

Dynamiques paysannes

Les entreprises d'investissement local : un dispositif original au cœur du développement territorial

Cepesiu, facilitateur de développement territorial inséré dans un processus de décentralisation.

La stratégie de développement territorial de Cepesiu

**La porte d'entrée choisie par Cepesiu pour impulser l'économie locale : les entreprises d'investissement local.
Un cadre conceptuel qui met le focus sur des éléments clés
L'identification des EIL
La définition des EIL**

Des acquis à mettre en évidence.

Conclusion



© Cepesiu



Cepesiu¹, facilitateur de développement territorial inséré dans un processus de décentralisation.

Le Cepesiu est une entité privée de développement créée en 1983 et spécialisée dans l'appui à des unités économiques de petite échelle des zones rurales et urbaines en Équateur.

Les interventions de Cepesiu sont caractérisées par le fait de chercher systématiquement la concertation des différents acteurs sociaux concernés par le développement des unités économiques de petite échelle : les représentants des groupements d'entrepreneurs, les gouvernements locaux, les universités, les ONG et les programmes gouvernementaux.

¹ À l'origine, Cepesiu signifie « centre de promotion et d'emploi pour le secteur informel urbain ». Au fil des ans, Cepesiu a réorienté son action vers le monde rural.

Cepesiu s'est fixé comme mission de contribuer au «buen vivir²» des populations équatoriennes en renforçant les finances au service du développement, en optant pour le développement économique territorial et des économies locales avec un accent sur une approche de chaîne de valeur.

Comme dans de nombreux autres pays, l'Équateur a mis en marche une réforme de décentralisation, à la fois sur le plan politique et sur le plan économique. Sur le plan politique, il y a eu des transferts de compétences et de pouvoir de l'État central vers les régions et les municipalités. Sur le plan économique, il s'est agi essentiellement de la privatisation d'activités économiques et de services publics qui étaient aux mains de l'État.

Dans ce contexte, le développement ne peut être conçu sans une impulsion adéquate et importante d'actions orientées vers le développement local, et particulièrement le développement économique local. Étant entendu que ceci implique la reconnaissance que c'est sur une base territoriale que s'organise l'activité économique de chaque localité. Pour cette raison, le renforcement des acteurs et agents économiques locaux est un élément central du dispositif d'appui au développement.

Une stratégie idéale de développement économique local comprend cinq éléments :

- ☛ Une vision durable du développement, via des projets «rentables» du point de vue des trois piliers, l'économique, le social et l'environnemental.
- ☛ Une participation réelle des populations dans leur propre développement.
- ☛ La valorisation de la vocation économique du territoire concerné.
- ☛ Le renforcement des institutions locales
- ☛ Une forte intégration du tissu productif et de l'ensemble des agents économiques dans une localité.

La stratégie de développement territorial de Cepesiu

C'est dans ce cadre que Cepesiu a défini 3 axes stratégiques dans son approche du développement local :

Renforcer les acteurs locaux

Il s'agit de renforcer la compréhension par les acteurs locaux, publics et privés, du développement écono-

mique local et de ses enjeux. Pour ce faire, Cepesiu a choisi comme unité d'intervention le canton.

En Équateur, la structure de l'État est décentralisée à 3 niveaux comme le montre le schéma ci-dessous :

Les provinces	Le gouvernement provincial est composé des maires des différents cantons
Les cantons	Dirigés par un gouvernement municipal
Les paroisses ³ rurales	Dirigées par un gouvernement paroissial

La loi oblige les gouvernements autonomes locaux à formuler une planification mais leur volet économique est souvent très faible. Et c'est au niveau des cantons que la politique de développement territoriale présente les enjeux économiques les plus importants, ce qui a justifié le choix de Cepesiu. Ce travail avec des autorités politiques locales est complexe, difficile, surtout en fonction de certains jeux électoralistes, mais il constitue un passage obligé pour la construction d'institutions locales fortes.

La porte d'entrée choisie par Cepesiu est un diagnostic de la situation de l'économie locale cantonale et sur cette base, l'organisation d'ateliers participatifs de formulation d'un plan de développement économique local. Dans un premier temps, les activités économiques les plus importantes (filières) de la zone sont identifiées.

Impulser l'économie locale

Parmi ces filières, 2 ou 3 sont ensuite ciblées, l'objectif étant de rechercher un maximum d'impact dans leur développement. Différents critères sont pris en considération, comme l'importance de la population concernée par l'activité, le potentiel de compétitivité de la filière, le développement organisationnel de celle-ci, le pourcentage de femmes concernées, le niveau de pauvreté des producteurs, ...

Capitaliser l'économie locale et faciliter l'accès au crédit

Cet axe se concrétise par la mise en place d'*outils financiers décentralisés* : les sociétés populaires d'investissement : les SPI sont des systèmes locaux autogérés de capitalisation et d'épargne et de crédit. Elles fonctionnent comme des entreprises dont les membres sont les propriétaires.

2 Littéralement, bien vivre.

3 En Équateur, les paroisses sont des entités administratives regroupant des communautés rurales.



© Cepesiu

Au 31/12/2013	
Nombre de SPI	803
Nombre de membres	14 758
% de femmes membres	54%
Capital total des 803 SPI	3 647 976 US\$
Portefeuille de crédits au 31/12/2013	3 615 053 US\$
Nombre de crédits en cours au 31/12/2013	14 467
Volume de crédits cumulé depuis le début	18 008 554 US\$
Nombre de crédits cumulé depuis le début	75 014
Montant moyen du crédit depuis le début	240 US\$

La porte d'entrée choisie par Cepesiu pour impulser l'économie locale : les entreprises d'investissement local

Un cadre conceptuel qui met le focus sur des éléments clés

> Investissements locaux

Dans un territoire donné, on observe souvent qu'il y a à la fois des investissements importants et des micro investissements réalisés au niveau des unités familiales. Et on porte généralement relativement peu d'attention aux investissements intermédiaires. Les EIL peuvent représenter ce chaînon manquant.

> Économie familiale diversifiée et risque

L'économie familiale des acteurs économiques peu capitalisés est organisée sur la base d'une diversification des activités et des ressources, dans une perspective de maîtrise des risques. Ce qui signifie qu'une famille aura des réticences à investir « massivement » dans une

activité. Le concept d'ÉIL répond à cette préoccupation dans la mesure où elle associe plusieurs petits investisseurs locaux, chacun avec un apport limité. L'ÉIL est dès lors avant tout une nouvelle opportunité de diversification des risques et des revenus à l'échelle d'une famille.

> Une attention particulière portée aux aspects organisationnels

Souvent, cet aspect est négligé dans les études de faisabilité d'une activité économique, alors qu'il est essentiel pour conditionner la réussite d'une initiative. Dans le cas des ÉIL, le choix est clairement fait pour un statut d'entreprise, avec des responsabilités, des droits et devoirs clairement établis. Une autre option clairement affirmée est celle de la spécialisation. En effet, dans un processus de gestion collective d'un investissement, l'apprentissage porte au moins sur deux champs : la gestion de l'organisation proprement dite et celle de l'activité menée. L'apprentissage, surtout organisationnel, se produit plus rapidement quand les champs d'activités sont concentrés. À cela vient s'ajouter un autre facteur : le coût pour les membres de faire partie d'une organisation (à la fois l'apport financier et le temps consacré). Le caractère spécialisé d'une organisation permet à ses membres d'identifier plus clairement les bénéfices tirés en compensation de leurs investissements.

Toujours dans le domaine organisationnel, trois facteurs sont pris en compte :

La taille de l'initiative : de façon à minimiser les risques, on s'efforcera de définir l'échelle minimale pour démarrer l'activité, à la recherche d'un équilibre entre son potentiel de développement et la limitation des pertes en cas d'échec.

Le schéma de gouvernance : souvent, dans ce type d'entreprise collective, tout le monde veut participer à toutes les décisions, ce qui alourdit la gestion et génère des conflits. Le modèle de gouvernance définira donc clairement les instances et les mécanismes pour exercer le pouvoir de décision et les responsabilités à trois niveaux : le niveau stratégique et de gestion du risque ; le niveau des décisions et des responsabilités de la direction ; la gestion opérationnelle de l'activité. L'ensemble se traduit dans les statuts et des normes et règlements connus par l'ensemble des intéressés.

La clarification des attentes : une personne qui s'implique dans un investissement collectif peut avoir des attentes de différents types : le retour sur son investissement, l'accès à des services que l'investissement va produire, une rémunération comme employé ou ouvrier

dans l'entreprise créée, ... L'absence de clarification de ces attentes est l'une des sources les plus fréquentes de difficultés et d'échecs dans des entreprises collectives. Il est par conséquent important de préciser dès le départ en quoi le projet va permettre de répondre aux attentes et motivations des participants. Cette précision porte essentiellement sur les deux facteurs centraux que sont le capital et le travail.

L'identification des ÉIL⁴

Une fois que quelques filières importantes sont identifiées pour un territoire (le canton), un diagnostic précis est établi : quels sont les acteurs de la filière présents sur le territoire et en dehors du territoire ? Qui sont les producteurs ? Quelles sont les entreprises concernées ? Ce diagnostic est réalisé par l'équipe de Cepsiu qui peut également s'entourer de spécialistes extérieurs.

La première étape consiste à établir une cartographie schématique de la filière. Celle-ci permet de situer l'ensemble des acteurs dans les flux qui caractérisent le produit concerné, de la phase de production jusqu'à la vente au détail.

Une fois la cartographie établie, un certain nombre d'informations quantitatives sont recherchées telles que le nombre d'entreprises, le nombre de personnes occupées, la participation féminine, les volumes de production et de ventes, le chiffre d'affaires généré, les marges bénéficiaires, le niveau de rétribution de la main d'œuvre, le temps moyen d'occupation des travailleurs, la taille du marché potentiel, ...

Le diagnostic réalisé permet d'identifier le goulot d'étranglement sur lequel agir pour une filière donnée, qu'il s'agisse par exemple d'un problème d'approvisionnement en matières premières, de qualité du produit, de faible valeur ajoutée du produit, de quantités trop faibles, de transport, de marketing et vente, d'accès à un financement adapté, ...

L'idée étant de transformer ce goulot d'étranglement en opportunité d'investissement par la création d'une entreprise locale.

En principe, le goulot d'étranglement, le problème pourrait être réglé par un acteur individuel qui en a identifié le besoin. Mais, dans une dynamique de développement territorial, il apparaît bien plus judicieux que ce soient les petits producteurs locaux eux-mêmes qui abordent la question en constituant une entreprise qui réponde à cette nécessité.



4: Le concept d'ÉIL a été développé par Carlos Domenech, cadre de Cepsiu.

Un exemple d'analyse : la production de briques dans le canton de Chambo

Localisation : ce canton se trouve dans le nord-est de la province de Chimborazo, à 8 kilomètres de Riobamba. Il a une surface de 160 km² et une population de 10.541 habitants, rurale pour 64%. L'indice de pauvreté y est de 74%, celui d'extrême pauvreté de 35%.

Produit : la production de tuiles et de briques est importante. Elle concerne directement 221 chefs de famille (fabrication) et implique 140 transporteurs. Il y a 203 fours dans la zone mais 68 producteurs n'en disposent pas et doivent sous-traiter la cuisson. C'est le secteur de Quintus qui concentre l'activité dans le canton. 1.800.000 briques sont fabriquées mensuellement dans environ 120 fours en activité. La capacité installée est valorisée à seulement environ 50%.

La filière :

Les intrants nécessaires : terre, sciure, bois

La chaîne de production : fabrication des briques ou tuiles, cuisson, vente

Les acteurs : fournisseurs des matières premières, producteurs, vendeurs

Les marchés : Chambo, Riobamba et proximité (Ambato, Pellileo).

Le marché est relativement stable mais avec une tendance à la baisse.

Et ce pour quatre raisons :

Il y a d'autres briqueteries proches des villes principales qui sont sur le même marché;

Il y a des produits de substitution à prix compétitif;

De nouveaux matériaux et technologies de construction ont été développés;

La réduction du pouvoir d'achat rend l'accès à la propriété du logement plus difficile.

Le marché à Chambo représente un mouvement monétaire de l'ordre de 150.000 dollars par mois, mais avec un producteur qui perd de l'argent. Cette décapitalisation est compensée par une activité agricole complémentaire. En réaction, de nombreux producteurs cherchent des financements auprès des grandes entités qui commercialisent des briques : les taux offerts sont élevés et il y a obligation de vendre au prêteur.

La définition des EIL

Les EIL sont des organisations de type entrepreneurial généralement formées par des petits producteurs qui s'organisent pour trouver ensemble des solutions à des problèmes communs de production ou/et de commercialisation dans une chaîne de valeur. Ces entreprises se constituent avec des apports en capital des individus et sont dirigées et contrôlées par les associés.

Les EIL peuvent soit se former dès le départ comme des entités formelles, soit commencer comme des entreprises de fait et se formaliser dans une deuxième étape.

Comme signalé ci-dessus, l'un des éléments clés de la méthodologie est le fait de s'atteler à solutionner des goulots d'étranglement dans une filière donnée, de manière à la dynamiser et à renforcer les relations entrepreneuriales, en particulier pour les maillons de la chaîne à forte implication de petits producteurs locaux. Il s'agit donc d'initiatives qui doivent fortement intéresser les producteurs concernés.

Cet intérêt se traduit dans la motivation et la décision des producteurs d'apporter des ressources propres comme du capital risque. Il s'agit d'une manifestation objective du fait que la proposition d'investissement répond réellement à un problème ressenti et que la solution est perçue comme nécessaire et viable.

Les EIL bénéficient d'un appui technique de Cepsiu et peuvent éventuellement engager un professionnel comme gestionnaire. Mais dans une large mesure, ce sont des entités autogérées par les producteurs. Les EIL sont donc caractérisées par une forte implication des producteurs eux-mêmes. La notion de prise de risque par les associés est au cœur de ce dispositif qui veille à trouver un dimensionnement de départ qui soit adapté aux capacités financières et de gestion des associés.

En ce sens, le capital initial nécessaire doit pouvoir être à la portée des fondateurs qui doivent apporter une part substantielle représentant au moins de l'ordre de 40% pouvant être complétés par des apports d'autres investisseurs (le gouvernement local, des acteurs privés du développement, ...).

Dans le groupe qui va porter le projet d'EIL, il est également nécessaire de compter déjà sur des membres qui ont une expérience acquise dans le domaine. Une fois le groupe porteur identifié, le processus peut continuer moyennant les étapes suivantes :

> La partie pré-opérative

Le plan d'affaires est travaillé avec le groupe. Il s'agit de l'instrument central dans la mise au point de l'EIL. Ce plan s'attache à développer quatre volets :

L'étude de marché définit le produit ou service que l'entreprise va offrir et l'éventuelle concurrence qui existe au niveau de l'offre sur le marché. Il envisage également la demande existante et potentielle. Enfin, elle précise le prix auquel le produit ou service pourra être offert.

L'étude technique verra les éléments suivants : le dimensionnement, la localisation, l'ingénierie (infrastructures, équipement, constructions éventuelles) et

la technologie (ensemble des procédés à mettre en œuvre).

L'évaluation financière considèrera les recettes espérées, les coûts d'investissement et d'opération, de façon à établir un flux de trésorerie prévisionnel (plusieurs scénarios) et dégager des indicateurs financiers.

L'évaluation organisationnelle approchera à la fois l'organisation à mettre en place pour réaliser l'activité (descriptions de poste, compétences des associés, personnel d'appui nécessaire) et les aspects légaux (démarches légales et administratives à entreprendre). Ces éléments organisationnels se traduisent dans les statuts de l'entité.

> **La formalisation de l'entreprise**

Une AG constitutive a lieu : elle approuve les statuts, élit les instances et concrétise les apports en capital. Trois types de statuts sont possibles :

La société limitée : elle compte de 2 à 15 associés ; la responsabilité est limitée aux apports en capital. Il n'est pas possible de transférer des actions à des tiers.

L'entreprise de fait : ce modèle est privilégié par Cepesiu. Ce type d'entité est formalisé par un contrat passé devant notaire.

La société anonyme compte au minimum 5 actionnaires. Il s'agit d'un statut plus ouvert, avec des actions transférables à des tiers.

> **L'accompagnement de l'EIL**

Il est réalisé par Cepesiu pendant une période de 12 à 18 mois et porte sur le monitoring du plan d'affaires, l'administration de l'entreprise et le suivi du marché.

Cepesiu peut également intervenir comme co investisseur (pour financer de l'équipement ou du capital de travail). Cet apport est planifié sur la durée du plan d'affaires (3 à 5 ans). Un plan de sortie est prévu dès le départ, généralement par les bénéficiaires accumulés qui sont capitalisés. Cepesiu ne participe jamais au-delà de 49% du capital.

Des acquis à mettre en évidence

48 EIL existent dans 4 provinces du pays (Chimborazo, Esmeraldas, Guayas et Napo) qui correspondent aux 3 principales zones agro-écologiques du pays : Costa, Sierra et Oriente (Amazonie).

Outre les associés, Cepesiu estime que les 48 EIL existantes bénéficient à 1.271 producteurs.



Province	Chimborazo	Esmeraldas	Guayas	Napo	Total
Nombre d'EIL	25	11	9	3	48
Nombre d'associés recensés	405	968	175	57	1 605 ⁵
% de femmes	62%	23%	38%	28%	38%
Capital social	437.878 US\$	1.997.788 US\$	159.632 US\$	38.603 US\$	2.633.902 US\$

5 À noter que cette donnée n'est pas disponible pour l'ensemble des EIL ; ce chiffre est donc à considérer comme un minimum.

Une grande variété de secteurs sont concernés :

Dans le domaine alimentaire : lait et fromages (9 cas), cacao et miel (2), café, maïs, aviculture, brocolis, oignon et ail séchés, ...

Dans le domaine des services : magasins d'intrants agricoles (6), tourisme, (2), centrales d'intrants pour la pêche (3), production de glace pour la pêche (6), centrale de commercialisation de briques, ...

Dans la province d'Esmeraldas, le Cepsiu travaille en collaboration avec la coopération technique belge dans l'appui à des EIL créées par les pêcheurs.



© Cepsiu

Dans la zone péri-urbaine de RIOBAMBA, la production de miel et de produits dérivés.

6 producteurs et productrices de miel se sont associés pour créer l'entreprise. Comme capital propre, ils ont apporté 48 ruches. Cepsiu a réalisé un apport complémentaire destiné essentiellement à améliorer la qualité du matériel. Le capital total de l'EIL est de 19.970 dollars.

Un technicien spécialisé en apiculture est associé au projet.

Sans être actionnaire de l'entreprise, 20 autres apiculteurs sont néanmoins associés au projet : ils fournissent en effet leur miel.

L'entreprise compte se développer en deux étapes :

Dans un premier temps, améliorer et augmenter la production, notamment en augmentant le nombre d'étages dans les ruches existantes ;

Ensuite, lancer une gamme de sous-produits : des biscuits, des galettes et des barres énergétiques, des caramels, de la gelée royale, ...

Le miel est surtout à base d'eucalyptus, et dans une moindre mesure d'alfa-alfa et de maïs.

L'entreprise pratique un « pastoralisme » des ruches : elles sont déplacées en fonction des périodes de floraison.

La production actuelle par ruche est en moyenne de 20 kilos par an. Mais la filière reste artisanale et à terme, la volonté est de structurer une véritable filière pour concurrencer le miel importé argentin qui arrive dans les grandes surfaces.

La fromagerie El Tejar, à proximité de Riobamba

Créée en 2012 mais formalisée début 2014, l'entreprise regroupe maintenant 54 associés issus de la communauté paysanne mais bénéficie à plus de 100 producteurs.

Son objectif ? Assurer des débouchés à la production de lait des membres en le transformant en fromage frais, dans une région où la demande est importante. C'est surtout dans la ville côtière de Guayaquil que le fromage produit est vendu.

La production actuelle reste modeste : 50 kilos de fromage frais sont produits chaque jour. Le prix offert au producteur est de 36 centimes de dollars. Le fromage se vend à 1,7 dollars le kilo. L'isolement de la communauté reste un frein à une collecte de lait plus importante et donc à la croissance de l'entreprise.

Une jeune femme de la communauté travaille pour la fromagerie et gagne 170 dollars par mois.

Actuellement, la fromagerie assure son équilibre financier. Pour la développer, il faudrait collecter plus de lait, à la fois en attirant d'autres producteurs plus éloignés du centre de collecte, et en améliorant la production (qualité des fourrages, amélioration de la race laitière).

La zone vit en grande partie de l'élevage : chaque famille possède 1 à 2 vaches, ce qui représente une production journalière de 10 à 16 litres (valeur de 3,6 à 5,76 US par jour).

Conclusion

Selon la directrice de Cepsiu, Cécilia Padilla, les EIL sont un instrument économique « moderne » qui permettent à des producteurs pauvres d'exercer réellement leur citoyenneté, en leur donnant la possibilité et le droit d'accéder à l'économie formelle. En ce sens, elles sont en phase avec la politique de décentralisation du développement productif suivie actuellement par l'Équateur.

Elles supposent une culture d'entreprise, une vision où le but lucratif et l'accumulation de richesses ne sont pas diabolisés, ne sont plus un tabou. Selon Cepsiu, le modèle associatif n'est en effet pas le plus pertinent quand il s'agit de s'articuler au marché et d'aller à la rencontre des autres entreprises.

Les EIL sont donc partie intégrante d'une économie sociale et populaire. Elles regroupent des petits producteurs, ruraux le plus souvent, et développent la base productive d'un territoire défini, jetant ainsi les bases d'un développement économique durable.

Il sera intéressant de suivre l'évolution de ce « modèle » dans les années futures, un modèle mélangeant une approche économique décomplexée et une logique de développement axé sur les producteurs pauvres.

Ce numéro de « *Dynamiques Paysannes* » a été rédigé par Marc MEES, en charge de la gestion des connaissances à SOS Faim, sur base des documents mis à sa disposition par Cepsiu et d'une visite de terrain menée en mars 2014.

SOS Faim et les Organisations Paysannes :

SOS Faim appuie depuis de nombreuses années des organisations paysannes en Afrique et en Amérique latine. La revue *Dynamiques paysannes* est consacrée aux enjeux rencontrés dans leur développement par les organisations de producteurs agricoles et les organisations paysannes. Vous pouvez retrouver cette publication, en version téléchargeable en français, anglais et espagnol, sur le site Internet de SOS Faim : www.sosfaim.org

Parallèlement à *Dynamiques Paysannes*, SOS Faim édite **Zoom microfinance**, une publication qui interroge la microfinance dans ses finalités, ses modalités et les conditions de sa mise en œuvre comme outil de développement. Vous pouvez retrouver cette publication, en version téléchargeable, en français, anglais et espagnol, sur le site Internet de SOS Faim : www.sosfaim.org

Éditeur responsable : Freddy Destrait, 4 rue aux Laines, B-1000 Bruxelles (Belgique)
Coordination : Marc Mees
Graphisme : www.marmelade.be
Dynamiques Paysannes est imprimé sur du papier recyclé

SOS Faim – Agir avec le Sud

4 rue aux Laines, B-1000 Bruxelles (Belgique)
Tél. 32-(0)2-511.22.38 Fax 32-(0)2-514.47.77
E-mail info.be@sosfaim.org

SOS Faim – Action pour le développement

88, rue Victor Hugo, L - 4141 Esch-sur-Alzette (Luxembourg)
Tél. 352-49.09.96 Fax 352-49.09.96.28
E-mail info-luxembourg@sosfaim.org

Site internet www.sosfaim.org

Dynamiques Paysannes est réalisé avec le soutien de la Direction générale de la Coopération internationale de Belgique et de la Direction de la coopération au développement du ministère des Affaires étrangères du Luxembourg. Les opinions représentées dans la présente publication n'engagent que leurs auteurs.

Les derniers numéros de *Dynamiques Paysannes* ont concerné :

n° 32

Les exploitations familiales sénégalaises investissent et se modernisent

n° 30-31

Programme de développement intégré de Fatick (Sénégal) : une dynamique d'animation du territoire à renforcer

n° 29

Les organisations représentatives de l'agriculture familiale en quête d'influence sur les politiques : le cas des pays andins.

n° 28

Quand le renforcement des droits des femmes favorise la lutte contre la pauvreté : expériences concluantes en pays andins...

n° 27

« Participer au financement des aménagements fonciers : une nouvelle ambition pour les riziculteurs de l'Office du Niger au Mali »