont été entreprises en Chine, en Inde, en Indonésie, au Mexique, en Afrique du Sud, en Turquie, en Pologne et en Zambie et couvrent la filière horticole, les produits laitiers et la viande. Les études sectorielles décrivent la restructuration des marchés observée dans chacune des filières et les facteurs qui déterminent cette restructuration.

Politique novatrice

Il s'agit d'études sommaires qui se penchent sur une innovation politique particulière dans le secteur public ou privé susceptible d'améliorer les conditions d'accès aux marchés dynamiques des petits producteurs aux niveaux national, régional et mondial.

Études pays

Ces études brossent une synthèse des changements intervenus sur les marchés au niveau national au sein des principales filières agroalimentaires à forte valeur.

Auteurs

Michel Pernot du Breuil et Aurelle de Romémont
Centre International de Développement et de Recherche

Remerciements

Ces travaux ont été financés par :

Le Département britannique pour le développement international (DFID)

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), Ottawa, Canada

ICCO, Pays-Bas

Cordaid, Pays-Bas

Agence canadienne pour le développement international (ACDI)

Agence américaine pour le développement international (USAID).

Les points de vue exprimés dans cet article ne reflètent pas nécessairement ceux des organismes bailleurs.

Citation Pernot du Breuil, M. et A. de Romémont, (2007) *Promotion D'entreprises de Services et Organisations de Producteurs (ESOP)*, Regoverning Markets Innovative Practice series, IIED, Londres.

Autorisations : le matériel figurant dans ce rapport peut être reproduit à des fins non commerciales à condition d'en attribuer clairement la source aux auteurs et au programme *Regoverning Markets*.

Publié par :

Sustainable Markets Group

Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED)

3 Endsleigh Street

Londres WC1H 0DD

Royaume-Uni

www.iied.org

Tél. : +44(0)20 7388 2117, email : sustainablemarkets@iied.org

Maquette de couverture : smith+bell

Pour obtenir un complément d'information sur le programme *Regoverning Markets* et consulter les publications du programme, visiter le site www.regoverningmarkets.org.

Sommaire

SIGLES	1
RESUME DE L'ETUDE DE CAS ET DES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRES	2
I. PRESENTATION DU PROJET	4
II. PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE D'ETUDE	5
A. PHASE 1 : BIBLIOGRAPHIE (TROIS SEMAINES)	5
B. PHASE 2 : LA PHASE DE TERRAIN (SEPT SEMAINES)	5
C. PHASE 3 : REDACTION DE L'ETUDE DE CAS (DEUX SEMAINES)	6
III. RESULTATS	7
A. PRESENTATION DU CIDR, DU PROJET ESOP, DE SA METHODOLOGIE D'INTERVENTION	7
B. PRESENTATION DU CONTEXTE GENERAL DU TOGO	9
1. Généralités.....	9
2. L'agriculture au Togo	10
C. DESCRIPTION DU CIRCUIT SOJA NYO	13
1. Circuit schématique.....	13
2. Analyse institutionnelle et organisationnelle du circuit	21
D. GENESE ET EVOLUTION DE LA STRUCTURE	29
1. Contexte et genèse de mise en place de l'ESOP	29
2. La mise en place de la base productive : les « tontines »	30
3. L'abandon du courtage et la recherche de valeur ajoutée	31
4. L'institutionnalisation : la création de la SARL	31
5. Croissance et perspectives de l'ESOP Soja Nyo	31
E. CHANGEMENTS MIS EN PLACE PAR LES PRODUCTEURS	33
F. FACTEURS D'INCLUSION ET D'EXCLUSION	34
1. Formes d'inclusion	34
2. Facteurs d'inclusion et d'exclusion.....	35
G. COÛTS ET BENEFICES	37
1. Coûts et bénéfices pour les producteurs	37
2. Coûts et bénéfices pour l'entreprise	46
3. Détermination des impacts indirects de l'entreprise sur son environnement	48
4. Renforcement de ces effets	48
H. DURABILITE/VIABILITE DU CIRCUIT	48
I. REPLICABILITE DU SYSTEME (UP SCALING)	49
1. Facteurs influents relatifs à la zone et au réseau d'OP et de production	51
2. Facteurs influents liés à l'entreprise	52
3. Facteurs influents liés au marché.....	53
IV. CONCLUSION	55

Sigles

ABC	Agro Business Contact
AG	Assemblée Générale
BDS	Business Development Service
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
DISRP	Document Intérimaire de Stratégie et de Réduction de la Pauvreté
ESOP	Entreprise de Services et Organisations de Producteurs
ETD	Entreprises, Territoires et Développement
FCFA	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
ITRA	Institut Togolais de Recherche Agronomique
Kg	Kilogramme
OIC	Opportunities Industrialization Center
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PIB	Produit Intérieur Brut
PNASA	Projet National d'Assistance aux Structures Agricoles
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSC	Producteur Sous Couvert
R'ESOP	Réseau des ESOP
SARL	Société à Responsabilité Limitée
SN	Soja Nyo
SOTOCO	Société Togolaise du Coton
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée

Résumé de l'étude de cas et des principaux enseignements tirés

L'étude de cas de l'entreprise Soja Nyo au Togo présente un mécanisme innovant d'inclusion des petits producteurs dans un marché agro-alimentaire dynamique, la filière soja. L'innovation organisationnelle **ESOP (Entreprise de Services et Organisations de Producteurs)** a été mise en place avec l'appui du **CIDR (Centre International de Développement et de Recherche)** pour permettre aux petits producteurs de différents pays d'Afrique d'avoir un accès durable à des marchés plus rémunérateurs, en les associant à la définition des stratégies et aux prises de décision sur l'aval de leur production.

La démarche générale du programme ESOP est de moderniser les agricultures familiales en sécurisant leur accès au marché, en ciblant les marchés urbains locaux et en instaurant une coopération durable entre deux dynamiques complémentaires : des organisations de producteurs et des entreprises de services. Cette étude présente les étapes critiques qui ont amené à la mise en place de l'ESOP Soja Nyo et les coûts et bénéfices de cette innovation pour les différents acteurs impliqués.

Différentes leçons sont à retenir pour la promotion des ESOP et le développement de ce type de structure dans d'autres contextes :

- La forme de **multi-sociétariat** choisie permet une implication des producteurs dans le système et une gouvernance partagée entre différents acteurs de l'amont du circuit. Elle favorise un apprentissage et une compréhension commune du marché et de ses exigences, et une vision partagée du fonctionnement de la filière.
- En passant du statut de fournisseur à celui de fournisseur ET actionnaire, l'**actionnariat** des producteurs génère de nouvelles capacités de développement et leur permet d'enclencher des stratégies de croissance additionnelles.
- Face à la concurrence, interne et externe, il est opportun, voire indispensable, pour réussir de conjuguer les deux dynamiques complémentaires d'organisation des producteurs et d'esprit d'entreprise d'un entrepreneur et de son équipe, pour être "**compétitifs ensemble**".
- Cette approche, de type "value chain", permet de générer des marges et des revenus au niveau des acteurs : la stratégie de **maîtrise des coûts de production et de revient** aux différents niveaux de la filière est plus efficiente et viable que la stratégie de récupération des marges faites par d'autres ou d'augmentation des prix de vente. En outre, cette stratégie

permet de développer et de maîtriser des débouchés sur les marchés locaux, et de diminuer la dépendance des producteurs vis-à-vis d'acteurs et de facteurs externes. Elle contribue à la dynamisation de l'économie locale.

- Enfin, nous verrons que ces entreprises ne peuvent pas émerger de manière spontanée. Tout en assurant un service d'intérêt général, les ESOP agissent dans un environnement économique et commercial très concurrentiel, opportuniste, et non régulé. La seule logique économique ne suffit pas à leur émergence et à leur pérennisation. Leur création et le maintien de leur mission justifient que des soutiens techniques, financiers et organisationnels externes leurs soient concédés. En conjuguant financements public et privé, et en respectant un certain nombre de conditions préalables, il est possible de changer d'échelle et de diffuser la démarche ESOP avec un bon niveau d'efficacité, et de générer ainsi des impacts sur un nombre élevé de petits producteurs.

1 Présentation du projet

Le projet Regoverning Markets a été mis en place afin d'analyser les déterminants d'inclusion des petits producteurs des pays du Sud face aux restructurations des marchés agro-alimentaires dans ces pays. Il regroupe différents centres de recherche et partenaires au niveau international. Il a pour objectif de :

- Déterminer et mieux comprendre les clés du succès de l'inclusion des petites et moyennes exploitations dans les systèmes agro-alimentaires à différents stades de restructuration. En effet, les stratégies pour intégrer ces filières sont différentes selon le degré de transformation et de modernisation de ces filières et les barrières à l'entrée ainsi créées.
- Mettre en évidence les implications et les opportunités existantes pour les exploitations de ces filières.
- Comprendre quelles sont les « bonnes pratiques » de la mise en relation des petits producteurs avec ces marchés dynamiques.
- Et, enfin, pouvoir aider à la prise de décision et à l'élaboration de réglementations adaptées.

L'accent est principalement mis sur les marchés nationaux en restructuration, qui ont vu évoluer les filières agro-alimentaires « traditionnelles » existantes vers la création d'interfaces nouvelles entre ces marchés et les petits producteurs des économies rurales locales. L'objectif de ce projet est de trouver des moyens de sécuriser et de renforcer des bénéfices plus stables et durables pour les producteurs et les petites et moyennes entreprises en réponse à ces changements très rapides dans les économies en développement et en transition.

Ce projet est composé de différentes phases d'étude. La composante 2, dans laquelle intervient cette étude, est axée sur des études de cas portant sur des innovations organisationnelles permettant l'inclusion des petits producteurs dans ces marchés dynamiques.

L'étude de cas de l'entreprise Soja Nyo au Togo présente un mécanisme innovant d'inclusion des petits producteurs dans un marché agro-alimentaire dynamique, la filière soja. L'innovation organisationnelle ESOP (Entreprise de Services et Organisations de Producteurs) a été mise en place avec l'appui du CIDR (Centre International de Développement et de Recherche) pour permettre aux petits producteurs d'avoir un accès durable à des marchés plus rémunérateurs, en les associant à la définition des stratégies et aux prises de décision sur l'aval de leur production.

2 Présentation de la méthodologie d'étude

Cette étude de cas s'est effectuée en trois phases (1) de préparation et bibliographie, (2) de collecte et d'analyse de données et (3) de synthèse et de rédaction, suivant les bases méthodologiques définies par le projet.

2.1 Phase 1: Bibliographie (trois semaines)

La première phase de travail est une étude bibliographique des documents existants sur la démarche du CIDR, sur les ESOP en général et sur l'expérience Soja Nyo en particulier. L'analyse de ces documents a permis d'avoir une vision plus précise de la méthodologie de travail à adopter sur le terrain pour réaliser une étude complète.

Ces documents comportent déjà de nombreuses informations sur la forme organisationnelle de l'Entreprise de Services et Organisations de Producteurs, et sur ses performances économiques et financières. L'étude de terrain a donc été centrée sur un approfondissement des informations relatives aux producteurs, fournisseurs et actionnaires de cette entreprise, et sur l'environnement direct du système.

2.2 Phase 2: La phase de terrain (sept semaines)

Cette phase a été réalisée au Togo, principalement à Notsé. Elle avait pour objectif d'appréhender la vision des producteurs, leur situation, les coûts et bénéfices engendrés à leur niveau et leur place dans la gouvernance de la structure. Ces informations ont été obtenues par entretiens semi-directifs en focus groupe avec les producteurs membres.

Pour assurer l'obtention d'informations de qualité et représentatives de chacune des catégories définies, trente cinq groupes de producteurs inclus (environ 350 producteurs) ont été rencontrés.

Pour compléter et valider ces informations, et aborder les conditions de réplification de l'expérience, des entretiens complémentaires ont été conduits avec les responsables de l'entreprise et de la structure locale d'accompagnement chargée de diffuser les ESOP au Togo.

Enfin, l'étude de terrain a cherché à mieux connaître les impacts indirects ou retombées, positives ou négatives, de l'organisation sur son environnement immédiat, à travers la rencontre :

- de producteurs exclus (n'ayant jamais été inclus ou ayant été exclus),
- d'autres acteurs de la filière soja : clients, concurrents, utilisateurs, ...

- mais également d'autres acteurs locaux externes à la filière : acteurs d'autres filières (coton, ...), commerçants traditionnels, ...

Ces informations ont été obtenues par l'organisation de réunions villageoises dans certains villages où les groupes sont présents. Des entretiens complémentaires avec les acteurs de la filière ont également été menés.

2.3 Phase 3: Rédaction de l'étude de cas (deux semaines)

À l'issue de la phase de terrain, une phase de synthèse des données et de rédaction de l'étude de cas a été réalisée, dans le respect des questions posées par le projet Regoverning Markets :

- quels sont les drivers d'inclusion des petits producteurs dans cette organisation ?
- quels ont été les changements que les producteurs ont dû effectuer pour être inclus et maintenir cette inclusion dans cette organisation ?
- quels sont les coûts et bénéfices de cette inclusion pour les petits producteurs, et pour les autres acteurs de la filière et de l'environnement direct ?
- quelle est la durabilité et la viabilité de cette inclusion ?

Quels sont les potentiels de répliation et de changement d'échelle de cette innovation ? Quelles sont les leçons à tirer de cette étude de cas pour la formulation de politiques adaptées à l'inclusion de petits producteurs dans les marchés dynamiques ?

3 Résultats

3.1 Présentation du CIDR, du Projet ESOP, de sa méthodologie d'intervention

Cette innovation a été créée et mise en place par une organisation de développement, le CIDR (Centre International de Recherche et de Développement), une ONG française.

L'approche du CIDR et de son département "accès au marché pour l'agriculture familiale" est d'augmenter et de sécuriser le revenu des exploitations familiales en favorisant l'accès des petits producteurs ruraux à des marchés stables et rémunérateurs. Le concept mis au point est appelé ESOP : Entreprises de Services et Organisations de Producteurs. Il est axé sur la création d'entreprises agroalimentaires et de services proposant à des producteurs organisés des services adaptés pour la maîtrise de leurs productions. Ces entreprises jouent le rôle d'interface entre les producteurs et le marché pour leur assurer des débouchés stables et rémunérateurs. Ces entreprises sont accompagnées d'un dispositif d'appui et de diffusion dénommé "plate-forme d'accompagnement". Cette forme d'organisation a été développée dans différents pays d'Afrique, dont le Togo.

La démarche générale du programme ESOP est de moderniser les agricultures familiales en sécurisant leur accès au marché, en ciblant les marchés urbains locaux et en instaurant une coopération durable entre deux dynamiques complémentaires : des organisations de producteurs et des entreprises de services.

L'agriculture familiale concerne 500 millions de personnes en Afrique, soit 60 % de la population. Cette agriculture se caractérise par des exploitations de petite taille, de l'ordre de 1 à 5 ha, l'implication de tous les membres de la famille dans les travaux et les revenus, et un très faible niveau de scolarisation des membres. Les agriculteurs ciblés souffrent d'isolement, d'un manque de visibilité et de stabilité du marché pour pouvoir sécuriser leur revenu. De plus, par l'insécurité économique, ces agriculteurs développent souvent des attitudes opportunistes pour pouvoir gagner de l'argent en peu de temps. Il est souvent difficile pour eux d'arbitrer entre les produits destinés à la vente et à l'autoconsommation. Le facteur déterminant pour ces producteurs est donc de "mieux vendre pour mieux produire", ce faisant pouvant investir et sortir d'une situation de vulnérabilité et du cercle vicieux de la pauvreté.

Dans le programme ESOP, le CIDR a ciblé les marchés urbains locaux car ce sont en général des marchés solvables, et cette solvabilité est intéressante à rapatrier vers les campagnes. Dans un contexte de croissance importante de la population urbaine, la demande agroalimentaire urbaine est un potentiel de marché important pour les productions agricoles et constitue un des facteurs essentiels du développement de l'agriculture familiale à la double condition que :

- les unités agroalimentaires améliorent leurs performances de transformation, de commercialisation et de gestion,
- leurs approvisionnements en produits locaux soient sécurisés en quantité, prix et qualité.

Les marchés locaux sont préférés aux marchés d'exportation car il existe un attrait des populations urbaines pour des produits locaux de qualité, ceux-ci contribuant par ailleurs à une meilleure reconnaissance, voire à la fierté des producteurs. En outre, ces marchés sont maîtrisables par les acteurs locaux, favorisent la promotion de petites et moyennes entreprises locales de transformation, et viennent en substitution aux produits d'importations. Il importe donc de créer des circuits locaux compétitifs, à coûts maîtrisés (coûts de transaction, coûts écologiques, etc.).

Les ESOP constituent un maillon clé de la "value chain" locale qui permet de prendre en compte la distance et la complexité existantes entre producteurs isolés et marchés urbains locaux, qu'elles soient géographique, économique (limite des capacités et des ressources du ménage agricole) ou sociale et culturelle (manque de relations, d'informations, de pratiques commerciales).

La démarche ESOP a pour objectif de développer l'agriculture familiale en proposant aux producteurs organisés :

- des services adaptés pour la maîtrise de leur production,
- des débouchés stables et rémunérateurs pour ces productions.

Les ESOP promues se positionnent sur des segments de marchés à forte valeur ajoutée (niche, produits innovants), en tentant de diminuer les coûts de production et d'assurer la transformation de la production des agriculteurs et/ou sa commercialisation sur les marchés urbains.

Il existe actuellement vingt cinq implantations, dont quatorze en Afrique de l'Ouest, deux à Madagascar et neuf réseaux de coopératives villageoises en Ethiopie. Au Togo, quatre ESOP ont été créées. Cette étude de cas porte sur l'ESOP la plus ancienne, Soja Nyo, car, compte-tenu de son ancienneté (sept ans), c'est l'ESOP pour laquelle nous disposons de la meilleure information en ce qui concerne son évolution et ses impacts auprès des producteurs.

3.2 Présentation du contexte général du Togo

3.2.1 Généralités

Le Togo est délimité au Nord par le Burkina Faso, au Sud par le Golfe de Guinée, à l'Ouest par le Ghana et à l'Est par le Bénin.

Le Togo couvre une superficie de 56 000 km² avec une population estimée à 4,8 millions d'habitants en 2001 augmentant de 2,4 % par an. La densité de la population atteint 86 habitants au km², ce qui est un des taux les plus élevés d'Afrique de l'Ouest. La population est très inégalement répartie dans le pays avec un taux dépassant 200 habitants par km² dans la Région Maritime. La croissance de la population urbaine est élevée : elle atteint 4,4 % par an pour l'ensemble des villes et 6,1 % pour Lomé.

Le Togo appartient à la catégorie des pays à faible revenu. Il compte parmi les pays les plus pauvres du monde avec un revenu moyen par habitant de 330 dollars US par an et est classé 143^{ème} sur 177 au palmarès du développement humain publié par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Situation politique

Depuis le début des années 1990, le Togo connaît une crise politique et de nombreuses organisations internationales ont suspendu leur coopération pour «déficit démocratique».

Situation économique

Si la croissance économique est l'objectif du Gouvernement pour la décennie à venir, force est de constater que celui-ci se heurte aux problèmes de ressources nationales limitées et de capacités de production/transformation marginales. Les politiques sectorielles, quand elles sont élaborées, se heurtent au manque de ressources financières pour les mettre en œuvre.

Le secteur primaire emploie les deux tiers de la population active et a contribué à hauteur de 43 % au PIB en 2003. L'économie reste donc largement dépendante du secteur primaire et, par voie de conséquence, des aléas climatiques ainsi que des cours mondiaux des matières premières (coton, café, cacao).

Situation sociale

La crise économique qui perdure depuis plusieurs années conduit à une aggravation de la pauvreté. Le Document Intérimaire de Stratégie et de Réduction de la Pauvreté (DISRP) a évalué les revenus minima annuels pour la pauvreté et l'extrême pauvreté à respectivement 100 800 FCFA et 78 400 FCFA en 2000. Sur la base de ces indicateurs, il a été estimé que 75,23 % de la population était pauvre et que 60,25 % était extrêmement pauvre.

En plus de l'incidence monétaire, la pauvreté au Togo est caractérisée par des services sociaux de base de faible qualité et d'accès limité. Cela est manifeste dans les secteurs de l'éducation, de la santé et dans la propagation rapide de l'épidémie du VIH/SIDA dans les couches vulnérables de la population.

3.2.2 L'agriculture au Togo

La déclaration de politique de développement agricole du Gouvernement

Le Gouvernement, dans sa déclaration de politique de développement agricole, indique que le secteur agricole dispose de potentialités non encore valorisées et doit devenir le moteur du développement de l'économie togolaise.

Pour y parvenir, le Gouvernement s'est fixé trois objectifs, à savoir :

- l'intensification et la diversification de la production afin de renforcer la sécurité alimentaire, d'améliorer l'équilibre nutritionnel, de permettre des substitutions aux importations et d'accroître les exportations,
- la lutte contre la pauvreté par l'augmentation des revenus ruraux et la création d'emplois,
- une croissance de l'agriculture supportable par l'environnement.

La mise en œuvre des orientations générales et sectorielles définies devait être financée par la Banque Mondiale et le FIDA dans le cadre du PNASA (Projet National d'Assistance aux Structures Agricoles).

En raison de la suspension des crédits de la Banque Mondiale notamment, les orientations définies n'ont été que très partiellement mises en œuvre et les objectifs fixés en 1996 sont loin d'être atteints.

2.2. Les principales caractéristiques de l'agriculture au Togo

Données générales

La production vivrière d'origine végétale contribue aux deux tiers du PIB sectoriel. L'élevage vient en seconde position (15 %) suivi des cultures de rente

(10 %). La filière pêche/pisciculture occupe 150 000 personnes, soit 3 % de la population totale.

Les productions vivrières de base sont représentées par le maïs (céréale la plus répandue au Togo), le manioc et l'igname. Elles ont une croissance irrégulière, mais le taux de croissance moyen sur les dix dernières années est positif. La production de riz a beaucoup progressé (de 15 % par an entre 1994 et 1999). Elle est actuellement de l'ordre de 55 000 tonnes de riz paddy.

Les terres cultivables sont estimées à 3,6 millions d'hectares, soit un potentiel de 9 hectares par ménage agricole. Seulement 1,4 million d'hectares sont mis en exploitation chaque année, soit 40 % du potentiel. Par ailleurs, il existe 86 000 hectares de terres irrigables dont seulement environ 2 000 hectares sont actuellement exploités avec maîtrise de l'eau totale ou partielle.

2.2.2. Une agriculture familiale

L'agriculture au Togo est principalement de type "familial" : l'essentiel de la force de travail dans les exploitations est constitué par le chef de famille, sa ou ses femmes et ses enfants. La main-d'œuvre salariée est faiblement sollicitée. La superficie exploitée par famille est relativement faible, entre 1 et 5 hectares.

Les cultures pratiquées en agriculture familiale sont de deux sortes : des cultures d'exportation (café, cacao, coton) et des cultures vivrières (une partie est consommée par le ménage et une autre partie est commercialisée sur le marché national).

La production vivrière a tendance à augmenter du fait :

- des problèmes rencontrés sur les filières d'exportation (coton notamment),
- de l'augmentation de la demande (augmentation de la population et urbanisation).

Des produits, qui n'étaient jusqu'alors cultivés que pour assurer la sécurité alimentaire du ménage, ont dorénavant un caractère marchand.

Cependant, la mise sur le marché de ces produits se fait dans des conditions qui ne permettent pas aux producteurs de sécuriser et d'augmenter leur revenu.

2.2.3. Bilan et enjeux

L'agriculture familiale au Togo est de plus en plus fragilisée par l'absence de marchés stables et rémunérateurs pour les produits vivriers, la libéralisation des

échanges mondiaux, le démantèlement des politiques publiques, la privatisation des services, la libéralisation de certaines filières agricoles, les niveaux de productivité assez faibles, etc.

Il est de plus en plus difficile aux familles rurales de faire de l'agriculture un métier rentable et attractif pour leurs enfants.

L'agriculture familiale présente pourtant de réels potentiels, car la population représentée par ces activités est très importante, mais aussi car des filières vivrières existent mais ne sont pas organisées. Certaines cultures pratiquées à moindre échelle peuvent être mieux développées si les producteurs trouvaient un marché sûr et rémunérateur. Enfin, les petits et moyens agriculteurs sont à même et désireux de satisfaire la demande des marchés urbains en produits de bonne qualité.

Ces potentiels devront être valorisés pour permettre à l'agriculture de jouer un rôle important en termes de développement durable et de lutte contre la pauvreté à travers la satisfaction des trois dimensions suivantes :

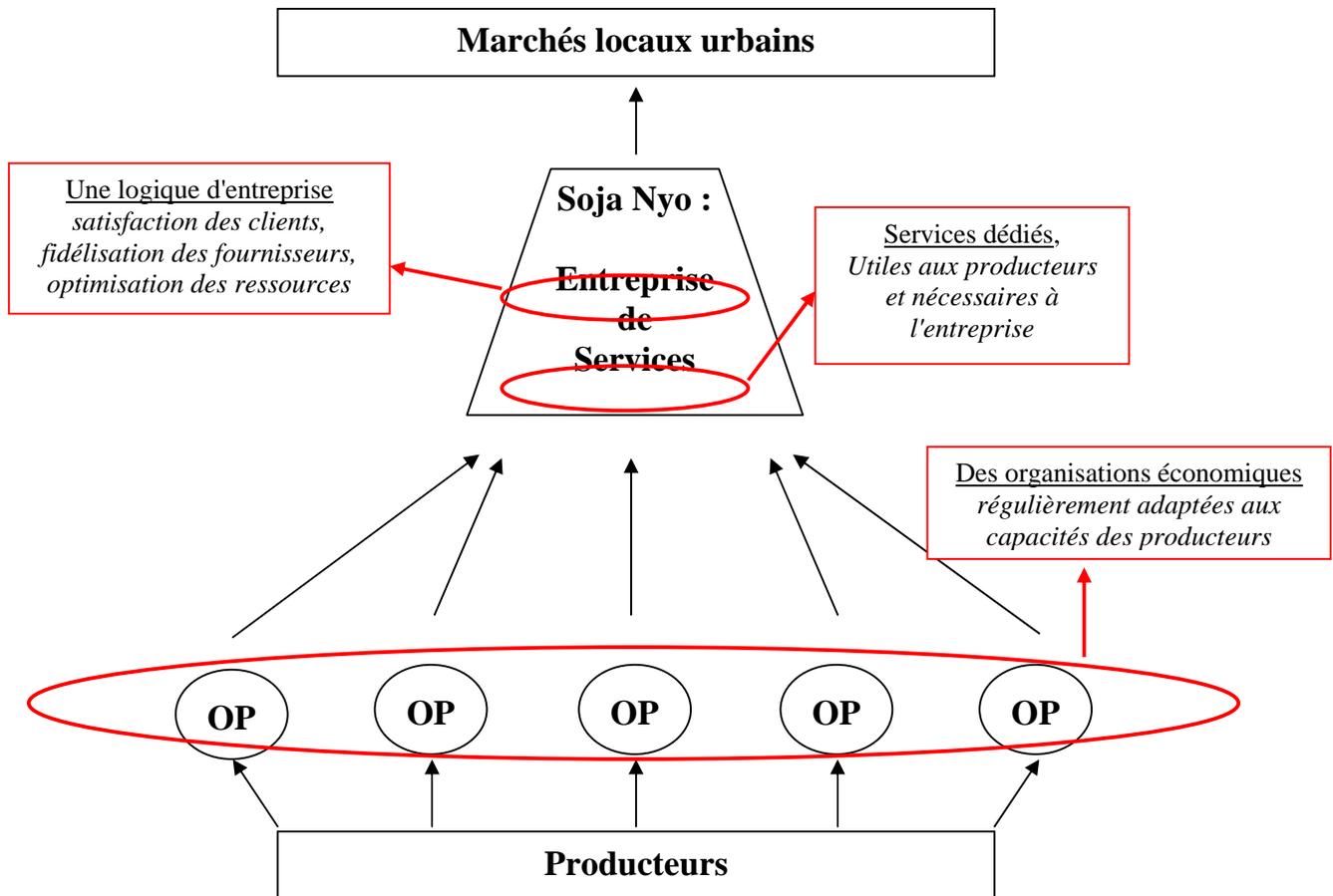
- économique : accès aux moyens de production et aux marchés, création de richesse locale, sécurisation financière des producteurs,
- sociale : amélioration des conditions alimentaires, emploi rural et limitation de l'exode, répartition des revenus, renforcement des capacités et pouvoirs locaux, stabilité sociale,
- environnementale : gestion des ressources productives.

L'action du CIDR et de son programme ESOP s'est mise en place dans ce contexte, tentant de permettre aux producteurs de sécuriser leur revenu et de mettre en place une structure autonome et pérenne de transformation et de commercialisation de leurs produits.

3.3 C. Description du circuit Soja Nyo

3.3.1 1. Circuit schématique

Le schéma suivant représente la structure globale du circuit de l'ESOP Soja Nyo, dans sa logique "compétitifs ensemble" :



C'est ce circuit que nous allons décrire maintenant, au niveau organisationnel et institutionnel, pour tenter de comprendre comment les différents segments de la chaîne inter-agissent.

1.1. Les producteurs

Au cours des années 2000 à 2006, d'implantation et de croissance, le réseau des producteurs travaillant avec l'ESOP Soja Nyo a évolué de la manière suivante :

Indicateurs	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre producteurs organisés en tontines	435	423	463	497	515	638	652
Nombre tontines commerciales	22	28	33	38	40	48	48
Superficie de soja totale (ha)	51	96	126	174	266	288	277
Superficie moyenne de soja par producteur (ha)	0,11	0,23	0,27	0,35	0,52	0,45	0,42
Quantité de soja livrée par les tontines	71	63	122	238	304	373	380
Quantité moyenne livrée par producteur (kg)	154	149	264	478	590	584	582
Revenu brut tiré de la relation avec SN (FCFA)	-	16 500	30 500	60 000	60 500	78 000	82 649
Nombre tontines actionnaires	0	0	13	13	13	24	24
Nombre producteurs actionnaires	0	0	122	122	122	280	280
Nombre parts sociales détenues par les producteurs (pourcentage)	0	0	10%	10%	10%	23%	23%

Sur les 48 tontines travaillant avec l'ESOP, 38 ont été rencontrées dont les 24 tontines actionnaires. Dans ces différentes tontines, 370 producteurs de l'ESOP Soja Nyo ont été interrogés lors de l'étude de terrain.

Les villages où sont situés les producteurs sont tous dans la Préfecture du Haho, à 50 km maximum de Notsè où est basée l'entreprise.

Ces producteurs cultivent une surface totale moyenne de 2,87 ha et une surface de 0,69 ha de soja. Cette surface est plus importante que celle présentée dans le tableau ci-dessus, car les producteurs mettent en culture une surface plus importante de soja par rapport aux surfaces déclarées à Soja Nyo pour assurer leurs engagements.

Les producteurs non actionnaires cultivent une surface moyenne de 0,53 ha de soja contre 0,83 ha de soja pour les actionnaires (en moyenne 1,03 ha pour ceux ayant une part sociale ou plus, et 0,76 ha pour ceux ayant moins d'une part sociale).

Ces producteurs ont en général des systèmes de production diversifiés (maïs, coton, igname, sorgho), dans lesquels le soja n'était pas présent avant le début de la collaboration avec l'ESOP.

Dans cette zone, comme dans le reste du pays, la crise du coton a placé ces agriculteurs en situation précaire (non paiement durant plusieurs années, appauvrissement des sols) : la collaboration des producteurs avec l'ESOP a donc été d'autant plus motivante pour eux.

Les systèmes de production dans cette région sont en général non mécanisés, reposant principalement sur la main d'œuvre familiale, avec toutefois un besoin de main d'œuvre extérieure au moment des pics de travaux (labour, semis, récolte). La disponibilité de la main d'œuvre journalière et la disponibilité d'argent pour payer ces métayers au moment des pics sont les facteurs déterminants de la réussite de la campagne.

Le rôle des producteurs dans le circuit de commercialisation de Soja Nyo est de produire les denrées agricoles nécessaires pour leur subsistance, et leur revenu à travers la relation commerciale avec l'ESOP.

1.2. Les organisations de producteurs ou « tontines commerciales »

Les producteurs sont organisés en groupes économiques de production et de commercialisation : les "tontines commerciales" sont une forme d'organisation collective permettant de regrouper les productions atomisées pour un meilleur approvisionnement. Elles regroupent quinze personnes au maximum, solidaires sur les livraisons à fournir à l'ESOP et sur le remboursement des semences prises à crédit. Les fonctions principales de ces groupes sont de négocier en début de campagne les conditions de mise en marché avec l'ESOP dans des conditions satisfaisantes pour les producteurs puis d'assurer la production et la livraison des produits agricoles des membres conformément aux normes du contrat. Leurs activités sont d'assurer la collecte des produits des membres, veiller au respect des engagements, assurer la transparence entre les membres (pesée, enregistrement, etc.), assurer la traçabilité des livraisons, assurer les livraisons et les retours de paiement aux membres, et assurer les relations entre les membres de la tontine et l'ESOP.

Pour coordonner ces différentes activités, il existe des responsables au sein de chaque tontine : la Mère de la tontine (représentant moral) et le Responsable Commercial (alphabétisé, il s'occupe des différentes étapes de transaction avec l'ESOP). Ces responsables font circuler l'information de l'ESOP aux producteurs : les négociations ou doléances des producteurs sont toujours exprimées par les responsables des groupes lors des AG.

Ces responsables sont rétribués selon les règles définies par la tontine : certains ne reçoivent rien, d'autres ont une commission sur les volumes livrés, et d'autres ont des rétributions fixes si l'engagement du groupe est atteint.

Les tontines mettent en place des règles internes pour leurs membres, afin de faire respecter leurs engagements communs et de sanctionner les personnes qui pénaliseraient les autres par leur manque de motivation, leur absence aux réunions, ...

Les négociations sur les volumes engagés en début d'année se font par tontine au départ, puis au sein des tontines avec l'appui du technicien de l'ESOP "chargé du suivi" des producteurs.

Dans certaines tontines, d'autres activités peuvent se mettre en place entre les producteurs, comme l'achat de petits équipements en commun (balances, bâches). Parfois, des activités extérieures, étrangères aux objectifs principaux de la tontine, sont développées dans les groupes : entraide aux champs sur d'autres cultures, cotisation pour des projets dans les villages, ...

La sélection des tontines se fait par le chargé de suivi et le directeur de l'entreprise, selon divers critères : des critères agro-écologiques (nouvelle poche de production ou renforcement d'une poche de production existante), et des critères humains (maîtrise de la culture du soja, cohésion dans le groupe, motivation des producteurs).

Dans les tontines, les producteurs ont donc différents niveaux d'intégration en fonction des responsabilités qu'ils assurent : simples membres, ou responsables de tontine, ou membres du comité de liaison (comité de consultation des représentants des producteurs au sein de l'ESOP).

1.3. L'Entreprise de Services : Soja Nyo

La mission de l'Entreprise Soja Nyo est de proposer des produits agricoles transformés de qualité, issus de l'agriculture familiale, à une clientèle fidélisée.

Ses fonctions principales sont donc de sécuriser ses approvisionnements en matières premières de qualité en provenance des agriculteurs (engagements avec les tontines), améliorer les performances des process techniques de l'entreprise (stockage, transformation, emballage, livraison, gestion), trouver des débouchés stables et fidéliser les clients de l'entreprise, et développer de nouveaux produits pour de nouveaux débouchés et une diversification possible pour les agriculteurs.

Pour cela, l'entreprise doit :

- construire des relations de confiance avec les tontines,
- apporter l'appui technique et le suivi nécessaires aux tontines (rôle du "chargé de suivi"),
- assurer l'entretien, le renouvellement et la maîtrise des équipements de transformation,
- gérer le personnel et s'assurer des résultats de son travail,

- assurer les suivis de trésorerie, la comptabilité et les états financiers de l'entreprise,
- suivre l'évolution du marché et les stratégies de la concurrence,
- proposer un appui technique à la clientèle pour la fidéliser,
- et enfin mettre au point de nouveaux produits et process agroalimentaires.

Dans le cas de l'ESOP Soja Nyo, le nombre de salariés est de dix personnes en 2007, dont un directeur, un chargé de suivi des producteurs et un chargé de transformation.

Dans sa relation avec les producteurs, l'entreprise fournit différents type de services à ses fournisseurs :

- approvisionnement à crédit en semences améliorées,
- conseil technique (formation sur les techniques culturales) et suivi de la tontine (médiation dans les groupes en cas de conflit),
- collecte du produit au village,
- autres formations (sur la transformation, la gestion).

Ces services sont mis en place pour assurer des conditions de production idéales pour les producteurs, et notamment améliorer leurs marges en minimisant leurs coûts de production, et en atteignant leurs objectifs de production en quantité et qualité. Le suivi favorise la bonne application des conseils et limite les tentations de vente des produits récoltés aux collecteurs concurrents.

Les résultats de Soja Nyo pour les dernières années sont présentés dans le tableau suivant :

ESOP Soja Nyo	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Achat matières premières (en millions de FCFA)	13	25,4	42	60	46,6	56,7	66,4
Nombre de salariés permanents ESOP	3	5	7	6	7	10	12
Chiffre d'affaires de Soja Nyo (en millions de FCFA)		4,5	47,6	59,7	96,5	123,7	144,9

L'ESOP Soja Nyo est une SARL, dont les parts sont réparties entre les salariés de l'entreprise, les tontines actionnaires et le CIDR. Les deux premières ouvertures de capital ont été réalisées en 2002 et 2005. Actuellement, 23 % des parts sont détenues par les tontines actionnaires, 30 % par les salariés de l'ESOP et 47 % par le CIDR. La prochaine ouverture de capital se fera en 2008. Le CIDR se retire progressivement du capital de l'entreprise, laissant plus de place aux producteurs, mais aussi à d'éventuels investisseurs extérieurs. L'objectif 2008 est d'atteindre 40 % pour les tontines, 40 % pour les salariés, et 20 % pour des investisseurs extérieurs.

Les actionnaires se réunissent deux fois par an, en Assemblée Générale (AG). Durant ces réunions, les actionnaires analysent l'année passée et le contexte, et définissent les nouvelles stratégies à adopter durant la prochaine année commerciale. Les représentants des producteurs actionnaires sont investis dans cette discussion, même si certaines orientations sont prises au préalable par le directeur et ne sont pas modifiées durant les discussions de l'AG. Durant ces AG, il existe différents types d'informations et de discussion : des points sur lesquels le directeur informe les producteurs, d'autres points sur lesquels il consulte les producteurs, et enfin certaines décisions sont prises conjointement (notamment celles concernant la répartition des bénéfices de l'entreprise).

Durant ces AG, il n'existe pas de logique de rapport de force, mais plutôt une logique de coopération entre actionnaires. Les producteurs, après quelques années, maîtrisent très bien la notion d'actionnariat, et savent faire la différence entre leurs deux rôles, de fournisseurs de l'entreprise et d'actionnaires. Ce point sera abordé plus en détail dans le paragraphe concernant l'analyse organisationnelle et institutionnelle du circuit.

1.4. Les acheteurs

Les clients de Soja Nyo sont de deux sortes : les acheteurs de soja torréfié et les acheteurs de farines à base de soja.

Les acheteurs de farines à base de soja sont des centres médico-sociaux, des pharmacies, des associations, des boutiques/supermarchés et des pâtisseries l'utilisant pour la fabrication de gâteaux. Ces farines sont destinées à la consommation humaine. L'appréciation des consommateurs sur ces farines et leurs qualités est très positive, mais, malgré la présence d'un agent de promotion de ces produits auprès des clients, le marché reste restreint.

En ce qui concerne le soja torréfié, les acheteurs sont des provendiers, et des aviculteurs élevant des poulets de chair et des pondeuses pour les marchés urbains locaux. Le travail de proximité réalisé par Soja Nyo en 2004 a permis aux éleveurs et aux provendiers de se rendre compte des avantages de l'utilisation du soja torréfié dans l'alimentation animale par rapport aux tourteaux (tourteau de soja, d'arachide ou de coton). Soja Nyo était dans les premières années le seul vendeur de soja torréfié aux éleveurs, ayant uniquement pour concurrents les provendiers ou éleveurs torréfiant eux-mêmes le soja artisanalement. La qualité homogène et supérieure du soja torréfié de SN est aujourd'hui reconnue par tous. Mais SN ne doit pas perdre de vue que la concurrence va devenir de plus en plus forte : il n'est pas exclu que des fournisseurs actuels de tourteau de soja se lancent dans la distribution de soja torréfié. Pour rester proche de ses clients et les fidéliser, Soja Nyo leur fournit en

plus du soja torréfié des conseils sur les techniques d'élevage avicoles. L'entreprise a pour cela embauché un ingénieur agronome spécialisé dans les avantages de l'incorporation du soja dans les rations des volailles. SN peut alors garder une "longueur d'avance" sur les autres concurrents, mais doit toujours chercher à diversifier ses produits et services et à minimiser ses coûts.

1.5. Le Réseau des ESOP (ou R'ESOP)

Le R'ESOP est une organisation commune aux ESOP du Togo, 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 :

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

La constitution du RESOP est récente, l'idée ayant émergé en 2005. Aussi, les activités réalisées ensemble sont encore peu nombreuses.

Le RESOP est financé par des cotisations des ESOP.

1.6. La plate-forme "E.T.D." de promotion et d'accompagnement des ESOP Togo-Bénin

E.T.D. (Entreprises, Territoires et Développement) est une structure de compétences locales (ONG) assurant la fonction de "plate-forme d'appui et de diffusion des ESOP au Togo et au Bénin : elle ne fait pas partie du circuit de production et de commercialisation des ESOP, mais joue un rôle essentiel dans leur création, leur développement et leur autonomisation.

La plate-forme s'est défini pour mission de sécuriser les revenus des petits producteurs, professionnaliser l'agriculture familiale et valoriser son image, proposer de nouvelles formes de coordination économique entre acteurs des filières agroalimentaires (à travers la promotion et la diffusion des ESOP).

À cet effet, la plate-forme assure des fonctions différentes auprès des ESOP :

- créer de nouvelles ESOP,
- conseiller et accompagner les ESOP dans leur développement,
- faciliter le dialogue et la coopération durable entre producteurs et salariés des ESOP.

Pour remplir ces fonctions, la plate-forme mène différentes activités :

- appui technique, suivi-formation des salariés des ESOP,
- suivi comptable et financier des ESOP,
- aide à la planification stratégique,
- conception et élaboration d'outils méthodologiques,
- mise au point de référentiels techniques et économiques,
- dispositif de suivi-évaluation des résultats et impacts des ESOP

La plate-forme agit comme une structure de BDS (Business Development Services), mais est financée comme une ONG, sur base de subventions. Jusqu'en 2006, le CIDR finançait les activités de la plate-forme, mais un mécanisme de financement direct par les bailleurs et l'aide internationale se met en place à partir de 2007.

La plate-forme compte actuellement six salariés.

1.7. Environnement institutionnel

Un environnement (institutionnel, technique, etc.) actif et intéressé par la démarche ESOP est essentiel pour favoriser l'insertion des producteurs aux marchés.

Au regard de l'impact de la démarche ESOP sur le développement des petits producteurs et du mécanisme de réinvestissement local développé par ESOP, la Direction Générale des Impôts du Togo a octroyé à l'entreprise Soja Nyo - bien que constituée en SARL - des avantages fiscaux importants, déterminants pour son développement et la diffusion du concept au Togo. Soja Nyo est à ce titre exemptée de TVA et d'impôts sur les sociétés.

De plus, l'ITRA (Institut Togolais de Recherche Agronomique) soutient la démarche ESOP en lui fournissant des prestations de certification des semences, des appuis techniques, des analyses des produits transformés et des formations à la démarche qualité.

Ces deux acteurs institutionnels sont les acteurs principaux dans le cas de Soja Nyo, mais, selon les ESOP et les pays, ce cadre institutionnel est plus ou moins développé, et, ce faisant, plus ou moins incitatif au développement des ESOP.

3.3.2 2. Analyse institutionnelle et organisationnelle du circuit

Entre chaque segment de la filière, existent des exigences, normes et formes de transactions différentes. Nous allons voir comment se définissent ces éléments dans cette filière, entre les groupes de producteurs et Soja Nyo, et entre l'entreprise et ses clients, pour tenter de déterminer qui sont les acteurs qui décident des normes et caractéristiques des transactions, et comparer l'influence que ces différents acteurs exercent sur ces processus.

La compétitivité du système ESOP, source d'une coopération durable entre l'entreprise de services et les organisations de producteurs, repose sur :

- les contrats : ils permettent de sécuriser les acteurs et de limiter les écarts par rapport aux règles convenues,
- la confiance : elle permet de réduire les coûts (contrôle, etc.),
- la communication : les acteurs ajustent de façon concertée la stratégie de l'entreprise de services, la nature de ses services, le rôle des producteurs et de leurs organisations,
- le capital commun : les acteurs (salariés de l'entreprise et producteurs fournisseurs) investissent ensemble pour construire un patrimoine commun ; ils sont actionnaires des entreprises.

C'est cette dynamique économique basée sur la complémentarité entre les différents acteurs qui rend le système compétitif.

2.1. Entre les producteurs et l'entreprise

Les tontines ou organisations de producteurs fonctionnent seules, c'est-à-dire que les décisions se prennent au sein du groupe, selon les règles pré-établies en interne pour chacun d'eux. Le groupe doit toutefois respecter certaines règles fixées par l'entreprise, notamment le principe de solidarité entre les producteurs sur les volumes de livraison engagés. La mise en œuvre de cette solidarité entre producteurs est du ressort des tontines : certaines n'arrivent pas à respecter leurs engagements par un manque de règles entre les producteurs, d'autres tontines ont des mécanismes très précis (solidarité au champ, entraide, cotisation en cas de coup dur, ...). L'attribution des surfaces de soja à semer est faite de manière individuelle avec le chargé de suivi, mais le groupe peut moduler ces surfaces en fonction des capacités des producteurs.

Les transactions entre les groupes et l'entreprise sont définies selon plusieurs critères présentés dans le tableau suivant :

Transaction	Caractéristiques	Commentaires
Contrat	Oui (informel, symbolique)	
Information	Aux AG pour les actionnaires, à la réunion de lancement de campagne pour les autres	Bonne circulation de l'information entre l'entreprise et les producteurs, et au sein des groupes de producteurs
Volume de participation	Défini pour chaque tontine par planification	Volonté forte des producteurs de pouvoir augmenter leurs surfaces en soja
Exclusivité de livraison	Oui pour les volumes engagés, pas pour les surplus	-
Transport	Par l'entreprise	-
Services	Suivi technique, semences à crédit	-
Standards de qualité	Oui (selon qualité, déclassement possible)	-
Prix	Fixé en AG avec les producteurs actionnaires	Volonté des producteurs d'avoir plus de poids sur les décisions en AG
Rejet	Possible mais rare (producteurs trient de nouveau le produit si refusé)	-
Achat	Selon engagements	-
Délais de paiement	Immédiat à la livraison	-
Achat des surplus	Possible	-
Incitations	Prime de 10 FCFA par kg si respect engagements	Problèmes au sein des tontines pour ceux qui ne respectent pas leurs engagements et pénalisent les autres
Sanctions	Exclusion par le groupe ou l'entreprise si pas respect des règles	-

Les producteurs négocient les surfaces de soja à mettre en culture. Des documents sont signés entre les producteurs et le chargé de suivi suite à ces engagements : ces conventions de coopération ne peuvent servir légalement, mais servent de contrats implicites entre les groupes et l'ESOP par leur valeur morale. Dans ces documents, sont précisés quels sont les arrangements entre les producteurs et l'entreprise, en termes de surface de culture et de quantités de semences fournies à crédit.

Chaque groupe obtient un quota de surface à semer. Ce quota est négocié avec les producteurs sur la production totale estimée en fonction de la demande prévue des clients. Les groupes peuvent ainsi négocier d'augmenter ou diminuer leurs surfaces cultivées attribuées à ces cultures, mais, généralement, le chargé de suivi décide de la surface attribuée à une tontine en fonction de ses performances passées et de son statut concernant l'actionnariat.

L'ESOP s'engage auprès des producteurs à fournir à crédit les semences nécessaires à la production et à acheter les volumes engagés à un prix fixé au départ. Cela implique une exclusivité de la part des producteurs sur les volumes engagés en début de campagne. Toutefois, ils peuvent décider de vendre leurs surplus sur le marché ou à l'ESOP si celle-ci en a besoin. Dans certains groupes, se pose le problème de la loyauté (certains producteurs vendent leur production au marché), mais les règles existant dans les groupes permettent de limiter cette perte de produit, et les producteurs qui vendent plusieurs fois en dehors de la tontine sont rapidement exclus. Le problème de déloyauté des producteurs est commun à toutes les entreprises de ce type, quand les producteurs sont dans des zones où une forte concurrence pour l'achat du soja existe, ou que les producteurs peuvent vendre leur production à meilleur prix. Nous verrons dans la partie concernant les avantages et les inconvénients pour les producteurs que de nombreux producteurs ne vendent pas à d'autres acteurs économiques, les avantages perçus avec l'ESOP étant essentiels pour eux.

Peuvent devenir actionnaires les groupes ayant de bonnes performances et qui remplissent leurs engagements trois années de suite. Les tontines les plus performantes et fidèles dans le respect des contrats peuvent ainsi passer du statut de "simple fournisseur" à "fournisseur + actionnaire" de l'entreprise. Ils en tirent de nouveaux avantages : dividendes redistribués, surfaces en soja plus importantes, possibilité de diversification (production de semences de soja, de maïs jaune).

Les ESOP mettent en place certaines stratégies pour tenter de lutter contre ces problèmes de déloyauté des producteurs. L'élément essentiel de la stratégie de Soja Nyo est de donner une prime par kilogramme aux tontines ayant respecté leurs engagements. Ainsi, la pression interne est assez forte pour obtenir les volumes engagés, s'il n'y a pas de problème climatique majeur. De plus, le chargé de suivi effectue des visites régulières, et peut évaluer la production potentielle des producteurs : si les résultats sont trop éloignés de ce qui était prévu, des sanctions peuvent être prises pour la tontine, notamment lors du contrat proposé à la campagne suivante.

L'entreprise reste très attractive pour les producteurs grâce aux services qu'elle leur propose : semences à crédit, appui technique, possibilité d'actionnariat et de diversification. L'accès à ce type de services reste difficile en dehors de l'ESOP pour ces producteurs en situation précaire. La sécurité de revenu, mais aussi les services fournis par l'ESOP sont les facteurs qui fidélisent les producteurs.

Les standards de qualité et les normes de production sont définis par les exigences de qualité pour la transformation. En ce qui concerne le soja torréfié et les farines, les exigences principales sont l'utilisation des semences sélectionnées (pas de mélange avec d'autres variétés), l'absence de corps étranger dans les sacs et un conditionnement correspondant aux demandes de l'ESOP. Ces exigences ne sont pas très élevées, mais elles peuvent entraîner un refus du produit, voire une exclusion du producteur si des manquements à ces différents points se reproduisent plusieurs fois. Les producteurs ont une bonne connaissance des exigences de l'entreprise, grâce aux visites techniques du chargé de suivi.

Les producteurs touchent une prime additionnelle de 10 FCFA par kg si la tontine atteint ses engagements, et si la qualité attendue est respectée. Le prix est proposé par le directeur de l'entreprise, et est discuté en AG avec les producteurs actionnaires. Ce prix est fixé avant la campagne, ce qui permet aux producteurs de développer une planification de leurs entrées d'argent et de leurs investissements. En cas de gros problème survenu en cours de campagne, le prix peut être ajusté avant la récolte, en accord avec les producteurs (par exemple les aléas climatiques 2006 ont conduit Soja Nyo à ajouter 10 FCFA par kg sur le prix initialement fixé).

C'est l'entreprise qui a l'entière responsabilité de la mise en marché et de la commercialisation. Si l'entreprise ne trouve pas de clients, elle doit quand même payer les producteurs. La ponctualité et la sécurité de paiement sont l'élément central de la confiance existant entre les producteurs et l'entreprise. Les producteurs ont donc une sécurité de vente très importante avec leur ESOP, même si le marché est à un niveau bas.

Le paiement s'effectue cash et en gros, dans le respect des délais convenus à la livraison du soja en décembre. L'entreprise vient prendre livraison du produit dans les villages, où s'effectue une première pesée des sacs. Le camion part ensuite à l'entrepôt où les sacs seront pesés une deuxième fois devant les responsables de la tontine. Les sacs sont identifiés au nom des producteurs : cette traçabilité permet d'effectuer un suivi personnalisé et de ne pas pénaliser les producteurs qui ont livré des produits de bonne qualité.

Selon les cas, des sanctions peuvent être appliquées par l'entreprise, mais aussi par le groupe : le groupe peut notamment faire payer des amendes aux producteurs pour absences ou retards aux réunions. En cas de non livraison sans justification du volume de soja engagé, les responsables du groupe peuvent avertir le producteur. S'il y a récidive sans raison justifiée, le producteur peut être exclu. L'exclusion peut aussi venir d'un non paiement des cotisations obligatoires, ou d'une non participation aux travaux de groupe.

2.2. Entre l'entreprise et ses clients

Le tableau suivant présente les caractéristiques des transactions existant entre l'entreprise et ses différents types de clients.

Caractéristiques de la transaction	Clients Soja Torréfié	Clients Farines
Contrat	Non	Non
Volumes stables	Oui	Oui
Exclusivité de vente	Non	Non
Transport	Oui	Oui
Standards de qualité	Oui	Oui (défini par SN, mais concurrence)
Rejet	Non	Non
Prix	Fixé mais négociable (comptant ou à crédit)	Fixé mais négociable (comptant ou à crédit)
Délais de paiement	Selon arrangement	Selon arrangement
Fréquence	Pas fixe mais régulière	Pas fixe mais régulière
Incitations	Conseil technique, prix, autres produits	Essais produits, conseils commerciaux
Sanctions	-	-
Information	Par l'assistant commercial spécialisé en aviculture	Par l'assistant commercial farines

Les clients de Soja Nyo sont différents selon les produits, et les conditions de transaction avec chaque catégorie sont adaptées.

Les clients pour le soja torréfié sont des provendiers (préparateurs et vendeurs d'aliments pour l'élevage) ou directement des aviculteurs. Les clients pour les farines sont des centres médico-sociaux, des pharmacies, des supermarchés pour les farines spéciales (farines pour bouillie pour enfants ou pour adultes) ou encore des pâtisseries pour la farine de soja brute. Aucun des clients n'a de contrat écrit avec Soja Nyo. Mais l'entreprise a des relations plus stables et de plus long terme avec certains d'entre eux, qui ont généralement des demandes régulières avec des volumes minimaux mensuels. L'entreprise, pour fidéliser les clients, développe différentes stratégies : la régularité d'approvisionnement, une politique de prix adaptée à chacun, et un accompagnement technique des clients. Ces différents éléments ont été reconnus comme essentiels par la majorité des clients rencontrés. C'est ce rapport qualité/prix des produits qui détermine la décision d'achat des clients : c'est donc sur ces aspects que le système ESOP associant les producteurs et l'entreprise base ses stratégies commerciales.

Le soja torréfié

Fréquence

Aucune fréquence de commande n'est fixe, mais les clients peuvent appeler le conseiller « Elevage » dès qu'ils ont besoin de stocks.

L'objectif de l'entreprise est d'éviter les ruptures de stock chez ses clients : le conseiller relance donc les clients avant que ces derniers aient besoin d'appeler, pour prévoir les livraisons avant toute démarche des clients.

Les prix

Les prix sont différents selon les caractéristiques du produit et de la transaction avec l'entreprise.

Pour le soja torréfié, le prix varie en fonction du transport du produit (si le produit est acheté à l'usine ou transporté), et en fonction des modalités de paiement (si le produit est acheté comptant ou à crédit). En 2006, le prix du soja torréfié au kilo était de 250 FCFA à l'usine payé comptant. Le transport ajoute 10 FCFA à ce prix, et le paiement à crédit également. Le transport est effectué par un transporteur, Soja Nyo sous-traitant cette activité. Le prix reste élevé pour le Togo, mais a été calculé sur la base des coûts à amortir par Soja Nyo. Les clients, même s'ils trouvent le prix trop élevé, reconnaissent que la qualité du produit est la meilleure et comprennent que Soja Nyo a de nombreux coûts à couvrir. L'information et la communication avec les clients sont deux des éléments clés de la maîtrise du marché par l'entreprise.

La majorité des clients de soja torréfié se trouvent à Lomé ou en périphérie de Lomé et se font livrer les produits. De même, de nombreux clients achètent le produit à crédit, ce qui leur permet de payer les montants dus à Soja Nyo après avoir vendu les produits finaux.

Les prix sont normalement fixes, mais, selon les clients (relation longue, fréquence de commande, ...), les clients peuvent obtenir des remises. La négociation est faite individuellement, il n'existe pas de négociation commune entre les différents clients.

La qualité du produit et la relation avec les clients

La qualité du produit est déterminée par son taux d'humidité (faible pour une bonne conservation) et par la qualité de la torréfaction (homogénéité et propreté pour l'apparence, bonne cuisson pour garder les taux protéiques et éliminer les facteurs anti-trypsiques). Cette qualité est déterminante car elle a une influence

sur le taux de ponte et la qualité des œufs pour les pondeuses, et sur la qualité de la chair pour les poulets de chair. Soja Nyo est considéré comme ayant la meilleure qualité de torréfaction sur le marché, les principaux concurrents torréfiant de manière artisanale n'ayant pas cette stabilité de qualité de produit.

Soja Nyo vend deux qualités de soja torréfié : la qualité supérieure et le second choix (plus petits grains, mais même qualité de torréfaction du produit). Les éleveurs connaissent la différence entre ces produits et le soja torréfié artisanalement. Il apparaît que le seul facteur qui limite l'achat des produits de Soja Nyo par plus de provendiers et d'éleveurs est le prix, qui reste plus élevé que celui des tourteaux. Toutefois, tous les clients qui recherchent une qualité stable de produit pour obtenir des produits finaux de qualité nous ont avoué qu'ils ne changeraient pas de fournisseur.

En ce qui concerne les clients de soja torréfié, le conseiller en élevage a un rôle très important dans la relation avec les clients. La fidélisation des clients semble donc venir de ces services supplémentaires offerts par Soja Nyo, de la qualité des produits et de la possibilité de négocier avec le directeur de Soja Nyo sur les prix et les conditions de la transaction.

Les farines

Fréquence

Pour les **farines**, la stratégie du conseiller est la même, mais les farines sont vendues à de très nombreux clients (une centaine) qui commandent des volumes faibles et de manière assez irrégulière : des ruptures de stocks peuvent survenir, ce qui ne favorise pas la stabilité de la relation commerciale avec les clients.

Une stratégie développée actuellement par Soja Nyo est de tenter de devenir fournisseur privilégié de farines pour bouillie auprès des centres médico-sociaux publics de Lomé. Mais cela est encore en discussion avec l'administration togolaise.

Les prix

Concernant les **farines**, le prix a été étudié en fonction des prix du marché togolais existant et du pouvoir d'achat à Lomé. Le prix n'est pas très élevé (300 FCFA les 500 grammes aux détaillants, qui les revendent 400 FCFA), pour inciter les clients à acheter plus ou à recommander le produit à d'autres clients. Soja Nyo, par l'intermédiaire de son assistant commercial, a tenté de développer des stratégies commerciales (aide à la construction de fours, distribution de blouses pour les pâtissières au nom de Soja Nyo, ...), mais ces stratégies n'ont pas encore eu l'impact espéré.

La qualité du produit et la relation avec les clients

La qualité des farines est contrôlée semestriellement par le laboratoire de l'ITRA. Les farines respectent les normes nationales définies sur les quantités de céréales et légumineuses contenues, notamment pour les farines infantiles. Le Ministère de la Santé a autorisé la vente de ces farines en pharmacie.

L'appréciation des consommateurs et des détaillants sur la qualité des farines est très favorable. De nombreuses entreprises ont commencé à copier ces farines, mais la traçabilité est moins claire et les informations sont beaucoup moins détaillées. Par exemple, les centres médico-sociaux rencontrés continuent à acheter les farines de Soja Nyo car elles sont contrôlées et ont reçu l'agrément du Ministère de la Santé.

Concernant la relation commerciale, l'appréciation des clients est plus mitigée : ils semblent attendre plus d'efforts commerciaux (cadeaux, prix préférentiels) de la part de Soja Nyo, Mais ? encore une fois, la qualité est un élément essentiel qui joue en faveur de l'ESOP.

Globalement, le circuit dans lequel Soja Nyo évolue peut être qualifié de dynamique essentiellement par les efforts de traçabilité et la qualité des relations commerciales établies par l'entreprise. Le marché togolais est encore peu exigeant sur certains aspects de la qualité développée par Soja Nyo, mais cela leur permet de se positionner comme leader auprès de nombreux clients qui reconnaissent et apprécient ces efforts.

2.3. La gouvernance dans la filière

Grâce à la description des conditions de transaction entre les différents acteurs de la filière, nous pouvons tenter de voir qui détient le pouvoir au sein de ce circuit et faire apparaître les mécanismes de gouvernance dans la filière.

Les clients ne semblent pas encore avoir beaucoup de pouvoir sur la définition des normes de qualité, ces dernières étant prédéfinies et souvent mieux connues par l'entreprise. Ces normes correspondent aux besoins des clients, mais il existe peu ou pas de retour de leur part. Les clients peuvent par contre influencer et négocier les conditions de transaction concernant les prix, les volumes et la fréquence de la relation.

Les normes de qualité sont donc fixées par la direction de l'entreprise. Le système ESOP est basé sur la complémentarité des acteurs de l'amont, permettant d'être compétitifs ensemble et de proposer aux clients des produits de qualité à bon prix.

L'entreprise est aussi l'acteur qui fixe les incitations et sanctions que les producteurs peuvent recevoir, mais en toute transparence et avant toute prise d'engagement. Progressivement, la participation grandissante des producteurs à la gouvernance de l'entreprise permet de répartir le pouvoir et de convenir des règles entre les salariés de l'entreprise, le directeur, les producteurs et les investisseurs tiers externes. Les orientations stratégiques de l'entreprise et les grandes décisions (investissement, croissance, extension du réseau d'approvisionnement, nouveaux marchés, affectation des bénéfices, ouvertures de capital, etc.) sont toujours discutées et validées en AG. Ces décisions sont prises en prenant en compte les intérêts de chacun des acteurs du système, mais toujours sans perdre de vue le souci de rentabilité et de pérennité de l'entreprise.

La répartition des pouvoirs et des contrôles sur ces pouvoirs semble assez équilibrée, empêchant une prédominance de l'un des acteurs sur les autres. Un arbitrage existe au sein du système ESOP entre :

- les producteurs qui sont associés aux décisions de l'entreprise par leur participation au capital, leur rôle de fournisseurs et leur nombre, mais également par le pouvoir attribué au sein du comité de liaison permettant un suivi sur les orientations et les décisions du directeur,
- le directeur de l'entreprise et les salariés ayant un pouvoir d'exécution,
- un tiers externe (le CIDR actuellement, des investisseurs dans un futur proche), jouant souvent le rôle de médiateur dans les négociations.

Plutôt que l'organisation de tables rondes réunissant les acteurs de la filière, le système ESOP est construit sur cette association des acteurs de l'amont, permettant une définition d'une stratégie d'offre adaptée.

3.4 Genèse et évolution de la structure

Cette partie présente une description de l'évolution de la structure, par une analyse des étapes clés de développement de Soja Nyo, ayant nécessité des innovations/adaptations de la part des différents acteurs.

3.4.1 Contexte et genèse de mise en place de l'ESOP

Cette organisation impliquant producteurs et entrepreneur a été choisie car chaque acteur ne peut réussir - dans son métier - à assumer toutes les fonctions : les producteurs seuls seraient cantonnés à un rôle de représentation. Une entreprise seule serait réduite à un système classique privé avec peu de possibilité d'évolution pour les producteurs, et un approvisionnement pas forcément sécurisé. Une combinaison des deux dynamiques (Organisations de Producteurs et Entreprise de Services) paraissait donc essentielle pour évoluer.

La production du soja existait de manière "anecdotique" au Nord du Togo, mais n'existait pratiquement pas à Notsé, dans la zone d'implantation concernée. Le marché était demandeur de soja au niveau des aviculteurs, des unités de production d'aliment du bétail, des fabricants de farines infantiles. Mais leurs exigences ne pouvaient pas être satisfaites, ni en quantité et régularité des approvisionnements, ni en prix. Le secteur "aliment du bétail" était approvisionné par des produits d'importation (tourteaux) moins avantageux que le soja torréfié au niveau de la qualité des produits finaux obtenus. Le prix de production et de vente du soja au niveau producteur était trop élevé pour pouvoir faire concurrence aux importations et permettre aux transformateurs locaux de maintenir leur rentabilité. La filière soja était donc quasi-inexistante, alors que cette production pouvait intéresser de nombreux acteurs économiques, tant en amont qu'en aval de la filière.

La stratégie pour mettre en place l'ESOP dans ce contexte a donc été de diminuer les coûts de production du soja et les coûts de collecte des produits pour offrir un aliment destiné aux aviculteurs, compétitif sur le marché local. La stratégie de diminution des coûts était nécessaire pour entrer sur ce marché, une augmentation de la valeur ajoutée pour obtenir un prix plus élevé étant très difficile.

3.4.2 La mise en place de la base productive : les « tontines »

Plutôt que de mettre en place un "projet de promotion de la filière soja", le CIDR a opté dès le départ pour une démarche pérenne à travers la création d'une entreprise apte à établir des relations commerciales stables avec les producteurs.

Pour mettre en place ces deux structures complémentaires, le CIDR devait trouver les acteurs à inclure dans ce projet : d'une part, des producteurs organisés et, d'autre part, un entrepreneur. À cette époque, à part les Groupements de Producteurs de Coton (GPC) promus par la SOTOCO (Société Togolaise des Cotons), il n'existait pas d'autres formes d'organisation des producteurs. Il était donc nécessaire de trouver des producteurs intéressés, et prêts à s'organiser pour devenir ensemble des fournisseurs de soja fiables.

Il a donc été décidé de former une base productive constituée sous la forme d'un réseau de groupes de producteurs (de dix à quinze membres maximum), stables, capables d'assurer la production des volumes nécessaires au fonctionnement de l'entreprise de transformation. Les petits producteurs ont été organisés en "tontines commerciales" : le concept de tontine à objet d'épargne financière a été repris et appliqué à un objectif commercial : se fixer

en interne une discipline pour construire un capital "confiance" et une relation commerciale stable entre le groupe de producteurs et l'entreprise.

La structure devait avoir des capacités d'adaptation/réaction aux évolutions du marché tout en étant un espace de concertation entre les producteurs, l'entreprise et des éventuels acteurs extérieurs.

3.4.3 L'abandon du courtage et la recherche de valeur ajoutée

La première structure mise en place était une société de courtage (Agro Business Contact), de soja et d'autres produits agricoles, accompagnée d'action de suivi et de soutien à la production. Très rapidement, il est devenu clair que pour pouvoir supporter les coûts de suivi des producteurs, la recherche de valeur ajoutée au sein de l'entreprise était nécessaire, tout comme la recherche de débouchés stables, une simple activité de courtage ne permettant pas d'amortir ces frais.

Une activité de transformation a donc été développée autour du soja, pour permettre de fidéliser les clients autour de produits différenciés, de qualité, à un bon prix.

3.4.4 L'institutionnalisation : la création de la SARL

Cette orientation sur la transformation et sur la complémentarité entre producteurs et entreprise a été suivie par la nécessité de formaliser la structure pour créer un espace de concertation entre ces différents acteurs. Cet espace de concertation devait s'accompagner d'un couplage des gains pour les différentes parties. Sur la base du multi-sociétariat, le modèle de la SARL a donc été adopté, afin d'inclure dans l'entreprise les producteurs, les salariés de l'entreprise et le CIDR "tiers externe", chacun ayant un rôle précis, mais en permanente concertation.

En juillet 2002, l'ESOP Soja Nyo atteignait son autonomie financière conformément au plan d'affaires. Elle s'est alors constituée en SARL et est entrée en dernière phase de consolidation. Treize groupes de tontines en étaient actionnaires. En 2005, lors de la réouverture de son capital, onze autres tontines y ont adhéré en souscrivant des parts sociales. La prochaine ouverture de capital est prévue pour 2008.

3.4.5 Croissance et perspectives de l'ESOP Soja Nyo

L'entreprise Soja Nyo s'est de suite positionnée sur le marché du soja, dont elle a grandement contribué à révéler la demande dans le pays. Profitant de la crise

de la vache folle, qui a entraîné la disparition du marché des farines animales et le renchérissement des farines de poisson, Soja Nyo a réussi à trouver un créneau en mettant au point du soja torréfié pouvant être intégré dans la fabrication d'aliments pour poules pondeuses et poulets de chair. Entrant dans sa septième année d'activité, Soja Nyo est bien sûr une dynamique de croissance depuis plusieurs années : en témoignent par exemple la croissance du nombre de tontines et de producteurs partenaires, les volumes d'achat et du chiffre d'affaires, la forte augmentation du résultat depuis 2000 avec un ratio par rapport au chiffre d'affaires qui dépasse 23 % en 2005, ou enfin un important solde de trésorerie nette lui permettant de financer ses activités.

L'entreprise a fait face à une crise importante en 2006, du fait de la grippe aviaire qui menaçait le secteur avicole au Togo. Les importations de poussins de poules pondeuses ont été interdites jusqu'à nouvel ordre. Faute de débouchés dans le secteur avicole, l'entreprise a dû réduire son volume d'activités, le temps que la crise se résolve, tout en tentant de diversifier son offre et/ou ses débouchés. Certes, au fil des années, l'entreprise avait déjà cherché à diversifier ses produits et/ou ses débouchés, à travers la production de maïs jaune (à la demande des aviculteurs), la production de semences, et la fabrication de farines de soja pour l'alimentation humaine. Mais, outre les farines dont la demande a du mal à augmenter, cette diversification concerne toujours le même secteur de l'aviculture (maïs jaune, semences). L'entreprise continue, encore actuellement, à rechercher des débouchés en dehors du secteur avicole. Le développement de la vente des farines pour la consommation humaine n'est pas aussi rapide que ce qui avait été prévu, mais une augmentation de leurs ventes est encore possible pour aider à cette diversification : l'entreprise développe de nouvelles stratégies commerciales pour tenter de toucher plus de détaillants. D'autres stratégies sont envisagées, comme la mise en place de la culture de l'ananas, à transformer en ananas séché à destination du marché européen.

Une autre stratégie de développement de l'ESOP Soja Nyo est de travailler en partenariat avec une "ESOP sœur". En effet, le nombre de producteurs et de tontines travaillant avec Soja Nyo est déjà important, et la structure ne peut être élargie de manière trop importante, au risque d'avoir des coûts de suivi de plus en plus élevés et un mécanisme de prise de décision trop lourd. Il est envisagé de créer une autre ESOP Soja au Togo, ayant une base productive fournissant Soja Nyo pour la transformation. Soja Nyo et ses producteurs pourraient être actionnaires de cette entreprise "sœur" et participer à sa gouvernance.

Les décisions qui seront prises concernant ces stratégies seront donc décisives sur les orientations du système durant les prochaines années.

3.5 Changements mis en place par les producteurs

Durant l'évolution de la structure, les producteurs ont dû adapter leurs systèmes d'exploitation et leurs techniques de culture aux exigences de l'ESOP.

En ce qui concerne les **changements techniques**, la culture du soja n'était pas présente dans la zone, ou de manière marginale. Les producteurs ont donc dû apprendre à cultiver le soja. Mais cette culture est assez simple et ne requiert pas de matériel spécifique. La majorité des producteurs rencontrés trouvent que la culture du soja est plus facile et demande moins de travail que le coton (principale culture de rente pratiquée avant l'arrivée du soja). La maîtrise technique a été rapide car le suivi régulier effectué par le chargé de suivi a été considéré comme très efficace et les producteurs sont rapidement arrivés à un bon niveau de production.

Les producteurs inclus ont donc dû apprendre à maîtriser la culture du soja, et ces connaissances se sont progressivement transmises aux producteurs inclus indirectement et même à des producteurs ne travaillant pas avec les tontines mais produisant du soja pour le marché local.

Enfin, au niveau technique, les formations dispensées par l'ESOP et le chargé de suivi sur la transformation du soja et l'incorporation dans l'alimentation des familles ont encore favorisé l'adoption de cette nouvelle culture.

Au **niveau organisationnel**, les producteurs ont dû apprendre à travailler en groupe. Comme nous l'avons précédemment évoqué, ces changements organisationnels se sont réalisés avec plus ou moins de succès selon les groupes. Cela dépend de la présence de leader(s), favorisant l'organisation du groupe, sa cohésion et la définition de règles claires et respectées par tous ; de l'expérience du travail en groupe préalable (certains producteurs avaient déjà travaillé avec une ONG américaine, l'OIC, les années précédant la création de Soja Nyo), et de la compréhension des mécanismes de gestion de l'entreprise (appropriation de la notion d'actionnariat). La présence d'un leader participant au comité de liaison a pu renforcer cette compréhension du système ESOP, de la place des producteurs dans le système et favoriser l'adoption des changements organisationnels.

Sur le plan **managérial et financier**, les formations organisées par l'ESOP en gestion et sur les coûts de production ont aidé de nombreux producteurs à commencer à planifier leurs campagnes. Ces producteurs ont arrêté de « subir » le marché, à vendre en période de soudure, sans pouvoir développer de stratégies propres. Ils ont commencé à programmer leurs calendriers de trésorerie, développant des stratégies de stockage des produits vivriers leur permettant d'entrer dans une logique d'investissement. Ces changements ont

été réalisés par de nombreux producteurs, 86 % des producteurs rencontrés parlant de changements de stratégies de commercialisation des vivriers (maïs principalement). De plus, l'actionnariat a également favorisé le développement de ces nouvelles compétences par une compréhension plus fine des enjeux et des contraintes de l'ESOP, et de leur rôle dans ce système.

Pour mettre en place ces différents changements, les producteurs ont été accompagnés par les salariés de Soja Nyo et par le personnel de la plate-forme-ETD. Peu de producteurs ont été exclus pour n'avoir pas su s'adapter aux changements : cette innovation n'a pas créé de barrière technique limitant l'inclusion de certains producteurs. L'inclusion ou l'exclusion des producteurs s'est faite sur d'autres critères que sur l'adaptation aux changements évoqués ci-dessus.

3.6 Facteurs d'inclusion et d'exclusion

Durant l'évolution de la structure, les producteurs ont dû s'adapter aux exigences de l'entreprise et de ses clients. Certains ont pu réussir à mettre en place ces changements. D'autres n'ont pas pu le faire, par manque de moyens ou par manque d'intérêt, et ont été exclus du système. D'autres encore ont été exclus du système dès le départ, mais leur nombre est restreint.

Cette partie présente les facteurs favorisant l'inclusion ou l'exclusion des producteurs au sein du circuit de Soja Nyo au cours du temps.

Ces facteurs seront distingués en fonction des niveaux d'inclusion des producteurs dans la structure.

3.6.1 Formes d'inclusion

L'inclusion des producteurs dans le système peut se faire sous différentes formes, avec différents degrés d'implication, selon que le producteur est actionnaire ou pas, responsable de la tontine ou pas, membre du comité de liaison ou non. Ces différentes catégories de producteurs disposent de plus ou moins de pouvoir de négociation ou d'avantages selon leur niveau d'inclusion. Les coûts et les bénéfices des différentes formes d'inclusion seront détaillés dans le paragraphe suivant.

De plus, certains producteurs sont inclus indirectement. Lors de l'étude de terrain, les 370 producteurs de Soja Nyo rencontrés ont annoncé qu'ils travaillaient eux-mêmes avec 211 producteurs "sous couvert", qui peuvent donc être considérés comme inclus indirectement. Les producteurs des tontines leur donnent de la semence pour récupérer leur production. Les raisons de cette pratique sont diverses :

- les producteurs veulent répartir les risques de production et confient une partie de leur production à un autre producteur ou un membre de la famille en qui ils ont confiance,
- les producteurs ont une charge de travail importante et ne peuvent pas tout faire eux-mêmes ; dans ce cas, l'inclusion indirecte viendrait plutôt des producteurs actionnaires obtenant des surfaces de plus en plus importantes de culture,
- les membres de la famille des producteurs des tontines viennent souvent demander de l'argent au moment de la paye par Soja Nyo. Donner une partie des semences à un membre de la famille permet de donner une partie du revenu du soja, tout en fixant/limitant les sommes distribuées.

Certains membres des tontines prennent une commission sur les volumes issus des producteurs sous-couvert (PSC) mais pas tous. Cette production en sous-traitance peut être proposée par des membres de la tontine, ou par la tontine elle-même : le groupe décide d'initier quelques producteurs à la culture du soja et leur production est un tampon pour être sûrs de tenir les engagements. Cela peut également servir de screening ou de test pour la sélection de nouveaux membres avant leur adhésion à la tontine.

3.6.2 Facteurs d'inclusion et d'exclusion

2.1. L'inclusion

Au départ, pour être inclus dans les tontines, les producteurs n'avaient pas besoin de maîtriser les techniques de culture du soja, cette culture étant nouvelle dans la zone. La sélection des producteurs a donc été faite sur leur motivation à entrer dans le système, à former des groupes ayant une bonne cohésion, à établir des règles au sein du groupe. Mais l'élément essentiel de sélection a été, implicitement, les capacités de production qu'ils pouvaient déployer, et leurs possibilités d'évolution avec l'entreprise. Les producteurs les plus limités en main d'œuvre, ayant des systèmes de très petite taille basés sur l'autosubsistance, n'ont pas été nombreux à être inclus, car ils gardent souvent une attitude opportuniste face au marché et à l'entreprise, qui ne permet pas de s'assurer de leur loyauté dans la livraison des produits. Toutefois, cela doit être relativisé car la majorité des producteurs travaillant avec Soja Nyo sont de très petits producteurs (surface de 2 ha en moyenne) qui étaient en situation précaire au début de la collaboration.

Durant l'évolution de l'entreprise, l'inclusion de nouveaux producteurs devient de plus en plus limitée, car l'entreprise atteint une taille de croisière et ne peut plus élargir sa base productive. L'inclusion est donc assez facile dans les premières années de vie de l'ESOP, mais devient de plus en plus difficile. Dans

les villages où des tontines sont déjà présentes, de nombreux producteurs extérieurs au système nous ont fait part de leur motivation à intégrer la tontine ou à en créer de nouvelles, mais cela reste difficile une fois que les groupes sont constitués et stables. De plus, les tontines actionnaires déjà existantes ont des avantages préférentiels (augmentation des surfaces à cultiver par exemple) qui limitent les possibilités d'inclusion de nouveaux producteurs.

De plus, lorsque l'entreprise recherche de nouveaux groupes de producteurs, elle tente généralement de diversifier les zones géographiques des tontines (ou poches de production), pour diminuer les risques liés aux aléas climatiques. Les zones où de nombreuses tontines existent déjà vont donc être plus difficilement sélectionnées pour la création de nouveaux groupes.

Pour éviter d'atteindre des tailles d'entreprise difficile à maîtriser, le CIDR a opté pour une stratégie d'essaimage des ESOP plutôt que de croissance forte des ESOP déjà existantes. Cela peut encore amplifier le phénomène d'inclusion indirecte à travers les tontines existantes.

2.2. L'exclusion

L'exclusion des producteurs peut se faire individuellement, par la tontine ou l'entreprise, ou par groupe de tontines sur décision de l'ESOP.

Pour les producteurs individuels, l'exclusion se fait très peu au moment de l'entrée dans la tontine, les facteurs de sélection étant quasiment inexistant. Elle a souvent lieu au cours de la coopération dans la tontine. Les causes d'exclusion sont diverses :

- si le producteur est déloyal, s'il vend une partie de sa production sur le marché, ou pénalise trop souvent (deux à trois campagnes successives) le groupe dans ses objectifs d'atteinte des volumes engagés,
- si le producteur n'est pas motivé dans la tontine, s'il est absent de manière régulière aux réunions ou aux travaux d'entraide dans les champs des autres producteurs,
- si le producteur a des problèmes de qualité de sa production et ne fait rien pour y remédier (moins fréquent).

L'exclusion des producteurs est généralement décidée par l'ensemble de la tontine. Dans les tontines où les règles sont claires et appliquées, peu de producteurs sont exclus car ces règles sont décidées et appliquées par tous. Dans les groupes où les règles sont moins bien établies, les producteurs sont moins organisés pour travailler ensemble avec un objectif commun. Cela peut provoquer certaines dérives ou abus de la part des responsables sur les décisions prises dans les groupes, d'exclusion par exemple.

Les tontines les plus stables peuvent devenir actionnaires. Après cette étape, peu de producteurs sont exclus, car ils connaissent les avantages d'appartenir à la tontine, et la pression des producteurs externes souhaitant y entrer les incite encore plus à respecter les règles. Dans ces conditions, les personnes quittant les tontines sont des gens trop vieux ou ayant trop peu de main d'œuvre pour continuer la culture du soja. Ils cèdent alors leur place et leurs actions à de nouveaux membres, ayant généralement travaillé en inclusion indirecte et maîtrisant les techniques de culture du soja.

2.2.1. Exclusion d'une tontine par l'entreprise

L'entreprise peut également exclure une tontine entière. La décision est alors prise par le chargé de suivi et le directeur. Les tontines ayant travaillé longtemps avec l'ESOP, mais n'ayant toujours pas atteint la stabilité, tant en nombre de producteurs qu'en volumes livrés à l'ESOP, peuvent ainsi être exclues.

Nous pouvons donc voir que les facteurs d'inclusion et d'exclusion sont surtout axés sur la motivation des tontines et leurs capacités à produire de manière stable pour l'ESOP. Cette exclusion est donc peu liée au manque de facteurs de production, comme nous l'avons expliqué dans le paragraphe précédent, la culture du soja ne nécessitant pas de matériel ou de technicité particulière. La seule limite pourrait être la disponibilité en main d'œuvre au moment des pics de travail, mais, dans la plupart des tontines, cette limite est surmontée en groupe, grâce aux mécanismes d'entraide.

L'inclusion dépend donc surtout de la motivation des producteurs, des avantages qu'ils trouvent dans leur collaboration avec l'ESOP, mais aussi de la structure des groupes, de leur cohésion et des relations existant entre les membres pour l'entraide et la solidarité.

Nous détaillerons dans la prochaine partie les coûts et bénéfices des producteurs selon leur degré d'inclusion, et les impacts que la structure ESOP a sur son environnement.

3.7 Coûts et bénéfices

3.7.1 Coûts et bénéfices pour les producteurs

La collaboration avec l'ESOP présente différents intérêts pour les producteurs. Nous allons tenter d'apprécier ces bénéfices et quels sont les coûts qu'ils entraînent, selon les différentes formes d'inclusion existantes.

1.1. Coûts et bénéfices pour tous les membres

Les bénéfices identifiés par les producteurs lors du travail de terrain ont été très divers. Les deux principaux ont été des bénéfices financiers.

1.1.1. Effet "Sécurisation du revenu"

Pour l'entreprise Soja Nyo, le principal effet de l'entreprise sur les producteurs est la **sécurisation du revenu**. Cet effet a été cité spontanément par 71 % des producteurs qui se sont exprimés, et a été classé par 44 % comme étant l'effet le plus important de leur collaboration avec Soja Nyo.

Cette sécurisation du revenu est assurée par un paiement à une date critique (période de soudure) et par un paiement immédiat et régulier tous les ans.

Cette sécurisation du revenu permet aux producteurs d'entrer dans une logique de programmation de leurs dépenses et de leurs investissements. Ils peuvent également emprunter de l'argent en cas de problème en ayant une garantie de remboursement : ils améliorent leur capacité d'emprunt et leur crédibilité face aux banques ou aux usuriers.

1.1.2. Effet "Augmentation du revenu, direct et indirect"

La sécurisation du revenu est accompagnée d'une augmentation du revenu net des producteurs. Au total, 32,8 % des producteurs qui se sont exprimés l'ont cité comme effet, et 10 % des producteurs l'ont cité comme l'effet le plus important.

Chez les producteurs rencontrés, le montant moyen perçu directement de la vente du soja est de 67 900 FCFA par producteur et par an. Cette augmentation est d'autant plus importante que, pour certains producteurs, le revenu total s'est seulement maintenu, voire a diminué, à cause de la crise du coton, et le soja a alors eu un rôle essentiel pour amortir cette crise.

L'augmentation de revenu ne se limite pas au montant reçu pour la culture du soja, mais génère un revenu indirect, en donnant aux producteurs la possibilité de stocker leurs produits vivriers. En effet, le revenu du soja évite aux producteurs d'avoir à brader leurs produits vivriers en décembre, qu'ils peuvent alors stocker et vendre à une période de prix plus favorables (ou éviter de racheter au prix fort à la soudure). Sur ce point, 86 % des producteurs ont évoqué un changement dans leurs stratégies de stockage grâce au revenu du soja. Ce stockage des vivriers (maïs surtout, mais aussi niébé, sorgho, manioc, arachide) leur permet un gain additionnel égal en moyenne à 210 % du revenu tiré du soja (pour 100 FCFA gagnés avec le soja, ils gagnent 210 FCFA en plus

avec les autres produits). En d'autres termes, ils triplent leurs revenus additionnels issus de leur collaboration avec l'ESOP.

Cette augmentation directe et indirecte du revenu des producteurs s'accompagne d'autres stratégies ou effets de levier sur l'économie des ménages :

- Le revenu supplémentaire permet d'embaucher de la main d'œuvre pour mettre en culture des surfaces plus importantes pour la campagne suivante (soja et autres cultures) : la disponibilité d'argent en début de campagne était un facteur limitant très important que le revenu du soja a permis de lever.
- Les producteurs peuvent produire plus de soja que la quantité convenue avec Soja Nyo pour pouvoir disposer d'un stock à vendre au marché en cas de problème ou de coup dur. Certains producteurs effectuent un premier cycle de soja en première saison (avril-juin) pour pouvoir vendre du soja au marché en période de prix élevés.
- Dans la plupart des villages, des femmes (deux à cinq par village) ont développé des activités de transformation du soja en beignets ou en fromage (tofu), qu'elles vendent au marché et qui permettent de compléter leur revenu.
- Pour les producteurs actionnaires, le revenu du soja est complété par les dividendes distribués par Soja Nyo, et par la possibilité de diversifier leurs productions (semences de soja ou de maïs jaune), ce qui leur permet d'augmenter à nouveau leur revenu.

1.1.3. Impacts générés

Cette augmentation directe et indirecte du revenu des producteurs fournisseurs de Soja Nyo génère de nombreux impacts et "effets" de levier sur leurs conditions de vie. Chez les producteurs rencontrés, ce revenu est utilisé de différentes manières, dont les **quatre principales** sont les suivantes :

- La **scolarisation** des enfants : 45,7 % des producteurs ont utilisé une partie (35,4 % en moyenne) du revenu du soja pour payer la scolarité de leurs enfants. Les producteurs peuvent payer "l'écolage" car le revenu du soja arrive en décembre et ils peuvent négocier un paiement de la scolarité au second trimestre. Les producteurs expliquent que ce n'est pas le soja qui implique la scolarisation des enfants, mais que, sans le soja, certains enfants auraient été renvoyés, ou ils n'auraient peut-être pas pu envoyer tous leurs enfants à l'école. Dans le cas où les producteurs doivent choisir certains enfants à scolariser par manque de revenus, ils envoient préférentiellement les garçons à l'école. Il semble donc que la possibilité d'envoyer tous leurs enfants à l'école grâce au revenu sécurisé du soja va favoriser la scolarisation des filles.

- **L'investissement** d'une partie du revenu : 27,5 % des producteurs rencontrés ont utilisé une partie de leur revenu (45,8 % en moyenne) dans l'achat de matériel pour la campagne suivante, achat de foncier, achat d'équipement pour la famille ou construction de leur maison. En général, les producteurs ayant des revenus faibles investissent seulement dans du matériel, les producteurs ayant des revenus plus importants investissent dans le foncier ou la construction.
- **L'épargne** : 18,5 % des producteurs rencontrés ont épargné une partie de leur revenu (26,4 %). Cette épargne peut être faite dans une banque, mais aussi dans du bétail ou par des prêts à d'autres personnes. La moitié de ces producteurs a gardé une partie de l'argent du soja avec elle à la maison, comme épargne disponible en cas de problème.
- Les **dépenses exceptionnelles** : 36,2 % des producteurs rencontrés ont utilisé une partie de leur revenu (46,4 %) en moyenne pour faire face à des coups durs (maladies ou décès). 16 % de ces producteurs ont utilisé la totalité du revenu du soja pour faire face à ces dépenses exceptionnelles. Ces chiffres permettent de dire que la culture du soja contribue à la réduction de la situation de vulnérabilité de ces producteurs.

En outre, de nombreux producteurs, n'ayant pas utilisé directement le revenu du soja pour faire face à un coup dur, nous ont dit avoir pu y faire face grâce aux revenus indirects du soja (revenu du maïs, vente d'animaux ou prêt obtenu grâce à la garantie du soja).

Toutefois, pour certains producteurs, cette évolution a été freinée par des événements extérieurs. Des producteurs produisant très bien et étant très stables se sont spécialisés en soja au cours de la collaboration avec Soja Nyo. Certains de ces producteurs ont eu des problèmes d'endettement au cours de l'année 2006, causés par les aléas climatiques. Pour la plupart, ils ont pu emprunter ou se servir de l'argent épargné les années précédentes. Mais le phénomène de spécialisation en soja n'est pas forcément positif, les producteurs pouvant devenir trop dépendants de cette seule culture. Ce risque peut être considéré comme un impact négatif observé chez les producteurs.

Ces bénéfices financiers ont été accompagnés de nombreux bénéfices non financiers, très souvent cités par les producteurs.

- **Amélioration du capital SOCIAL** : les producteurs évoquent une collaboration plus simple dans la tontine, permettant de développer des mécanismes d'entraide ; leur relation avec l'ESOP leur permet également d'avoir des échanges avec d'autres producteurs d'autres ESOP togolaises ou d'autres pays d'Afrique de l'Ouest. Ils valorisent aussi la relation de

confiance avec l'ESOP, notamment le chargé de suivi et le directeur, avec qui ils peuvent discuter et proposer de nouvelles idées.

- Amélioration du capital HUMAIN : l'amélioration de qualité de l'alimentation de la famille a été l'élément principal sur le capital humain : 40 % des producteurs l'ont cité comme effet le plus important. Le soja leur permet d'assurer un apport en protéines à la famille et de limiter les frais de santé. Un autre bénéfice pour les producteurs au niveau humain est une moindre pénibilité du travail (13 %), en comparaison avec la culture du coton qui demandait plus de temps de travail et l'utilisation d'intrants parfois toxiques. Les autres bénéfices humains portent sur le développement de compétences techniques et de gestion, comme précédemment évoqué, et de développement des capacités de négociation avec l'ESOP et des capacités d'animation de groupe.
- Amélioration du capital NATUREL : 39,4 % des producteurs placent la fertilisation des sols comme effet le plus important. Cette fertilisation des sols est accompagnée de récupération des sols pauvres et d'une augmentation du rendement des cultures suivantes grâce à la culture du soja.
- Amélioration du capital PHYSIQUE : les bénéfices identifiés par les producteurs sur le capital physique sont les changements des méthodes de mesure (pesée du soja), la collecte du produit au village par SN, et l'approvisionnement en semences de bonne qualité.

Pour les producteurs, les bénéfices de la collaboration avec l'entreprise sont donc multiples. Les coûts associés à ces bénéfices paraissent limités, selon les dires des producteurs.

Le temps de travail est moins important que celui nécessaire pour la culture du coton, le nombre de sarclages étant plus restreint. De plus, la période de récolte a lieu à une période plus favorable, ce qui rend le travail moins pénible.

Les coûts de production sont également plus limités que pour le coton. Le calcul n'a pas pu être fait de manière exacte pour le coton, mais les producteurs estiment que les coûts de production du coton (engrais, produits phytosanitaires, main d'œuvre supplémentaire) étaient beaucoup plus importants que pour le soja. De plus, le non paiement du coton ces dernières années a encore accentué la différence entre les deux cultures, au niveau de la sécurisation du revenu.

Les "coûts", ou contraintes les plus importantes que représente la culture du soja pour les membres des tontines, résident dans le temps consacré aux réunions. Les groupes se réunissent très régulièrement pour échanger sur

d'éventuels problèmes techniques et transmettre les informations obtenues par les responsables. De plus, les membres doivent généralement cotiser pour payer le transport des responsables au siège de l'entreprise lors des AG. Mais les producteurs sont très majoritairement satisfaits de leur collaboration avec l'ESOP, et ces coûts leur semblent minimes par rapport aux bénéfices retirés.

Pour les responsables des groupes, les coûts additionnels sont plus importants puisqu'ils consacrent plus de temps aux tontines. Ils participent à toutes les réunions du groupe, doivent prévenir les membres des activités organisées, doivent assister le chargé de suivi lors de ses visites, assister aux réunions organisées au siège de l'entreprise (AG, réunion de lancement de campagne, comité de liaison), aller chercher les semences à l'ESOP, effectuer le suivi des produits lors de leur collecte et de leur pesée, et redistribuer l'argent aux membres du groupe après paiement par l'entreprise. Les déplacements des représentants sont pris en charge par les membres des tontines dans tous les groupes. Parfois, les producteurs sous couvert participent également à ces coûts de transport.

Ce temps représente en moyenne 161 heures de travail par an pour les deux responsables de groupe. Ce temps peut être rétribué par les membres de la tontine, selon les règles fixées au départ. Certaines tontines cotisent pour remercier les responsables de leur travail, en leur donnant un pourcentage de leur revenu du soja (10 FCFA par kg). D'autres ne donnent rien, mais travaillent dans les champs des responsables quand ils doivent s'absenter.

1.2. Coûts et bénéfices pour les producteurs sous couvert

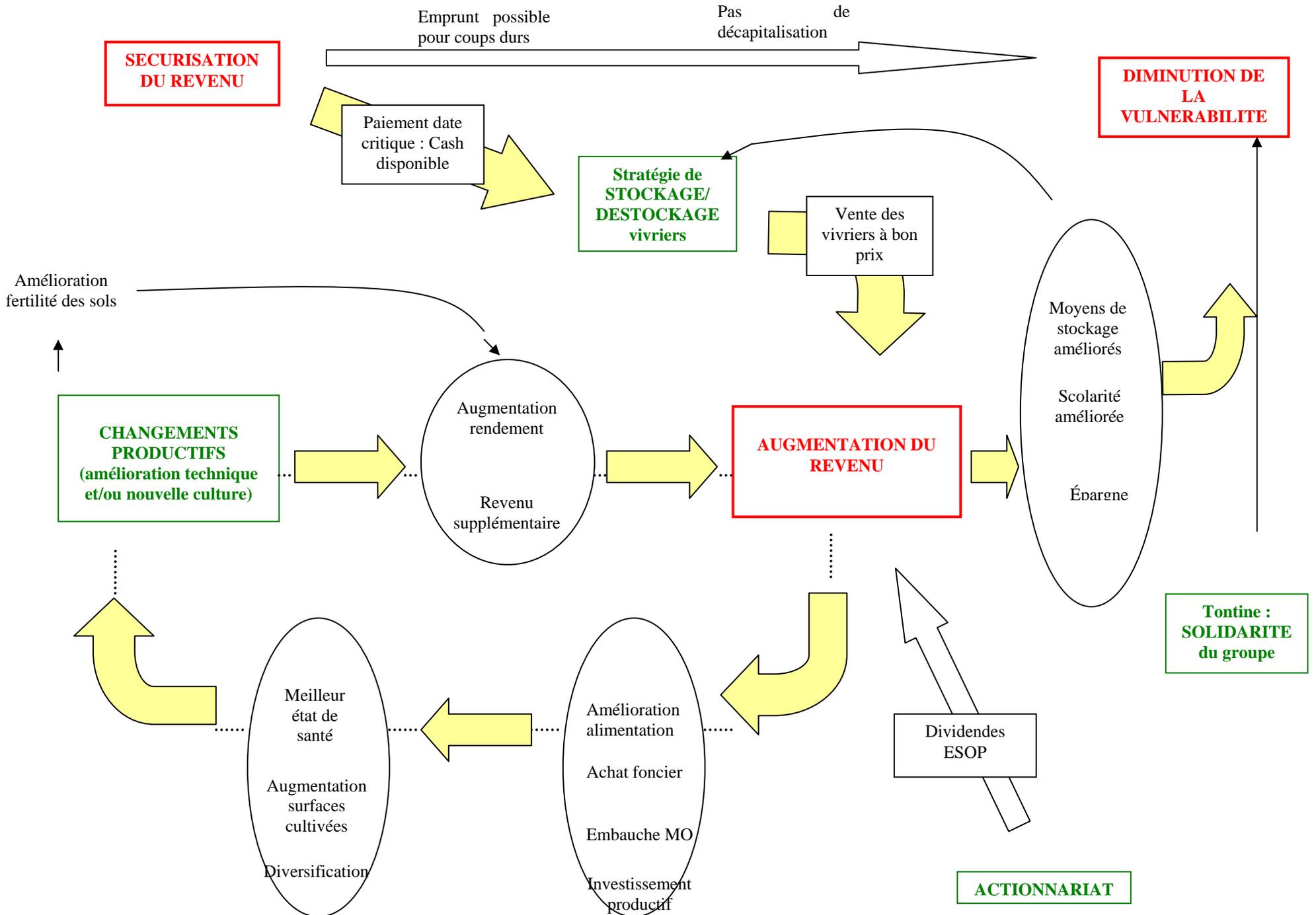
Les producteurs sous couvert bénéficient de la majorité des avantages des membres des tontines : ils reçoivent une grosse somme d'argent à date fixe, ils peuvent mettre en place des stratégies de stockage des produits vivriers, ont une amélioration de la fertilité des sols. Les bénéfices que ne partagent pas les PSC sont les avantages sociaux qui se développent au sein des groupes, les avantages de la relation stable et durable avec l'entreprise et la possibilité de devenir actionnaires.

1.3. Coûts et bénéfices de l'actionariat

Pour les producteurs actionnaires, le revenu du soja est complété par les dividendes distribués par Soja Nyo, par la possibilité d'obtenir des surfaces à semer plus importantes, et par la possibilité de diversifier leurs productions (semences de soja ou de maïs jaune) qui leur permet d'augmenter encore leur revenu. Les coûts que l'actionariat représentait pour les producteurs au départ pour payer les parts sociales ont déjà été rentabilisés par la distribution de dividendes ces deux dernières années.

L'actionnariat permet d'enclencher un cycle positif pour la majorité des producteurs, qui leur permet encore d'augmenter et de sécuriser leur revenu et d'augmenter la portée des effets leviers.

Synthèse des effets et impacts :



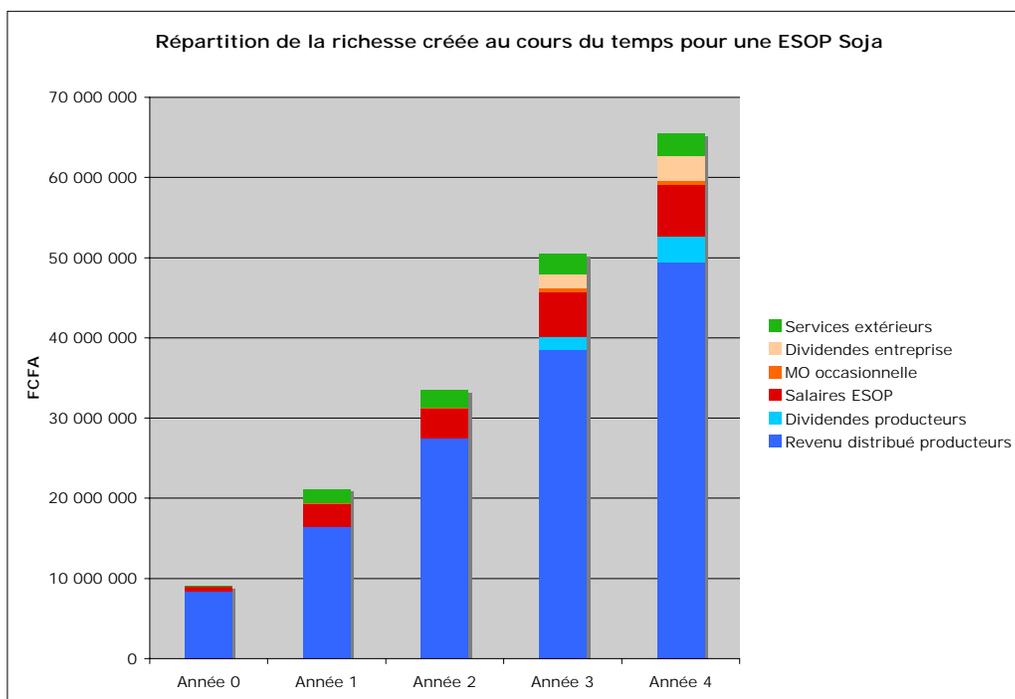
1.4. Comparaison avec les producteurs exclus

Les producteurs exclus du système manifestent un désir fort de devenir membres des tontines. La majorité d'entre eux est encore dans la situation où la seule culture de rente, le coton, n'est plus payée. Ils vendent donc des produits vivriers aux acheteurs traditionnels. Pour valoriser leurs produits agricoles (dont le soja), les petits et moyens producteurs ruraux collaborent "faute de mieux" avec les collecteurs et acheteurs traditionnels. À court terme, ces derniers jouent un rôle très utile pour les producteurs (collecte au village, achats fréquents et variés, octroi de crédits, etc.), mais, à moyen et long terme, ils constituent en certains points un frein au développement de leurs activités. Très souvent, les prix aux producteurs sont inférieurs aux coûts de revient ; les débouchés sont incertains et irréguliers et des produits restent donc invendus. De plus, ces circuits commerciaux sont longs et peu performants : ils sont coûteux du fait du nombre important d'intermédiaires, et leur manque de performance renchérit les coûts de revient des produits à l'acheteur final, ce qui limite de ce fait les volumes vendus. Ils ne permettent pas aux producteurs de connaître à l'avance et avec suffisamment de précision et de sécurité les attentes des acheteurs. La logique de collecte des intermédiaires basée sur "la quantité à moindre coût" et non pas sur "la qualité au juste prix" n'incite pas les producteurs à améliorer la qualité de leur offre et ne permet donc ni une valeur ajoutée commerciale, ni une amélioration de leurs débouchés. Enfin, les intermédiaires octroient souvent des avances aux producteurs, mais avec des taux d'intérêts et des garanties usuraires qui appauvrissent les producteurs et les obligent parfois à décapitaliser.

Globalement, l'inclusion des producteurs semble très positive pour eux. L'attrait que représentent les tontines confirme que les bénéfices reçus par les membres sont très importants.

3.7.2 2. Coûts et bénéfices pour l'entreprise

La richesse créée au niveau local par l'ESOP Soja Nyo augmente régulièrement. Cette richesse se décompose en différentes catégories, représentées dans le graphique suivant :



Comme nous avons pu le voir plus haut, une part importante de la richesse créée au niveau local est destinée aux producteurs : en effet, le revenu et les dividendes distribués aux producteurs représentent environ 80 % de la richesse totale créée en quatrième année.

Le reste de cette richesse est distribué à l'entreprise (salariés et main d'œuvre occasionnelle) et à l'extérieur de l'entreprise (services de maintenance, électricité, ...).

Cette richesse peut être exprimée en emplois créés localement par le système, comprenant les emplois stables (salariés de l'entreprise) et équivalents emplois à plein temps (revenus distribués aux producteurs / SMIC annuel du Togo).

Pour l'ESOP Soja Nyo, les emplois créés sont les suivants :

SOJA	2006
Équivalents emplois stables	209
Salariés ESOP	10
Total emplois stables créés	219

Soja Nyo a donc créé 219 équivalents emplois stables localement, permettant l'ancrage de ces personnes en milieu rural, grâce à un revenu décent et stabilisant.

3.7.3 3. Détermination des impacts indirects de l'entreprise sur son environnement

La création et les activités de l'ESOP Soja Nyo ont eu de nombreux impacts sur l'environnement direct de l'entreprise et des producteurs :

- Comme expliqué plus haut, les producteurs sous couvert profitent de certains avantages en travaillant avec les tontines.
- Les villages où sont situées les tontines ont également pu avoir certains bénéfices : d'autres producteurs ont développé la culture du soja, des femmes (trois par village en moyenne) ont développé des activités de transformation du soja en beignets ou en fromage (tofu), qu'elles vendent au marché et qui permettent de compléter leur revenu.
- La présence de Soja Nyo a également eu un impact sur le prix du maïs : ce prix a augmenté au moment des fêtes. En effet, la possibilité de stockage offerte aux producteurs par le paiement du soja a fait diminuer l'offre de maïs sur le marché. Cela a donc permis une légère augmentation du prix du maïs en décembre.

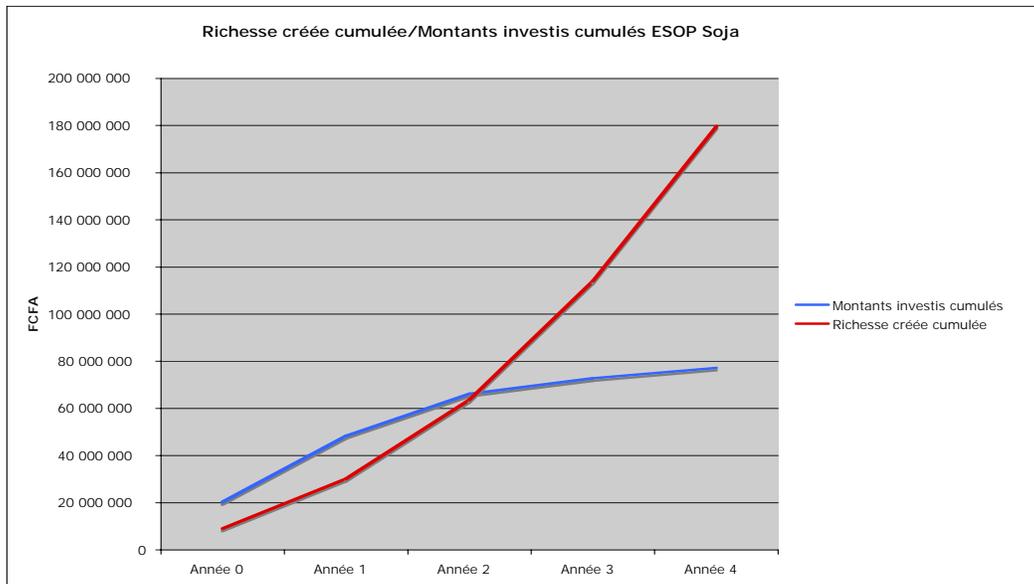
Nous pouvons voir à travers ces différents points que l'impact du système ESOP a été très important, tant pour ses producteurs que pour les salariés de l'entreprise et pour l'environnement direct de l'entreprise.

3.7.4 4. Renforcement de ces effets

L'ensemble des effets de Soja Nyo sur la filière a été reconnu par la Direction Générale des Impôts, qui a octroyé de ce fait une exonération d'impôt permettant à Soja Nyo de réinvestir une partie de ses revenus dans son développement et d'étendre ainsi ses activités plus facilement.

3.8 H. Durabilité/viabilité du circuit

Le circuit de Soja Nyo dégage donc de la richesse au niveau local. Le graphique suivant présente la richesse créée cumulée dans le temps en fonctions des montants investis de départ.



NB : cette courbe a été obtenue par modélisation des données d'évolution de Soja Nyo. Toutefois, le nombre d'années nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité a été diminué, car cette courbe représente l'évolution d'une ESOP Soja maintenant que la structure d'appui (plate-forme) existe, et que les coûts de l'étape de recherche-développement ne sont plus nécessaires pour l'implantation d'une nouvelle ESOP Soja.

D'après ce graphique, nous pouvons voir que les montants investis dans le système au cours du temps (coûts directs de l'entreprise et coûts d'accompagnement par la plate-forme) sont rentabilisés assez rapidement pour arriver à une création de richesse au niveau local, se répartissant entre :

- les revenus et dividendes distribués aux producteurs (décrit dans le paragraphe précédent),
- les salaires et dividendes distribués aux salariés permanents de l'entreprise,
- les salaires distribués à la main d'œuvre occasionnelle,
- et les services extérieurs utilisés au niveau local pour la maintenance et le fonctionnement de l'entreprise.

La viabilité du système ESOP-PF pour Soja Nyo paraît donc atteinte, même si certaines réserves (liées à la menace de la grippe aviaire) doivent être exprimées sur les débouchés actuels de l'entreprise. La diversification de ces débouchés est donc envisagée pour assurer une viabilité totale du système.

3.9 I. Réplicabilité du système (up scaling)

Cette étude de cas porte sur l'expérience de l'ESOP Soja Nyo, qui a été la première ESOP mise en place, mais le concept ESOP a ensuite été répliqué dans d'autres pays d'Afrique, avec d'autres produits (riz, lait). La répliquabilité du système a donc déjà été testée et appliquée. Les plates-formes locales - chargées de leur diffusion - réalisent des économies d'échelle avec la création de

nouvelles ESOP, notamment en ayant capitalisé ces expériences, et leur processus de mise en place, et en favorisant les échanges de pratiques entre ces entreprises et les producteurs concernés.

Pour apprécier la répliquabilité et optimiser l'efficacité avec laquelle sont implantées les ESOP, il est nécessaire de prendre en compte les facteurs qui influencent le plus la création de richesses, d'une part, et les montants à investir, d'autre part.

Les facteurs qui influent sur l'efficacité peuvent être de différents types :

- les facteurs prérequis : ce sont les facteurs indispensables à la mise en place d'une ESOP viable, ou facteurs de répliquabilité,
- les facteurs externes, modifiables ou non : ce sont les facteurs qui favorisent ou défavorisent l'obtention d'un bon ratio d'efficacité (gain de valeur ajoutée ou création de coûts) ; il peut s'agir :
 - o de facteurs qui, s'ils sont présents, ne changent pas les résultats, mais pénalisent gravement l'efficacité s'ils sont absents (par exemple la fourniture régulière d'électricité),
 - o de facteurs dont l'absence ne change pas les résultats, mais les augmente beaucoup s'ils sont présents (par exemple une politique de soutien aux produits locaux).

La connaissance préalable de ces facteurs permet de mieux prendre en compte leurs conséquences - selon qu'ils sont présents ou non - sur l'efficacité prévisible du système ESOP à implanter.

Pour la mise en place et le développement d'une ESOP, trois grands domaines du contexte et des conditions d'implantation sont étudiés :

- la zone d'implantation du réseau d'OP et de **production agricole**,
- **l'entreprise** : ses services, la transformation, ses perspectives économiques, ses ressources humaines, etc.,
- le **marché** potentiel et le(s) produit(s) finis ou semi-finis à écouler.

Dans ces trois domaines, les principaux facteurs influents à prendre en compte sont les suivants :

Circuit ESOP	Facteurs influents sur l'efficacité du circuit ESOP
La zone de production agricole	<ul style="list-style-type: none"> - Caractéristiques agro-écologiques de la zone - Enclavement des producteurs/poches de production - Savoir-faire préalables, en production et organisation - Aptitude au changement et capacité d'innovation des producteurs - Capacités d'évolution des producteurs vers une logique commerciale - Présence d'autres intervenants sur la production agricole - Autres culture(s) de rente (alternatives, ou en crise)
L'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> - Profil du manager et du chargé de suivi - Choix de(s) produit(s) et processus de transformation selon le niveau

	d'investissement de départ et de rentabilité - Ville secondaire disposant d'un minimum de services (électricité, communication, maintenance) - Distance à la plate-forme - Environnement institutionnel et fiscal favorable
Le marché	- Marché potentiel local - Demande stable ; marché peu ou pas spéculatif ; faibles distorsions du marché par la concurrence interne/externe - Politique de promotion des produits locaux - Contexte économique favorable et pouvoir d'achat - Marché suffisant pour pouvoir implanter plusieurs ESOP

3.9.1 1. Facteurs influents relatifs à la zone et au réseau d'OP et de production

Deux facteurs sont indispensables pour la mise en place de la base productive du système ESOP :

Tout d'abord, les **caractéristiques agro-écologiques** de la zone doivent être adaptées au produit choisi par l'ESOP. La présence du produit et la connaissance préalable qu'en ont les producteurs avant l'implantation de l'ESOP peuvent constituer un gain d'efficacité élevé.

Le niveau **d'enclavement des producteurs** est déterminant à deux titres :

- La distance au marché : si les producteurs sont éloignés du marché, le système ESOP sera important pour eux et leur niveau d'implication sera proportionnel au niveau de pertinence du service rendu. Au contraire, la proximité au marché favorise les comportements opportunistes et réduit l'intérêt du système pour les producteurs. Néanmoins, des zones fortement enclavées peuvent être habitées par des producteurs très traditionnels, peu disposés à changer, à innover ou à passer d'une logique d'autosubsistance à une logique commerciale.
- L'accessibilité des zones de production : les distances et l'état du réseau de pistes rurales influent sur les coûts de transport des produits et les coûts de suivi des producteurs. Plus une zone de production est éloignée, plus elle doit représenter une poche ou un bassin de production important pour pouvoir amortir les coûts sur des volumes suffisants.

D'autres facteurs peuvent influencer l'efficacité du système au niveau de la production, mais dans une moindre mesure. L'existence **préalable de compétences et savoir faire** chez les producteurs, en production et organisation, favorise l'obtention d'un bon ratio d'efficacité rapidement.

La **présence d'autres acteurs ou intervenants** du développement est favorable si ceux-ci ont mené des actions de développement rural, de renforcement des compétences de producteurs, sur lesquelles l'ESOP peut s'appuyer pour mettre

en place son réseau de production. Les producteurs sont alors habitués à se réunir, à s'organiser. Des leaders existent et sont reconnus dans leurs villages, avec lesquels l'ESOP pourra rapidement entrer en dialogue.

En revanche, une présence trop importante d'opérateurs et d'aide dans une zone peut être défavorable à l'implantation d'une ESOP, soit par « suroffre » d'alternatives pour les producteurs, soit par des modalités d'intervention sans prise en compte de la viabilité économique des actions (per diem non justifiés, distorsions de prix, ...). Cela peut avoir pour conséquence directe une limitation de l'investissement des producteurs dans l'ESOP et parfois une fuite des produits vers d'autres acheteurs.

La présence d'organismes de certification, de production de semences ou de promotion de l'agriculture, au niveau local et national, peut être un facteur favorisant.

La présence d'autres **cultures de rente** : si les producteurs disposent déjà d'opportunités de production de rente diverses, l'ESOP sera moins pertinente et vraisemblablement moins rapidement rentable. Par contre, une situation de **crise** sur une filière donnée (coton, café, cacao) peut favoriser la création d'une ESOP. Les producteurs de ces zones sont alors en recherche de cultures de rente alternatives et s'investiront d'autant plus dans la collaboration avec l'ESOP. Au Togo, la crise du coton a largement favorisé la coopération et la fidélisation des producteurs au sein des ESOP.

3.9.2 2. Facteurs influents liés à l'entreprise

Les ressources humaines impliquées dans le développement de l'ESOP sont absolument capitales et conditionnent la réussite de l'ESOP. Il s'agit notamment du manager et du chargé de suivi des producteurs. Le manager doit faire preuve d'esprit d'entreprise, de réactivité et d'initiatives, de dynamisme commercial, de capacités d'analyse, d'apprentissage et d'innovation, de rigueur de gestion, d'autorité et de qualités relationnelles. Le chargé de suivi des producteurs doit être pédagogue, à la fois souple et déterminé, sachant dialoguer, mais aussi faire autorité vis-à-vis des producteurs.

Au niveau technique, les choix de produits et process de transformation doivent permettre de dégager des marges suffisantes, tout en restant dans des niveaux technologiques acceptables tant du point de vue du montant des investissements que du niveau de technicité adapté à l'environnement (compétences, énergie, maintenance, etc.). La barrière à l'entrée de la concurrence doit se faire plutôt sur les performances organisationnelles du système ESOP que sur son niveau technologique.

Le choix de la zone urbaine d'implantation est également déterminant, à différents niveaux :

- La présence et l'accessibilité de **services et infrastructures** comme l'électricité, les services de communication et de maintenance, la présence de voies d'accès en bon état, etc. A défaut, ce sont autant d'investissements matériels et de coûts supplémentaires pour l'ESOP (groupe électrogène, moyen de transport, etc.). Par exemple, les fréquentes coupures d'électricité au Mali génèrent des taux de pertes importants sur les produits finis stockés dans les congélateurs.
- La **distance de l'ESOP à la plate-forme** est également un facteur essentiel : elle influe énormément sur les coûts et le temps consacrés au suivi de l'ESOP.

Enfin, le **contexte politique et l'environnement institutionnel et fiscal** jouent également un rôle significatif sur l'efficacité du système ESOP, notamment au niveau des facilités ou contraintes administratives, et des conditions fiscales octroyées. Au Bénin, l'intérêt porté par les collectivités locales pour le système ESOP facilite grandement les relations et la reconnaissance de l'ESOP sur son territoire.

3.9.3 3. Facteurs influents liés au marché

L'existence préalable d'une **demande** solvable pour le produit choisi est bien sûr déterminante : elle doit exister au **niveau national**, mais si possible également au niveau **local (ville secondaire)**. L'existence d'un marché de proximité permettra en effet de couvrir une part significative des charges de l'entreprise, et évitera de générer de coûts commerciaux trop importants dès le démarrage. L'ESOP pourra mieux maîtriser et planifier ses activités et son approvisionnement au départ.

Toutefois, il faut pouvoir envisager d'étendre le marché sur la capitale et les autres grandes villes, pour assurer le développement en volume des activités de l'ESOP, et implanter de nouvelles ESOP sur le même secteur : c'est en effet la modélisation de la première ESOP qui est la plus coûteuse (en temps d'essais-erreurs, mise en place des relations professionnelles et commerciales, etc.). Il est important de pouvoir amortir ces investissements initiaux sur plus d'ESOP et plus de producteurs. On évitera donc des marchés de niches trop limités en volumes.

Un marché caractérisé par une demande **stable, peu ou pas spéculative**, permet d'atteindre assez rapidement la confiance des producteurs et le seuil de

rentabilité. Le développement de l'ESOP sera par contre plus difficile et plus long si les produits proposés sont en concurrence avec des produits importés à bas prix, ou si d'autres acteurs économiques provoquent des distorsions de marché importantes.

Le **contexte politique et économique** du pays est également influent aux niveaux suivants :

- Sur les marchés et sur la propension des acteurs économiques à investir, à s'approvisionner en matières premières. *Au Togo par exemple, la crise politique a largement freiné l'activité économique, la stabilité des débouchés et le pouvoir d'achat, ce qui a limité la progression des ESOP.*

- La politique agricole : certains pays favorisent l'agriculture intensive tournée vers l'exportation pendant que d'autres sont favorables à l'agriculture familiale, et au développement des marchés locaux, jusqu'à faire la promotion des produits locaux. Les ESOP bénéficient indirectement des retombées de ces politiques. Mais l'on peut regretter qu'elles soient encore très limitées et timides, faisant plus l'objet de déclarations que d'actions concrètes.

Cette liste n'est pas exhaustive, mais présente les principaux facteurs qui influencent l'obtention d'un bon ratio d'efficacité lors de l'implantation et du développement d'une nouvelle ESOP. C'est la conjonction des facteurs réunis sur le choix de la zone, les options prises au niveau de l'entreprise et le marché ciblé qui détermineront le niveau d'efficacité atteint et le coût de revient des emplois créés localement.

4 IV. Conclusion

L'étude du système ESOP par l'analyse de l'expérience de l'entreprise Soja Nyo a permis de dégager différentes leçons à retenir pour la promotion des ESOP et le développement de ce type de structure dans d'autres contextes.

- > Tout d'abord, « **l'empowerment** » des producteurs dans ce système et la réussite de leur inclusion doivent être soulignés. En effet, la forme de **multi-sociétariat** choisie permet une implication des producteurs dans le système et une gouvernance partagée entre différents acteurs de l'amont du circuit. Elle favorise un apprentissage et une compréhension commune du marché et de ses exigences, et une vision partagée du fonctionnement de la filière. Les différents acteurs ont alors une aptitude plus importante d'adaptation aux exigences du contexte et du marché.
- > En passant du statut de fournisseur à celui de fournisseur ET actionnaire, **l'actionariat** des producteurs génère de nouvelles capacités de développement et leur permet d'enclencher des stratégies de croissance additionnelles.
- > Face à la concurrence, interne et externe, il est opportun, voire indispensable, pour réussir de conjuguer les deux dynamiques complémentaires d'organisation des producteurs et d'esprit d'entreprise d'un entrepreneur et de son équipe, pour être "**compétitifs ensemble**".
- > Cette approche, de type "value chain", permet de générer des marges et des revenus au niveau des acteurs : la stratégie de **maîtrise des coûts de production et de revient** aux différents niveaux de la filière est plus efficiente et viable que la stratégie de récupération des marges faites par d'autres ou d'augmentation des prix de vente. En outre, cette stratégie permet de développer et de maîtriser des débouchés sur les marchés locaux, et de diminuer la dépendance des producteurs vis-à-vis d'acteurs et de facteurs externes. Elle contribue à la dynamisation de l'économie locale.
- > Enfin, nous avons vu que ces entreprises ne peuvent pas émerger de manière spontanée. Tout en assurant un service d'intérêt général, les ESOP agissent dans un environnement économique et commercial très concurrentiel, opportuniste, et non régulé. La seule logique économique ne suffit pas à leur émergence et à leur pérennisation. Leur création et le maintien de leur mission justifient que des soutiens techniques, financiers et organisationnels externes, leurs soient concédés. En conjuguant financements public et privé, et en respectant un certain nombre de conditions préalables, il est possible de changer d'échelle et de diffuser la

démarche ESOP avec un bon niveau d'efficience, et de générer ainsi des impacts sur un nombre élevé de petits producteurs.

Regoverning Markets

Regoverning Markets is a multi-partner collaborative research programme analysing the growing concentration in the processing and retail sectors of national and regional agrifood systems and its impacts on rural livelihoods and communities in middle- and low-income countries. The aim of the programme is to provide strategic advice and guidance to the public sector, agrifood chain actors, civil society organizations and development agencies on approaches that can anticipate and manage the impacts of the dynamic changes in local and regional markets. The programme is funded by the UK Department for International Development (DFID), the International Development Research Centre (IDRC), ICCO, Cordaid, the Canadian International Development Agency (CIDA), and the US Agency for International Development (USAID).

Innovative Practice

Innovative Practice is a series of case studies from the Regoverning Markets programme providing examples of specific innovation in connecting small-scale producers with dynamic markets at local or regional level. Based on significant fieldwork activities, the studies focus on four drivers of innovation: public policy principles, private business models, collective action strategies by small-scale farmers, and intervention strategies and methods of development agencies. The studies highlight policy lessons and suggest working methods to guide public and private actors.

The case studies were coordinated by:

Julio Berdegúe, RIMISP - Latin American Centre for Rural Development, Chile
Lucian Peppelenbos, Royal Tropical Institute (KIT), Netherlands
Estelle Biénabe, University of Pretoria, South Africa and Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), France

