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

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

Décembre 2010

Auteurs : **Hammou Haïdara & Gerda Heyde**

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

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

T.+32 2 218 18 96

valerie.degauquier@cota.be

www.cota.be

SOMMAIRES

1.	INTRODUCTION	3
2.	METHODOLOGIE	4
3.	PRESENTATION DE LA PLATEFORME	5
3.1.	Évolution de la plateforme.....	6
3.2.	Appuis accordés par la plateforme à chaque ESOP.....	7
3.3.	Autres activités de la plateforme	10
3.3.1.	Implication des acteurs du programme dans le dialogue public-privé	10
3.3.2.	Le Réseau des Entreprises de Services et Organisations de Producteurs (RESOP)	10
4.	RESULTATS DE L’EVALUATION	12
4.1.	Pertinence de la plateforme.....	12
4.1.1.	La pertinence du RESOP.....	12
4.1.2.	La pertinence de la plateforme pour l’ONG	13
4.2.	Efficacité de la plateforme	13
4.2.1.	Par rapport à l’appui aux ESOP	13
4.2.2.	Par rapport aux activités de plaidoyer	13
4.3.	Effizienz de la plateforme.....	14
4.3.1.	Moyens investis dans l’encadrement des ESOP.....	14
4.3.2.	Collaboration avec le CIDR.....	15
4.4.	Viabilité de la plateforme.....	16
4.4.1.	Capacités techniques/compétences de la plateforme.....	16
Sur le plan technique :.....		16
Sur le plan de la gestion :		16
4.4.2.	Viabilité financière et capacité d’autofinancement	16
4.4.3.	Viabilité organisationnelle	17
4.4.4.	Viabilité institutionnelle et partenariat	17
5.	PERSPECTIVES DES ACTIVITES A MOYEN TERME	19
6.	RECOMMANDATIONS	21
ANNEXES		22
Annexe 1.	Programme de mission pour l’évaluation de la plateforme.....	23
Annexe 2.	Liste des personnes rencontrées	24
Annexe 3.	Bibliographie	25

1. INTRODUCTION

Le programme "Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale (2007-2010)" est mis en œuvre au Togo depuis 1998. Pour la phase en cours de 2007 à 2010, le programme visait à :

- Augmenter et sécuriser les revenus et l'emploi dans l'agriculture familiale ;
- Promouvoir des pratiques équitables dans les transactions commerciales entre entrepreneurs et producteurs organisés ;
- Montrer que des circuits agroalimentaires performants permettent de faire du pouvoir d'achat alimentaire urbain un levier important de financement du développement rural.

Le programme a comme objectif spécifique :

- Professionnaliser l'ONG Entreprises Territoires et Développement (EDT) et en faire l'acteur clé d'un réseau d'organisations œuvrant pour l'accès au marché de l'agriculture familiale.

La présente évaluation vise les objectifs suivants :

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

Le présent rapport porte sur les résultats de l'évaluation de la plateforme du Togo. Il comprend les points sur la méthodologie, et les résultats proprement dits de l'évaluation sur les aspects pertinence, efficacité, efficience et viabilité de la plateforme, la synergie avec d'autres acteurs, la collaboration avec les ESOP et enfin des recommandations.

2. METHODOLOGIE

Conformément à la note de cadrage de la mission, la réalisation de l'évaluation de la plateforme s'est appuyée sur les étapes suivantes :

- i. La rencontre avec la direction et l'équipe de la plateforme d'ETD: cette réunion de cadrage a permis à l'équipe d'ETD et au consultant de passer en revue les termes de référence de la mission d'évaluation et de préciser les attentes spécifiques et les interrogations par rapport à l'évaluation de la plateforme :
 - L'utilisation des résultats de l'évaluation externe pour alimenter la réflexion dans le cadre de la programmation de la prochaine phase du programme ;
 - La problématique de l'autonomisation de la plateforme ;
 - Quels leviers actionner pour améliorer sa performance, son efficacité, son efficience ? ;
 - Travaillant seul dans son environnement ("en vase clos"), sans implication d'autres acteurs, comment rendre sa démarche et ses mécanismes accessibles ?
 - Quelle pertinence de ce qui a été fait jusqu'à maintenant (enjeu financier) ? ;
 - Comment alimenter la réflexion et les idées sur l'autonomisation financière ?
- ii. Le consultant national a par la suite présenté les objectifs de l'évaluation ainsi que l'approche retenue pour sa mise en œuvre. Cette rencontre a également permis de faire un point sur les questions de logistique nécessaire pour la réalisation de la phase de terrain. Un programme a été établi à cet effet (voir en annexe le programme et la liste des personnes rencontrées).
- iii. La mission de terrain a permis de rencontrer la direction d'ETD, l'assistant technique du CIDR et le personnel qui constitue la plateforme.
- iv. La rédaction du rapport d'évaluation.

L'évaluation au niveau national porte sur la plateforme. Pour la collecte des données d'évaluation, un questionnaire élaboré par la chef de mission a été renseigné au fur et à mesure de l'avancement de la mission et des rencontres avec l'équipe de la plateforme.

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

- Briefing avec la direction de la plateforme ;
- Rencontres, échanges et discussions avec l'équipe de la plateforme ;
- Restitution de l'évaluation des ESOP, discussions et échanges successivement avec les gérants des ESOP du Togo et avec l'équipe de la plateforme ;
- Rencontres avec les partenaires du CIDR, notamment l' AFD ;
- Débriefing avec discussions sur les principales conclusions et recommandations avec le conseiller technique du CIDR et ETD.

3. PRESENTATION DE LA PLATEFORME

Créée en 2003, formalisée en 2007 et reconnue au Togo comme ONG (association de droit togolais) en 2008 par le Ministère de l'Intérieur, de la Décentralisation et des Collectivités Locales, Entreprises, Territoires et Développement (ETD) apporte des appuis techniques à 11 ESOP et 1 RESOP au Togo et travaille avec un entrepreneur sur la promotion d'une entreprise de commercialisation des produits ESOP basée à Lomé.

ETD est une ONG qui dispose de deux équipes - appelés plateformes - dédiées au programme 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. Elle est composée de 21 employés permanents dont 15 affectés à l'encadrement des ESOP du Togo et du Bénin.

La plateforme s'est assigné 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). Elle agit comme une structure de service d'appui aux entreprises, mais est financée comme une ONG, sur la base de subventions. Jusqu'en 2006, le CIDR finançait les activités de la plateforme, mais un mécanisme de financement direct par les bailleurs de fonds et par l'aide internationale s'est mis en place à partir de 2007.

Un nouveau programme "Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale" a été conçu et a démarré en juillet 2007. Tout en étendant le réseau d'entreprises ESOP, l'enjeu de ce programme est de renforcer les capacités et l'autonomie du dispositif de diffusion composé de l'ONG ETD, d'un fonds d'investissement et d'alliances avec d'autres acteurs d'appui à l'agriculture familiale.

ETD a défini son plan d'orientation 2010-2014 et amorcé une diversification de ses partenariats techniques et financiers. Un audit comptable de l'exercice 2008 a été réalisé par un cabinet externe (Bureau de Conseils en Gestions et Organisations d'Entreprises). Une étude d'impacts de l'ESOP Kouka sur les producteurs a été réalisée au Togo au cours du dernier trimestre 2009. ETD est en relation avec 14 partenaires techniques et 10 partenaires financiers. Des activités ont été initiées récemment dans le domaine du développement local.

Les objectifs poursuivis par ETD sont les suivants :

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

La plateforme 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, elle mène différentes activités :

- Appui technique, suivi et 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 ;
- Mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation des résultats et de l'impact des ESOP.

3.1. EVOLUTION DE LA PLATEFORME

Tableau 1 : Présentation de la plateforme

Pays:	Togo
Plateforme:	ETD
Adresse:	06 BP 61192 - Lomé république du Togo
Téléphone:	+228 251 94 81
Date de création:	2003
E-mail:	etd@etd-association.org
Nom du directeur:	Komi ABITOR

Tableau 2 : Informations générales sur ETD²

	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Nombre d'employés:	12	14	19	21
- en équivalent temps plein	12	14	19	21
- dont encadrement des ESOP	8	9	13	15
- dont personnel d'appui	4	5	6	6
Dépenses				
A. Investissements total	10. 947.343	41 219 581	35 057 424	34 070 278
- équipements	2 441 433	12 128 002	10 018 709	0
- autres (appuis aux producteurs et ESOP : - aménagement bas fond, études et recherches...)	8 505 910	29 091 579	25 038 715	19 795 002
- cotisations professionnelles (contribution / réseautage)	0	0	0	14 275 276
B. Frais de fonctionnement:	77 433 062	92 383 011	133 524 841	246 962 557
- frais de personnel	32 998 243	35 246 633	60 601 929	80 806 918
- frais de voyage et déplacement	18 811 709	19 979 892	28 631 081	30 265 000
- frais de fonctionnement (loyer, fourniture de bureau et frais administratifs....)	17 887 463	20 743 584	24 993 808	29 810 000

2 Les chiffres du tableau 2 concernent à la fois les plateformes du Bénin et du Togo.

	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
- autres projet (CCR-B, Blitta, Haho et Moyen Mono, Brageac)	0			76 393 839
- frais de prestation projet	0	6 277 865	12 608 155	25 686 800
- amortissements et provisions	5 647 583	3 172 917	5 782 500	4 000 000
- charges hors exploitation	2 088 064	6 962 120	907 368	0
Total des dépenses	88 380 405	133 602 592	168 582 265	281 032 835
En % du budget total de l'ONG				

Recettes				
	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
- Subvention CIDR	82 805 000	121 278 923	151 856 014	250 932 329
- Subvention Programme triennal	0	0	0	
Autres càd.:	6 917 870	8 721 165	45 759 670	38 101 725
- Autres projets (ccr-b, Blitta, Haho moyen mono, Brageac, Alibori...)	0	0	0	59 888 233
- Prestations autres projets (Esop, Gic, Cfsi, Veco, Avsf, Pafiriz...)	6 435 000	6 605 165	21 416 077	34 801 725
- Revenus financiers (dividendes)	0		3 575 432	1 500 000
- AIDR	0		2 656 626	1 800 000
- Produits HAO	482 870	2 116 000	18 111 535	0
Total des recettes	89 722 870	130 000 088	197 615 684	289 034 054

Source : ETD

3.2. APPUIS ACCORDES PAR LA PLATEFORME A CHAQUE ESOP

Parmi les 10 ESOP mises en place au Togo par la plateforme, 3 ont été évaluées et sont 2 dans la filière riz Blitta, Avétonou et 1 dans la filière soja (Soja Nyo). Le stade de développement actuel de ces ESOP est :

- ESOP Soja Nyo : en autonomisation (12 ans) ;
- ESOP Blitta riz : en développement (6 ans) ;
- ESOP Avétonou riz : en renforcement (2 ans).

Tableau 3 : Appuis de la plateforme à l'ESOP Soja Nyo

Montants investis (FCFA)	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Appui plate-forme en homme/jour	62	9	22	21
Coûts d'appui PF en homme/jour	75 824	71 500	113 802	70 000
Coût total d'appui PF	4 701 085	628 072	2 503 633	1 470 000
Coûts d'appui (PF + OP/GIE)	4 701 085	628 072	2 503 633	1 470 000
Besoin de financement de l'ESOP	47 638 332	65 665 217	88 542 656	65 776 397
Montants investis totaux	52 339 417	66 293 289	91 046 289	67 246 397
Montants investis totaux cumulés	52 339 417	118 632 706	209 678 995	276 925 392

L'ESOP Soja Nyo a bénéficié des appuis de la plateforme dans les domaines suivants :

Production agricole

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

Commercialisation

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

Comptabilité et gestion

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

Coaching du gérant

- Intermédiation et mise en relation avec les IMF (FUCEC Togo, ANPGF, UTB),
- Caution morale auprès du système financier,
- Mise à disposition d'informations.

Tableau 4 : Appuis de la plateforme à l'ESOP Blitta

Montants investis (FCFA)	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Appui plate-forme à l'ESOP en homme/jour	105	120	87	64
Coûts d'appui PF en homme/jour	82 364	115 552	109 645	85 000
Coût total d'appui PF (y compris OP)	8 648 232	13 866 180	9 484 313	5 440 000
Coûts d'appui (PF + OP)	8 648 232	13 866 180	9 484 313	5 440 000
Besoin de financement de l'ESOP	15 836 247	7 416 391	35 743 984	45 747 923
Montants investis totaux	24 484 479	21 282 571	45 228 297	51 187 923
Montants investis totaux cumulés	24 484 479	45 767 050	90 995 347	142 183 270

L'ESOP Blitta a bénéficié des appuis de la plateforme dans les domaines suivants :

Production agricole

- Appui technique, technologique et méthodologique sur les techniques culturales,
- Formations pour le renforcement des capacités techniques.

Commercialisation

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

Comptabilité et gestion

- Mise à disposition d'équipement et de moyens logistiques,
- Formations au bénéfice du manger et du comptable,
- Suivi comptable, administratif et financier,
- Contrôle des opérations de gestion,
- Facilités de trésorerie.

Coaching du gérant

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

Tableau 5 : Appuis de la plateforme à l'ESOP Avétonou

Montants investis (FCFA)	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Appui plate-forme en homme/jour	49	135	98
Coûts d'appui PF en homme/jour	63 014	84 793	70 000
Coût total d'appui PF	3 087 674	11 447 118	6 860 000
Besoin de financement de l'ESOP		32 965 000	35 664 400
Montants investis totaux	0	32 965 000	35 664 400
Montants investis totaux cumulés	0	32 965 000	68 629 400

L'ESOP Avétonou a bénéficié des appuis de la plateforme dans les domaines suivants :

Production agricole :

- Appui technique, technologique et méthodologique sur les techniques culturales,
- Formations pour le renforcement des capacités techniques.

Commercialisation :

- Facilitation des rapports avec le RESOP,
- Facilitation de l'accès aux semences d'autres ESOP (Louvié)
- Intermédiation pour approvisionnement en sac d'emballage.

Comptabilité et gestion :

- Mise à disposition d'équipement et de moyens logistiques : moto, torrificateurs,
- Suivi comptable, administratif et financier, conseils en gestion,
- Contrôle des opérations de gestion,
- Facilités de trésorerie.

Coaching du gérant :

- Intermédiation et mise en relation avec les IMF,
- Mise à disposition d'informations.

3.3. AUTRES ACTIVITES DE LA PLATEFORME

3.3.1. IMPLICATION DES ACTEURS DU PROGRAMME DANS LE DIALOGUE PUBLIC-PRIVE

ETD a entrepris au cours de l'année 2009 une intense activité de plaidoyer/lobbying en faveur l'agriculture familiale, dans le cadre de contacts avec les structures faîtières d'organisations de producteurs et avec les bailleurs de fonds.

Elle a en particulier fait une présentation de la démarche ESOP à la Direction de l'Agriculture à Lomé. ETD a participé à une réunion à la FAO à Lomé dans le cadre des préparatifs du Sommet mondial de l'alimentation de novembre 2009 à Rome.

Elle a également été sollicitée dans le cadre de l'élaboration du Programme de Stratégie de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) et du Programme National d'Investissement Agricole (PNIA).

La négociation avec l'administration fiscale est en cours.

En conclusion, les activités sont relativement faibles dans le domaine du plaidoyer en faveur de l'agriculture familiale et il y a peu (ou pas) de collaborations entre les différentes plateformes, notamment pour échanger leurs expériences, expertise et documentation dans ce domaine ou pour prendre des positions communes au niveau de la région de l'Afrique de l'Ouest.

3.3.2. LE RESEAU DES ENTREPRISES DE SERVICES ET ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS (RESOP)

Le RESOP est une organisation commune aux ESOP du Togo, ayant pour vocation de les aider à se positionner de manière concertée sur le marché de Lomé (principal débouché pour les produits soja et riz) d'éviter de se faire concurrence entre elles et de réaliser des économies d'échelle par une recherche de synergie et d'efficacité commerciale collective. Il a été principalement créé pour développer une force de vente efficiente à Lomé au service des ESOP. L'objectif pour 2009 a été de tester et de confirmer ce nouveau mode de fonctionnement en commercialisant les produits des ESOP (le riz « Délice » pour les ESOP riz et les farines produites pour Soja Nyo) à Lomé et de formaliser le RESOP en SARL.

Les activités du RESOP sont de différents types :

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

Les activités d'appui menées en 2009 ont été :

- La formation du promoteur à l'élaboration de son plan d'affaires à trois ans ;
- La rédaction d'un plan d'affaires 2009-2011 précisant les objectifs quantitatifs en matière de commercialisation de riz blanc, de farines ;
- La constitution du RESOP en SARL (élaboration des statuts, organisation de l'Assemblée générale constitutive).

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

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

4. RESULTATS DE L'EVALUATION

Les résultats de l'évaluation porteront sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité de la plateforme.

4.1. PERTINENCE DE LA PLATEFORME

La plateforme a apporté des appuis aux ESOP à différentes étapes de leur développement. Ces appuis ont porté sur :

- La réalisation de tests de production en première année : tester la capacité des producteurs à s'organiser et à produire la spéculature ;
- L'accompagnement pour la mise en place et à la consolidation de l'organisation des producteurs ;
- L'accompagnement technique des producteurs pour l'amélioration des rendements du soja ;
- Le suivi du coût de production, base de discussion avec le producteur pour l'achat du produit ;
- L'instauration de la contractualisation au cours de rencontres avec les producteurs ;
- L'élaboration de plan d'affaires pour chaque ESOP, ce qui permet au gérant de mieux manager ;
- La mise en place des outils de gestion de stocks et des ressources humaines ;
- L'élaboration de dossiers de financement par l'actualisation des plans d'affaires ;
- La plateforme veille à l'instauration d'une gouvernance partagée avec la participation des producteurs au capital des ESOP.

L'appui de la plateforme est optimal en comparaison avec une intervention ponctuelle d'autres prestataires pour les raisons suivantes :

- L'équipe de la plateforme fait un encadrement de proximité et dans la durée, cela instaure une confiance à l'inverse des acteurs d'une intervention ponctuelle ;
- L'équipe de la plateforme procède à une capitalisation après une expérience menée dans l'accompagnement d'une ESOP ;
- Le coût d'intervention de la plateforme est moindre en comparaison avec celui de consultants (bureaux d'études ou consultants indépendants) car la plateforme est composée de salariés ;
- La reconnaissance d'ETD dans l'environnement et sa crédibilité auprès des différents acteurs confèrent aux ESOP une reconnaissance de fait grâce au partenariat qui les unit.

4.1.1. LA PERTINENCE DU RESOP

Réside dans sa vocation même en permettant aux ESOP de se positionner sur le marché principal de Lomé, elle leur assure la commercialisation des produits sur un marché dont l'accès leur serait autrement difficile et coûteux. Elle permet aux ESOP de développer une force de vente considérable, 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.

4.1.2. LA PERTINENCE DE LA PLATEFORME POUR L'ONG

Réside dans le fait que pour l'essentiel de son personnel technique et opérationnel, la plateforme se confond pratiquement à l'ONG. Elle en est le principal bras technique.

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

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

4.2. EFFICACITE DE LA PLATEFORME

L'efficacité de la plateforme sera appréciée à travers l'appui aux ESOP et les activités de plaidoyer. Cette efficacité est obtenue à travers le dispositif suivant :

- La disponibilité d'outils techniques pour l'appui ;
- L'existence de cahier de charges pour chaque cadre de la plateforme ;
- L'existence de termes de missions et de comptes rendus de mission selon un canevas simplifié ;
- Le planning mensuel des activités à mener par chaque conseiller de la plateforme.

4.2.1. PAR RAPPORT A L'APPUI AUX ESOP

La plateforme dispose de sept cadres dont les profils sont les suivants:

- Trois conseillers en gestion et comptabilité avec le profil d'économiste-gestionnaire ;
- Deux conseillers agricoles de formation agronome ou agroéconomiste ;
- Un chef de projet ESOP pour le Togo ;
- Un coordinateur chargé du suivi-évaluation pour le Togo et Bénin.

4.2.2. PAR RAPPORT AUX ACTIVITES DE PLAIDOYER

Compte tenu de l'importance du plaidoyer pour le fonctionnement des ESOP, il est important que la plateforme développe des partenariats avec des groupes d'intervenants tels que les organisations faïtières de producteurs ayant les mêmes objectifs de promotion de l'agriculture familiale.

Or, les résultats obtenus à ce jour dans le dialogue avec les autres partenaires restent encore insuffisants et en tout état de cause en deçà des résultats espérés.

4.3. EFFICIENCE DE LA PLATEFORME

4.3.1. MOYENS INVESTIS DANS L'ENCADREMENT DES ESOP

Le montant total des dépenses engagées dans l'encadrement des ESOP est repris dans le tableau suivant (totaux des tableaux 3, 4 et 5 ci-dessus).

Tableau 6 : Appuis de la plateforme aux 3 ESOP

Montants investis (FCFA)	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Appui plate-forme en homme/jour	167	178	244	183
Coût total d'appui PF	13 349 317	17 581 926	23 435 064	5 440 000
Coûts d'appui (PF + OP/GIE)	13 349 317	14 494 252	23 435 064	6 910 000
Besoin de financement de l'ESOP	63 474 579	73 081 608	157 251 640	147 188 720
Montants investis totaux	76 823 896	21 282 571	169 239 586	154 098 720
Montants investis totaux cumulés	76 823 896	164 399 756	333 639 342	487 738 062

ETD est une structure qui a le souci de la qualité et de la professionnalisation permanente de ses interventions. La qualité des appuis est généralement appréciée par les bénéficiaires (ESOP, producteurs et autres partenaires financiers privés, structures publiques, etc.). Cette quête permanente de la qualité fait qu'elle s'est dotée d'une quantité importante d'outils de pilotage, de monitoring et de reporting. Chacune des 6 fonctions de l'appui technique, ainsi que les activités de pilotage et de reporting internes sont exécutées sur base de ces instruments pour la mise en œuvre, le suivi, le contrôle, l'évaluation et le rapportage des activités sur le terrain, au sein des ESOP et de la plateforme.

Le risque est qu'ETD se retrouve avec les "inconvenients de ses avantages".

En effet, la plateforme risque de se retrouver confrontée à une situation où elle passerait plus de temps à renseigner ces différents outils (gestion de la structure elle-même) plutôt qu'à donner les appuis aux publics cibles. En effet, la recherche permanente de la qualité professionnelle de ses activités et de son travail de monitoring/reporting risque de conduire la plateforme à travailler beaucoup trop sur elle-même, pour elle-même au détriment des appuis aux ESOP. Comme image d'illustration, on peut utiliser "la métaphore du hamster", dans sa cage le hamster tourne sur sa roue et souvent très vite...sans jamais avancer...".

Il est donc utile que la plateforme cherche à simplifier autant que possible ses instruments de reporting de façon à les rendre plus performantes, tout en leur gardant la qualité et la pertinence requises. De la sorte le personnel y consacrerait moins de temps.

4.3.2. COLLABORATION AVEC LE CIDR

Début 2009, un contrat a été à nouveau signé entre ETD et le CIDR, après ceux de 2007 et de 2008. Ce contrat annuel s'inscrit dans le cadre de la convention de partenariat signée entre le CIDR et ETD pour la période allant du 1^{er} juillet 2007 au 30 juin 2010. Cette convention de partenariat définit les engagements mutuels du CIDR et d'ETD pour la mise en œuvre conjointe du programme. Il a pour objet de définir les engagements d'ETD en matière d'activités à mener et de résultats attendus en 2009 et du CIDR en matière d'appuis à fournir à ETD (appuis techniques et financiers).

La collaboration entre le CIDR et ETD est un partenariat mutuellement avantageux. Le maintien de cette collaboration, pour ETD se situe à deux niveaux :

- La possibilité pour ETD d'accéder à des fonds publics et de se positionner sur des appels d'offres internationaux (par exemple lancés par l'AFD ou l'Union européenne) ;
- La poursuite du travail important de production, de validation et de capitalisation des expériences : ETD souhaite encore bénéficier de l'appui technique du CIDR sur le management des connaissances, l'opérationnalisation du fonds d'investissement en réflexion depuis 2005, la démultiplication des ESOP (besoin d'outils de maintien de la qualité et de pilotage des activités pour gagner en temps, en efficience...).

Du côté du CIDR, la recherche de la qualité demeure un enjeu important. De plus, sur les 6 fonctions³ d'appuis techniques destinés au dispositif, il reste encore à affiner le travail sur quelques unes : notamment l'approvisionnement, transformation, gestion des ressources humaines, commercialisation.

Les appuis techniques dont la plateforme a bénéficié du CIDR sont de divers ordres (notamment les appuis du conseiller technique permanent du CIDR au directeur d'ETD) :

- La programmation, le suivi et le reporting des activités ;
- La méthode de définition des plans d'appui aux ESOP et la finalisation des conventions d'appui technique entre ETD et les ESOP ;
- La formalisation juridique des ESOP ;
- Les relations avec les partenaires techniques et financiers.

Par ailleurs, ETD a bénéficié d'une mission d'appui du Président du CIDR France dans le cadre de sa démarche d'élaboration du Plan d'Orientation Stratégique 2009-2014. Le diagnostic organisationnel a été fait et les axes stratégiques d'intervention d'ETD pour les cinq ans à venir ont été définis.

Elle a également bénéficié d'un appui rapproché du CIDR par la présence d'un conseiller technique permanent

ETD fait en outre partie d'un réseau international de partenaires du CIDR, l'Association Internationale pour le Développement et la Recherche (AIDR). Dans ce cadre elle bénéficie d'un appui approprié comme structure abritant la plateforme.

3 6 Fonctions : Gestion de la production agricole et des relations avec les producteurs ; Gestion de la transformation agricole et alimentaire ; Marketing et commercialisation ; Gestion administrative, comptable et financière ; Gestion des ressources humaines, Direction et pilotage stratégique.

Le CIDR est le principal partenaire technique et financier de la plateforme et d'ETD en général. L'équipe de la plateforme est bien outillée pour la conduite des activités d'accompagnement des ESOP. Les attentes au niveau technique sont globalement satisfaites. On note cependant un manque d'échange d'expériences entre les plateformes des quatre pays.

4.4. VIABILITE DE LA PLATEFORME

4.4.1. CAPACITES TECHNIQUES/COMPETENCES DE LA PLATEFORME

Sur le plan technique :

La plateforme a une faible capacité de réponses à offrir - ou a peu exploré les possibilités de réponses - pour les cas d'agressions naturelles ou de dégâts subis par les producteurs sur certaines cultures du fait des agoutis ou des oiseaux. Comment dans ces cas protéger les cultures et assurer une bonne récolte ?

Plusieurs producteurs rencontrés par la mission ont exprimé leur incapacité à faire face à certaines agressions des cultures : la destruction des parcelles par les agoutis, l'invasion des épis mûrs par oiseaux, certaines mauvaises herbes tenaces (telles que le *Synodon* et *Panicum*). Ces problèmes exprimés aux chargés de suivi des producteurs et relayés à la plateforme n'ont pas encore trouvé de réponses appropriées : pour les agoutis, il n'existe pas encore de méthode efficace et consensuelle de lutte, pour les oiseaux ETD a avancé l'existence de filets protecteurs qui seraient déjà utilisés au Bénin et pour lesquels des recherches seront menées, enfin pour les mauvaises herbes, les herbicides habituellement utilisés détruisent autant les mauvaises herbes que les bonnes...

Sur le plan de la gestion :

L'appui technique de la plateforme comporte une faible dimension de contrôle, notamment de contrôle inopiné : au sein des ESOP elles-mêmes sur la comptabilité et la gestion ou dans les entrepôts de l'entreprise physique des stocks, ainsi qu'auprès des fournisseurs et des clients pour une vérification des créances et dettes à comparer avec les fichiers tenus par l'ESOP.

L'effet de ce manque de contrôle est susceptible de créer un sentiment de quiétude des gérants qui seraient tentés au pire par des malversations et au mieux par une manipulation des ressources des ESOP à des fins personnelles. Or, le fait de savoir que ce type de contrôle pourrait "tomber" à tout moment pourrait les dissuader.

Certains gérants d'ESOP ont clairement exprimé leur ouverture pour ce type de contrôle en estimant que cela pourrait les sécuriser en leur mettant la pression d'une surveillance permanente.

4.4.2. VIABILITE FINANCIERE ET CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

Les ressources tirées des dividendes des entreprises contribuent à l'autonomisation financière de la plateforme. Par exemple, les dividendes versés par l'ESOP Soja Nyo ont permis de prendre en charge un membre du personnel de la plateforme.

A terme, les dividendes versés par l'ensemble des ESOP pourraient contribuer de façon importante aux besoins financiers de la plateforme. Cependant, cette contribution n'est que partielle et ne pourra pas couvrir tous les besoins permettant une autosuffisance réelle.

Sur le plan éthique, on peut se poser la question de savoir s'il est "normal" qu'ETD en tant qu'ONG cumule les rôles de structure d'appui technique et de copropriétaire des ESOP. Dans la mesure où la totalité des ressources est réinjectée dans les appuis (en

prenant en charge une partie du personnel technique par exemple) et que l'ONG conserve son but non lucratif et que sa participation au capital des ESOP reste minoritaire, alors cela ne pose pas de problème éthique majeur.

Tableau 7 : Dividendes versées par les ESOP

Montants	Année 2009	Année 2010	Commentaires
ESOP Soja Nyo	3.575.433	1.608.000	L'entrée d'ETD au capital s'est faite en 2008 par la prise de 20,1% sur les 47,7% du CIDR
ESOP Blitta		330.000	ETD est actionnaire à hauteur de 22%
ESOP Avétonou	0	0	
Total	3.575.433	1.938.000	

4.4.3. VIABILITE ORGANISATIONNELLE

La structure organisationnelle de la plateforme est solide et bien intégrée dans celle de l'ONG. Sa viabilité ne pose pas de problème particulier.

4.4.4. VIABILITE INSTITUTIONNELLE ET PARTENARIAT

Dans le cadre du présent programme, et pour trouver d'autres partenaires techniques ou de nouveaux bailleurs de fonds, ETD a rencontré plusieurs partenaires techniques et financiers, institutions et ONG, notamment :

- Le Mouvement Alliance Paysanne du Togo (MAPTO) ;
- Le Programme d'Urgence de Réduction de la Pauvreté (PUASA) ;
- Le Programme de Développement Communautaire (PDC) ;
- Le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) ;
- Le Conseil Général des Yvelines à Lomé ;
- Le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France ;
- L'Agence Française de Développement (AFD) ;
- L'ONG Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF).

ETD a encore des besoins importants sur les plans techniques, méthodologiques, logistiques, financiers et matériels pour sa viabilité :

- Appui méthodologique pour faire évoluer les connaissances : management des connaissances, plus spécifiquement l'ensemble des outils permettant de documenter et de capitaliser les connaissances, les expériences et l'expertise acquises par le personnel de la plateforme. ETD souhaite en fait disposer d'un ensemble d'outils permettant de faire de l'approche ESOP une démarche reconnue et validée ;
- Formations techniques au bénéfice des membres de l'équipe de la plateforme dans des domaines tels que : le suivi-évaluation-capitalisation, le management des connaissances, les procédures de vulgarisation et de diffusion à grande échelle ou encore des stages pratiques et immersions professionnelles dans des structures développant des approches similaires ou proches ;
- Outils pour la planification stratégique ;
- Outils pour la démultiplication de l'expérience à d'autres filières ;

- Appui technique et méthodologique pour affiner les outils de pilotage, de monitoring et de reporting : guides, manuels des procédures, etc. ;
- Transfert des compétences (y compris à l'interne entre le directeur et ses collaborateurs) ;
- Des supports logistiques (moyens de déplacement adéquats, conditions matérielles et financières de travail) pour améliorer l'efficacité des équipes sur le terrain ;
- La possibilité d'effectuer des visites d'échanges pour partager les expériences et les bonnes pratiques entre plateformes des 4 pays et avec d'autres structures dans d'autres filières et d'autres pays.

Parmi cet ensemble de besoins d'appuis, ETD devrait voir avec le CIDR ceux qui sont de son ressort et ceux qui doivent être recherchés auprès d'autres institutions (p.e. Chambre de Commerce), d'autres bailleurs de fonds ou d'autres structures ou projets d'appui au secteur privé.

Une convention d'appui technique est établie annuellement entre la plateforme et l'ESOP pour formaliser les actions à mener ainsi que leur planning. Une évaluation de cette convention est faite à mi-parcours pour recadrer l'appui selon les besoins actuels de l'entreprise.

5. PERSPECTIVES DES ACTIVITES A MOYEN TERME

Les perspectives à moyen terme de la plateforme (horizon de 5 ans) se déclinent ainsi:

- Renforcer la gouvernance d'ETD ;
- Renforcer les compétences du personnel ;
- Finaliser les procédures de gestion comptables, financières et administratives et de contrôle interne ;
- Evaluer à mi-parcours du programme ;
- Consolider les 20 ESOP existantes : diversifier les filières en leur sein
- Valider et finaliser les outils de capitalisation d'ici avril 2011 Définir une stratégie claire d'intervention d'ETD sur la filière soja avec les principaux acteurs ;
- Consolider les fonds propres des ESOP par l'amélioration de leurs performances techniques et économiques ;
- Mettre en œuvre une stratégie de communication sur le Plan d'Orientation Stratégique 2010-2014 sur la promotion de l'agriculture familiale ;
- Finaliser l'étude de faisabilité de la promotion de l'élevage familial au Togo ;
- Diffuser l'expérience ESOP en se positionnant sur des projets/programmes qui voudraient faire des approches de type ESOP ;
- Passer de 20 ESOP à 60 à l'horizon 2014 sans multiplier par 3 l'équipe d'encadrement (2 cadres de plus pour le Togo) et sans institutionnaliser les équipes en les rendant autonomes : réduire le nombre d'hommes/jour d'appui aux ESOP de 30% sans toucher à la qualité des appuis, formaliser la facturation des appuis aux ESOP à partir d'un certain seuil d'accompagnement et d'autonomie (à partir de 3 ans d'existence, passer à 12 H/J à la charge du bailleur et 18 H/J facturés).
- Formaliser la participation au capital des ESOP ;
- Finaliser la réflexion et opérationnaliser le fonds d'investissement et de développement des ESOP ;
- Clarifier l'autonomie financière de la plateforme à l'horizon mi-2011.

Sur le passage de 20 à 60 ESOP, on peut raisonnablement s'interroger sur le réalisme de ce bond quantitatif, mais ETD y croit en raison d'une part des engagements en cours de finalisation avec la Banque Mondiale et le FIDA dans le cadre du projet PASA qui prendrait en charge la mise en place de 20 ESOP et d'autre part des autres contacts en cours (AFD notamment) pour la démultiplication de la démarche.

Concernant la prise en charge partielle du coût de l'appui de la plateforme aux ESOP qui est évaluée à 75.000 FCFA par jour, on pourrait réfléchir, en fonction de l'évaluation des ESOP (en particulier leurs fonds propres), à la pertinence de demander une contribution croissante aux ESOP, par exemple 50% à partir de l'année 4 ou 5 et une prise en charge complète pour les ESOP en autonomie. Dans ce cas, on pourrait laisser la flexibilité à l'ESOP de faire appel soit à ETD, soit à une autre structure d'appui au secteur privé (projet, bureau d'étude, consultant).

La stratégie d'ETD pour cette évolution est :

- Diversifier les sources de financement des différents programmes, dont certains en lien direct avec ETD, sans le CIDR ;

- Maintenir le partenariat stratégique avec le CIDR qui lui permet de se positionner sur des appels d'offres internationaux ;
- Vendre des prestations : valider les acquis en matière de promotion d'exploitations familiales ;
- Diversifier les domaines d'interventions et les secteurs d'activités.

ETD est conforté dans cette logique par l'absence dans l'environnement togolais d'autres structures pouvant fournir l'expertise aux ESOP.

Le paradoxe de l'autonomisation de l'ESOP Soja Nyo :

L'analyse du parcours de l'ESOP Soja fait apparaître cette entreprise comme l'exemple achevé - et réussi - de la démarche ESOP initiée avec elle par ETD. La logique voudrait alors qu'elle prenne complètement son autonomie à ce stade, voire son indépendance vis-à-vis de la plateforme. Mais Soja Nyo continue de solliciter et d'utiliser les appuis en raison de la facilité d'accès, de la disponibilité, de la gratuité et de la qualité de cet appui, mais aussi de l'absence de cette expertise en dehors d'ETD dans l'environnement. Au stade actuel de son niveau de maturité et d'autonomie, Soja pourrait raisonnablement se passer d'un appui systématique de la plateforme. Les appuis pourraient être ponctuels, à la demande, au moins partiellement facturés et ne concerner que certains domaines précis : innovations dans les techniques culturales, nouveautés sur les produits, nouvelles technologies de cultures, etc. Elle peut par conséquent envisager avec une certaine sérénité son autonomie totale vis-à-vis de l'appui technique de la plateforme.

De son côté ETD, en raison - ou sous le prétexte - de la vocation sociale de l'ESOP et de la recherche permanente de sa capacité à se prendre en charge, manifeste un intérêt à conserver une présence au sein de l'entreprise (au moins en tant qu'actionnaire) pour être le garant du maintien de la qualité du produit transformé, de l'efficacité de la gestion, du respect de la bonne moralité et de l'éthique de la démarche sociale au bénéfice des producteurs et des salariés, ainsi que de la sécurisation des fonds de l'entreprise.

En tant que modèle de la réussite de la démarche ESOP, Soja Nyo est le porte-étendard d'ETD (le bon exemple à montrer et à faire valoir pour "vendre" l'approche) dans la validation, la capitalisation et la diffusion de la démarche ESOP. Ceci peut expliquer une certaine réticence de la plateforme à "lâcher" l'entreprise.

En conclusion, on peut dire qu'il y a comme une entente tacite - "un mariage de raison" - entre les deux partenaires et un intérêt réciproque à demeurer en partenariat.

6. RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Recommandations Voir aussi rapport de synthèse

DOMAINES	CONSTATS	RECOMMANDATIONS
<p>Les besoins des plateformes en matière de renforcement des capacités d'intervention e.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion des ressources humaines - Gestion comptable et financière - Compétences techniques - Organisation interne - Partenariat - Accès au financement 	<ul style="list-style-type: none"> - Malgré son potentiel reconnu, le personnel de la plateforme manifeste un besoin important de renforcement de ses capacités techniques ; - Il ya un risque d'une gestion de la plateforme axée davantage sur la gestion des outils de pilotage et de rapportage que sur la mise en œuvre des activités d'appuis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rechercher auprès des partenaires (CIDR) des appuis et des outils méthodologiques pour le management des connaissances, le pilotage, le monitoring et la planification stratégique affiner et simplifier les outils existants ; - Renforcer les capacités techniques des membres de l'équipe de la plateforme par des formations techniques ponctuelles ; - Démultiplication de l'expérience à d'autres filières ; - Favoriser les possibilités de visites d'échanges pour partager les expériences et les bonnes pratiques entre plateformes des 4 pays et avec d'autres structures, dans d'autres filières et d'autres pays.
<p>Les opportunités et axes possibles de démultiplication d'ESOP. (lié à la capacité d'intervention de la plateforme, au contexte de travail et à la présence de partenaires dynamiques).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie de recherche de nouveaux partenaires tarde à donner les résultats escomptés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Intensifier les actions de lobbying pour "vendre" la démarche auprès de nouveaux bailleurs, - Etudier les options de démultiplication dans d'autres secteurs d'activités et éventuellement d'autres pays.
<p>La capitalisation et les possibilités de réplication dans de nouveaux pays</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aucune des ESOP évaluées (ni des autres ESOP du Togo) n'est assurée contre les risques de dommages qui pourraient être causés au patrimoine de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Inciter les ESOP à se doter de police d'assurance couvrant les stocks, l'outil de production, les locaux et la responsabilité civile, - Intégrer cette dimension assurance dans la démarche ESOP pour la démultiplication,
<p>Opportunité de création d'un Fonds d'investissement régional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le fonds d'investissement dont l'idée a émergée depuis 2005 n'est toujours pas opérationnel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Finaliser la réflexion et opérationnaliser le fonds d'investissement.

ANNEXES

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

Mardi 23 novembre	- Retour du terrain vers Lomé
Mercredi 24 Novembre	<p>Matin :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rencontre avec l'équipe de la plateforme ETD : présentation, échanges, discussions <p>Après-midi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rencontre avec le directeur de ETD : restitution de la mission de terrain, échanges, discussions - Rencontre avec la direction de ETD + Conseiller technique CIDR : discussions sur la plateforme, les relations ETD/CIDR et les perspectives
Jeudi 25 novembre	<p>Matin :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collecte des informations chiffrées de la plateforme <p>Après-midi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rencontre avec l'équipe de la plateforme ETD : finalisation des discussions, recueil des informations, - Partage des réactions à chaud sur la mission
Vendredi 26 novembre	- Retour à Cotonou

Annexe 2. Liste des personnes rencontrées

NOM ET PRENOM	STRUCTURE	CONTACT
Komé ABITOR	ETD - Directeur	902 71 45
Yao TENU	ETD - Chef de projet ESOP Togo	924 13 99
Jacques ADZOGENU	ETD - PF Directeur AMAF	606 11 99
Kodjo AGBEGNIDO	ETD - PF, Conseiller agricole	914 99 70
Bénédicte LAWSON-BOEMIGAN	ETD - PF, Conseillère en gestion	
Affi KOFFI	ETD - PF, Conseillère en gestion	925 24 05
Honoré ADJAMAGBO	ETD - PF, Conseiller agricole	
Pascal TCHEDRE	ETD - PF, Conseiller en gestion	
Olivier LEGROS	CIDR - Conseiller technique ESOP	921 29 10
Arcadius Denis DOMINGO	CIDR - Conseiller technique Microfinance	927 20 62
Quintin ASSIH	RESOP - Directeur	989 52 75
Olivier CADOR	AFD - Directeur adjoint	221 04 98
René TEWOU	Soja Nyo - Directeur	910 38 70
Koami Daniel AGBLE	Soja Nyo - Comptable	927 37 92
Valentin AMETEPE	ESOP Avétonou - Directeur	939 73 90
Larré YEMBONDAME	ESOP Avétonou - CSP	077 60 20
Moïse Gassibou PIDEMNEWE	ESOP Blitta - Directeur	991 43 61
Esogbosi ABALO	ESOP Blitta - CSP	974 30 13
Mawunya GOKA	ESOP Amlamé - Directeur	983 85 48
Patrice ATCHEAKOU	ESOP Adéta - Directeur	982 73 30
Baïban LAMBONI	ESOP Kovié - Directeur	916 17 53
Begnozié Nicolas WARE	ESOP Sotouboua - Directeur	932 22 28
Kodzo Edem ADZO	ESOP Tchamba - Directeur	097 10 76
Kossi Winner EKLOU	ESOP Notsé - Directeur	979 26 77

Annexe 3. Bibliographie

- CIDR, *Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale*, dossier technique, février 2007
- CIDR, *Etude de cas de l'ESOP Soja Nyo - Projet de Recherche Regoverning Markets - Plate-forme de promotion ESOP - Togo - Bénin*, mai 2007 ;
- CIDR, *Etude des performances, effets et impacts sur les producteurs de 2 ESOP soja et riz - Plate-forme de promotion ESOP - Togo - Bénin*, mai 2007, 33p
- *Des entreprises d'accès aux marchés urbains pour l'agriculture familiale*, rapport d'activités annuel 2009, mars 2010, 62 p (+ annexe)

- ESOP Avétonou, Plan d'affaires 2009-2011 ;
- ESOP Avétonou, Rapport de gestion 2009 ;
- ESOP Blitta, Rapports de gestion 2007, 2008 et 2009 ;
- ESOP Blitta, Plan d'affaires 2010 ;
- ESOP Soja Nyo, Document de présentation ;
- ESOP Soja Nyo, Plan d'affaires 2010 ;
- ESOP Soja Nyo, Rapports de gestion 2007, 2008 et 2009 ;