

Analyse des Performances Sociales d'ETD – Togo

Entreprises Territoires et Développement

Présentation de ETD



- **Nom** : ETD
- **Pays** : Togo
- **Année de démarrage des activités** : 2003
- **Forme juridique** : Association
- **Mission** : contribuer au développement économique et social des populations vivant en milieu rural en valorisant les ressources naturelles et humaines locales tout en préservant l'environnement
- **Secteur** : agriculture/agroalimentaire et décentralisation
- **Public cible** : producteurs et collectivités locales pour toucher les populations rurales
- **Conseil d'administration** : 5 personnes, dont une femme

L'association ETD est un acteur majeur du paysage du développement togolais. Elle intervient principalement dans le domaine du renforcement des capacités locales et de la décentralisation. Son produit phare est l'ESOP¹, une entreprise intermédiaire de structuration des organisations de petits producteurs qui collecte, transforme et commercialise les productions locales, majoritairement à destination d'un public national ayant un certain pouvoir d'achat, en assurant une juste répartition de la valeur ajoutée sur toute la chaîne de valeur.

Pour cela, les ESOP (une trentaine en 2015) sont structurées comme des SARL à la gouvernance desquelles sont impliqués les salariés et les producteurs. Organisées en réseaux pour réduire la compétition entre ESOP, elles s'appuient également sur le RESOP, un GIE en charge de la commercialisation des productions à Lomé.

L'évaluation intervient alors que la phase de définition du Plan d'Orientation Stratégique (POS) 2016-2020 approche.



¹ Entreprise de Soutien aux Organisations de Producteurs

Rapport graphique

Généralités

En collaboration avec CERISE, l'AIDR a pour objectif d'appuyer ses structures membres pour leur permettre de mesurer leurs performances sociales et les accompagner dans la mise en œuvre de plans de Gestion des Performances Sociales (GPS). Il est à noter que dans ce travail avec l'AIDR, l'unité d'étude est la structure membre de l'AIDR (ici, ETD), comme ONG avec une vocation à travailler comme des entreprises de développement. Au sein de cette structure, CERISE a apporté une attention particulière aux projets ESOP d'ETD, produit « phare » et innovant.

Ce rapport synthétique est issu de l'étude d'ETD au prisme de la Scorecard des Social Business (SBS) développée par l'association CERISE et ses partenaires. Pour en savoir plus sur ce travail, merci de vous référer au site www.cerise-sb.org.

Présentation des résultats par dimension

Projet

ETD intervient à deux niveaux relativement distincts malgré un ADN commun évident.

D'abord, les ESOP. Leur succès est incontestable, mais les challenges afin de permettre à ce modèle de passer à l'échelle sont nombreux. La crise de gouvernance connue en 2014 par Soja'Nyo, fleuron des ESOP, fait de cette entreprise de transformation de soja un exemple particulièrement intéressant des enjeux de gouvernance pour les projets de développement à caractère entrepreneurial. Ajoutons à cela qu'ETD cherche maintenant à appliquer le modèle ESOP à de nouvelles filières de production (riz, viande, miel).

Ensuite, dans le cadre de la décentralisation ETD met en place des cadres de concertation/ négociation, de mobilisation des ressources et de bonne gestion, afin de rendre possible la concertation entre pouvoir public et organisations de la société civile.

En terme de suivi, ETD a lancé des exercices d'auto-évaluation participative (mais processus lourd et non suivi en 2014) ainsi qu'un exercice triennal externe (rapport déc. 2014).

Public

À travers ses projets, ETD touche un public cible large : « société civile », « rural », « collectivités locales ».

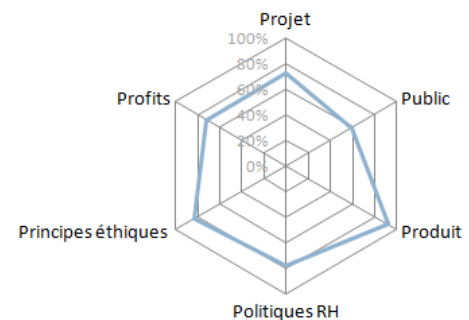
Dans la relation ESOP/producteurs, ETD doit gérer une structuration et une croissance rapide en cours ainsi que les perspectives d'entrée des investisseurs privés (mais inquiétude des producteurs).

En accompagnement des exigences réglementaires, ETD appuie certaines tontines qui évoluent vers des coopératives simplifiées, ce qui permet la structuration du secteur. Dans cette structuration, on peut suivre que le profil des producteurs reste le même, et que des petits producteurs ne sont pas exclus des services de l'OP ou de l'ESOP.

Pour les producteurs qui livrent aux ESOP, une charte pour s'engager à appuyer les petits producteurs avait été évoquée (Etude CIDR sur Soja'Nyo en 2014 qui parlait d'au moins 75% de la production achetée auprès de petits producteurs avec moins de 5 ha) mais ETD gagnerait à formaliser ces engagements et définir les principes pour s'assurer de leur mise en œuvre.

L'organisation a conduit un effort de formalisation du suivi des impacts, avec des tests de méthodes (SROI par exemple lors du dernier rapport de décembre). Il s'agit de tirer de ces analyses poussées des indicateurs clés qui

ETD Togo	
TOTAL	76%
1 Projet	72%
2 Public	60%
3 Produit	92%
4 Politiques RH	78%
5 Principes éthiques	83%
6 Profits	72%
(Optionnel)	
7 Partenariat	89%



ont du sens pour un suivi régulier (sans nécessairement avoir à comparer avec un groupe de contrôle complexe à définir).

Produits et services

ETD bénéficie d'une expérience cumulée sur les ESOP, de la consolidation du réseau et de la diversification des approches avec notamment le test du modèle ESOP sur d'autres filières (viande, miel)

En termes de produits, un enjeu clé touche les débouchés pour la vente des produits.

- Enjeux de qualité et marques (Riz Délice, Soja Vie...).
- Réflexions sur une labellisation d'un produit ESOP : les efforts de marques autour des produits sont porteurs pour donner une image de qualité (ex : riz délice), et ce, malgré des contraintes légales autour de concurrents/ enjeux complexes de marchés (cf. poursuite sur la marque Riz Délice versus Delicious). Un label donnerait une notoriété externe, mais par rapport à des labels déjà existants et reconnus à l'échelle internationale (divers labels équitables et bio) il s'agit de mesurer les gains de visibilité et les efforts nécessaires (et donc la valeur ajoutée) de créer un label en propre.
- Structuration progressive de la collaboration pour éviter la compétition en revente dans les villes de province : des ventes de produits ESOP se font sur les marchés locaux lorsque le réseau de distribution ne peut écouler toute la production, mais en l'absence de coordination, ces ventes locales peuvent parfois se faire concurrence.

Politiques RH

ETD est une structure où tous les employés sont déclarés. Des efforts sont faits sur les bénéfices sociaux : il existe une grille salariale transparente ; un système de primes ; un vrai accès à la formation. Les salariés ont la possibilité d'évoluer en interne, les démarches entrepreneuriales sont valorisées.

Il existe une pratique standardisée en matière salariale et un modèle ESOP (organigramme, informations RH) connu de toutes les équipes terrain ainsi que des ESOP.

Les prestataires clés sont les gérants, staffs et trieuses des ESOP. Les gérants des ESOP font l'objet d'une attention toute particulière, et sont valorisés par ETD à plusieurs niveaux : promotion de l'entrepreneuriat, plan de formations. Des femmes sont gérantes.

Principes éthiques

Environnement

ETD travaille sur la valorisation des filières bio (soja) en prenant compte du mode de conduite des cultures reposant préférentiellement sur la main d'œuvre par rapport aux intrants chimiques. Cependant, face à l'exode rural, les intrants chimiques compensent le départ des journaliers. Les processus nécessaires aux filières biologiques doivent être transmis et formalisés.

Responsabilité vis-à-vis de la communauté

ETD a toujours travaillé à la structuration locale par son soutien à la décentralisation et à la montée en autonomie des villes secondaires togolaises (développement local, concertation, liens avec les autorités locales, etc.). Depuis qu'elle a commencé à mettre en place des ESOP, ETD influe sur les valeurs culturelles en promouvant des approches entrepreneuriales et poussant les producteurs et consommateurs togolais vers le haut de gamme national.

Fiscalité

ETD assure des échanges réguliers avec les autorités locales, la participation à la richesse nationale, la promotion de l'entrepreneuriat social auprès des instances locales et nationales.

Profits et Pérennité

ETD comme actionnaire des ESOP

ETD a conscience de l'enjeu de transparence financière (versement de dividendes ; actions au bilan). Il est clair à ce jour que les dividendes perçus (s'il y en avait) viendraient cofinancer l'appui technique dont bénéficient les ESOP auprès de l'équipe technique d'ETD dédiée à la promotion d'ESOP.

L'équilibre des forces actionnariales

Dans la réflexion sur l'autonomisation des ESOP en SA, ETD construit la réflexion sur le poids respectif des actionnaires au sein d'une SA (ETD, producteurs, salariés, partenaires privés). Il est utile qu'ETD ait un poids relativement important dans les ESOP en tant qu'associé, l'essentiel étant de veiller à ce que ce rôle de tiers de confiance puisse garantir une équité dans les rapports entre ESOP et producteurs. La sécurité apportée par le poids relativement important d'ETD et du CIDR dans l'actionnariat des ESOP fait partie des conditions favorisant l'appropriation du projet ESOP par les producteurs et les salariés.

On peut noter à ce jour, suite aux échanges lors de la visite de SOJA'NYO, que les producteurs sont inquiets de la place qu'ils pourront conserver dans une SA, du rôle d'investisseurs privés potentiels « qu'ils ne connaissent pas » (alors qu'à ce jour, toutes les parties prenantes se connaissent). Un effort de partage d'information, de discussion, de formalisation des rôles et poids respectifs, éventuellement dans un pacte d'actionnaires, sera important pour clarifier les enjeux, les attentes et les perspectives respectives.

Partenariat

ESOP Riz et les comptes des producteurs à l'URCLEC

L'ESOP de Notsé propose à ses producteurs membres d'ouvrir un compte à l'URCLEC ce qui permet d'éviter les transactions en cash et assure un accord tripartite IMF-ESOP-producteurs pour des prêts aux producteurs. Ils sont garantis par les contrats de vente aux ESOP et remboursés directement à l'URCLEC au moment de l'achat de la production par l'ESOP. Ceci permet à l'ESOP d'assurer son besoin en fonds de roulement. L'URCLEC peut ainsi élargir la base de sa clientèle, sécuriser le remboursement de ses crédits de court terme à l'ESOP. Les producteurs, liés à l'URCLEC peuvent alors potentiellement bénéficier plus facilement des services financiers de l'IMF (notamment l'accès aux crédits de fonds de roulement, et les comptes épargne).

L'accès au financement

Le travail sur l'accès à l'investissement doit être poursuivi par les ESOP. Les IMF demandent en général des garanties physiques, même pour les prêts à court terme, qui limitent ensuite l'accès aux banques pour des prêts à plus long terme.

Partenariat en cours avec la FUCEC

Un partenariat innovant est en cours de signature. Il fixe que si les ESOP remboursent dans les temps, 2% d'intérêt est rétrocédé aux ESOP sous forme d'un fonds de garantie des prêts cogéré par la FUCEC et les ESOP et hébergé à la FUCEC.

Proposition de plan de Gestion des performances sociales

1. Formaliser et systématiser le suivi-évaluation

- ▶ Le suivi-évaluation apporte des éléments qui :
 - ▶ participent à la définition stratégique et au suivi des opérations,
 - ▶ rationalisent/objectivent les résultats obtenus (ex: profils bénéficiaires, changements).
- ▶ La communication repose sur des réalisations bien documentées et analysées, en lien avec les fonctions de Knowledge Management. :
 - ▶ En interne, les changements rapides doivent être acceptés et appropriés par staff et bénéficiaires
 - ▶ En externe, pour être en mesure de capter de nouveaux types de financements adaptés/innovants
 - ▶ Ces aspects doivent encourager la gestion des savoirs.

Pour ETD, il s'agirait à court terme de finaliser la liste d'indicateurs de suivi en s'assurant qu'ils soient « SMART », « Specific, measurable, attainable, relevant, and time-bound » soit : Spécifiques aux objectifs d'ETD, Mesurables par les équipes, Acceptables/Réalistes, Réalisables et cohérents, définis dans le temps.

Il s'agirait en particulier d'avoir un suivi précis du nombre de contrats formalisés entre les ESOP et les producteurs, et le profil des producteurs (et notamment la surface de terres).

2. Valoriser les innovations

- ▶ Image de marque, de réputation des ONG
- ▶ se concentrer sur ses forces dans un contexte de raréfaction des ressources bailleurs,
- ▶ identification des spécificités par/pour la capitalisation et la communication

Le modèle ESOP est clairement un atout pour ETD mais sa réplication et sa pérennisation peut aussi impliquer de formaliser les aspects sociaux de ces entreprises :

- ciblage des bénéficiaires (notamment, par rapport à des engagements du type « L'entreprise achète au moins 75 % de ses matières premières auprès de petits producteurs (moins de 5 hectares) exploitant la terre ou le bétail essentiellement avec leur famille", il faut pouvoir assurer la mise en œuvre et la vérification),
- appui à une gouvernance partagée : définir et assurer dans le temps la place des producteurs
- conditions de travail et d'autonomisation des employés ESOP et de leurs prestataires clés.

Il serait important, en interne, de formaliser un manuel de procédures qui fixe les règles de base de fonctionnement d'une ESOP pour en faciliter la réplication et assurer la force du modèle social.

À partir de ce manuel, un résumé peut permettre, sans dévoiler toute la richesse du modèle et son mode de fonctionnement, de communiquer sur les conditions de réplication et les engagements sociaux du modèle pour continuer à convaincre des bailleurs.

3. Pérenniser les innovations

- ▶ Une forme légale des structures définit en fonction :
 - ▶ de l'expérience
 - ▶ des objectifs

- ▶ des financements
- ▶ Les statuts appropriés :
 - ▶ pactes d'actionnaires,
 - ▶ gouvernance par les parties prenantes

Dans le cadre de la transformation prévue de SojaNyo, et éventuellement pour d'autres ESOP, il est important de clarifier les rôles et responsabilités des actionnaires qui seront associés. Cela permet d'ouvrir le dialogue et poser les fondations d'une Société anonyme structurée sur les principes d'une entreprise sociale.

Sur la base du manuel de procédure ESOP, ETD peut définir les points clés d'un pacte d'actionnaire qui garantit la poursuite du modèle "ESOP" et ses engagements sociaux et rédiger ainsi une proposition de pacte d'actionnaires clarifiant les engagements sociaux des actionnaires. Ce document peut ensuite servir de base de dialogue avec les actionnaires potentiels de l'ESOP et ainsi permettre de valider en toute transparence les engagements des actionnaires qui se positionneraient dans la nouvelle SA.