



Echoppe France  
Echoppe Togo

## Évaluation réalisée avec l'appui du F3E pour le CFSI, Echoppe France et Echoppe Togo

### Rapport final – 332 Ev.

*Evaluation externe du Programme « Promotion d'une dynamique d'économie solidaire ville / campagne au Togo »*

*CFSI / Echoppe France et Echoppe Togo*

20 septembre 2011

VERSION FINALE

**Danièle Sexton**  
69 rue Pasteur  
65000 Tarbes, France  
Tel: (33) 05.62.34.94.10  
[d.sexton@laposte.net](mailto:d.sexton@laposte.net)

**& Komi Abitor**  
06 BP 61192  
Lomé, Togo  
Tel: (228) 902 71 45  
[komiabitor@yahoo.fr](mailto:komiabitor@yahoo.fr)



## Sommaire

Figures et tableaux .....	5
Photos .....	5
Sigles et acronymes .....	6
<b>PARTIE I: INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
1. Objectifs de l'évaluation .....	8
2. Rappel de la méthodologie .....	8
3. Quelques limites à l'évaluation.....	12
4. Un rapport final de bilan et réflexions stratégiques .....	12
<b>PARTIE II : PERTINENCE DE LA PROPOSITION INITIALE .....</b>	<b>13</b>
1. Faisabilité de la proposition initiale .....	14
1.1. Présentation du projet .....	14
1.2. Pertinence du volet ville .....	15
1.3. Pertinence du volet campagne .....	19
1.4. Pertinence du volet Ville / Campagne .....	22
2. Cohérence du montage institutionnel et budgétaire .....	24
2.1. Présentation du montage institutionnel .....	24
2.2. Cohérence du montage institutionnel.....	25
2.3. Présentation du budget proposé .....	27
2.4. Le déficit de certaines lignes budgétaires.....	27
3. Conclusions et recommandations .....	28
3.1. La pertinence du projet.....	28
3.2. La cohérence du montage institutionnel et budgétaire.....	30
<b>PARTIE III: EFFICACITE ET EFFICIENCE DE LA MISE EN OEUVRE.....</b>	<b>31</b>
1. La mise en œuvre du projet par Echoppe Togo .....	32
1.1. Une proposition de projet portée institutionnellement.....	32
1.2. Le rôle majeur d'Echoppe Togo .....	32
1.3. La mobilisation des ressources financières.....	33
1.4. Quelques difficultés de suivi et de ressources humaines .....	37
2. Le volet Ville .....	37
2.1. La dynamique enclenchée auprès des femmes transformatrices.....	37
2.2. La création du groupement d'achat .....	38
2.3. Formations et informations aux restauratrices de rue.....	38
2.4. L'information aux consommateurs .....	39
3. Le volet Campagne .....	40
3.1. La mise en œuvre du volet Campagne .....	40
3.2. Les activités d'information et formation des producteurs .....	40
3.3. Le suivi des exploitations .....	42
3.4. Le suivi et contrôle de la récolte .....	43
3.5. Le stockage et égrenage .....	44
4. Le volet Ville / Campagne .....	45
4.1. L'accord commercial.....	45
4.2. La régulation du marché .....	46
4.3. La mise en marché .....	46
4.4. Le mécanisme de préfinancement .....	47
5. La visibilité du projet .....	48
5.1. Le respect des directives de l'UE.....	48
5.2. Les éléments additionnels de visibilité.....	48
6. Conclusions et recommandations .....	49
6.1. Sur la mise en œuvre du volet ville .....	49
6.2. Sur la mise en œuvre du volet campagne .....	49
6.3. Sur la mise en œuvre du volet ville / campagne .....	50

<b>PARTIE IV: RESULTATS ET VIABILITE .....</b>	<b>53</b>
1. Le volet ville .....	54
1.1. Résultats .....	54
1.2. Résultats au niveau organisationnel .....	59
1.3. L'appropriation du processus par les restauratrices .....	60
2. Le volet campagne.....	61
2.1. Les résultats .....	61
2.2. Résultats au niveau organisationnel .....	65
2.3. L'appropriation par les producteurs .....	65
3. Le volet ville-campagne .....	66
3.1. L'initiative de régulation .....	66
3.2. Résultats au niveau organisationnel .....	67
3.3. Rentabilité et durabilité du mécanisme .....	68
4. Conclusions et recommandations .....	71
4.1. Sur le volet ville.....	71
4.2. Sur le volet campagne .....	71
4.3. Sur le volet Ville / campagne .....	72
4.4. Le devenir du fonds de crédit .....	73
 <b>PARTIE V: REFLEXIONS STRATEGIQUES ET INSTITUTIONNELLES .....</b>	 <b>75</b>
1. CFSI.....	76
1.1. Effets et apprentissages .....	76
1.2. Le lien avec les initiatives au Nord du CFSI .....	76
2. Echoppe Togo .....	77
2.1. Effets et apprentissages .....	77
2.2. Aspects à renforcer .....	78
3. Echoppe France.....	79
3.1. Apprentissages .....	79
3.2. Le lien avec les initiatives au Nord d'Echoppe France .....	80
4. L'UE .....	81
4.1. Constats .....	81
4.2. Perspectives .....	81
5. Conclusions et recommandations .....	82
 <b>PARTIE VI: CONCLUSIONS .....</b>	 <b>83</b>
1. Recommandations pour la finalisation du projet .....	84
1.1. Globalement .....	84
1.2. Sur le volet ville.....	84
4.5. Sur le volet campagne .....	84
4.6. Sur le volet Ville / campagne .....	85
4.7. Visibilité .....	85
2. Recommandations au-delà du projet .....	85
2.1. Réfléchir le positionnement stratégique d'Echoppe Togo pour le futur .....	85
2.2. S'ouvrir à de nouveaux partenariats .....	88
2.3. La recherche de partenaires financiers.....	88
 <b>ANNEXES.....</b>	 <b>91</b>
Annexe 1 : Termes de références .....	92
Annexe 2 : programme de la mission et liste des entretiens.....	105

## Figures et tableaux

<b>Tableau 1 :</b> Composition du comité de pilotage de l'évaluation	9
<b>Graphique 2 :</b> Localisation du projet	14
<b>Tableau 3 :</b> Rôles prévus / constatés des divers partenaires	25
<b>Tableau 4 :</b> Financement du projet prévu et actualisé au 12 / 2010	35
<b>Tableau 5 :</b> Liste des participants à la formation pour améliorer les conditions de récolte	43
<b>Tableau 6 :</b> Nombre de restauratrices impliquées et volumes achetés	54
<b>Tableau 7 :</b> Résultats au niveau de la production	62
<b>Tableau 8 :</b> Avantages, inconvénients des 3 scénarios, et besoins d'appui	87

## Photos

<b>Photo 1 :</b> Atelier avec les transformatrices à Lomé	10
<b>Photo 2 :</b> Enquête auprès d'une transformatrice	10
<b>Photo 3 et 4 :</b> Réunion et focus group avec des groupements d'Akparé	11
<b>Photo 5 :</b> Restaurant de rue équipé	16
<b>Photo 6 :</b> Grenier villageois (Elavagnon)	17
<b>Photo 7 :</b> Le maïs, une denrée de base au Togo	19
<b>Photo 8 :</b> Port du tablier et tank d'eau	39
<b>Photo 9 :</b> Affiche sur l'hygiène des aliments	39
<b>Photo 10 :</b> Groupement de producteurs et productrices (Akparé)	42
<b>Photo 11 :</b> Stockage du maïs	44
<b>Photo 12 :</b> Poste de restauration	56
<b>Photo 13 :</b> Amélioration des conditions d'hygiène et de l'accueil des clients	58
<b>Photo 14 :</b> Construire la confiance entre transformatrices et producteurs	67
<b>Photo 15 :</b> Les échassiers d'Akparé, l'équilibre à trouver	70

## Sigles et acronymes

<b>AFD</b>	Agence Française de Développement
<b>ANSAT</b>	Agence Nationale pour la Sécurité Alimentaire au Togo
<b>AVE</b>	Association Villages Entreprise
<b>AVEC - GIE</b>	Association Villages Entreprise pour la Commercialisation – Groupement d'Intérêt Economique
<b>BM</b>	Banque Mondiale
<b>CA</b>	Conseil d'Administration
<b>CCFD</b>	Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement
<b>CFSI</b>	Comité Français pour la Solidarité Internationale
<b>COOPEC</b>	Coopérative d'Epargne Crédit
<b>CPC</b>	Centrale Paysanne du Togo
<b>CREPA</b>	Centre Régional pour l'Eau Potable et l'Assainissement à faible coût
<b>CTOP</b>	Coordination Togolaise des Organisations Paysannes
<b>DRAEP</b>	Direction Régionale de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
<b>ESOP</b>	Entreprises de Services et Organisations de Producteurs
<b>ETD</b>	Entreprises Territoires et Développement
<b>FIDA</b>	Fonds International pour le Développement Agricole
<b>F3E</b>	Fond pour la Promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et les Evaluations
<b>FUCEC</b>	Fédération des Unions et Coopératives d'Epargne Crédit
<b>Ha</b>	Hectare
<b>ICAT</b>	Institut de Conseil et d'Appui Technique
<b>MAE</b>	Ministère des Affaires Etrangères
<b>MAPTO</b>	Mouvement Alliance Paysanne du Togo
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>OP</b>	Organisation de Producteurs
<b>PADAT</b>	Programme d'Appui au Développement de l'Agriculture au Togo
<b>PASA</b>	Projet d'Appui au Secteur Agricole
<b>RENOP</b>	Réseau Nationale des Organisations Paysannes
<b>SCAC</b>	Service de Coopération et d'Action Culturelle
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>OP</b>	Organisation Paysanne

## **PARTIE I: INTRODUCTION**

## 1. Objectifs de l'évaluation

La présente évaluation est une évaluation externe du projet « **Promotion d'une dynamique économique solidaire ville / campagne au Togo** », projet d'une durée de 4 ans (2008-2011), mis en œuvre par Echoppe Togo, et porté administrativement par le CFSI en partenariat avec Echoppe France. Le projet a été réalisé grâce aux appuis financiers de la Commission Européenne (principal financeur), du MAE et de divers partenaires.

L'évaluation est une évaluation **finale contractuelle** qui s'inscrit dans la convention entre le CFSI et la Commission Européenne. Elle a été programmée en mai 2011, à 6 mois de la finalisation du projet pour permettre **non seulement de dresser un bilan** des actions menées (résultats) et **des apprentissages** (capitalisation) mais aussi d'élaborer des **recommandations sur la stratégie de finalisation** du projet, et **particulièrement sur l'autonomisation** des groupes de femmes transformatrices et de producteurs et le **devenir du système de micro-finances**.

Comme indiqué dans les Termes de Référence et discuté lors de la réunion de cadrage, l'évaluation a cherché à répondre aux enjeux suivants (Cf. annexe 1 : termes de références) :

1. Partager une réflexion sur la **pertinence de la proposition, son appropriation** par les acteurs locaux, notamment en ce qui concerne la faisabilité de planifier la commercialisation et établir des relations de confiance entre restauratrices et producteurs.
2. Partager une réflexion sur les **conditions de réussite** d'une telle initiative qui cherche à favoriser des échanges Ville – Campagne solidaires pour la commercialisation de denrées agricoles de base.
3. Mettre en évidence les apprentissages du projet particulièrement **en termes de mécanisme de régulation** des relations commerciales (volet ville / campagne).
4. Analyser le niveau **d'appropriation du projet par Echoppe Togo** et ses capacités de mise en œuvre des 3 volets.
5. Souligner les **conditions d'autonomisation d'Echoppe Togo** et les besoins d'appui au-delà du projet.
6. Apporter des éléments de réflexion sur **les relations de partenariat** (Nord / Sud et Nord/Nord) **et leurs complémentarités**.
7. Porter un regard sur la cohérence du projet global d'Echoppe France, les **liens existants ou souhaitables** entre le **projet Togo au Sud** et **les initiatives en France** (« Terre et Terroirs » et « D'Anjou et d'ailleurs »).
8. Apporter des éléments sur le **paysage institutionnel** au Togo.
9. Proposer des pistes pour une **poursuite éventuelle des actions** au delà de la finalisation du projet.

## 2. Rappel de la méthodologie

L'évaluation est une évaluation externe, réalisée par un binôme de consultants indépendants (Danièle Sexton, agroéconomiste française / Komi Abitor agroéconomiste togolais), et a bénéficié du soutien technique et financier du F3E.

Un comité de pilotage a été formé pour le démarrage de l'évaluation et a pu exprimer ses observations et attentes lors de la réunion de cadrage du 11 mai 2011 à Paris.

Ce comité était composé de trois membres du CFSI, de trois membres d'Echoppe France, et d'une représentante du F3E (Cf. tableau 1).

CFSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jean-Louis Vielajus, délégué général</li> <li>- Anne-Françoise Taisne, déléguée générale adjointe</li> <li>- Agnès Bélaid, responsable programme</li> </ul>
Echoppe France	<ul style="list-style-type: none"> <li>- André Ernst, président</li> <li>- Beverley Ott, directrice</li> <li>- Olivier Hauville, coordinateur</li> </ul>
F3E	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charlotte Boisteau</li> </ul>

**Tableau 1: Composition du comité de pilotage de l'évaluation**

La méthodologie de cette évaluation a associé :

1. Une revue documentaire.
2. Des entretiens avec les six personnes ressources membres du COPIL (3 du CFSI, 3 d'Echoppe France).
3. Deux réunions de cadrage (en France avec les six membres du COPIL et au Togo avec les six salariés d'Echoppe Togo et le secrétaire général du CA).
4. Des entretiens avec les salariés d'Echoppe Togo impliqués sur le projet (coordinatrice, assistante sociale responsable du volet ville, assistante sociale responsable de la formation aux restauratrices de rues, agronome sénior, agronome junior, comptable), et un membre du CA d'Echoppe Togo (secrétaire général).
5. Un échange avec le partenaire initial AVE à Kpalimé.
6. 7 réunions de groupes (focus group) :
  - 1 réunion avec un groupement de quartier des restauratrices (15 femmes)
  - 6 réunions auprès de 15 groupements de producteurs (10 à Elavagnon 5 à Akparé) réunissant au total 240 hommes et 165 femmes. Lors de ces réunions dans les groupements, des focus group ont été également réalisés avec des échanges juste avec les femmes présentes, et d'autres avec les membres des comités.
7. Des enquêtes détaillées auprès de 7 restauratrices de rue, 5 consommateurs, 1 producteur et 1 productrice.
8. Des observations :
  - De la participation des femmes membres d'Echoppe Togo à une réunion de quartier (110 femmes),
  - Une visite du magasin de stockage du maïs à Atakpamé.
9. 3 ateliers :
  - Un atelier collectif à Lomé avec 38 restauratrices de rues en présence de 5 représentants des producteurs
  - Un atelier collectif à Atakpamé avec 23 producteurs (dont 2 femmes) en présence de 6 restauratrices de rues de Lomé
  - Un atelier à Atakpamé avec les représentantes des transformatrices de Lomé(6), des producteurs (8) et d'Echoppe Togo (6)
10. Des réunions institutionnelles avec des acteurs du contexte local : UE, CTOP, Ministère agriculture, COOPEC

#### 11. Trois réunions de restitution :

- Une réunion à Lomé en présence de 10 personnes d'Echoppe Togo dont trois membres du CA (la Vice-présidente, le Secrétaire Général et la trésorière).

Les principales conclusions de l'évaluation ont été également présentées au Président d'Echoppe Togo en fin de mission, au cours d'un déjeuner avec la coordinatrice et 4 membres du CA (Président, Vice Présidente, Trésorière, Secrétaire Général).

- Une réunion à Paris avec 4 membres du CFSI (Responsable programme, chargé de mission sur l'agriculture, déléguée générale adjointe, délégué général), 3 membres d'Echoppe France (Président, directrice et coordinateur) et la chargée de mission du F3E.
- Une réunion à Angers avec les membres d'Echoppe France, 6 partenaires et acteurs de la solidarité internationale en Anjou (l'AFDI, la CASI 49, l'Inter-amap 49, le MIN, la Chambre d'agriculture, peuple solidaire) et la représentante du F3E.

Les diverses techniques (focus groupes, entretiens individuels, ateliers) ont permis de préciser les questionnements au fur et à mesure, et obtenir les appréciations des acteurs (analyse au «dire d'acteurs»). L'usage de techniques variées permet de faire un va et vient pour vérifier et compléter les informations en confrontant les diverses perceptions. Les résultats ont été alors discutés lors des ateliers collectifs pour amener les participants à compléter les informations et justifier leurs positionnements.

L'analyse présentée dans ce document se base sur la synthèse de ces données.

Au total, **une cinquantaine de transformatrices** de rues et plus de 400 producteurs (dont environ 160 femmes) ont participé à l'évaluation.

Cf. Annexe 2 : Programme de la mission et liste des entretiens effectués.



Photo 1 : Atelier avec les transformatrices à Lomé



Photo 2 : Enquête auprès d'une transformatrice



Photo 3 et 4: Réunion et focus group avec des groupements d'Elavagnon et Akparé

La rédaction de ce rapport a bénéficié par la suite **d'un travail d'actualisation des données**, actualisation réalisée après la mission d'évaluation au cours du mois de **septembre 2011**.

- La mission d'évaluation a été réalisée en mai 2011, 6 mois avant la date théorique de finalisation du projet (comme prévu dans le document projet) pour pouvoir donner des recommandations sur la finalisation du projet et notamment le devenir du fond de crédit au-delà du projet.
- Les conclusions ont été présentées et discutées avec les partenaires (rapport provisoire, présentation power point, synthèse).
- Le présent rapport final a été finalisé en septembre 2011 pour intégrer des données plus actualisées (résultats de la campagne 2010 en cours, non disponibles en mai) et plus fiables (quelques corrections des données économiques). Les résultats des ventes et achats de maïs jusqu'à fin juillet 2011 ont ainsi pu être pris en compte.

### 3. Quelques limites à l'évaluation

L'évaluation s'est déroulée dans de bonnes conditions et de façon tout à fait satisfaisante. On peut souligner quelques limites qui ne questionnent cependant pas la fiabilité et pertinence de l'analyse globale:

- Il n'y a pas eu d'entretiens et visites aux producteurs dans la zone de Kpalimé pour des raisons de temps et facilité de contacts. En effet, l'évaluation a privilégié la zone d'Atakpamé, puisqu'en cours de projet, le partenariat avec AVE s'est interrompu et les activités ont diminué sur Kpalimé. Le président de la coopérative de Kpalimé et un autre producteur ont cependant été invités et ont participé à l'atelier à Lomé, et 1 producteur a participé à l'atelier d'Atakpamé. Les évaluateurs ont rencontré le directeur d'AVE.
- Les réunions institutionnelles à Lomé ont été moins nombreuses que prévu par manque de disponibilité des interlocuteurs souhaités. Cependant, l'équipe de consultants avait une bonne connaissance du panorama institutionnel (apports du consultant togolais Komi Abitor)
- Le président du Conseil d'Administration d'Echoppe Togo n'a pu être rencontré qu'en fin d'évaluation (à son retour de voyage). Cependant, le secrétaire général a participé à divers moments de l'évaluation et la vice présidente et la trésorière ont participé à la restitution.
- Les principales difficultés rencontrées sont dues au manque de données à jour au moment de l'évaluation, du fait de quelques faiblesses du système de suivi (commenté dans ce rapport et dans les recommandations) mais aussi du décalage entre les calendriers agricoles et ceux du projet. Les résultats de la campagne 2011 ne seront connus par exemple qu'en 2012 alors que le projet termine en théorie en décembre 2011. L'actualisation du bilan en 2012 sera nécessaire.

### 4. Un rapport final de bilan et réflexions stratégiques

Ce rapport final de l'évaluation présente, après cette introduction,

- ☞ Dans le chapitre 2 : une **analyse de la pertinence** de la proposition initiale au regard des contextes, des problématiques locales et de la cohérence de la proposition (notamment du montage institutionnel)
- ☞ Dans le chapitre 3, l'**analyse de l'efficacité** des activités menées, des capacités de mise en œuvre l'efficience des moyens mobilisés et une revue des actions de visibilité du projet
- ☞ Dans le chapitre 4, l'**analyse des résultats** des trois volets au regard du cadre logique, et leur pérennité
- ☞ Dans le chapitre 5, des **réflexions institutionnelles** et organisationnelles
- ☞ Le dernier chapitre présente quelques **recommandations sur la finalisation du projet** et au-delà du projet (autonomisation)

Des annexes complètent le rendu de l'évaluation avec les données suivantes :

Annexe 1 : Termes de références

Annexe 2 : Programme de la mission et liste des entretiens effectués.

Une synthèse est disponible (document à part) avec les principales conclusions et recommandations.

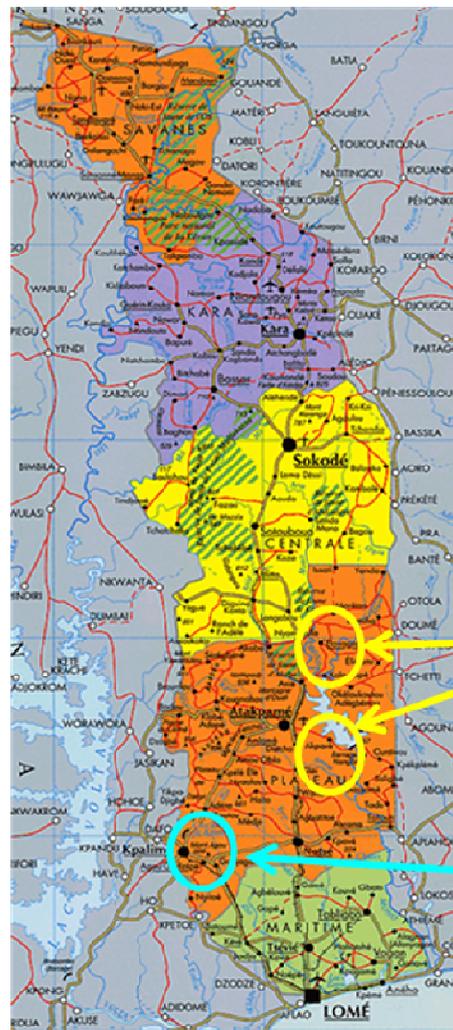
## **PARTIE II : PERTINENCE DE LA PROPOSITION INITIALE**

## 1. Faisabilité de la proposition initiale

### 1.1. Présentation du projet

Le projet « *Promotion d'une dynamique d'économie solidaire ville / campagne au Togo* » a pour objectif spécifique de renforcer l'intégration des femmes dans l'économie populaire par le développement de l'agroalimentaire artisanal et par la création de relations commerciales solidaires entre les femmes commerçantes des villes et les petits agriculteurs des zones rurales pour réguler l'approvisionnement en maïs. Le projet comprend trois volets :

- le volet « ville » auprès de femmes restauratrices de plats cuisinés de maïs, à Lomé,
- le volet « campagne » auprès de producteurs de maïs de divers villages de Kpalimé / Elavagnon / Akparé (Région des Plateaux).
- le volet « ville / campagne » pour créer le lien économique et social entre les transformatrices à la ville et les producteurs de maïs à la campagne et réguler l'approvisionnement



Atakpamé:  
Elavagnon,  
Akparé

Kpalimé, zone  
initiale avec AVE  
et AVEC-GIE

**Graphique 2 : Localisation du projet**

Le projet a débuté en décembre 2007 pour une période de 4 ans et prévoyait des activités :

- d'appui à l'organisation des femmes (création d'un groupement d'achat et d'un groupement professionnel),
- de formation et accompagnement des producteurs (pour améliorer la productivité et la qualité des produits),
- de préfinancement de la production et de l'approvisionnement en maïs (crédits aux producteurs et aux transformatrices),
- et d'accompagnement pour l'établissement de l'accord commercial (concertation pour fixer les prix, engagements sur des quantités / calendriers).

L'idée de projet montre globalement une **grande cohérence en cherchant à intervenir sur les facteurs limitants de divers maillons de la filière** auprès des principaux acteurs concernés, à la fois en amont, à la campagne (auprès des producteurs de maïs), et en aval, à la ville (auprès des transformatrices de maïs). En intervenant ainsi sur ces divers maillons, le projet doit permettre des effets « boule de neige » et **enclencher une vraie dynamique de développement**. En outre, le projet inclut des activités de formation et information, appui à l'organisation, financement, et appui à la concertation entre acteurs, qui sont très complémentaires (trop souvent les projets se limitent à un seul de ces aspects). Cette **cohérence globale fait l'originalité et l'intérêt de la proposition**.

La pertinence de la stratégie pour chaque volet reste cependant à analyser pour mieux appréhender la faisabilité de la proposition. En effet, chercher à bénéficier à la fois aux producteurs et aux restauratrices de rue est ambitieux et suppose de trouver un équilibre entre la défense des intérêts de chacun (qui peut différer de la proposition de projet) et la recherche de certains compromis.

## 1.2. Pertinence du volet ville

### ***Appuyer l'activité de fabrication artisanale de plats cuisinés à base de maïs***

Pour renforcer l'intégration des femmes dans l'économie, le choix du projet s'est porté sur l'activité de préparation artisanale et vente dans les rues de Lomé de plats à base de maïs. Le maïs est bien un produit de consommation courante, et la pâte de maïs ou la bouillie sont des plats demandés par les couches de la population qui consomment leurs repas dans les restaurants de rue.

Le choix d'un ingrédient de base produit au Togo permet de renforcer la sécurité alimentaire nationale en favorisant la consommation de denrées produites localement ce qui apporte une sécurité face aux tendances à la spéculation sur le marché international des céréales (phénomène qui a provoqué depuis 2008 dans de nombreux pays du Sud la hausse des denrées alimentaires importées telles que le blé pour la fabrication du pain). Le **choix de la filière maïs apparaît donc pertinent**.

Par ailleurs, de nombreuses femmes ont pour principale activité la transformation et la restauration de rue, une activité qui montre **une certaine rentabilité**. Les enquêtes réalisées ont en effet révélé des situations où cette activité permet aux femmes de maintenir leur famille, scolariser les enfants ou améliorer leur habitat. Certaines ont pu développer leur activité et investir dans des améliorations (toit, palissade), d'autres louer un local pour transformer leur activité de rue en petit restaurant, d'autres encore travaillent avec des employés indemnisées ou salariées (création d'emploi).



Photo 5 : Restaurant de rue équipé

Cependant, l'activité présente aussi quelques limites :

- De nombreuses femmes cherchent à développer une activité de vente de plats cuisinés et la concurrence est croissante. La crise générale a affecté le pouvoir d'achat des consommateurs même si les transformatrices n'ont pas augmenté leurs prix (elles baissent par contre les quantités proposées, comme variable d'ajustement) et plusieurs transformatrices ont souligné que l'activité était difficile depuis 1 an. **Les volumes d'activités de certaines transformatrices restent faibles et leurs revenus bas.**
- Les consommateurs qui le peuvent sont demandeurs d'une offre diversifiée pour alterner entre pâte de maïs / pâte d'igname / riz, ainsi que des boissons fraîches. L'igname pour la préparation du « fofou » (plat national) et le riz, sont des aliments plus chers mais très appréciés. Cette **recherche de diversité** peut amener les clients vers des restaurants plus développés. Les transformatrices qui réussissent le mieux essaient justement d'offrir une variété de plats. Leurs problèmes d'approvisionnement concernent aussi d'autres denrées.
- Un problème majeur est apparu avec les grands travaux d'urbanisation de Lomé initiés depuis fin 2009, travaux dont la réalisation oblige les femmes à quitter leurs postes habituels de ventes. De nombreuses restauratrices enquêtées ont dénoncé que **ces travaux baissent leurs activités**. Il semble que cette situation ne soit pas uniquement conjoncturelle et que les autorités locales souhaitent par ailleurs libérer les trottoirs de la ville et, à terme, regrouper les restauratrices de rue dans des espaces plus officiels. Cette situation **interroge le devenir de l'activité** et doit être prise en compte pour ajuster les stratégies d'appui aux restauratrices.

De fait, il est apparu que la proposition initiale de projet **a surestimé l'activité de transformation de maïs de chaque restauratrice**, du moins de l'achat qu'elle allait faire au projet. La proposition initiale de projet s'est basée en effet sur une projection de 50 à 100 sacs de 100 kg de maïs par an par femme transformatrice bénéficiaire du projet, soit 5 à 10 tonnes (ce qui est apparu très optimiste). Même si la proposition initiale a essayé de prendre en compte une certaine progressivité (50 sacs en année 1 / 75 en année 2 / 100 en année 3), les résultats des deux premières années montrent des moyennes plutôt de 15 à 17 sacs par transformatrice, mais avec un nombre de femmes bénéficiaires plus élevé que prévu, avec pour certaines de toutes petites quantités (1 à 5 sacs par an).

Par ailleurs, la proposition s'est construite uniquement pour les restauratrices de Lomé. Ce choix se justifie pour appuyer l'activité de transformation qui crée une plus value, mais il **n'a pas permis de valoriser tout le marché potentiel lié aux membres d'Echoppe Togo**. Il existe en effet de nombreuses femmes dans la base sociale d'Echoppe Togo qui ont développé une petite activité de revendeuses de maïs, et une grande majorité des femmes membres (ou toutes ?) achètent du maïs pour l'autoconsommation de la famille. Ces activités d'achat/vente et d'achat pour la consommation sont un marché potentiel non négligeable pour écouler la production de maïs. Une proposition de projet incluant l'approvisionnement en maïs des petites commerçantes serait pertinente pour toucher un éventail de bénéficiaires plus large en favorisant aussi l'activité de commerce et la sécurité alimentaire des familles membres.

### ***Créer un groupement d'achat pour faciliter l'approvisionnement en maïs***

**L'approvisionnement en maïs est un facteur sensible** pour les femmes transformatrices: leur activité est souvent limitée en volume par leur capacité d'approvisionnement qui est tributaire du prix du maïs et de ses fluctuations au cours de l'année. Quand les prix sont élevés, certaines transformatrices ont des ruptures de stocks et d'activités.

La **proposition de formation de groupement d'achat** pour avoir accès à des prix favorables semblables à ceux des grossistes **apparaît pertinente** mais soulève quelques questionnements :

- La création du groupement d'achat implique de pouvoir compter sur une capacité de stockage (au niveau des producteurs ou du groupement d'achat ou des femmes individuellement) pour pouvoir réguler l'approvisionnement et bénéficier de stocks au moment où il y a des variations de prix. **Les solutions de stockage n'ont pas été clairement prévues dans le document projet.**



***Photo 6 : Grenier villageois (Elavagnon)***

### ***Planifier la commercialisation***

Le projet proposait de créer de nouvelles relations entre producteurs et transformatrices en établissant des engagements d'achats / de ventes à l'avance qui supposent un exercice de planification de la

commercialisation et l'estimation des besoins de l'activité. Cette activité s'est montrée tout à fait faisable :

- Cet exercice a été nouveau pour les femmes transformatrices mais ne semblent pas avoir été trop difficile pour elles.
- Les femmes ont su estimer le volume de leur activité : elles ne s'approvisionnent aujourd'hui que pour un mois à la fois non pas par manque de vision sur le volume de leur activité mais principalement par manque de moyens financiers et de difficultés de stockage.

**Le point d'attention se porte par contre sur les conditions de respect des engagements et les formes de contractualisation à mettre en place** pour favoriser ce respect des engagements. La faisabilité de la proposition est donc liée aux outils de contractualisation à mettre en place, mais aussi à la pression sociale qui peut s'établir (au sein du groupe de transformatrices et d'Echoppe Togo) pour le respect des engagements. Très souvent au sein des groupes sociaux, le contrôle interne du collectif sur chaque membre (appelé « pression sociale ») est un élément indispensable, facteur de réussite pour favoriser le respect des engagements (dans le but de bénéficier à l'ensemble du groupe).

### ***Etablir des relations de confiance***

La proposition supposait instaurer des relations de solidarité entre transformatrices et producteurs : pour cela, le document projet avait bien identifié le besoin d'établir des relations de confiance :

- Entre les femmes transformatrices et au sein de leur groupement.
- Entre les femmes et la structure projet portée par Echoppe Togo.
- Entre les restauratrices et les producteurs.

L'organisation sociale est une force d'Echoppe Togo qui depuis 20 ans a pu renforcer une base sociale dans 13 quartiers de Lomé. Tout le travail social depuis des années ainsi que l'appui économique via l'apprentissage de microcrédits, a créé des liens de confiance entre les membres d'Echoppe Togo et Echoppe Togo d'une part, et d'autre part, entre les femmes au sein de leur quartier (réunions mensuelles, séances de formation, chants, danses). Les femmes membres ont été formées pour accroître leur confiance en elles et oser développer leurs initiatives économiques. **Il était donc très pertinent de proposer de construire une nouvelle dynamique économique Ville / Campagne en impliquant les membres d'Echoppe Togo** qui bénéficiaient déjà d'un encadrement préalable et faisaient partie d'une organisation **sans laquelle le projet n'aurait pas pu se dérouler.**

Cependant, certaines contradictions apparaissent :

- Le projet est resté ouvert à l'adhésion de nouvelles transformatrices qui sont entrées dans Echoppe Togo pour le projet maïs. Echoppe Togo leur a fait suivre une démarche préalable d'épargne avant d'avoir accès au projet, suivant ses propres règles d'adhésion. Le rythme d'octroi de crédits a été cependant plus accéléré avec des montants plus importants via le projet, ce qui représente **un risque**. Parallèlement, comme mentionné précédemment, d'autres membres d'Echoppe Togo font du commerce de maïs (revendeuses) ou ont des activités de fabrication artisanale autres que la transformation de maïs, mais **n'ont pas pu bénéficier du projet** (le document projet identifiait comme « bénéficiaires » spécifiquement les femmes transformatrices) **alors qu'elles ont une culture de crédit plus importante**. Echoppe Togo a questionné cette situation en cours du projet (échanges avec le CFSI) et dans les faits, a accepté à partir de la troisième année de livrer du maïs à des commerçantes revendeuses.
- La création de relations de confiance avec les producteurs a été recherchée avec une mise en marché progressive et des volumes croissants, ainsi que des rencontres entre producteurs et transformatrices. Les risques de non respect des engagements de vente en volume (risque

d'une livraison inférieure en volume par les producteurs) n'ont cependant pas été assez prévus. De même la qualité du maïs a été identifiée comme un facteur sensible pouvant entamer la confiance mais **sans prévoir une stratégie spécifique de contrôle de qualité**. Dans les faits, en année 1, le manque de maïs a affecté la confiance naissante des femmes transformatrices et les problèmes de qualité du maïs sont apparus en année 2, éléments qui ont diminué la faisabilité d'un accord commercial anticipé.

La faisabilité de la proposition renvoie donc de nouveau au besoin **d'établir des mécanismes de contractualisation et pression sociale pour le respect des engagements** et renforcer la confiance.

### ***Former les restauratrices de rue et valoriser les pratiques d'hygiène***

Proposer des formations à l'hygiène et à l'alimentation apparaît tout à fait pertinent pour améliorer l'activité de transformation artisanale de restauration de rues, et la rapprocher de l'activité plus établie des petits restaurants. Les enquêtes réalisées auprès des consommateurs montrent que **le facteur hygiène est bien un élément important pour les clients et un facteur déterminant de leur fidélité**.

Certains questionnements apparaissent cependant :

- La qualité des aliments dépend également de la filière, des modes de production et de stockage. Il aurait été intéressant de compléter l'action par un travail de sensibilisation en amont pour **s'assurer du respect de certaines normes dans l'utilisation des intrants agricoles et des pesticides pour le stockage**.
- Un travail avec les responsables du secteur public apparaît incontournable même si difficile: le contrôle sanitaire relève d'une mission publique, ainsi que la sensibilisation à l'hygiène. Il aurait été **pertinent d'essayer de tisser des liens avec les services d'hygiène des pouvoirs publics et les projets d'autres organismes** sur ces aspects santé / accès à l'eau.

### **1.3. Pertinence du volet campagne**

#### ***Améliorer la production de maïs***

A travers les services d'appui à la production, le projet se proposait d'améliorer la productivité du maïs, avec une augmentation des rendements grâce à la diffusion d'itinéraires techniques appropriés (pour atteindre 2 à 3 tonnes par hectare contre 0,8 à 1,5 t/ha au plan national). Un autre objectif était d'améliorer la qualité de ce maïs, notamment grâce à la maîtrise de la phase de récolte et stockage. Le projet souhaitait pouvoir assurer la livraison de quantités suffisantes selon les calendriers convenus, et avec la qualité recherchée.



Photo 7 : Le maïs, une denrée de base au Togo

Cette proposition **est pertinente au niveau local** mais l'analyse de la filière maïs au niveau national amène quelques interrogations :

- La production de maïs au niveau national n'est pas déficitaire en année normale et montre avant tout des **problèmes de débouchés et de rémunération pour couvrir les coûts de production**. L'augmentation des rendements ne doit pas constituer un objectif premier puisqu'il y a au niveau national, une difficulté à écouler les quantités de maïs produites.
- Il apparaît aujourd'hui un questionnement fort **sur la rentabilité du maïs face aux coûts de production et la plus ou moins efficacité des intrants**. Cette réflexion devrait amener à rechercher non pas forcément les meilleurs niveaux de rendements mais un compromis entre « rendements » et « coûts des intrants ». Il apparaît important de travailler sur des itinéraires techniques peu coûteux et de réfléchir une gestion de la fertilité à partir d'engrais verts, rotations et associations avec des légumineuses, et une intégration agriculture-élevage plus importante.
- Les organisations paysannes de la filière maïs insistent sur la priorité de rechercher de nouveaux débouchés notamment en **incitant à la transformation du maïs** (et la création de plus value au niveau des producteurs). L'exportation du maïs semble difficile : cette denrée entrant dans l'alimentation de base des togolais, son exportation est très contrôlée au Togo par l'Etat à travers l'ANSAT.

Les zones choisies pour le projet, avaient des caractéristiques particulières :

- La zone de Kpalimé choisie initialement est une zone spécialisée en production de café cacao et de palmier à huile et **peu reconnue pour sa production de maïs**. La proposition souhaitait travailler cependant avec les petits producteurs ayant autour de 0,25 à 1 ha de maïs, et leur permettre ainsi d'avoir un revenu sur le maïs. Il apparaît cependant que ces producteurs pouvaient être **plus intéressés de disposer de maïs pour leur autoconsommation** que pour la commercialisation, dans une stratégie de sécurité alimentaire. Il était donc prévisible de ne pouvoir collecter que de petites quantités par producteur (ce qui augmente les coûts de mise en marché) et avoir un **risque de faible approvisionnement**. Par ailleurs, le document projet avait identifié la possibilité de réaliser 2 récoltes par an dans les zones de production : il n'y a en fait qu'une récolte par an (liée semble-t-il à la diminution des pluies).
- Les nouvelles zones choisies par la suite, les zones d'Akparé et Elavagnon, sont par contre des zones de production de maïs, avec des producteurs ayant des surfaces de maïs plus importantes (2 à 12 ha par producteur et 0,25 à 3 ha pour les femmes dans la zone d'Atakpamé). Il était donc prévisible de pouvoir collecter de grandes quantités par producteur, avoir des **risques de saturation du marché et de dépasser les capacités d'achat des femmes** restauratrices. Ceci allait imposer de limiter le nombre de producteurs impliqués et les quantités par producteurs.

Il apparaît donc que, dans les zones choisies, les besoins prioritaires n'étaient pas forcément de financer l'augmentation des rendements des productions (quantités produites de maïs), mais plutôt de travailler sur **l'augmentation des marges** (baisse éventuelle des coûts, création de plus grande valeur ajoutée grâce à la transformation de produits, etc.) et sur l'amélioration de **la qualité du maïs**. Par ailleurs, les producteurs ne sont pas limités par le facteur de production « terre » mais plus par le facteur « force de travail » : c'est donc la **productivité du travail qui doit être améliorée** (pour optimiser au mieux les ressources humaines et la force du travail) et qui doit être prise en compte dans les itinéraires techniques proposés. (Par exemple, proposer un appui pour simplifier et faciliter le travail de préparation des sols, proposer des outils pour faciliter l'égrenage et les récoltes et gagner du temps, rechercher des solutions pour diminuer la pénibilité du travail etc.).

## **Etablir une relation commerciale avec les transformatrices de Lomé**

La proposition d'organiser et faciliter un engagement commercial entre producteurs et transformatrices est tout à fait cohérente avec les priorités de recherche de marchés pour les producteurs. Cependant, divers éléments du contexte global auraient dû être pris en compte.

- Du maïs arrive à Lomé également **d'autres zones plus proches de la capitale ou moins enclavées (zone maritime), avec des coûts de mise en marché inférieurs** et avec un prix qui peut être plus bas puisqu'il se base sur des rapports de force inégaux, à l'avantage des commerçantes. La proposition de projet supposait donc que la mise en marché soit **au moins aussi efficiente que celle des commerçantes** (au niveau organisation de la collecte du maïs et logistique, du transport, du stockage), pour pouvoir les concurrencer tout en payant des prix aux producteurs supérieurs (objectif du projet) : ceci est un défi important en soi.
- Il existait un **risque d'intervention des pouvoirs publics sur le marché du maïs** avec l'achat de maïs à prix subventionné pour bénéficier aux producteurs. Ces interventions dépendent de la politique nationale de sécurité alimentaire mise en œuvre au Togo à travers l'ANSAT. Il aurait donc été important dans un projet semblable de développer des relations institutionnelles avec les autorités locales en charge de ces aspects (notamment l'Agence Nationale de Sécurité Alimentaire du Togo) pour mieux connaître leurs orientations. Par ailleurs, il aurait été pertinent de **développer des relations avec les diverses organisations paysannes** (MAPTO, CPC, organismes de Via Campesina), et ONG nationales et internationales **qui tentent de participer au débat sur la sécurité alimentaire**. Le partenariat avec le CFSI aurait pu faciliter cette mise en relation.

Pour pouvoir établir cette relation commerciale, le projet devait amener les producteurs de maïs à coopérer au sein de groupements et faire de la vente groupée. L'organisation des producteurs était nécessaire.

- Dans la zone de Kpalimé, la collaboration avec AVE semblait donc pertinente pour partir de groupements existants (au sein d'AVEC-GIE) et ayant déjà une dynamique organisationnelle propre, des moyens, et des relations de confiance construites depuis plusieurs années de vie associative. Cependant, les risques de ce partenariat avec AVE et AVEC-GIE n'ont pas été suffisamment étudiés : dans tout partenariat, des difficultés opérationnelles, financières, stratégiques peuvent apparaître et les relations de confiance sont à construire. Il est donc toujours prudent d'être très précis dans la définition du rôle et des responsabilités de chacun, de l'officialiser par des documents écrits, et de renforcer le suivi rapproché. Dans les faits, l'organisation AVEC-GIE s'est montrée plus fragile que lors de la préparation du projet, avec notamment peu de moyens financiers et une participation décroissante des producteurs.
- L'option prise dans les nouvelles zones d'Akparé et Elavagnon de travailler avec des producteurs peu organisés et constituer de nouveaux groupements soulève par contre des interrogations en termes de pertinence puisque l'absence de **structure organisée est pénalisante**. Il semble que certains producteurs de maïs étaient déjà structurés en groupements, parfois légalement reconnus. Cependant, comme tous les producteurs ne faisaient pas partie de ces groupements, le projet a préféré relancer un processus d'organisation ce qui présente un nouveau défi. Dans la zone d'Atakpamé, il existait pourtant **des organisations et faïtières (CPC, MAPTO, RENOP) sur lesquelles il aurait été pertinent de s'appuyer**.

La **faisabilité de la proposition et sa pérennité supposaient avoir un certain niveau d'organisation des producteurs**, élément qui s'est révélé faible.

## 1.4. Pertinence du volet Ville / Campagne

### **Le préfinancement de la campagne agricole et de l'approvisionnement**

Pour sécuriser l'approvisionnement en maïs des transformatrices, le volet ville / campagne s'est basé dans un premier temps sur **le préfinancement des activités des producteurs et des transformatrices**. Cette option apparaît tout à fait pertinente et nécessaire, et est un facteur clé:

- En effet, l'activité de nombreuses transformatrices, est limitée par leurs problèmes de **trésorerie** : même lorsque les prix du maïs sont bas, certaines ont du mal à rassembler un capital pour investir et acheter le maïs car les marges de l'activité de restauration sont faibles, et elles utilisent les revenus de l'activité au fur et à mesure des besoins de la famille. Elles arrivent difficilement à épargner et rencontrent des difficultés d'investissements aux périodes où leurs dépenses sont plus élevées (pour la scolarité, en cas de maladies, décès etc..).
- A défaut d'avoir accès à des crédits, certaines transformatrices ont des accords avec les commerçantes qui leur fournissent le maïs avec des facilités de paiement (payé après livraison, sans pour autant leur facturer des intérêts sur le maïs). Cependant, les commerçantes **trichent parfois sur les unités de mesure** (le bol qui n'est pas standardisé), imposent leurs prix, limitent les quantités, et peuvent revenir plus tôt que prévu réclamer leurs dus, ce qui créent des tensions.
- Les producteurs de leur côté ont également des **difficultés pour financer les mises en culture** qui ont lieu à des périodes où ils n'ont plus d'entrée financière.
- Certains obtiennent un crédit octroyé par les commerçantes au moment de la mise en culture pour payer les intrants ou frais de labour. Ce crédit génère **des relations de dépendances : les récoltes sont en fait engagées** et les producteurs subissent les conditions défavorables des commerçantes (prix bas, triche sur les unités de mesure avec un bol de 2,5 kg qui peut atteindre 4 kg).

Les mécanismes de **préfinancements** (crédits aux producteurs pour la campagne agricole, crédits aux transformatrices pour préfinancer l'achat de stocks) **sont donc pertinents et nécessaires pour faciliter les relations commerciales** (achat/vente) **et les activités économiques des opérateurs de la filière**.

### **La régulation du marché**

La proposition s'est basée sur la volonté de définir à l'avance des accords à la fois sur :

- Des volumes d'échanges
- Des calendriers
- Des prix stabilisés

Cette volonté de « stabilisation des prix » apparaît pertinente mais sa **faisabilité est délicate**. En effet, elle suppose que les producteurs acceptent de vendre à un prix qui peut être inférieur au marché à certaines périodes, et que les transformatrices acceptent d'acheter à un prix qui peut être supérieur au marché. Cela est contraire à leur logique individuelle. Elle n'apparaît donc faisable que si les producteurs et les transformatrices :

- arrivent à **visualiser d'autres avantages du système** (en termes d'accès au crédit / à la formation/ utilisation d'unités de mesure favorables)
- peuvent analyser les avantages et inconvénients à **plus long terme** (avec des périodes où le prix sera avantageux / d'autres où il le sera moins).

La pertinence de la proposition et sa faisabilité sont donc liées à son appropriation par les femmes et producteurs dans la durée. L'expérimentation initiale avant le projet avait montré qu'il était impossible de fixer à l'avance un prix : la faisabilité de cet accord restait donc à évaluer.

### **La mise en marché**

Le volet « ville / campagne » apporte une certaine plus value et originalité à la proposition de projet. Cependant dans les faits, cette « mise en marché » n'a pas été clairement définie dans le document projet en termes de « fonctions à assumer ». En effet, la mise en marché englobe à la fois le travail de mise en sac / pesée/ collecte/ transport / traitement / stockage / acheminement et distribution du maïs, et suppose une négociation et recherche d'accord sur les prix, tenant compte aussi des frais engagés.

Divers questionnements apparaissent sur la pertinence de la proposition pour organiser la mise en marché. En effet, même si l'objectif de réduire le nombre d'intermédiaires est évoqué, il est impossible de « supprimer » le rôle des intermédiaires (qui assument des fonctions indispensables).

Il aurait été pertinent **de compter sur une étude complète en début de projet sur la commercialisation du maïs** pour mieux comprendre la structure des coûts, l'efficacité des commerçantes, leurs contraintes et les points d'attention. Une étude avait été réalisée lors de stages d'étudiants d'école de commerce préalablement, mais n'était plus actualisée.

Quelques points d'attention peuvent être soulevés :

- Le projet proposait de remplacer les intermédiaires par la structure AVEC GIE, mais avec une répartition différente de la marge. Ceci suppose **d'être aussi efficient que les commerçants**. Dans la zone d'Atakpamé, cette fonction retombait directement sur la structure projet.
- Le projet aurait pu envisager de travailler avec certains intermédiaires commerçants en tentant de les amener à changer de pratiques tout en bénéficiant de leur savoir faire. Certaines femmes membres d'Echoppe Togo à Lomé avaient une expérience de collecte de maïs à la campagne. Il apparaît pertinent dans une proposition de commercialisation de réfléchir aux **alliances possibles avec les commerçants** qui ne sont pas forcément « à supprimer » : beaucoup de personnes vivent du commerce, notamment des femmes, et il apparaît souvent stratégique de travailler **avec elles, et non contre elles**. Les commerçantes ont aussi des contraintes pour le financement de leurs fonds de roulement, prennent des risques, affrontent les tracasseries. Elles peuvent être amenées à modifier leurs pratiques envers les producteurs si elles-mêmes reçoivent des appuis
- Le projet aurait pu **privilégier des filières plus courtes** et miser sur la relance du marché local, auprès de transformatrices d'Atakpamé par exemple. Ceci ne répond alors plus aux besoins des femmes de Lomé mais correspond mieux peut être aux réalités économiques.

Une réflexion apparaît sur le choix du projet de travailler dans trois zones : cette option permet de tester divers terrains et diversifier l'approvisionnement (ce qui diminue les risques en cas d'accident climatique local) mais rend difficile les économies d'échelle pour le transport. La zone d'Akparé est plus éloignée et enclavée, ce qui met le projet face à une contradiction avec, d'un côté, l'intérêt d'appuyer des producteurs dans le besoin, et de l'autre le besoin d'efficience dans la mise en marché.

## 2. Cohérence du montage institutionnel et budgétaire

### 2.1. Présentation du montage institutionnel

Le projet est une initiative portée par le CFSI qui bénéficie d'un contrat de subvention de la Commission Européenne, le principal financeur. Il devait être mis en œuvre par Echoppe Togo avec l'appui de l'association togolaise AVE pour le volet agricole, et devait bénéficier de l'appui technique de l'ONG Echoppe France qui a été à l'initiative de la proposition mais est aussi à l'origine d'Echoppe Togo (structure mère). Trois contrats précisent le montage institutionnel :

- Le contrat entre le CFSI et la Commission Européenne sur la base du document projet
- Le contrat entre le CFSI / Echoppe France / Echoppe Togo et AVE
- Le contrat entre Echoppe Togo et AVE

Le tableau 3 présente les rôles et fonctions prévues ainsi que les constats, les fonctions assumées par chaque partenaire (le réalisé).

	Prévu	Constat
<b>CFSI</b>	Mise en cohérence / coordination Suivi financier administratif Finalisation et présentation des rapports Valorisation de l'expérience 1 mission par an = 4	Suivi stratégique et financier régulier par mails / tel au cours des missions Échanges avec la coordinatrice, l'administrateur, la trésorière d'Echoppe Togo sur les aspects financiers Contrôle de la comptabilité, autorisation des dépenses, virements  <b>Mission 1</b> (31 janvier / 6 février 2008) : responsable programme <b>Mission 2</b> (26 avril – 1 mai 2009) : responsable programme et déléguée générale adjointe <b>Mission 3</b> (9 – 15 janvier 2010) : responsable programme <b>Mission 4</b> (9 au 16 avril) : responsable programme (Soit <u>35 jours</u> )
<b>Echoppe France</b>	Appui technique et méthodologique Suivi du programme  3 missions / an = 12 missions	Suivi stratégique régulier par mails / tel et au cours des missions. Échanges avec la coordinatrice, l'équipe, des membres du CA d'Echoppe Togo. Appui technique sur le volet campagne (2009), la mise en marché, appui à la rédaction Préparation de l'évaluation <b>Mission 1</b> (29 janvier / 7 février 2008) : coordinateur Echoppe France <b>Mission 2</b> (15 au 22 mai 2008) : coordinateur <b>Mission 3</b> (13 au 26 novembre 2008) : coordinateur <b>Mission 4</b> (20 au 24 janvier 2009) : directrice <b>Mission 5</b> (24 au 31 janvier 2009) : coordinateur <b>Mission 6</b> (26 au 31 mars 2009) : coordinateur <b>Mission 7</b> (23 au 30 avril 2009) : coordinateur <b>Mission 8</b> (8 au 11 juin 2010) : directrice <b>Mission 9</b> (27 juillet au 3 août 2010) : coordinateur <b>Mission 10</b> (4 au 16 novembre 2010) : coordinateur <b>Mission 11</b> (novembre 2010, 5 jours) : président <b>Mission 11</b> (5 au 12 avril 2011) : coordinateur (Soit <u>96 jours</u> )

	Prévu	Constat
<b>Echoppe France</b> <i>(suite)</i>		(Prévu :) <b>Mission 13</b> (octobre 2011) : coordinateur <b>Mission 14</b> (novembre / décembre 2011) : coordinateur (Soit : <u>30 jours</u> )
<b>Echoppe Togo</b>	Coordination au Togo et gestion des fonds délégués Mise en œuvre opérationnelle du volet ville et des activités de préfinancements Suivi des actions d'AVE (volet campagne) Rapport financier mensuel, envoi trimestriel des pièces comptables, rapport semestriel	Coordination au Togo et gestion des fonds délégués Mise en œuvre du volet ville et des activités de financements Suivi (à distance) du volet campagne et de la mise en marché réalisé par AVE en 2008 et 2009 Suivi des activités d'AVE et rupture du contrat en mars 2010 Mise en œuvre du volet campagne et du volet ville / campagne en 2009 / 2010 / 2011 dans la zone nouvelle d'Akparé et Elavagnon Participation à l'élaboration des rapports annuels Participation à l'élaboration des rapports financiers
<b>AVE</b>	Volet campagne et mise en marché Rapport mensuel Rapport financier mensuel	Mise en œuvre du volet campagne à Kpalimé et de la mise en marché Elaboration de rapports d'activités Elaboration de rapports financiers insuffisants : difficultés pour justifier l'utilisation de certains fonds

**Tableau 3: Rôles prévus / constatés des divers partenaires**

(Sources : contrat entre le CFSI / Echoppe Togo / AVE et Echoppe France et

Informations fournies par les partenaires)

## 2.2. Cohérence du montage institutionnel

Le montage institutionnel proposé montre une **certaine cohérence en conjuguant les compétences des divers partenaires** et précisant les fonctions et responsabilités de mise en œuvre d'un côté (Echoppe Togo et AVE), de gestion administrative et financière de l'autre (CFSI) et de réflexion stratégique et apports techniques (Echoppe France). Par ailleurs, la mise en œuvre du projet a été séparée entre le volet ville / le volet campagne pour faire intervenir deux organisations expérimentées respectivement sur ces volets, et légitimes. AVE apportait notamment ses compétences mais aussi ses moyens logistiques pour la mise en marché. Ce projet permettait parallèlement à AVE de consolider les relations avec ses membres (consolider sa base sociale) en fournissant des débouchés aux producteurs d'AVEC-GIE.

Par contre, la **responsabilité de la mise en œuvre du volet ville / campagne n'a pas été très claire** : en effet, Echoppe Togo devait assurer la partie préfinancements et crédits, et AVE la partie mise en marché. Mais avec quels liens / quels mécanismes de concertation et gouvernance entre les deux organisations sur les prises de décisions ?

Il apparaît également que **séparer institutionnellement les fonctions de mise en œuvre et gestion financière est délicat et source de tensions institutionnelles**. Dans les faits, des tensions sont en effet apparues entre les priorités de gestion financière et contrôle du CFSI et celles de mise en œuvre d'Echoppe Togo et Echoppe France.

- Le CFSI a dénoncé certaines décisions stratégiques pour raisons budgétaires (exemple : embauche d'un agronome expérimenté avec un niveau de salaire bien plus élevé que le budget prévu) et a insisté pour rester toujours au plus près du document projet malgré les difficultés qui sont apparues. Par exemple, en 2009, le CFSI a incité à ne pas vendre le maïs à d'autres personnes que les restauratrices (les bénéficiaires attendues), conformément à la proposition initiale, malgré un stock excédentaire : cette option a créé des tensions avec Echoppe Togo et Echoppe France qui voyaient avant tout que le maïs bloquait le magasin de stockage et perdait sa qualité et son prix.
- Le partenaire Togolais a ressenti peu de confiance de la part du CFSI et a déploré un rôle de contrôle et non d'appui. Il a regretté de ne pas être plus associé à la fonction de gestion budgétaire et devoir attendre du CFSI la validation de certains coûts et factures. Cet aspect a représenté pour Echoppe Togo un risque puisque l'organisation doit prendre en charge les factures non acceptées sur le budget.
- Echoppe France a déploré des situations de tensions autour des choix stratégiques et des contraintes administratives élevées. Les partenaires opérationnels et stratégiques ont demandé plus de flexibilité.

Parallèlement, la relation institutionnelle avec AVE a été déléguée à Echoppe Togo (contrat entre Echoppe Togo et AVE) qui s'est trouvé dans une situation **d'intermédiaire sans être préparé à ce rôle d'encadrement et suivi de partenaire**. Considérant qu'AVE était un partenaire avec lequel aucune action n'avait été menée (nouveau partenaire, donc un certain risque) et qu'Echoppe Togo devait aussi se concentrer sur la mise en œuvre du volet ville, il aurait pu être **prudent de maintenir la relation directe entre AVE et le CFSI** habitué à gérer des programmes « multi-acteurs ».

Dans le document projet, le CFSI avait le rôle de coordination mais **les mécanismes de concertation entre les partenaires n'ont pas été précisés**. Il est pourtant primordial dans un projet avec plusieurs partenaires de définir / formaliser et animer des mécanismes et espaces de concertation / discussion entre partenaires (mise en place d'un COPIL institutionnel du projet / diffusion des rapports de mission à chaque partenaire pour discussion des recommandations puis accords sur les orientations stratégiques / temps collectif de planification etc.)

- Dans les faits, les missions du CFSI et Echoppe France semblent avoir été menées en parallèle sans mécanisme de concertation sur les conclusions et recommandations de chaque mission et définition conjointe de stratégie.
- Les trois organisations ont participé à la réflexion stratégique, chacune apportant son regard suivant ses priorités. Cette dynamique enrichit la réflexion mais est aussi source de tensions ou retard dans la prise de décisions si des mécanismes de débats institutionnels ne sont pas établis.

Le rôle d'Echoppe France a également été défini en tant qu' « appui technique » avec 12 missions prévues sur la période, **sans préciser le contenu de cet appui** (pour quels besoins spécifiques ?) ni les mécanismes (périodicité, élaboration de termes de références, dispositifs pour discuter les recommandations avec Echoppe Togo / avec le CFSI etc.).

### 2.3. Présentation du budget proposé

Le budget proposé s'élevait à 460 053 euros sur 4 ans, avec des lignes de financement pour :

1. Des ressources humaines (et des per diem pour des rencontres)
2. Des déplacements (missions d'appui)
3. Des équipements (notamment en matériel pédagogique et kit de formations)
4. Des frais de fonctionnement généraux et de bureaux
5. Des frais d'audit et évaluation
6. Un fond de crédit (préfinancement des producteurs et transformatrices).

Globalement, le budget apparaît très « compressé » (certains coûts semblent très ajustés, sans marge de manœuvre, certaines lignes budgétaires ne sont pas mobilisées) ce qui complique sa lisibilité et représente aussi un certain risque : il apparaît probable que certains coûts ne soient pas prévus.

### 2.4. Le déficit de certaines lignes budgétaires

L'analyse du budget montre en effet **un déficit de certaines lignes budgétaires** par rapport à l'ambition du projet et sa complexité:

- La poste « responsable administratif et financier » pour le projet a été prévu à hauteur d'un tiers de temps d'une personne alors que la mise en œuvre d'un projet UE requiert souvent au minimum une personne à 50% de temps sur le terrain. Le projet supposait par ailleurs de gérer un fond de préfinancement et des activités de vente / achats / mise en marché, ce qui demande un travail de comptabilité et gestion administrative important.
- Le travail d'appui technique et stratégique réalisé par Echoppe France n'a pas été budgétisé en dehors des coûts de billets d'avion et per diem. En effet, le CFSI s'est tenu à une application stricte des conditions de l'appel à proposition (article 2.1.4 éligibilité des coûts) pour ne pas risquer un refus du projet. Il n'a pas budgétisé de frais d'assistance à court terme considérant que les coûts de ressources humaines d'Echoppe France ne pouvaient pas être couverts par ces lignes et devaient, comme ceux du CFSI, être assurés par les frais administratifs et des ressources propres. Il aurait été cependant possible de prévoir des missions du réseau d'Echoppe France à titre d'expertise individuelle, Echoppe France n'étant pas l'ONG demandeuse et n'ayant pas de salariés. Les frais administratifs ont été réservés au CFSI et le CFSI et Echoppe France ont accordé de déposer un dossier au MAEE ou au SCAC pour financer les coûts d'Echoppe France. Ces financeurs ne disposaient malheureusement plus de fonds. Un partage des frais administratifs entre le CFSI et Echoppe France n'a pas été rediscuté.
- L'absence de prise en charge du temps et travail à fournir questionne la faisabilité des missions prévues, nombreuses (12), surtout pour une petite structure comme Echoppe France, sans salariés (l'investissement bénévole des chargés de missions a forcément une limite).
- Des lignes budgétaires ont été prévues pour les actions de formation des restauratrices, pour des per diem lors des rencontres avec les producteurs, pour des petits investissements pour améliorer l'hygiène mais pas directement pour financer les rencontres / ateliers et les actions d'animation et renforcement institutionnel du groupement d'achat.
- Aucune ligne budgétaire n'a été prévue pour le travail de mise en marché / stockage qui devait être assuré par AVE « sans incidence de coût ». Ce montage budgétaire n'est pas pertinent : il aurait été préférable et prudent dans une telle situation d'inscrire le coût réel en

précisant qu'il constituait un apport d'AVE en termes de cofinancement (le budget total aurait été supérieur mais sans apporter de modification au montant de la subvention sollicitée auprès de la Commission Européenne). Cela aurait permis de mieux acter l'engagement financier et la responsabilité d'AVE pour assumer ces fonctions, et visualiser les couts à prévoir.

- Aucune ligne n'a été prévue sur des études (qui auraient été intéressantes à mener pour définir mieux la stratégie de commercialisation) ni pour des actions de visibilité / capitalisation des expériences. De fait, le montage budgétaire a tenu compte des limites d'autofinancement du CFSI et Echoppe France (25% de cofinancement à apporter) et a du opérer certains choix.

### 3. Conclusions et recommandations

#### 3.1. La pertinence du projet

Un projet comme ce projet « ville / campagne » mis en œuvre par Echoppe Togo en partenariat avec Echoppe France et le CFSI, **est très pertinent** car il cherche à appuyer l'activité de restauratrices de rues, une activité génératrice de revenus et d'emplois, tout en prenant en compte les divers facteurs limitants de la filière et en intervenant à la fois sur le financement des activités, la formation, l'appui à l'organisation et la mise en marché.

**L'originalité du projet et sa qualité résident dans le fait de tenter d'intervenir sur l'ensemble de ces facteurs alors que la plupart des projets n'interviennent que sur un volet ou sur certaines fonctions. Il permet ainsi certains effets multiplicateurs (effet « boule de neige »). La très bonne acceptation du projet par les participants, malgré sa complexité et des difficultés rencontrées, montre sa pertinence.**

Certains éléments nous interrogent cependant en termes de conditions de faisabilité et facteurs de réussite. Ces observations ne remettent pas en cause la pertinence de la proposition initiale mais sont des éléments de réflexion et capitalisation (apprentissage).

Au niveau de la production à la campagne :

- Le choix des zones doit être raisonné en fonction des réalités des contextes et privilégier des régions où la production recherchée est établie et **excédentaire** et les conditions de mise en marché **non pénalisantes**.
- Des relations avec les organisations de producteurs sont importantes pour participer dans une certaine mesure au débat sur ces politiques et relier ainsi l'action de terrain à une **action plus globale de plaidoyer**.
- L'appui à la production ne doit pas forcément être appréhendé en termes de hausse des rendements mais doit tenir compte des coûts de production et permettre d'augmenter les marges. La recherche de **qualité est souvent prioritaire**.
- **L'organisation préalable des producteurs au niveau local et régional est nécessaire** et une condition de réussite pour pouvoir améliorer durablement la commercialisation (en favorisant l'accès à des solutions collectives de transport, de stockage).
- L'analyse des **flux de trésorerie** des producteurs est nécessaire pour bien comprendre leurs contraintes et identifier les mécanismes qui leur permettront de mieux vendre leurs produits et respecter leurs engagements.
- Les besoins des producteurs pour trouver des débouchés sont souvent supérieurs aux capacités d'un projet de trouver des marchés. Il est nécessaire d'ouvrir d'autres voies pour

diversifier la commercialisation et travailler notamment sur la **création de plus value** (activités de transformation).

#### Au niveau de l'achat / la transformation en ville :

- Le choix des activités à appuyer et des bénéficiaires doit tenir compte des aléas possibles et prévoir une certaine **diversification des acheteurs potentiels** pour diminuer les risques d'invendus et optimiser les efforts de régulation du marché.
- Le développement des activités des restauratrices de rue reste soumis à l'évolution du pouvoir d'achat des consommateurs. La diversification de l'offre est nécessaire pour fidéliser les clients et compenser les fluctuations des prix des denrées. L'appui à la **diversification des activités** et la mise en place de réseau d'approvisionnement de divers produits est un facteur clé pour viabiliser les activités.

#### Au niveau de la régulation de la commercialisation :

- Le **préfinancement des activités de production comme de transformation est un levier important** pour libérer les producteurs et transformatrices de leurs relations de dépendance et améliorer les conditions et réseaux de mise en marché.
- Des mécanismes de **contractualisation sont nécessaires pour favoriser le respect des engagements** des producteurs et des transformatrices et faciliter les relations de confiance.
- Le **contrôle de la qualité** est la règle d'or de toute initiative de commercialisation. L'élaboration d'éléments de cahier des charges est stratégique pour définir les niveaux de qualité attendus et les dispositifs de contrôle de la qualité doivent être mis en place.
- Pendant la période de récolte, les moyens logistiques et de stockage doivent être anticipés pour pouvoir acheter le maïs à temps, et **gérer des flux de marchandises**. Des solutions de stockage doivent être prévues pour que les acheteurs puissent s'approvisionner pendant la période où les prix sont plus élevés.
- Les stratégies de mise en marché doivent analyser la possibilité d'établir des **relations de partenariat avec des commerçants** pour profiter de leur savoir faire et rechercher l'efficacité.
- L'organisme en charge de la mise en œuvre doit avoir également une certaine **capacité de trésorerie** pour affronter les retards éventuels de remboursements des acheteurs sans affecter l'octroi de crédits à temps aux producteurs. La gestion de ces flux par une organisation qui **gère par ailleurs un portefeuille de crédits et épargne est un facteur de réussite**.

Globalement, une telle proposition reste très ambitieuse : elle reste assez complexe et les contraintes rencontrées sur certaines actions et volets vont rapidement se répercuter sur l'ensemble des autres volets. Elle doit pouvoir être **menée dans une démarche de recherche / développement (recherche / action)** et avoir **une flexibilité** pour pouvoir s'adapter aux aléas.

Elle doit également **être appréhendée sur une durée de temps suffisante** pour pouvoir se mettre en place progressivement et se consolider. Une durée de 3 ou 4 ans de projet n'est sans doute pas suffisante pour atteindre l'autonomie.

Il apparaît important de maintenir et développer des relations institutionnelles, pour compléter l'action de terrain de commercialisation par une action de visibilité (faire connaître la pertinence de l'initiative) et de plaider aux côtés des acteurs nationaux impliqués sur les thématiques de souveraineté alimentaire, lutte contre la pauvreté et développement urbain.

### 3.2. La cohérence du montage institutionnel et budgétaire

Un montage institutionnel basé sur une **dynamique multi acteurs est cohérent** et pertinent pour mener un programme ambitieux sur divers volets et apporter le savoir faire institutionnel de chaque acteur. Cependant, il demande impérativement **la mise en œuvre de dispositifs et mécanismes de coordination et concertation** entre partenaires pour faciliter les débats et le travail en synergie. Ces mécanismes sont importants pour créer également la confiance entre partenaires : cette confiance ne se décrète pas, elle doit se construire.

Quand à l'appui technique / stratégique, il est nécessaire de bien **le délimiter et définir son contenu et sa forme**, pour le rendre opérationnel et faciliter l'appropriation des recommandations. L'élaboration de termes de références avant chaque mission permet de mieux cibler l'appui, répondre aux besoins du partenaire qui met en œuvre, et aux préoccupations du partenaire responsable de la coordination du projet. Un document de recommandations après chaque mission doit être élaboré et discuté ensuite entre les partenaires pour acter des décisions et aboutir ensuite à la planification de la période suivante (et la planification budgétaire) en tenant compte des nouvelles orientations.

Il est important dans une proposition d'avoir un budget réel et réalisable pour ne pas courir le risque de manquer de ressources pour l'exécution du projet mais aussi, pour ne pas faire courir des risques financiers aux divers partenaires qui doivent assumer les frais non prévus.

- Les aspects administratifs doivent toujours être bien évalués pour prévoir les ressources humaines suffisantes et souvent inclure des activités de formation / accompagnement du personnel administratif et financier des partenaires locaux.
- Les missions d'appui technique doivent être budgétisées de façon réaliste. Le coût de l'assistance technique doit pouvoir être couvert en fonction des possibilités offertes par les directives (variables) des appels à proposition et financeurs
  - soit par des lignes « personnel expatrié affecté à l'action ». Suivant les cas, le personnel (des partenaires Nord) le plus impliqué sur le projet peut être considéré comme personnel direct du projet, expatrié et affecté à temps partiel (20%, 30%)
  - soit par des lignes « missions d'appui technique » lorsque ces missions sont réalisées par des personnes non salariées de l'ONG demandeuse.
  - soit par les frais administratifs globaux du projet.
- Les frais administratifs doivent aider à couvrir les frais de structures : il apparaît pertinent de discuter entre partenaires de l'affectation et la répartition de ces fonds entre partenaires, suivant les besoins.

Une telle proposition doit pouvoir avoir une flexibilité pour sa mise en œuvre et son exécution budgétaire, pour s'adapter aux aléas (inévitables au niveau de la production et commercialisation). Les projets financés par la Commission Européenne ont l'avantage d'offrir cette flexibilité:

- Avec la possibilité de faire évoluer les lignes budgétaires dans une même rubrique (sans avoir besoin de demander autorisation de modification)
- Avec la possibilité de sollicitation de modification budgétaire avec une demande écrite argumentée pour des ajustements de budgets (notamment suite à des modifications de partenariats par exemple).
- Avec la mobilisation des imprévus, avec une demande d'autorisation de mobiliser cette ligne

## **PARTIE III: EFFICACITE ET EFFICIENCE DE LA MISE EN OEUVRE**

## 1. La mise en œuvre du projet par Echoppe Togo

### 1.1. Une proposition de projet portée institutionnellement

La proposition de projet a été élaborée à l'initiative d'Echoppe France qui a mobilisé les autres partenaires autour de ce souhait d'une action « ville / campagne ». Cependant, l'idée du projet a été **bien appropriée par Echoppe Togo** qui présente ce projet comme une initiative conjointe, issue d'un processus de réflexion partagé, et la suite logique des activités menées les années précédentes. La phase expérimentale menée avant ce projet en 2005, et les apports d'une stagiaire française (sous contrat avec Echoppe France) a confirmé pour Echoppe Togo l'intérêt de cette proposition.

La proposition de projet a été également appropriée par les membres du Conseil d'Administration d'Echoppe Togo: le président et la vice présidente ont souligné l'attachement d'Echoppe Togo à cette initiative nouvelle pour l'institution. Le CA s'est impliqué dans le suivi de ce projet et 3 membres ont assisté à la restitution provisoire de l'évaluation à Lomé, montrant leur motivation pour poursuivre l'initiative et la réflexion.

Dans son rapport annuel de 2009 et 2010, Echoppe Togo a inscrit le souhait de continuer son travail de microcrédits auprès des femmes, et de **poursuivre le travail de liens avec les producteurs.**

### 1.2. Le rôle majeur d'Echoppe Togo

Echoppe Togo a montré globalement une bonne capacité de mise en œuvre du projet et a cherché à **faire face à l'ensemble des difficultés rencontrées en chemin**, en expérimentant les voies possibles. Comme cité précédemment, le projet a pu se réaliser grâce à la base sociale qu'Echoppe Togo a pu mobiliser, et **grâce à son travail social** auprès des femmes des quartiers, son rôle d'animation, son travail d'accompagnement et apprentissage en microcrédits. Il est donc important d'évaluer le projet « Ville / Campagne » en le **resituant dans le travail global mené par Echoppe Togo.**

Echoppe Togo a joué un rôle majeur dans la mise en œuvre du projet, au-delà de ce qui était prévu, suite aux difficultés rencontrées avec le partenaire AVE. Les difficultés avec AVE sont apparues fin 2008 (insuffisance des moyens mobilisés pour la mise en marché du maïs), elles se sont confirmées dès mars 2009 (insuffisance de résultats) et le contrat avec AVE a été limité à la zone de Kpalimé pour la deuxième campagne de semis du maïs en avril 2009. Le contrat a finalement été rompu en avril 2010 (officiellement pour non respect de la législation du travail, via un courrier du CFSI à Echoppe Togo demandant l'arrêt des versements financiers à AVE, puis un courrier d'Echoppe Togo à AVE l'avertissant de la rupture du contrat).

Echoppe Togo a fait face à la diminution de l'engagement d'AVE en commençant à intervenir auprès des producteurs de la zone d'Elavagnon et Akparé en 2009 (année 2), parallèlement au travail mené par AVE dans la zone de Kpalimé, et en assumant la responsabilité du volet ville / campagne et de la mise en marché. Avec la rupture avec AVE, Echoppe Togo a finalement **repris le volet « campagne » et le volet « ville / campagne » dans leur intégralité**, même si ce choix était un défi en soi et signifiait développer une nouvelle compétence.

Il aurait sans doute été pertinent dès 2009 et en mars 2010, au moment de la rupture, de **prendre le temps de mener une évaluation intermédiaire** pour mieux analyser le contexte (qui pouvait remplacer AVE ?) avant d'opter sur une mise en œuvre par Echoppe Togo. De nombreuses organisations travaillent au Togo auprès des producteurs et il existe des initiatives d'organisation de producteurs pour la commercialisation. Cette évaluation intermédiaire n'a pas été proposée par les partenaires français (elle n'était pas prévue au budget mais aurait pu être envisagée). L'équipe d'Echoppe Togo considérait qu'il était prioritaire d'avancer sur l'exécution du projet et n'a pas voulu perdre du temps et se risquer à rechercher un autre partenariat. Un atelier a eu lieu cependant en

2009, pour faire connaître l'expérience à divers acteurs locaux (membre d'organisations paysannes d'ONG) mais cet atelier n'a pas provoqué l'adhésion et la candidature spontanée d'autres organisations.

Après la rupture avec AVE, il n'y a pas eu signature d'un nouveau contrat tripartite qui aurait pu cependant mettre en évidence les changements de rôles, les besoins d'appui technique et administratif pour poursuivre la mise en œuvre et les implications financières qui auraient pu amener une discussion sur une révision budgétaire.

### 1.3. La mobilisation des ressources financières

Le projet a été exécuté pour l'instant à hauteur de 64 % du budget total prévu (comptes arrêtés au 31/12/2010, en fin de 3<sup>ème</sup> année). Ce bilan sera actualisé en fin de projet.

Les partenaires ont montré une bonne capacité globalement de mise en œuvre du projet.

On peut noter que les audits financiers annuels prévus initialement (mais non obligatoires au regard des règles de la Commission Européenne étant donné le montant restreint du budget) n'ont pas été réalisés. Ces audits auraient cependant pu **apporter un regard externe sur les capacités administratives d'Echoppe Togo** et souligner les points à améliorer.

Dans la réalité, un seul audit a été mené la première année mais n'a pas été concluant pour le CFSI (non respect des normes, rapport incomplet). De fait, le CFSI a considéré les frais d'audit comme inéligibles et ne l'a pas affecté au budget. Le choix a alors été fait par le CFSI de ne pas renouveler ces audits et de faire contrôler les comptes du projet lors de l'audit général des comptes 2008 et 2009 du CFSI.

Dans les faits, le fond de préfinancement (165 000 euros) prévu en 4 montants annuels de 41 250 euros, a été versé à Echoppe Togo pour doter les producteurs de crédits et pour la mise en marché:

- Chaque année, une première tranche a été versée en avril de 24 750 euros soit 60% du fond annuel pour le financement de la production (crédits pour l'achat d'intrants pour le maïs)
- La deuxième tranche de 16 500 euros a été versée en octobre pour couvrir les frais de mise en marché (frais de transport, stockage, distribution).

Les fonds affectés au crédit même sont donc inférieurs à ce qui était initialement prévu mais sans que cela ne limite les quantités de maïs produites et disponibles pour la commercialisation. En effet, les zones choisies d'Elavagnon et Akparé sont des zones où la production de maïs est importante, les rendements sont plus élevés que dans la zone de Kpalimé et les surfaces mise en production sont supérieures. La plupart des producteurs produisent plus de maïs que les surfaces financées par le projet et sont excédentaires en maïs.

**L'utilisation de ces fonds de préfinancements et leur reconstitution** reste à détailler et analyser

- quel pourcentage est réellement mobilisé et remis aux producteurs sous forme de crédits ?
- quel est le taux de remboursement des producteurs et des transformatrices ?

Ces données seront analysées dans la *partie IV : Résultats, chapitre 3.3 : rentabilité et durabilité*

Au niveau financier, les difficultés avec AVE se sont traduites par une **perte la première année** autour de 13 850 euros (9 millions de FCFA)<sup>1</sup> : certains frais de mise en marché ont mal été évalués et non pris en compte dans les calculs du coût de la mise en marché (et donc du prix final) et certains frais n'ont pas été justifiés par AVE. Or, la rupture de contrat avec AVE s'est réalisée sur le constat de non respect des droits du travail (les agronomes n'étaient pas déclarés et AVE n'a pas voulu régulariser la

---

<sup>11</sup> Source : fichier Excell d'Echoppe Togo récapitulant les résultats financiers

situation) et la demande de justification de ces frais n'a pas été poursuivie au-delà de la rupture. Echoppe Togo a semble-t-il **compensé cette perte en reconstituant le fonds à partir de son propre capital** : un fonds de 82 500 euros (soit 54 millions de CFA) a été utilisé en année 2 (2009) pour les crédits et les frais de mise en marché. Certaines difficultés apparaissent cependant dans le suivi des activités et certains fichiers de suivi des montants de crédits octroyés en 2009 diffèrent. Echoppe Togo aurait donc endossé cette responsabilité mais ce coût représente aussi une perte et un risque institutionnel.

Au niveau du budget, la mobilisation des imprévus a été souhaitée et demandée au CFSI par Echoppe Togo.

Le CFSI a demandé à la Commission Européenne l'autorisation d'utiliser les imprévus à hauteur de 2800 euros à compter du 1er août 2011 afin de couvrir des dépenses sous estimées lors de la construction du budget à savoir :

- le fonctionnement et la maintenance du véhicule ligne 411 à hauteur de 700 euros (ligne 411)
- les locations de bureaux pour faire face aux coûts supplémentaires soit 700 euros (ligne 412)
- les consommables et fournitures de bureau soit 200 euros (ligne 43),
- les services correspondant à la location des bureaux (frais de télécommunication, maintenance) soit 1 200 euros (ligne 44)

Par ailleurs, certaines lignes budgétaires connaîtront des dépassements (pour environ 4 000 euros) mais ces dépassements restent inférieurs à 15% du budget initial prévu et ne requièrent pas une demande d'autorisation au regard des règles de la Commission.

Le budget du projet s'élève à 460 053 euros avec un financement à hauteur de :

- 345 040 euros (75%) de la commission Européenne,
- et 115 013 (25%) par les partenaires : 60 000 du CFSI, 25 013 d'Echoppe France et 30 000 d'autres sources

Au niveau des cofinancements, le CFSI a apporté son cofinancement de 60 000 euros, Echoppe France ses contributions de 6253 par an (25 013 euros au total) et 11 734 euros ont pu être mobilisés (cofinancement du F3E pour l'évaluation).

Les partenaires ont rencontré des difficultés à mobiliser les fonds publics (18 266 euros restent à trouver). Cependant, le CFSI s'engage à mobiliser des fonds propres additionnels pour compléter le financement, en tenant compte de l'utilisation des imprévus et à hauteur du budget final réalisé. Sa contribution s'élèvera donc entre 74 000 et 78 000 euros (au lieu de 60 000 € initialement prévus).

Cf. tableau 4 : tableau de financement actualisé

	Budget 4 ans	Budget 4 ans	Réalisé 2008	Réalisé 2009	Réalisé 2010	2011 prévisionnel révisé	Total	en %	écart
	EUR	en %	EUR	EUR					
Contribution financière du demandeur (**)	60 000,00	13,04%	18 071	26 019	10 135,82	24 041	78 267	17,0%	+ 18 267
Contribution de la Commission	345 040,00	75,00%	72 971	96 818	49 166,59	126 084	345 040	75,0%	0
Contribution(s) d'autres institutions européennes ou des Etats membres	0,00	0 %		0	0,00				
Contributions de sources privées européennes : <i>Echoppe France</i>	25 013,00	5,44%	6 253	6 253	6 253,00	6 253	25 012	5,4%	-1
Contributions de sources privées non-européennes	0,00	0 %					0		
<i>Contributions d'autres sources publiques Cofinancement F3E</i>	30 000,00	6,52%		0	0,00	11 734	11 734	2,6%	-18 266
<b>TOTAL DES CONTRIBUTIONS</b>	<b>460 053,00</b>	<b>100 %</b>	<b>97 294</b>	<b>129 091</b>	<b>65 555,41</b>	<b>168 112</b>	<b>460 053</b>	<b>100,0%</b>	<b>0</b>
Revenu direct de l'Action	0,00	0 %	0						
<b>TOTAL</b>	<b>460 053,00</b>	<b>100 %</b>	<b>97 294</b>	<b>129 091</b>	<b>65 555,41</b>	<b>168 112</b>	<b>460 053</b>	<b>100,0%</b>	<b>0</b>

**Tableau 4: Financement du projet prévu et actualisé au 12 / 2010 (source : CFSI)**



## 1.4. Quelques difficultés de suivi et de ressources humaines

**Des difficultés sont apparues dans les fonctions de pilotage / suivi des activités** et le reporting (cf. chapitres suivants sur l'analyse de la mise en œuvre de chaque volet). Ces difficultés sont fréquentes au sein des ONG, et sont assez souvent un besoin d'appui des partenaires du Sud.

Echoppe Togo a fait des efforts ces années sur l'élaboration de rapports écrits en demandant à chaque responsable d'élaborer des rapports écrits de leurs activités. La culture de l'oral reste forte et le personnel n'est pas toujours à l'aise avec l'élaboration de rapports. Les derniers recrutements de personnel ont mis l'accent sur ces obligations et l'arrivée de plus jeunes professionnels devrait améliorer ces aspects.

Le document projet n'avait pas détaillé un système de suivi – évaluation précis et **peu de données existaient en termes de « situation de base » hors projet**. Certaines missions d'appui d'Echoppe France se sont centrées sur la mise en place d'un système de suivi<sup>2</sup> mais ce travail n'a pas été systématisé ni poursuivi.

Une autre difficulté ressentie est liée au montage institutionnel : comme indiqué précédemment Echoppe Togo a regretté de perdre du temps dans le processus de débat sur les orientations.

Une difficulté est apparue avec une certaine rotation du personnel. En effet, pendant la période de projet, deux personnes impliquées sont parties :

- Le comptable d'Echoppe Togo qui s'est accidenté
- Une animatrice d'Echoppe Togo et responsable des formations auprès des femmes qui a mis fin à son contrat pour raisons personnelles (mariage).

## 2. Le volet Ville

### 2.1. La dynamique enclenchée auprès des femmes transformatrices

La mise en œuvre du volet ville a bénéficié du savoir faire et de l'ancrage d'Echoppe Togo dans les quartiers et auprès de ces membres. Echoppe Togo a montré une **légitimité d'intervention** sur le terrain auprès de ses bénéficiaires, et le volet ville s'est inscrit dans la continuité du travail mené précédemment (notamment pendant la phase expérimentale qui avait testé auprès de quelques femmes un processus semblable de commercialisation du maïs). Echoppe Togo avait les ressources humaines et des dynamiques de réunions régulières mensuelles de quartier pour mobiliser les femmes, leur présenter le projet, expliquer les engagements, organiser les formations, accompagner les premières bénéficiaires.

Des réunions spécifiques du projet maïs ont été prévues avant chaque réunion mensuelle des femmes membres d'Echoppe Togo. Pour simplifier le travail d'animation et d'accompagnement, celles-ci ont été regroupées en 5 groupements (sur les 13 quartiers sur lesquels Echoppe Togo travaille), et une fois tous les deux mois, l'ensemble des bénéficiaires issues des 5 groupements et 13 quartiers se réunissent.

Echoppe Togo a montré une capacité à mobiliser ainsi certains de ses membres (les femmes restauratrices de maïs), mais aussi, dès la deuxième année, à accueillir de nouveaux membres intéressées par le projet. Dans ce cas Echoppe Togo leur a demandé d'adhérer en premier au mouvement en déposant une épargne et en sollicitant un premier petit crédit, avant de devenir bénéficiaire du projet maïs.

<sup>2</sup> Le rapport N°2 d'Echoppe France fait allusion à un document d'annexes sur ce thème. Ce document n'a pas pu être consulté dans le cadre de cette évaluation

## 2.2. La création du groupement d'achat

Echoppe Togo a accompagné les premières femmes mobilisées sur le projet pour **créer un groupement d'achat** (créé le 27 mars 2008 lors de l'Assemblée Générale constitutive, en présence de 52 femmes) et en mettant en place son bureau composé de 6 femmes.

Les premiers mois, Echoppe Togo a mené un travail de formation des membres du bureau du groupement d'achat et de renforcement de ses dynamiques internes. Echoppe Togo a accompagné les représentantes du groupement d'achat pour rencontrer les producteurs (visites en mars 2008 et puis avril 2009). L'objectif des rencontres était de négocier avec eux la qualité de maïs souhaitée (choix de trois variétés), les prix d'achats mais aussi comprendre leurs limites et contraintes. Echoppe Togo a joué un rôle de médiateur et facilitateur dans cette relation naissante.

Cet accompagnement au groupement **semble avoir diminué au cours du temps**. De fait les nouveaux membres du groupement d'achat (les plus récentes) semblent moins connaître les fonctions du groupement et celui-ci ne se réunit pas par lui-même. Echoppe Togo a toujours privilégié des relations individuelles avec ses membres (pour l'octroi de crédits, le suivi des remboursements) et la création d'un groupement d'achat et son renforcement en tant que structure collective était une nouvelle expérience.

On peut noter qu'il y a eu une prise en compte irrégulière des « conditions de réussite » prévues dans le document projet :

- Le travail d'animation a bien été prévu et réalisé
- Le dispositif de préfinancement a bien été organisé pour remettre aux femmes un crédit en nature
- Le principe de progressivité n'a cependant pas toujours été respecté : par exemple, certaines femmes ont adopté le maïs du projet qui remplace celui des commerçantes. Elles ont rompu avec leurs modes d'approvisionnement et comptent maintenant à 100% sur le maïs du projet.
- Le contrôle de la qualité **n'a pas été assez organisé** et est aujourd'hui un facteur très sensible qui conditionne la fidélité des transformatrices au processus.

## 2.3. Formations et informations aux restauratrices de rue

Des formations ont été organisées pour présenter l'initiative du projet maïs, expliciter le système de fixation des prix, aider à la planification, présenter le fonctionnement du crédit et des obligations de remboursements, et aussi pour débattre des aspects liés à l'hygiène et l'amélioration des conditions sanitaires des activités des restauratrices.

Les formations ont été dirigées vers les bénéficiaires du projet maïs mais aussi vers d'autres femmes restauratrices de rue (préparant des plats à partir d'autres produits que le maïs).

Les formations des femmes se sont appuyées sur la propre dynamique d'Echoppe Togo et ses temps de réunions réguliers par quartier et par groupement (spécifique au projet maïs). Les formations se sont appuyées sur la pédagogie habituelle d'Echoppe Togo :

- Enquête aux femmes sur leur pratique (2009)
- Rappel de ce qui a été appris lors de la dernière formation
- Présentation du thème
- Formation / animation à partir des expériences des femmes
- Utilisation de jeux / chants pour exprimer et synthétiser les apprentissages

Echoppe Togo a élaboré une relation partenariale avec le CREPA (ONG spécialisée dans les aspects hydrauliques) pour former l'animatrice aux thèmes liés à l'hygiène de l'eau et bénéficier de kit pédagogiques pour les formations. L'animatrice ayant quitté Echoppe Togo début 2011, le CREPA a assuré un accompagnement de la nouvelle animatrice pour faciliter la continuité du travail.

Suite aux formations, Echoppe Togo a accompagné les femmes restauratrices désireuses d'améliorer les conditions de leurs postes de vente en identifiant avec elles les marges de progrès. Le projet a alors proposé de subventionner de petits investissements tels que des tanks à eau améliorés (couverts avec des robinets pour éviter leur ouverture fréquente et les risque de contamination). Des tabliers et foulards ont également été remis aux femmes.

Pour compléter le processus, Echoppe Togo a élaboré une grille de contrôle à partir de critères liés aux formations et aux possibilités d'amélioration des postes d'activités. Des évaluations sont prévues lors de visites surprises des femmes restauratrices. Suivant le résultat de ces contrôles, des diplômes seront remis aux femmes restauratrices ayant amélioré leurs pratiques et respectant les critères d'hygiène. (Ces contrôles n'avaient pas encore eu lieu lors de l'évaluation et le processus était en cours).

Par contre, Echoppe Togo n'a pas encore, mené d'actions pour inciter à la formation d'un groupement professionnel pour défendre les intérêts des femmes restauratrices comme prévu dans le document projet. Ce groupement professionnel serait sans doute un interlocuteur pertinent pour débattre des conséquences des travaux urbains de Lomé et de la défense des intérêts des transformatrices.

#### 2.4. L'information aux consommateurs

Pour informer les consommateurs, le projet a mené quelques actions de visibilité

- A l'aide des tabliers et foulards qui sont visibles et provoquent en effet des questions des consommateurs.
- Par le biais de 3 affiches remises fin mai 2011 sur la propreté de l'eau potable, le lavage des mains, la protection des aliments contre les mouches
- Par des informations inscrites sur les tanks d'eau



Photo 8 : Port du tablier et tank d'eau



Photo 9 : Affiche sur l'hygiène des aliments

Il est prévu également que les restauratrices puissent afficher le diplôme qu'elles recevront suite aux formations et à l'évaluation menée (diplôme plastifié).

Par contre, aucune action de communication n'a été prévue sur les aspects ville / campagne : les consommateurs ne sont pas informés de l'origine du maïs ni du lien solidaire avec les producteurs.

Au niveau global, le projet n'a pas mené d'actions de plus grande envergure de visibilité. La remise des diplômes sera l'occasion d'une cérémonie plus officielle.

Parallèlement, quelques liens avec du personnel des services hygiène ont pu s'établir mais sans collaboration officielle.

### 3. Le volet Campagne

#### 3.1. La mise en œuvre du volet Campagne

Comme indiqué précédemment, AVE, avec une équipe composée du responsable du volet agricole et de 2 ingénieurs agronomes, a assuré la mise en œuvre du volet campagne pour le compte du projet de 2008 à mi-2009 dans un premier temps à Kpalimé puis par la suite à Elavagnon et Akparé.

A partir d'août 2009, le volet campagne a par contre été mis en œuvre par Echoppe Togo qui a recruté un consultant spécialisé en Agroéconomie pour 18 mois et deux ingénieurs juniors, tous trois basés à Atakpamé. Une collaboration a été maintenue avec les producteurs de Kpalimé.

Le nouvelle équipe a permis à **Echoppe Togo de mettre en œuvre les activités prévues du volet campagne** (et certains du volet ville / campagne) et **d'acquérir de nouvelles compétences** dans ce domaine. Cette modification du dispositif de mise en œuvre du projet sur ce volet a cependant entraîné des surcoûts liés surtout à la rémunération du consultant dont l'appui était prévu initialement pour une période de 6 mois pour aider à réorienter le projet (dans une situation de crise suite aux difficultés avec AVE) mais cet appui s'est prolongé, avec un même niveau de rémunération.

Le coût de sa prestation a été mal négocié puisque sa rémunération était supérieure au budget disponible (650 000 CFA / mois + une allocation de 100 000 / mois de carburant, face à un budget disponible de 200 000 CFA / mois) et assez disproportionnée : son salaire était supérieur de 50% au salaire de la coordinatrice du projet et largement supérieur au salaire moyen de responsable projet d'ONG européennes ayant des années d'expérience (le salaire de référence serait autour de 440 000 CFA / mois). On peut noter que l'attribution d'une allocation par mois pour le carburant n'est pas une pratique à encourager et qu'il est préférable de rembourser les frais au réel avec des factures et justificatifs de suivi pour mieux suivre la présence sur le terrain.

Le contrat avec le consultant a été rompu début 2011 pour limiter les frais mais aussi suite au constat que les deux agronomes en place réalisaient par eux-mêmes le travail de terrain et que l'appui du consultant n'était plus indispensable.

#### 3.2. Les activités d'information et formation des producteurs

Les activités d'information et formations aux producteurs ont été organisées la première année par AVE qui avait par ailleurs participé à l'élaboration du document projet. Les sessions d'information avaient été étendues en dehors de la zone initialement prévue pour englober 15 villages, et 263 producteurs avaient été sélectionnés pour participer.

Au niveau des formations, AVE a appuyé d'abord la structuration des producteurs avec l'établissement de deux contrats :

- Un contrat communautaire entre le groupement villageois et AVE pour la remise d'intrants et l'assistance technique
- Un contrat individuel entre chaque producteur et l'organisation AVEC GIE précisant les quantités et la qualité du maïs à remettre à l'organisation.

AVE souhaitait sensibiliser les producteurs à l'adoption de nouveaux itinéraires techniques avec notamment l'utilisation de semences améliorées et le choix de nouvelles variétés. AVE a réalisé des réunions d'informations sur les itinéraires techniques conseillés puis a organisé la remise des intrants. Il n'a pas organisé de formation préalable mais a accompagné les producteurs lors des visites.

En 2009, quelques activités de formations ont été menées encore à Kpalimé par AVE mais la nouvelle équipe d'Echoppe Togo a organisé le travail sur Atakpamé.

Diverses **activités de sensibilisation (présentation du projet) et de formation** aux producteurs ont été réalisées en 2009 / 2010 pour :

- présenter le projet,
- inciter les producteurs à former des groupements,
- présenter les itinéraires techniques de culture de maïs conseillés depuis le choix du sol jusqu'aux opérations post-récolte ;
- préparer la distribution d'intrants agricoles aux producteurs (identification des besoins, organisation de la distribution des semences et engrais) ;
- préparer la mise en marché.

La formation technique apportée aux groupements a essentiellement porté sur les itinéraires de production de maïs. Lors des visites de suivi, une formation théorique est donnée aux producteurs sur l'itinéraire de culture en insistant sur l'opération culturale à réaliser. Des **champs école** ont été prévus (1 par groupement) et mis en place dans la majorité des groupements. Les formations avaient été prévues initialement pour quelques membres de chaque groupement qui devaient ensuite diffuser et partager leurs apprentissages. Cette proposition ne s'est pas avérée fonctionnelle. Les formations ont été **dispensées à l'ensemble des membres du groupement**.

Certains retards ont été constatés dans la programmation des activités : par exemple une formation pour améliorer les conditions de récolte n'a pu avoir lieu qu'à la veille des travaux de récolte.

Les appuis en matière d'organisation ont porté surtout sur **l'organisation des producteurs en groupements** en 2009, groupements composés en moyenne de 30 membres, avec un comité de surveillance, un comité de crédit, un président / secrétaire et trésorier (membre du comité de crédit). Dans certains villages, plusieurs groupements se sont constitués. Les appuis apportés aux groupements et surtout aux différents comités pour renforcer leurs capacités d'intervention ont été cependant limités.

En 2010 et 2011, le suivi des groupements a été réalisé avec le suivi des crédits et l'actualisation des membres. Une tentative a eu lieu pour regrouper 3 groupements qui coexistent au sein d'un village. Echoppe Togo n'est pas allé au-delà et n'a pas incité à la mise en relation de ces groupements et leur structuration au sein d'une seule organisation de producteurs.

En 2008 et 2009, des contrats ont été établis de façon individuelle entre chaque membre du groupement et la structure projet, avec une reconnaissance individuelle de dette. Au niveau du groupement, une liste de bénéficiaires membres du groupement est établie. A partir de 2010, pour inciter les producteurs à respecter ses engagements et responsabiliser chaque groupement, une garantie de « **groupement solidaire** » a été mise en place: les **contrats sont établis entre Echoppe**

**Togo et le groupement** avec une reconnaissance de dette du groupement. En cas d'impayés d'un producteur, les autres membres du groupement doivent en assumer la responsabilité pour que le groupement puisse continuer à bénéficier du projet (inciter le producteur à payer, avancer les sommes dues).



Photo 10 : groupement de producteurs et productrices (Akparé)

En termes d'efficacité, le projet **aurait pu s'appuyer sur des dynamiques existantes** en partant de groupements de producteurs déjà constitués dans les zones d'intervention. Cette option n'a pas été retenue car certains producteurs intéressés par le projet ne faisaient pas partie de ces groupements. Le projet aurait pu cependant inciter les groupements déjà constitués à s'élargir ou sélectionner dans un premier temps uniquement les producteurs organisés.

Parallèlement, les actions de formation auraient pu être organisées avec les organisations de producteurs de second niveau qui existent dans la Région des Plateaux telles que la CPC, le RENOP, le MAPTO et qui développent déjà des actions en termes de services d'appui à la production (formation aux itinéraires de production fourniture d'intrants, facilitation de l'accès au crédit.). La **recherche de partenariat avec des structures existantes** aurait permis de gagner en temps et efficacité.

### 3.3. Le suivi des exploitations

Le suivi des exploitations en 2008 a été réalisé lors de diverses visites au moment de la préparation des sols et du semis, de la récolte, et pendant le stockage. Des cahiers de suivi de parcelles ont été établis par villages.

A partir de 2009 dans la zone d'Atakpamé, pour suivre les exploitations, les ingénieurs agronomes ont effectué des visites techniques auprès des groupements (visites collectives) et dans les champs école et des visites individuelles ou de parcelles. Ils se sont fait accompagner par le comité de surveillance de chaque groupement et ont mis en place des fiches de visites. Ces visites sont réalisées lors du semis, de l'entretien (sarclage) et de la récolte. A titre d'exemple, en 2010, au total 74 réunions et 116 visites et parcelles ont été réalisées.

Le comité de surveillance (composé de 3 membres) mis en place dans chaque groupement se charge de visiter les champs des producteurs au cours des autres étapes du cycle de développement du maïs pour s'assurer que les producteurs appliquent la formation donnée par l'Ingénieur agronome. Dans les faits, d'après les enquêtes, les visites de parcelles par le comité de surveillance ont bien eu

lieu mais leur **efficacité reste à démontrer**. Faute de moyens de déplacement, les comités de surveillance ont eu des difficultés pour fonctionner: certains membres réclament des vélos à Echoppe Togo pour pouvoir visiter les parcelles.

### 3.4. Le suivi et contrôle de la récolte

En 2008, les ingénieurs d'AVE ont réalisé des visites de suivi aux producteurs pour contrôler la qualité de la récolte.

En 2010, une formation a été proposée spécifiquement aux producteurs de la zone d'Atakpamé sur le traitement post-récolte en vue de contribuer à garantir la disponibilité et la qualité du maïs et à faciliter les transactions commerciales (maintien de la qualité). Un total de 50 producteurs dont 38 de la zone Akparé et 12 de la zone Elavagnon ont pris part à la formation (*tableau 5*). Deux techniciens spécialisés de l'ICAT chargés de la promotion des cultures vivrières et basés au niveau des agences Ogou et Est Mono étaient également présents. Toutes les opérations culturales et de traitement post-récolte ont été abordées avec les producteurs. Les objectifs poursuivis étaient:

- Assurer une bonne récolte et garantir la réalisation des opérations de séchage, traitement et de pré collecte du produit dans de bonnes conditions.
- Faciliter le processus de collecte et de commercialisation
- Familiariser les responsables des groupements avec les techniques et pratiques de négociation.
- Renforcer les capacités de conduite des négociations

Il était prévu que les producteurs ayant participé à cette formation puissent partager leurs connaissances avec les autres producteurs de leur groupement, ce qui s'est révélée difficile à mettre en œuvre pour des limites de **disponibilité** des producteurs (facteur temps limitant surtout en période de travaux agricoles) et **d'éloignement** entre producteurs.

Zone	Nombre de villages	Participants		Total
		Femmes	Hommes	
Akparé	12	00	38	38
Elavagnon	04	01	11	12
Total	16	01	49	50

**Tableau 5: Liste des participants à la formation pour améliorer les conditions de récolte**

(Source : tableaux de suivi d'Echoppe Togo des activités du volet Campagne)

Les ingénieurs agronomes d'Echoppe Togo ont également effectué une troisième visite auprès des producteurs à cette étape pour aider les producteurs à récolter à la bonne période et les préparer aux opérations post-récolte qui garantissent l'obtention de maïs de bonne qualité.

L'accompagnement aux producteurs ne semble **pas avoir été suffisant** et n'a pas produit les effets escomptés : d'importantes pertes ont été enregistrées par les producteurs surtout au cours de la campagne 2010/2011 du fait de mauvaises pratiques de récolte (outils inadaptés) et par manque de temps. La période de récolte de maïs coïncidant avec celle des autres cultures (coton, soja, riz, haricot, etc.), les producteurs sont confrontés à un problème **de main-d'œuvre**. Aussi, la qualité du maïs livrée aux femmes a-t-elle été moindre.

### 3.5. Le stockage et égrenage

En 2008, AVE a organisé le passage de l'égreneuse dans les groupements (planification de l'utilisation de l'égreneuse) puis la collecte et le stockage du maïs dans le magasin central du groupement. De nombreuses difficultés de mise en œuvre sont apparues (égreneuse en panne, retard, capacité de transport insuffisante etc.)

En 2009 et 2010, le maïs récolté à Atakpamé a été **égrainé dans le champ manuellement** étant donné l'absence d'égreneuse. Les grains ont ensuite été stockés par chaque producteur au village (sans avoir des magasins de stockage) jusqu'au jour de l'organisation de la collecte par Echoppe Togo et l'achat de la production. Le stockage de ces grains séchés a duré entre 1 à 4 mois. Le stockage du maïs récolté se fait dans des magasins de fortune dans les villages : les producteurs utilisent généralement leur case et les greniers traditionnels.

A Atakpamé, Echoppe Togo a loué un magasin d'une capacité de 400 tonnes à 840 000 FCFA l'an dans lequel est stocké le maïs collecté dans les sous-zones d'Elavagnon et d'Akparé. Un deuxième magasin a été loué pour augmenter la capacité de stockage à 600 tonnes. Cette **capacité de stockage est aujourd'hui un facteur limitant** les volumes à collecter.



Photo 11 : Stockage du maïs

Pour éviter le développement des charançons, le stock est fumigé régulièrement sans un plan prédéfini. Les conditions de stockage et de gestion du stock **ne garantissent cependant pas le maintien d'une bonne qualité du maïs** : le stock n'est pas bâché après traitement, les allées entre les lots de maïs ne sont pas suffisantes pour permettre une bonne aération, etc.

## 4. Le volet Ville / Campagne

### 4.1. L'accord commercial

Pour permettre la mise en place d'une relation économique et sociale solidaire entre les producteurs et les transformatrices, Echoppe Togo a accompagné et facilité les rencontres et les négociations entre ces acteurs pour aboutir à un accord commercial.

Entre 2008 et 2009, **deux rencontres ont eu lieu** entre le bureau du groupement des femmes restauratrices de Lomé et quelques présidents des groupements de producteurs à Akparé et à Kpalimé, en présence d'Echoppe Togo. Lors de ces réunions les quantités de maïs ont été discutées, ainsi que la qualité et le prix.

Au niveau des volumes, il est apparu difficile dans les faits, et même impossible, d'engager les transformatrices sur des quantités à acheter en avril (au moment de la mise en culture) sans avoir une visibilité sur le prix du marché en décembre. Ce facteur est lié à une volatilité des prix au cours des saisons mais aussi entre années.. Les femmes ont plutôt établi leurs engagements en octobre (soit après les récoltes). **La faisabilité de l'accord commercial anticipé est donc questionnée.** Elle est sans doute tributaire de la confiance et visibilité que les acheteurs peuvent avoir sur les règles de fixation des prix qui doivent faire référence au prix du marché au moment de la récolte.

Au niveau du prix, les négociations ont été difficiles et tendues. Elles ont été facilitées par Echoppe Togo dont le rôle a été déterminant pour concilier les intérêts des deux acteurs.

- La structure des coûts de mise en marché a été expliquée aux femmes et aux producteurs en partant du coût d'achat aux producteurs et tenant compte des coûts de la mise en marché.
- Une réflexion a été menée sur les coûts de production

Lors des premières réunions, un accord n'a pas pu être trouvé entre ces femmes, ce qui a pu décourager leurs représentantes. Echoppe Togo a dû intervenir comme médiateur et concilier de façon bilatérale dans un premier temps avant de proposer une solution. Le facteur prix reste très sensible.

Les producteurs et les femmes ont appris à dialoguer à travers ces rencontres mais ils ont des **besoins de renforcer leurs capacités de négociations.**

Des accords commerciaux ont donc été trouvés chaque année mais **Echoppe Togo n'a pas mis en place des mécanismes de contractualisation de cette relation commerciale.** En effet, la première année, le groupement d'achat des femmes avait établi un contrat avec AVEC GIE, contrat qui n'a pas été respecté, et le groupement n'a plus voulu établir de contrat avec les producteurs par la suite. Echoppe Togo a alors établi un système d'engagement entre d'un côté les transformatrices et Echoppe Togo (liste de commandes, fiches individuelles de suivi des crédits) et de l'autre les producteurs et Echoppe Togo (liste de surfaces préfinancées par groupement, contrats individuels, dynamiques de groupe solidaire).

Cette situation inscrit Echoppe Togo dans un rôle **d'intermédiaire entre le groupement de femmes et les groupements de producteurs.**

On peut noter qu'en 2010 aucune rencontre n'a eu lieu entre les groupements de producteurs et le groupement d'achat ni au printemps 2011. Un atelier a été organisé en mai 2011 dans le cadre de cette évaluation avec la participation du bureau de groupement de femmes et des groupements de femmes et a été l'occasion pour chacun de dresser un bilan et discuter de nouveau sur les facteurs prix et qualité.

## 4.2. La régulation du marché

La proposition de projet supposait de stabiliser le coût d'achat du maïs pour les transformatrices et bénéficier à la fois aux producteurs et transformatrices, Echoppe Togo a donc **accompagné la réflexion pour définir collectivement le mode de calculs du prix.**

Dans les faits, Echoppe Togo a proposé de tenir compte des coûts de production des producteurs pour fixer un prix plancher et définir un prix stable sur cette base en tenant compte des coûts de mise en marché. Cette option n'a pas été acceptée ce qui confirme l'apprentissage de la phase expérimentale : il n'est **pas possible d'établir un prix fixe.**

Ensuite la proposition a été d'indexer les prix à ceux du marché au moment de la transaction (marché local à Atakpamé ou à Lomé pour les femmes) en l'augmentant légèrement pour les producteurs, et en le baissant légèrement pour les transformatrices. Ceci implique que les producteurs et les transformatrices continuent à subir la variation des prix, mais de façon atténuée.

La différence de prix accordée au producteur et aux transformatrices doit être calculée à partir de la plus value réalisée lors de la mise en marché : une marge est réalisée entre le prix de l'achat au producteur (prix du marché local) et le prix de vente aux femmes (prix du marché de Lomé) après déduction des coûts de conditionnement et transport. Cette marge est répartie pour proposer un prix plancher et un prix d'achat favorable. Cette proposition semble cependant théorique car la marge n'est connue qu'en fin d'exercice et les prix sont fixés dès le démarrage.

Un autre élément de la régulation de la relation commerciale a été **l'adoption de la vente au kilo et non au bol.** Echoppe Togo a pu doter les groupements de balance et permis aux producteurs d'apprécier cette nouvelle pratique. Il semble cependant que le projet n'ait **pas toujours été assez pédagogique sur les équivalences bol / kg** et ne soit pas arrivé à montrer à tous les producteurs impliqués les avantages de la mesure au kilo (certains semblent encore hésitants et ne visualisent pas les différences). Les différences sont pourtant flagrantes et ont un impact qui semble **plus important que la tentative de régulation des prix.**

## 4.3. La mise en marché

Echoppe Togo s'est retrouvé de fait dans une nouvelle position de devoir assumer l'ensemble des fonctions de mise en marché : organisation de la collecte, du stockage, de la distribution.

Ces activités ont demandé **beaucoup d'énergie et été menées en partie par les agronomes du projet et par l'animatrice en charge du suivi du groupement d'achat.** L'administrateur et responsable financier a dû également être fortement mobilisé.

Les moyens disponibles ont été parfois limités pour économiser certains coûts (utilisation simplement de 4 bâches). Deux magasins de stockages ont été loués.

Des difficultés sont apparues sur la **gestion des stocks** notamment du maïs de la récolte 2009. Les commandes des femmes en 2010 ont été moindres que prévues suite à des problèmes de qualité mais aussi d'arrivée sur le marché de maïs à prix plus bas, et le magasin de stockage est resté plein tardivement. Ceci a retardé la collecte du maïs 2010 ce qui a pu poser des problèmes aux producteurs qui avaient besoin de trésorerie. Par ailleurs, le solde de maïs 2009 a perdu sa qualité et a été vendu à bas prix à des aviculteurs (ce qui a permis de limiter la perte financière).

A partir de 2010, les règles de distribution aux femmes dans les quartiers ont été modifiées pour limiter les coûts, responsabiliser les femmes. Du maïs a été stocké au bureau d'Echoppe Togo et des parcours ont été établis dans les quartiers en demandant aux transformatrices de se déplacer pour limiter les points de livraisons.

Echoppe Togo a acquis au cours des années une certaine expérience et a amélioré ses pratiques. Echoppe Togo a pu également mettre en place un suivi des coûts de la mise en marché et présenter les résultats au groupement des femmes et aux producteurs lors des discussions sur les prix.

#### 4.4. Le mécanisme de préfinancement

Au cœur du dispositif Ville / Campagne, Echoppe Togo a animé et construit les mécanismes de crédits pour l'approvisionnement en maïs et de préfinancement des productions.

##### **Le préfinancement aux producteurs**

Un mécanisme de préfinancement des coûts de production a été mis en place pour fournir :

- des intrants en nature (semences / sacs d'Urée et de NPK) pour la production
- un appui financier en argent au moment du sarclage

L'accès aux intrants au Togo est organisé par les pouvoirs publics qui délivrent les engrais via les bureaux régionaux de l'ICAT en fonction des surfaces à cultiver dans la limite de 2 sacs d'urée et de NPK par ha, et à un prix fixe. Le projet a établi les listes de bénéficiaires et des volumes correspondants et sollicité les engrais au bureau central de Lomé. Les engrais ont ensuite été mis à disposition dans les bureaux régionaux de l'ICAT et les producteurs ont dû s'organiser pour aller chercher ces intrants, ce qui a généré quelques frais à une période où leur liquidité est faible. Ils auraient préféré que la livraison soit organisée par le projet et son coût intégré au remboursement du crédit.

La mise à disposition des intrants a parfois été tardive (notamment en 2010) alors que les producteurs doivent pouvoir avoir les intrants en mars pour semer dès que les premières pluies arrivent. L'approvisionnement en semences a été difficile et il semble qu'il existe des problèmes de qualité autant sur les semences que sur les engrais qui sont jugés assez inefficaces. Cette observation sur la qualité des intrants a été faite aux pouvoirs publics en 2011 par divers organisations paysannes.

Des contrats individuels ont été établis entre chaque producteur et Echoppe Togo avec l'établissement de fiches de suivi, puis à partir de 2010 avec les groupements solidaires.

L'intérêt des crédits a été fixé à 10% sur 9 mois soit un total de 10,8 % annuel ce qui est un taux de crédit considéré très **raisonnable** par les producteurs. Certains producteurs qui ont des crédits auprès des commerçantes doivent rembourser des quantités équivalentes à des intérêts de plus de 50%.

Les producteurs et notamment les femmes, ont souligné que le système de préfinancement devrait inclure un appui financier plus important notamment pour payer la main d'œuvre pour la mise en culture (le labour) et parfois la récolte / l'égrenage. Les frais de main d'œuvre semblent limitants.

Le remboursement des crédits a été prévu via la livraison de la récolte. Au moment de la collecte du maïs, la valeur des quantités remises par chaque producteur est calculée et le montant du crédit, incluant les 10% d'intérêt, est soustrait. Le projet paie alors à chaque producteur en effectif le solde.

Une diminution du poids de chaque sac de 3 ou 4 kg a été constatée entre la période de collecte au producteur et celle de distribution aux femmes. Cette diminution est due à la baisse des taux d'humidité du maïs et à quelques pertes. Pour compenser ces variations, il a été décidé de répartir ces manques à gagner entre les femmes et les producteurs : sur chaque sac de 100kg, 2 kg ne sont pas payés aux producteurs et les restauratrices paient les sacs de 100kg même si il manque 2 kg.

L'utilisation des intérêts des crédits n'a pas été discutée. Il a simplement été prévu de collecter ces intérêts pour se concerter plus tard sur quelle utilisation en faire.

##### **Le financement de l'approvisionnement aux femmes**

Pour les femmes, le mécanisme mis en place permet de livrer le maïs à chaque bénéficiaire et d'ouvrir une ligne spécifique de crédit auprès d'Echoppe Togo pour chaque livraison de maïs (avec une fiche

individuelle spécifique maïs, indépendante de la fiche de suivi des montants d'épargne crédits des membres d'Echoppe Togo).

Les volumes octroyés à chaque transformatrice sont **discutés lors des réunions des membres des groupements et validés s'il n'y a pas de retard de paiement**. La valeur des volumes livrés est prise en compte pour le calcul du montant du crédit, au prix fixé suivant le référentiel établi (en référence au prix du marché à Lomé) et doit donc varier suivant l'époque de l'année.

Les crédits sont octroyés pour une durée de 2 mois théoriques mais ce délai n'est en général pas respecté : il s'approche en moyenne de 6 mois, sans que cela ne donne lieu à des pénalités.

L'intérêt du crédit a été fixé à 5% sur la période, ce qui est élevé si le crédit est remboursé sur 2 mois (= 30% annuel). Sur 6 mois, il correspondrait à des frais de 10% annuel ce qui est plus acceptable.

Dans la pratique, les calculs montrent que c'est plutôt le prix de revient qui a été considéré et ajusté en fonction du prix de référence à Lomé. De fait en 2010 **aucun taux d'intérêt n'a pas été appliqué car sinon le prix devenait supérieur à celui du marché de Lomé**. Ces éléments questionnent la pertinence du dispositif et sa viabilité. Il apparaît que la mise en marché n'est pas assez efficace.

Par ailleurs, **des difficultés sont apparues au niveau du suivi des activités de crédits aux femmes**, notamment du fichier informatique qui fait la synthèse des crédits :

- Les listes de bénéficiaires comportent quelques erreurs et ne sont pas clairement actualisées : une bénéficiaire est décédée, d'autres ne sont pas actives.
- Le tableau de suivi mis en place sur Excel n'est pas opérationnel notamment sur le solde des remboursements et du restant dû de chaque bénéficiaire. Il est donc difficile et même impossible de suivre le niveau de remboursement et d'impayés ce qui représente un risque.
- Des erreurs apparaissent sur les remboursements (avec des montants supérieurs au crédit initial)

Ces erreurs semblent dues notamment aux difficultés rencontrées par l'ancien comptable d'Echoppe Togo et devraient pouvoir être corrigées. Il existe un suivi papier plus précis de chaque femme bénéficiaire avec une fiche individuelle avec l'ensemble des mouvements et des montants restant dus. Il est **nécessaire de clarifier ces données rapidement**.

## 5. La visibilité du projet

### 5.1. Le respect des directives de l'UE

Le projet a respecté les directives de la Commission Européennes en termes de visibilité :

- Des panneaux signalent le projet dans les bureaux d'Echoppe Togo à Lomé et à Atakpamé avec le nom du projet, des partenaires, et le logo de la Commission Européenne.
- Le local de stockage du maïs a un panneau informatif.
- Les documents mentionnent le nom du projet, des partenaires, et le logo de la Commission Européenne.

### 5.2. Les éléments additionnels de visibilité

Certains objets et petites infrastructures distribuées renforcent également cette visibilité :

- Les tabliers et foulards distribués aux restauratrices de Lomé comportent le nom du projet, des partenaires, et le logo de la Commission Européenne et provoquent des questions des consommateurs.
- Les 3 affiches remises fin mai 2011 sur la propreté de l'eau potable, le lavage des mains, la protection des aliments contre les mouches.
- Les tanks d'eau.

## 6. Conclusions et recommandations

### 6.1. Sur la mise en œuvre du volet ville

Au niveau de la mise en œuvre du projet, Echoppe Togo a montré sa capacité opérationnelle et son ancrage dans les quartiers de Lomé pour inciter les femmes à participer au projet et inclure de nouveaux membres, ce qui est une preuve d'ouverture et de reconnaissance.

L'accompagnement du groupement d'achat a permis d'initier une dynamique mais cet accompagnement **n'est sans doute pas allé assez loin pour permettre son autonomie** et pour qu'il joue réellement un rôle moteur dans la dynamique naissante. Les difficultés rencontrées pour la fixation des prix ou la contractualisation, ont amené Echoppe Togo à jouer un rôle d'intermédiaire entre les femmes et les producteurs, ce qui présente **un risque de limiter le rôle du groupement et de s'y substituer**. Un appui plus continu au groupement serait nécessaire pour lui permettre de mieux réaliser ses fonctions, améliorer sa gouvernance et accroître son ancrage avec les membres. En 2010, les activités de mise en marché ont beaucoup sollicité l'équipe d'Echoppe Togo qui de fait a eu moins de temps à consacrer à l'appui continu au groupement d'achat.

Au niveau des formations, Echoppe Togo a montré une **certaine efficience** en utilisant son dispositif (les réunions mensuelles et sa capacité de convocation) et en célébrant un partenariat avec le CREPA pour bénéficier d'appui et d'outils pédagogiques (kit). L'évaluation prévue devrait permettre d'en juger les résultats, les valoriser et identifier également les facteurs limitants.

La pertinence de la création d'un groupement professionnel pour défendre les intérêts des transformatrices restauratrices (de maïs et en général) reste à discuter et à mettre en place le cas échéant d'ici la fin du projet. **Les liens possibles entre le groupement professionnel et le groupement d'achat sont à rechercher** pour ne pas multiplier les structures et par souci d'efficience.

### 6.2. Sur la mise en œuvre du volet campagne

Au cours du projet, Echoppe Togo a acquis de nouvelles compétences de travail à la campagne et pour apporter un appui technique aux producteurs, les inciter à s'organiser, faciliter la commercialisation.

Au niveau des formations dispensées aux producteurs, les outils pédagogiques semblent limités (aucune ligne budgétaire n'était prévue) et il est difficile d'en juger l'efficacité. Il serait important de pouvoir formaliser sous forme de guides illustrés ces appuis techniques et organisationnels apportés aux producteurs (contenus des formations, points d'attention, illustrations, éléments pour le suivi sur le terrain etc..). Ces guides seraient importants pour Echoppe Togo **en termes de capitalisation institutionnelle** et faciliterait la prise de fonction de nouveaux collaborateurs sur la partie agricole.

Au niveau des formations, il apparaît que l'accent doit être mis surtout sur la recherche de productivité du travail et de la **recherche de qualité du maïs**. Il convient de limiter les pertes post-récolte. Il est donc primordial d'intégrer dans les itinéraires techniques de production diffusés un aspect sur la

qualité (identifier les points critiques depuis le choix du terrain jusqu'au stockage) et proposer des méthodes de travail appropriées. Il apparaît également nécessaire de changer la variété de maïs comme c'est déjà le cas pour la campagne 2011 (année 4) et s'assurer de la bonne qualité des semences fournies aux producteurs ; la variété IKENNE semble faire l'unanimité chez les producteurs .

Pour améliorer l'efficacité de ces formations, Echoppe Togo aurait intérêt à **rechercher des partenariats et profiter des structures organisées existantes**. Echoppe Togo devrait se rapprocher plus souvent des services spécialisés de la Direction Régionale de l'Agriculture et de l'ICAT, pour les mobiliser et apporter des conseils adaptés aux producteurs.

Au-delà de l'aspect « formation » **des besoins d'équipements apparaissent pour faciliter et améliorer le travail** (par exemple l'accès à la traction attelée ou la mécanisation pour le travail de labour des champs, la mise à disposition d'égraineuse, la possibilité d'avoir des cribs et des solutions de stockage dans les villages.

Sur le plan organisationnel, plus de 24 groupements ont été créés mais l'appui à leur dynamique interne est resté limité. Les groupements ne sont pas légalisés et leurs comités ne sont pas toujours opérationnels. La **participation des femmes à ces instances doit être encouragée, voire exigée**.

Il n'apparaît plus du tout pertinent de créer de nouveaux groupements mais une priorité doit être donnée à **renforcer les capacités organisationnelles des structures existantes** en précisant les fonctions, les modes de fonctionnement, de gouvernance, et en renforçant les capacités des membres avec des formations techniques spécifiques liées au contrôle de qualité, à la gestion des intrants et des crédits, à la négociation et à l'organisation de la vente groupée.

La question du **regroupement de ces structures villageoises au sein d'une organisation faitière départementale ou régionale** se pose pour pouvoir avoir une même organisation comme interlocuteur. Pour cela, Echoppe Togo devrait rechercher des partenariats avec les Organisations Paysannes faitières qui interviennent dans la zone d'Atakpamé telles que la CPC (Centrale des Producteurs de Céréales), le MAPTO (Mouvement Alliance Paysanne du Togo). Certains producteurs des groupements se disent déjà membre de ces organisations et par **souci d'efficacité, il serait pertinent de ne pas multiplier les structures en créant une nouvelle faitière** mais tenter d'intégrer les groupements existants aux faitières déjà existantes.

### 6.3. Sur la mise en œuvre du volet ville / campagne

La mise en œuvre du volet ville / campagne a demandé à Echoppe Togo de jouer un nouveau rôle de médiateur pour défendre

- L'intérêt des producteurs (qui cherchent à pousser les prix la hausse)
- L'intérêt des femmes (qui cherchent à pousser les prix à la baisse)
- Mais aussi l'intérêt de l'intermédiaire qui assure la mise en marché, en l'occurrence la structure projet (couverture des frais)

Echoppe Togo a su proposer des mécanismes pour fixer un prix en fonction des prix du marché local et de Lomé, respectivement augmenté ou diminué légèrement pour bénéficier aux producteurs et aux transformatrices. Cette modalité suppose de pouvoir dégager une marge suffisante tout en couvrant les frais de la mise en marché.

Echoppe Togo a assumé les activités de la mise en marché et fait face aux difficultés. Il apparaît cependant encore difficile d'être compétitif et **la gestion des stocks et des flux semblent encore à améliorer**.

Les mécanismes de financements des producteurs et des transformatrices ont été mis en place mais le choix a été fait de ne pas facturer d'intérêt aux femmes pour ne pas augmenter le coût du maïs. Ceci représente une perte financière et Echoppe Togo doit alors mener **une réflexion sur la viabilité du dispositif**, les résultats financiers de la commercialisation, les risques encourus aujourd'hui.

Il apparaît d'ailleurs primordial d'**améliorer aujourd'hui le système de suivi des crédits des transformatrices pour permettre d'avoir une meilleure visibilité** sur les résultats. L'utilisation du nouveau logiciel qu'Echoppe Togo utilise depuis 2011 pour la gestion de ses crédits Echoppe Togo serait souhaitable pour améliorer rapidement ces aspects.



## **PARTIE IV: RESULTATS ET VIABILITE**

## 1. Le volet ville

### 1.1. Résultats

Au niveau des transformatrices, en référence au cadre logique du projet, le projet proposait d'atteindre les résultats suivant :

- Résultat 1) Augmenter le niveau d'organisation des femmes, leur capacité de négociation et représentation via un groupement d'achat et un groupement professionnel
- Résultat 2) Permettre une hausse des revenus des femmes restauratrices de 25% grâce à l'approvisionnement en maïs de qualité à un coût favorable (-10%) et avec une augmentation des volumes achetés (+ 15%)
- Résultat 3) Renforcer le niveau de formation des femmes restauratrices de rues et valoriser leur statut

Le projet devait bénéficier à une centaine de femmes transformatrices de maïs (en année 4), et à 250 restauratrices de rues (par les formations).

Un autre effet recherché était celui d'améliorer la sécurité alimentaire des consommateurs.

Le projet a en effet su mobiliser les femmes restauratrices et les approvisionner en maïs avec un **nombre de bénéficiaires et des volumes d'échanges croissants**. Le tableau 6 montre les résultats.

Les résultats de l'année 3 sont en cours puisque le maïs a été acheté et stocké depuis décembre 2010 et que sa vente aux femmes restauratrices peut s'échelonner jusqu'à l'automne 2011 (période de soudure). Les résultats de l'année 4 pour le volet ville ne seront connus qu'après la finalisation du projet : la récolte aura lieu en décembre 2011 et les ventes s'échelonneront jusqu'en juin 2012.

	<b>Restauratrices impliquées prévues</b>	<b>Bénéficiaires (réalisé)</b>	<b>Volumes prévus (en Tonne)</b>	<b>Volumes livrés (en Tonne)</b>
Campagne 1 (2008/2009)	40	60 restauratrices	200	101,1
Campagne 2 (2009/2010)	60	161 restauratrices + ANSAT + 5 aviculteurs	400	407,2 (Dont restauratrices : 141,9 ANSAT 100, aviculteurs : 152,1 avaries : 14)
Campagne 3 (2010/2011)	80	<b>(au 31/07/2011)</b> 128 restauratrices + 6 aviculteurs ou commerçantes	650	<b>(au 31/07/2011)</b> 378,5 (Dont restauratrices : 188 Aviculteurs /commerçantes : 190,5)
Campagne 4 (2011/2012)	100	En 2012	1000	En 2012

**Tableau 6: Nombre de restauratrices impliquées et volumes achetés**

(Sources : rapports annuels et tableau de suivi d'Echoppe Togo des activités du volet ville)

Les volumes achetés ont été **plus faibles que prévus lors de la première campagne**, suite au manque de disponibilité du maïs (difficultés du volet campagne). A l'opposé, **lors de la deuxième campagne, le maïs a été excédentaire** et le projet a dû rechercher d'autres débouchés pour ne pas perdre le stock des invendus. Des débouchés ont pu être trouvés auprès de l'ANSAT (100 tonnes) et d'un aviculteur en 2010 (46, 4 tonnes). Le solde du maïs de 2009 a du être écoulé tardivement en 2011 auprès de 4 autres aviculteurs.

Le maïs de la **troisième campagne** s'est par contre **bien vendu** : 83,5% des 453 tonnes livrées par les producteurs ont été écoulés laissant un stock de 74,5 tonnes (bilan fin juillet). La disponibilité en maïs sera peut être insuffisante pour la période de soudure en attendant le maïs de la campagne suivante (période où les prix augmentent). Les livraisons ont eu lieu auprès d'une majorité de restauratrices (**95% des bénéficiaires**) mais aussi auprès d'un nombre croissant d'aviculteurs et de commerçantes.

Comme souligné précédemment, le nombre total de bénéficiaires est **supérieur au prévu**, mais avec des **volumes d'achat bien inférieur par restauratrice**: autour de 17 sacs en moyenne de 100 kg soit 1,7 tonnes par restauratrice au lieu de 5 à 10 tonnes prévues. Par ailleurs, les volumes livrés aux aviculteurs et commerçants, notamment lors de la troisième campagne, sont bien **plus élevés** que ceux des restauratrices (entre 100 et 100 sacs de 50 kg par acheteur soit 5 à 50 tonnes de maïs). Les volumes livrés aux restauratrices en 2011 représentent seulement **50% des ventes totales (livrées)**.

Ce résultat peut être lié à une **surestimation initiale par le projet de l'activité de chaque femme**, mais aussi à une relation de confiance qui a demandé du temps pour s'établir avec une certaine prudence des femmes. Cependant, plusieurs femmes ont souligné qu'elles n'achètent maintenant plus que via le projet (ce qui confirmerait que leur activité mobilise des volumes plus restreints que prévus). L'ouverture vers d'autres bénéficiaires s'est révélé nécessaire pour sécuriser l'écoulement des stocks mais leur participation au processus peut diminuer la disponibilité pour les restauratrices : **l'équilibre reste difficile à trouver et l'adéquation entre offre et demande difficile à anticiper**.

Les entretiens qualitatifs réalisés auprès des restauratrices précisent que le projet a permis :

- d'augmenter les volumes achetés pour certaines femmes, et **pouvoir acheter plus de volume à la fois** que lorsqu'elles devaient le payer aux commerçantes et ainsi avoir un stock (« *le maïs ne manque plus* »).
- D'être **libérée de la pression et des pratiques des commerçantes** qui leur laissaient le maïs à crédits parfois mais venaient leur réclamer les sommes dues rapidement et avec une certaine agressivité (« *elles ne nous crient plus dessus* »)
- d'avoir **accès à du maïs à un coût légèrement moins élevé** ou du moins semblable au prix du marché mais en ayant d'autres avantages. Certaines femmes restauratrices disent ne plus comparer avec le prix du marché
- d'avoir des **livraisons à domicile**, qui apporte un **gain de temps et une reconnaissance sociale**
- d'avoir en 2008 / 2009 la variété Obatampa appréciée pour la qualité du produit transformé (grâce à des teneurs en protéines supérieures)

Par ailleurs, certaines restauratrices ont souligné que le projet permet aussi **d'améliorer la sécurité alimentaire de la famille** (« *le maïs ne manque plus à la maison* »).

Toutes les restauratrices n'ont pas pu être consultées lors des entretiens, mais il semble qu'il y ait une satisfaction globale (exprimée lors de l'atelier avec plus de 60 restauratrices présentes).

Il est difficile de chiffrer les premiers effets en termes économiques et d'augmentation des revenus (sans données initiales plus précises) et tenant compte également des facteurs externes (la baisse de

l'activité lié à la crise et aux tracasseries des travaux urbains). Quelques études de cas montrent cependant que le projet a **contribué à développer l'activité de certaines femmes qui ont amélioré leurs revenus et même créé des emplois** (Cf. encadré 1). Elles ont pu ainsi parfois **investir** dans des améliorations de leurs postes de ventes ou habitat, soit à partir de leurs revenus, soit en utilisant ces revenus pour **mobiliser des crédits supérieurs**. Certaines femmes ont ainsi sollicité des crédits auprès de la COOPEC Echoppe Togo ou directement auprès d'Echoppe Togo (sur les nouveaux produits financiers proposés avec des montants supérieurs pour les « femmes émergentes »).



Photo 12: Poste de restauration

## **Témoignage : RECIT SUR LE PACOURS D'UNE FEMME EMERGEANTE, BENEFICIAIRE DU PROJET VILLE/CAMPAGNE**

(Source : Echoppe Togo)

Madame **A**, originaire de Kouvé est née en 1963 à Tabligbo. Elle est mariée et mère de cinq enfants dont les trois derniers sont encore à sa charge. Après ses études primaires jusqu'en classe de CM2 ou elle a eu son certificat d'étude du premier degré, elle a appris la couture mais elle n'a pas pu exercer ce métier par manque de moyens financiers. Par l'intermédiaire d'une de ses amies, elle a appris l'existence d'Echoppe Togo et s'en est rapprochée en quête d'une assistance financière pour développer une activité génératrice de revenu. A son arrivée à Echoppe Togo en avril 2007, Madame A était restauratrice de pâte de maïs et revendeuse de boisson locale (*sodabi*). Son mari l'avait abandonné avec ses enfants à charge et elle n'avait que 3 000 FCFa (environ 4,5 euros) comme fond de roulement. Elle vivait avec ses enfants dans une petite pièce de location qui leurs servait aussi bien de lieu de vente que de dortoir.

Le premier crédit octroyé par Echoppe Togo avait une valeur de 20 000FCFa (environ 30 euros). Il lui a permis d'améliorer son activité et de séparer son lieu de vente de sa chambre en construisant un hangar au bord de la route. Néanmoins elle se trouvait toujours limitée dans son activité car les charges du ménage étaient lourdes et le ravitaillement en maïs à crédit chez les grossistes était pénible.

Cette situation l'a amené à intégrer le projet « ville campagne » en 2009. Sa première commande a été de 2 sacs échelonnés sur 2 mois. Elle a commencé à varier l'offre des aliments préparés à base de maïs pour répondre aux demandes des clients. Avec la formation des restauratrices de rue, elle a pu acquérir de nouvelles connaissances destinées à l'amélioration de la qualité des aliments aussi bien sur le plan culinaire qu'hygiénique.

Sa situation économique ainsi que sociale a commencé par s'améliorer et se concrétiser par la constitution d'épargne, l'amélioration de sa condition de vie et l'éducation de ses enfants. Elle a pu changer d'habitation et s'est trouvé une pièce non loin du lieu de vente.

Dans l'intervalle de 4 ans c'est-à-dire de 2007 à 2011, elle a eu 5 crédits dont les montants et les épargnes constituées sont récapitulées dans le tableau suivant.

<b>Nombre de prêt</b>	<b>Montant FCFa</b>	<b>Epargne</b>
1 <sup>er</sup> prêt	20 000	—
2 <sup>ème</sup> prêt	30 000	12 500
3 <sup>ème</sup> prêt	40 000	20 000
4 <sup>ème</sup> prêt	70 000	35 000
5 <sup>ème</sup> prêt	120 000	60 000

A la dernière livraison, Madame A a pris 10 sacs de maïs de 100 kilos pour la même durée de 2 mois. Ceci montre l'évolution graduelle de son activité qui est passée de 2 sacs à 10. Aujourd'hui, elle vient de déménager dans une chambre salon qu'elle a cautionné avec 150 000 FCFa (environ 230 euros) et elle a aussi agrandi son lieu de vente en construisant un kiosque avec une cuisine bien aménagée.

Madame A vient de mettre l'un de ses enfants en apprentissage, et a signé un contrat de 70 000FCFa pour l'achat d'une machine à coudre. Ses deux derniers enfants sont inscrits dans une école privée. L'habillement, la santé, l'alimentation de toute la famille s'est améliorée et a engendré des répercussions positives dans sa vie sociale.

D'après le témoignage d'un de ses clients qui a suivi son parcours, Madame A est une « femme brave qui a commencé avec des moyens de bord très limité mais elle a su progresser grâce à la qualité sanitaire, culinaire de ses mets et surtout, l'accueil particulière réservé aux clients, de même que la présentation, l'installation, l'hygiène du lieu de restauration qui est très attrayant ». Madame A affirme avoir acquis son savoir faire dans les formations sur la restauration de rue dispensées par Echoppe Togo dans le cadre du projet Ville Campagne.

Les formations dispensées ont été **appréciées par les femmes restauratrices** qui demandent de poursuivre les formations (sur ces thèmes et en général). Le suivi et l'évaluation de la formation qui seront réalisées en juin 2011 (pour la remise des diplômes) permettront de mieux **visualiser quantitativement les résultats des formations** en termes d'évolution des pratiques. Quelques **améliorations sont déjà visibles** pour les consommateurs sur certains restaurants :

- meilleure hygiène pour la conservation des aliments (caisse fermée pour protéger),
- meilleure gestion de l'eau potable (notamment avec les tanks d'eau fermés),
- meilleur aspect vestimentaire (propreté du personnel, tabliers),
- meilleure propreté du restaurant (tables avec nappe, balayage).
- meilleur accueil du client

Quelques enquêtes auprès de consommateurs ont montré que ces aspects sont en effet appréciés : divers clients ont **affirmé choisir le restaurant sur ces critères de propreté** et apprécier en effet les efforts réalisés. Ces éléments permettent de fidéliser les clients en améliorant la sécurité alimentaire des aliments (hygiène).



Photo 13: Amélioration des conditions d'hygiène et de l'accueil des clients

Le projet a permis en plus des aspects économiques, d'augmenter la reconnaissance des restauratrices par leurs clients et les personnes de leur entourage qui voient leur progression et le développement de leurs activités. Au niveau personnel, les processus en cours renforcent la **confiance des femmes en elles mêmes** : un résultat du projet mais aussi du travail d'Echoppe Togo en général.

Cependant, malgré ces bons résultats, le processus montre encore une certaine fragilité :

- Le problème **de la qualité** est important et prioritaire et montre que le dispositif de contrôle de la qualité a sans doute été insuffisant. En effet, la qualité du maïs est un critère très sensible pour les acheteurs et important pour maintenir la confiance des restauratrices (puisque les femmes ne voient pas le maïs avant de l'acheter). La qualité s'est avérée très irrégulière et des problèmes sont apparus sur le maïs de 2009 (2<sup>ème</sup> année). Ces problèmes étaient liés d'après les producteurs à la variété Otabampa, appréciée par les restauratrices mais qui posent des difficultés au niveau de la production et des récoltes. Le changement de variété accordé pour la troisième année (2010) devrait aider à améliorer ces aspects. Cependant, le

dispositif de contrôle de qualité reste un défi. Il serait important de l'améliorer pour la dernière année mais aussi pour assurer la qualité du maïs déjà récolté en décembre 2010 et qui est en cours de livraison. Il est important de bien répondre aux exigences de qualité des femmes pour ne pas baisser leur confiance et fidéliser les clientes.

- un **problème de stockage** apparaît : où stocker dans de bonnes conditions ? Certaines restauratrices ont peu de place dans leur habitat, d'autres sont en location sans avoir accès à des surfaces additionnelles, plusieurs stockent le maïs dans leur chambre. Certaines ont connu des problèmes de rongeurs. Pour approvisionner sans interruption les restauratrices, certaines souhaitent qu'il y ait un magasin central. Cette éventualité soulève des inquiétudes sur la rentabilité du magasin et la hausse prévisible du coût du maïs pour couvrir les frais du magasin (personnel, local)
- Certaines bénéficiaires n'ont **pas remboursé le crédit**. Il est cependant aujourd'hui difficile d'analyser les résultats du remboursement des crédits car le système de suivi est à corriger et à modifier pour avoir une vision fiable. Il serait important de bien analyser quelle est, parmi les femmes qui n'ont pas remboursé, la part de nouvelles adhérentes (qui n'avaient pas de liens antérieurs avec Echoppe Togo). L'accueil de nouveaux membres montre la capacité du projet d'ouverture mais peut représenter aussi un risque puisque les nouveaux membres n'ont pas suivi un processus de formation et d'apprentissage au crédit comme les autres.

## 1.2. Résultats au niveau organisationnel

Au niveau organisationnel, **le groupement d'achat des femmes transformatrices de maïs a été constitué en mars 2008** lors d'une Assemblée Générale constitutive, avec l'élection de 6 membres pour former le bureau. Le bureau n'a pas encore été renouvelé depuis mars 2008 (3 ans). L'organisation porte le nom *d'Ellagnon*, ce qui signifie en Ewé : « *il y a de l'espoir, nous allons réussir* ». Les règles d'adhésion précisent une cotisation initiale de 1000 CFA, puis une cotisation de 100 CFA / membre / an. Dans les faits, il semble que ces règles ne soient pas toujours appliquées : certaines bénéficiaires semblent ne pas connaître l'organisation.

Les femmes bénéficiaires du projet maïs qui sont issues de 13 quartiers, sont regroupées en 5 groupements de quartiers pour faciliter le suivi et les formations. Les réunions de ces groupements ont lieu avant les réunions de quartiers auxquelles sont habituées les femmes membres d'Echoppe Togo et auxquelles elles participent avec plaisir (« *quand tu es de mauvaise humeur, tu vas à la réunion Echoppe Togo et ta journée s'illumine* »).

Les membres bénéficiaires doivent participer aux réunions organisées dans les quartiers sous peine d'exclusion possible. Dans les faits, au dire même des membres du comité, cette mesure n'est pas encore appliquée.

Les membres du bureau du groupement disent qu'elles ont un rôle à la fois :

- auprès des transformatrices : elles doivent valider l'éligibilité des commandes de maïs pour s'assurer que les femmes respecteront les achats, elles doivent également assurer un suivi des bénéficiaires et connaître les difficultés rencontrées dans l'activité et pour les remboursements
- auprès des producteurs : elles doivent représenter les intérêts des femmes, rappeler les besoins de qualité et négocier les prix pour obtenir des prix les plus bas possibles.

Dans les faits, le groupement d'achat a en effet visité les producteurs en 2008 à Kpalimé, avec AVE, et en 2009 à Atakpamé, lors d'une réunion avec les présidents des groupements (24 groupements d'Akparé et 8 d'Elavagnon représentés par 34 producteurs). Ces réunions ont permis des échanges sur les contraintes respectives, le choix de la variété, une discussion sur les dates de la collecte du maïs, l'identification du transporteur, et des débats sur le prix au kilo. Ces réunions ont été jugées

difficiles : dans un premier temps, aucun accord n'avait été trouvé sur le prix. Echoppe Togo a alors joué le rôle de médiateur en concertant avec les femmes d'un côté, les producteurs de l'autre, pour aboutir à un accord sur le prix.

Aujourd'hui, le groupement, représenté par son bureau, **devient plus visible**, mais ne semble pas encore **très opérationnel et est très dépendant du travail d'accompagnement du projet** via Echoppe Togo. Dans les faits:

- Il ne se réunit pas en dehors des réunions proposées par Echoppe Togo,
- Il n'est pas connu de toutes les femmes transformatrices bénéficiaires (certaines savent qu'il y a un bureau, d'autres non et pensent que l'interface est juste le projet),
- Il ne participe pas vraiment à la gestion du fond de préfinancement (comme prévu),
- Il n'assure pas vraiment un rôle de représentation des femmes en dehors de la relation naissante avec les groupements de producteurs.

Le groupement professionnel quand à lui n'a pas été encore créé.

### 1.3. L'appropriation du processus par les restauratrices

Les résultats montrent qu'un nombre croissant de restauratrices s'implique dans le projet. La base de données ne précise pas assez quelle est la proportion de nouvelles adhérentes ou de femmes précédemment membres d'Echoppe Togo. Il serait intéressant de connaître également le nombre de femmes transformatrices de maïs membres d'Echoppe Togo qui ne sont pas encore impliquées dans le projet mais qui pourraient être bénéficiaires (qui peuvent être une cible pour le futur).

On peut noter cependant que **les volumes par bénéficiaires restent modérés**, et que sur les 60 premières bénéficiaires, seules **27 ont continué en année 2 et 20 en année 3** (chiffre au 31 juillet 2011, non définitif). De même, sur les 161 de l'année 2, **une soixantaine** a également continué en année 3. Ces résultats montrent que certaines restauratrices qui ont testé le dispositif n'ont **pas été suffisamment satisfaites** des résultats ou **ont perdu confiance**. Certaines d'entre elles n'ont pas remboursé le crédit maïs et ne peuvent pas avoir une nouvelle commande avant de régulariser leur situation, d'autres ont remboursé le crédit mais n'ont pas repris de maïs. Le manque de maïs en année 1 et des problèmes de qualité en année 2 ont pu provoquer un retrait (temporaire ou définitif) de certaines bénéficiaires.

Au niveau de l'appropriation du processus et de l'idée de relation « solidaire », les femmes ont des attitudes et discours différents suivant aussi **leur ancienneté** dans le processus.

- Certaines ont été associées dès la phase expérimentale (donc avant le début du projet) et connaissent bien l'idée du projet. Elles se disent « solidaires » : elles reconnaissent que les producteurs ont un travail difficile, et soulignent que les producteurs et les transformatrices doivent bénéficier du projet. Elles savent que les prix ont été discutés avec les producteurs par un groupe de quelques femmes (le bureau de l'organisation) avec l'appui du projet. Elles soulignent que le détail des coûts de la mise en marché leur est présenté et que le prix du maïs à Lomé doit permettre de couvrir les coûts. Elles sont assez satisfaites du prix, certaines disent ne plus le comparer à celui du marché.
- D'autres ont une connaissance moyenne du processus en ne sachant pas bien comment les prix sont fixés. disent aussi se sentir solidaires avec les producteurs mais estiment que les producteurs bénéficient du projet peut être plus qu'elles puisqu'ils ont accès aux intrants et ont finalement des prix intéressants. Elles souhaiteraient que les prix aux producteurs soient baissés ainsi que le prix de vente à Lomé.
- D'autres commencent à s'approprier le processus mais disent ne pas savoir d'où vient le maïs ni qu'il existe une organisation. Elles estiment que c'est le projet qui organise la relation et

mise en marché, et fixe les prix. Pour elles, la structure projet assure la commercialisation et les coûts ne sont donc pas forcément à intégrer dans le différentiel de prix entre achat et vente.

Quand au résultat en termes d'accord commercial, certaines limites apparaissent :

- L'expérience a montré qu'il était impossible de fixer le prix à l'avance et que les prix d'achat au producteur et de vente à Lomé sont fixés chaque année la veille de la collecte en tenant compte des prix du marché local (prix des commerçantes à Atakpamé) et de Lomé (prix sur le marché de gros).
- De fait, sans un prix fixé à l'avance, il s'est avéré difficile pour les femmes de montrer un engagement anticipé. Par exemple, une commande de 311 sacs en août a évolué en 348 sacs en octobre. Le projet n'a pas formalisé ces achats.
- Aucune relation contractuelle ne relie les restauratrices aux producteurs. La première année, un contrat écrit avait été établi entre les femmes et les producteurs. Cependant, il n'a pas été honoré par les producteurs qui ont remis moins de maïs que prévu. Par la suite, les femmes transformatrices ont établi un engagement avec Echoppe Togo sur la base d'une liste avec les commandes individuelles, mais a posteriori, et plutôt au moment de la récolte.
- De fait le dispositif n'a pas encore réussi à stabiliser une relation solidaire avec un engagement sur des quantités et un prix. Il fonctionne plus comme un dispositif de recherche de marché au moment de la récolte que de régulation.

## 2. Le volet campagne

### 2.1. Les résultats

En référence au cadre logique du projet, le projet proposait d'atteindre les résultats suivant :

- Résultat 4) Les producteurs acquièrent et utilisent de nouvelles compétences pour améliorer, planifier et gérer leur production,
- Résultat 5) Le revenu des producteurs augmentent de 20 % et les dépenses sont planifiées dans le temps.

Les performances de production des trois premières années sont présentées dans le **tableau 7**.

Le projet a pu mobiliser **un nombre croissant de producteurs** dont environ **50% sont des femmes**. Le nombre de producteurs qui ont arrêté la collaboration d'une année à une autre reste limité même si dans des villages comme Seyboucopé, les retards de collecte des récoltes et de paiement du maïs par le projet (février au lieu de décembre) ont été à l'origine de beaucoup de désistements de producteurs (petits producteurs) en début de campagne 2011.

En termes de résultats techniques, un nombre important de producteur a pu **avoir accès à des intrants** pour faciliter la mise en culture de petites parcelles (de 0,35 à 2ha) et de l'assistance technique, Il est difficile de dire les résultats de façon fiable en termes d'augmentation des rendements sans données de références de départ. Les producteurs ont parfois réparti les intrants sur l'ensemble de leurs parcelles en fertilisant ainsi plus de surfaces mais avec des doses inférieures. Au niveau de la récolte, il est **impossible de savoir avec précision les quantités récoltées par parcelle et donc l'évolution des rendements**.

Indicateurs	Année 1 2008	Année 2 2009	Année 3 2010	Année 4 2011
Nombre de producteurs prévus (document projet)	150	300	500	750
Nombre de producteurs	<b>268</b>	<b>545</b>	<b>791</b>	
<i>Hommes</i>		407	523	
<i>Femmes</i>		138	268	
Nombre de producteurs formés	nd	91	50	
Villages	nd	17	17	
Groupements	Nd	36	26	
Superficie (en hectare)	235	376	499,5	
Semences distribuées (en tonne)	Nd	6,304	9,99	
Engrais distribués (en tonne)	Nd	71,738	100	
Livraison prévue en tonne (document projet),	200	400	650	1000
Production livrée par les groupements (en tonne)	101	407	453	

**Tableau 7: Résultats au niveau de la production**

(Sources : Tableau de suivi d'Echoppe Togo des activités du volet campagne)

Les entretiens qualitatifs réalisés auprès des producteurs précisent que le projet a permis :

- La **mise en culture** avec une **utilisation régulière des intrants** sur les parcelles
- Un accès à un **préfinancement avec un intérêt raisonnable** qui a permis de réduire la dépendance des producteurs vis-à-vis des crédits usuriers des commerçantes,
- L'amélioration **des pratiques commerciales** (vente au kilogramme, plus de tricherie sur le poids),
- Une **sécurisation et augmentation du revenu**,
- Une **disponibilité financière en fin d'année avec un paiement en gros, au comptant** (période cruciale pour le producteur) permettant de faire face à des dépenses telles que la scolarisation des enfants, des soins de santé de la famille, ou des investissements
- Une meilleure **sécurité alimentaire** (disponibilité de nourriture pour le ménage durant toute l'année),

Il est difficile de chiffrer les premiers effets en termes économiques et d'augmentation des revenus (sans données initiales plus précises) et tenant compte également des facteurs externes (les aléas climatiques, les variations de prix). Quelques études de cas montrent cependant que le projet a **contribué à augmenter le revenu des producteurs** avec un certain effet «**boule de neige** » ce qui leur a facilité l'achat de motos, de terrains pour construire en ville, et le renouvellement d'équipements de production (Cf. encadré ). Ces dynamiques permettent de stabiliser les producteurs et limiter leur **migration saisonnière** vers le Nigéria (certains producteurs partent dès janvier pour aller travailler quelques semaines).

**Témoignage** : Etude de cas des groupements Ilema et Yekossan du village d'Akakayi dans la zone d'Akparé

(Source : Entretiens de l'évaluation)

### **Situation avant le projet**

*Avant le projet il n'existait pas de groupements de producteurs de maïs dans le village.*

*Les groupements lléma et Yékossan du village d'Akakayi sont situés dans le canton de Katoré à l'est d'Atakpamé, préfecture de l'Ogou. Le groupement lléma (il fait jour), composé de 37 membres dont en 2011 est créé en 2009 par des agriculteurs résidant dans le village.*

*Le groupement Yékossan (qui veut dire « que ceci soit meilleur ») est créé en 2010 par des producteurs du village d'Akakayi qui n'ont pas pu être cooptés dans le groupement lléma et qui ont apprécié les premiers résultats obtenus par leurs voisins d'lléma dans leur collaboration avec le projet.*

*Avant le projet, les producteurs n'utilisaient pas d'engrais et de semences commerciales améliorées dans leurs champs. Les rares producteurs qui faisaient l'effort d'utiliser les engrais et les semences améliorées prenaient de l'argent chez les bonnes femmes à raison de 5 000 FCFA pour 50 bols de maïs à rembourser à la récolte. Nos sols sont très pauvres et nous n'obtenions pas de bons rendements. Nous obtenions au plus 6 sacs de 60 bols par hectare, soit 900 kilogrammes par hectare.*

*Certaines fois, même lorsque nous disposions de l'argent, nous avions du mal à trouver les engrais à acheter.*

*Avant le projet, nous vendions le maïs aux bonnes femmes (les commerçantes) : à la récolte, elles venaient acheter le maïs qu'elles mesurent au bol. La mesure au bol nous trichait beaucoup car le bol utilisé par les femmes est déformé. En plus les bonnes femmes utilisent des techniques de mesure qui n'avantagent pas les producteurs : les quantités payées sont inférieures à celles réellement contenues dans les sacs.*

*Les bonnes femmes nous payaient par tranches et ce en fonction de leur trésorerie et non de nos besoins.*

### **Situation après le projet**

*Aujourd'hui, nous sommes 37 producteurs du groupement lléma et 26 producteurs du groupement Yékossan à bénéficier de l'appui du projet.*

*Maintenant, nous obtenons tous des engrais et des semences à crédit que nous payons à la fin de la campagne agricole. Les crédits usuriers que nous avions l'habitude de prendre chez les bonnes femmes ont cessé.*

*Aujourd'hui, sans le projet, tous les producteurs ne pouvaient pas utiliser les engrais et les semences améliorées. Cette utilisation d'engrais et de semences améliorées de maïs a permis d'augmenter nos rendements. Nous obtenons aujourd'hui entre 8 et 12 sacs de 60 bols par hectare, soit 1,2 tonnes à 1,8 tonnes par hectare.*

*(Témoignage, suite)*

*Par ailleurs, nous vendons grâce au projet le maïs au kilogramme, il n'y a plus de tricherie sur le poids comme avec les bonnes femmes. Nous sommes également payés en gros à la vente du maïs.*

*Avec l'application des engrais, l'utilisation des semences améliorées et les formations que le projet nous apporte, nos rendements se sont améliorés, nos revenus ont également augmenté, nous arrivons facilement à répondre à nos besoins et à ceux de nos enfants. Certains producteurs ont acheté de motos, construit leur propre maison et d'autres ont couvert leur maison en tôle.*

*Nous avons constaté cependant que les semences ne sont pas livrées à temps : elles arrivent tardivement et sont inférieures au besoin des producteurs. Aussi, le projet a-t-il acheté le maïs de l'année dernière (2010) en retard (vers fin février 2011) ce qui nous a posé beaucoup de problème et occasionné le non remboursement du crédit par certains producteurs. Il y a eu des producteurs qui ont pour cela vendu le maïs sur les marchés parallèles.*

*En termes de perspectives, nous souhaiterions que le projet :*

- augmente le prix d'achat du maïs aux producteurs,*
- nous trouve d'autres marchés pour nos produits agricoles autres que le maïs,*
- apporte les intrants à temps,*
- nous permette d'augmenter le nombre de groupements dans le village,*
- accorde du crédit aux femmes pour réaliser d'autres activités économiques (petit commerce, préparation de la bouillie de maïs à vendre aux écoliers, etc.).*

Le prix d'achat pratiqué a été légèrement supérieur à celui du marché local mais le fait le plus marquant pour les producteurs **est la vente au kilogramme, bien plus avantageuse que celle au bol** utilisé par les acheteurs traditionnels dont le poids exact varie.

Des difficultés apparaissent toutefois :

- Les prêts pour le sarclage apportés aux producteurs sont insuffisants et inadaptés : les producteurs et surtout les femmes éprouvent des difficultés à réaliser les opérations telles que le labour, l'égrenage, le vannage. Un crédit labour ou une mise en relation avec des opérateurs machines pour leur faire le labour serait indiqué.
- Des retards pour la mise à disposition d'intrants sont évoqués par les producteurs comme élément empêchant de respecter les itinéraires de production. Par ailleurs, la qualité des intrants est parfois contestée au niveau national.
- Les problèmes de fertilité sont importants et des solutions autres que l'apport d'engrais chimiques devraient être recherchées. Les producteurs ont déjà l'habitude d'utiliser des associations ou rotations de culture avec des légumineuses mais les pratiques d'engrais verts et de recherche de complémentarité agriculture-élevage devraient être renforcées.
- Le retard accusé pour collecter le maïs auprès des producteurs pénalise les producteurs : la période cruciale pour les producteurs reste décembre où ils ont besoin de disposer de cash pour payer les ouvriers agricoles qui ont séjourné chez eux toute l'année et qui ont besoin de rentrer en famille. C'est également la période de fête. Ce retard est l'origine des ventes parallèles faites par des petits producteurs à des prix bas.

- L'appui aux producteurs sur les aspects de récolte et post récolte s'est révélé insuffisant : au-delà des formations, les producteurs souhaitent qu'un appui leur soit apporté pour leur faciliter le battage, l'égrenage et le stockage par la mise à leur disposition d'égreneuse et de magasins de stockage adaptés.
- Les quantités vendues à travers le projet sont limitées et les producteurs interpellent le projet pour trouver de nouveaux débouchés pour le maïs mais aussi pour d'autres productions. Les producteurs souhaitent pouvoir écouler leurs autres produits (soja, riz, haricot, manioc, igname).

## 2.2. Résultats au niveau organisationnel

Au cours du projet, dans la zone d'Atakpamé, 36 Groupements à Caution Solidaire ont été formés dans 17 villages et **24 groupements se maintiennent en dernière année de projet**. Certains groupements ont été suspendus suite à des non livraison de maïs, d'autres se sont regroupés. Le projet aurait aimé n'avoir qu'un groupement par village pour simplifier le suivi et les actions de formations.

Le fait d'être organisés **permet aux producteurs essentiellement d'avoir accès aux activités du projet et bénéficié de la formation / des intrants et du crédit / de la commercialisation**. Aucun groupement mis en place n'est reconnu légalement ce qui limite les possibilités à bénéficier des appuis apportés par d'autres programmes notamment de l'Etat.

D'autres groupements existaient dans le village, unissant parfois déjà des producteurs de maïs, et parfois légalement constitués. Le projet n'a pas su valoriser l'existant. La coutume de créer « 1 organisation par projet » reste une faiblesse.

Des comités ont été mis en place au sein de chaque groupement (un comité de gestion de 7 à 9 membres, un comité de surveillance de 3 membres, un comité de crédit de 3 membres), chargés de l'appui technique aux producteurs, de la gestion de la distribution des intrants et de la supervision des activités et remboursement des crédits. Le nombre de membres de l'ensemble des comités est élevé : Dans les faits, le fonctionnement **réel des différents organes dirigeants varie** d'un groupement à un autre : mais globalement, **il repose sur 5 personnes** (le président, le secrétaire, le trésorier, le chargé du comité de crédit et le chargé du comité de surveillance). Les groupements possèdent quelques ressources à partir de cotisations de ses membres ou d'activités propres. Ces ressources peuvent permettre de financer parfois le transport des dirigeants.

Même si la participation des femmes aux groupements solidaires est élevée (parfois 50% des membres), **les comités sont à dominance masculine**. Quelques groupements de la zone d'Akparé font l'exception avec une participation effective des femmes à ces différents comités: quelques femmes sont présidentes ou trésorières (responsables du comité crédit) des groupements.

## 2.3. L'appropriation par les producteurs

L'appropriation du projet par les producteurs a progressé positivement en cours de projet. Dans la zone de Kpalimé, zone plutôt d'auto- consommation familiale du maïs, elle est restée faible alors qu'à Atakpamé, elle répondait à de vrais besoins des producteurs de recherche de marchés (zone excédentaire de maïs).

Dans ces zones, les producteurs connaissent le projet et les objectifs assignés. Ils connaissent et apprécient beaucoup les services d'appui à la production rendus par le projet tels que la fourniture à crédit d'intrants, le crédit sarclage et récolte, la formation aux itinéraires de production. Les différents comités de crédit mis en place permettent d'identifier les besoins des producteurs et d'assurer une **bonne distribution des intrants et des crédits en espèce**.

Les producteurs de la zone d'Akparé et d'Elavagnon qui ont réalisé deux campagnes complètes avec le projet souhaitent vivement que les **quantités achetées augmentent** pour leur éviter de devoir commercialiser une grande partie de leur production de maïs aux commerçantes traditionnelles dont les pratiques ne sont pas équitables. Cette demande est de plus en plus insistante chez ces producteurs qui exploitent en général au-delà de 3 hectares de maïs.

Cependant, on peut noter que **la connaissance des mécanismes de commercialisation et de la relation avec les transformatrices n'est pas partagée** : ce sont surtout les membres des comités qui connaissent ces aspects et seuls les présidents des groupements ont rencontré les représentantes du groupement d'achat. Les femmes productrices disent souvent ne pas savoir où ni vers qui est commercialisé le maïs. Elles rappellent également qu'elles sont elles-mêmes parfois des transformatrices et vendeuses de plats cuisinés de maïs dans les villages et qu'elles auraient également besoin d'appui financier (crédits) et de formation pour développer leurs activités.

### 3. Le volet ville-campagne

#### 3.1. L'initiative de régulation

Le projet avait comme autres objectifs, au-delà des résultats attendus décrits précédemment pour les transformatrices et les producteurs

- de tester un mécanisme original de régulation de la commercialisation du maïs pour alimenter le marché urbain,
- et de créer une relation Ville Campagne solidaire.

En termes de régulation, le projet a permis en effet de créer **un nouveau canal d'approvisionnement en maïs**, avec une dynamique de mise en marché propre et contrôlée par la structure projet. La structure projet, via Echoppe Togo, a remplacé les acteurs conventionnels et assumé les fonctions de mise en marché pour chercher à bâtir une relation d'échange avantageuse pour les producteurs comme les transformatrices. Cette structure n'a pas cherché à dégager de marge, après couverture des frais de mise en marché, pour mieux bénéficier aux restauratrices comme aux producteurs.

La régulation de la filière est intervenue à trois niveaux :

- Par le **préfinancement des activités de production et de transformation** qui permet de libérer les producteurs et transformatrices de leur dépendance aux commerçantes usurières,
- Par **l'adoption d'unité d'une mesure plus juste** (le kilo et non le bol) qui permet de modifier largement les conditions d'échange,
- Par **la fixation de prix indexé sur les variations des prix du marché** (du marché local pour les producteurs et du marché de Lomé pour les transformatrices) mais légèrement augmenté ou diminué pour rester avantageux.

Pour les producteurs comme les transformatrices, **la priorité n'a pas été d'obtenir un prix d'échange fixe sur l'année, mais bien de bénéficier de conditions d'échange et d'accès au capital de travail plus favorables**. L'expérience montre l'importance de ces mécanismes.

En termes de recherche de relations solidaires, l'expérience a permis en effet de construire des relations sociales qui se différencient de celles dominantes dans l'économie libérale

- Les transformatrices comme les producteurs ont appris à **dialoguer et essayer de comprendre** les contraintes respectives,

- Les diverses parties prenantes ont fait **des concessions** pour permettre de construire une relation gagnant / gagnant et non pas maximiser leur profit,
- Des **compromis ont été trouvés** pour assumer chacun les contraintes de la variété de maïs ou des pertes de poids (liées à la perte d'humidité du maïs).



Photo 14 : Construire la confiance entre transformatrices et producteurs

Ces résultats sont très positifs mais fragiles pour diverses raisons :

- Le **contrôle de la qualité** n'a pas été suffisant et est un critère primordial pour les transformatrices
- La **relation reste déséquilibrée quantitativement** pour l'instant, avec un nombre de producteurs et des volumes de maïs disponibles plus élevés que les possibilités offertes par les commandes des transformatrices. La recherche de nouveaux débouchés a été nécessaire. Les volumes demandés par les aviculteurs ou commerçantes offrent des débouchés qui semblent importants mais le processus est limité par les capacités de stockage du maïs dans de bonnes conditions (volumes des magasins loués).
- **L'adéquation entre offre et demande est difficile** : après une première année avec une offre insuffisante, une deuxième année avec une demande limitée, la troisième année a connu un écoulement rapide de 75% des stocks avec de nouveaux débouchés. Il apparaît cependant un risque de concurrence possible entre bénéficiaires : aujourd'hui les volumes destinés aux restauratrices sont entre 30 et 50% du total livré.
- La **persévérité n'est pas garantie** : son portage au-delà du projet reste à consolider et financer

### 3.2. Résultats au niveau organisationnel

La gouvernance de cette expérimentation est aujourd'hui partagée entre :

- Le groupement d'achat des femmes transformatrices, représenté par son bureau de 6 personnes
- Les membres des 26 groupements de producteurs actifs, représentés en général par le président de chaque groupement
- Echoppe Togo

Initialement, il était prévu que les organisations de femmes et de producteurs aient un rôle très actif dans la construction de la relation commerciale (contractualisation en direct) et que la mise en marché soit organisée par l'association de producteur (AVEC GIE). Echoppe Togo aurait alors centré son rôle sur la gestion des fonds de financements, avec la participation des représentants des femmes et des producteurs au sein d'une commission paritaire pour valider les orientations et l'octroi des crédits.

Dans les faits, ce schéma a été modifié et Echoppe Togo a été **amené à assumer un rôle prépondérant en devenant la structure de commercialisation et le financeur**. Echoppe Togo a pris un rôle majeur dans la gouvernance du mécanisme et les prises de décisions. La participation aux décisions des femmes et des producteurs concerne surtout les débats sur la fixation de prix. La dynamique « **tripartite** » **reste limitée** : les relations sont établies entre les femmes et Echoppe Togo d'un côté (pour les crédits, pour les commandes) et d'un autre côté entre les groupements Solidaires et Echoppe Togo.

De fait, le devenir du mécanisme au-delà du projet, dépendra des priorités et décisions d'Echoppe Togo.

### 3.3. Rentabilité et durabilité du mécanisme

Le dispositif est jeune et en phase d'expérimentation mais il a permis de créer la nouvelle relation commerciale pendant 3 années en bénéficiant à plus de 160 femmes (2<sup>ème</sup> campagne) et 791 producteurs (3<sup>ème</sup> campagne).

Les résultats financiers (disponibles en mai 2011) des mécanismes de préfinancement sont les suivants :

- Le fond de financement a permis de distribuer aux producteurs 29 000 euros en 2009 (18 780 695 FCFA) et 45 000 euros en 2010 (29 573 945 FCFA) sous forme d'intrants et de crédits en espèces. Le montant moyen par producteur de ces crédits s'élève à une soixantaine d'euros (40 000 FCFA).
- Certains producteurs n'ont pas remis de maïs ni payé leurs dettes pour un montant total autour de 1 700 euros (1 150 000 FCFA) soit un impayé de 6% en 2009 et 3% en 2010. La création de groupement solidaire en 2010 a permis de mieux récupérer les dettes.
- Le mécanisme de financement a permis de distribuer aux transformatrices du maïs à crédit pour une valeur de 28 500 euros (8 523 500 FCFA) en 2008/2009 et 63 715 euros (41 415 000 FCFA) en 2009/2010. Le montant moyen par transformatrice de ces crédits s'élève autour de 400 euros (257 236 FCFA).
- Certaines transformatrices n'ont pas payé le maïs ou avaient encore un crédit en vigueur fin 2010 pour un montant de autour de 17 000 euros (11 000 000 FCFA) soit 27%. Ce montant ne représente pas les impayés car il englobe des crédits en cours qui ont été contractés en fin d'année.

Dans les faits, il a été très **difficile d'avoir une bonne visibilité sur les résultats financiers du volet ville / campagne** au cours de la mission d'évaluation de mai.

- En effet, comme mentionné précédemment, des difficultés sont apparues au niveau du suivi des activités de crédits aux femmes, notamment du fichier informatique qui fait la synthèse des crédits. Le tableau de suivi mis en place sur Excel n'était pas opérationnel en mai (lors de la mission d'évaluation) notamment sur le solde des remboursements et du restant dû de chaque bénéficiaire. Il était donc impossible de suivre le niveau de remboursement et d'impayés. Ces erreurs semblent dues notamment aux difficultés rencontrées par l'ancien comptable d'Echoppe Togo et devraient pouvoir être corrigées.

- Parallèlement, il n'y avait pas de données systématisées et précises sur les niveaux d'utilisation du fond disponible (de 41500 par an et 165 000 au bout de 4ans), sur la reconstitution de ces fonds, ni sur les montants des intérêts collectés.
- Il semble que les intérêts collectés soient considérés nuls. Pourtant, les montants théoriques d'intérêts au taux de 15% sur un capital de 165 000 (s'il est entièrement utilisé, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui) pourraient représenter un gain de 24 750 euros. Cette somme serait une sécurité pour assurer la reconstitution du fond initial (en couvrant les impayés), prévoir une ligne budgétaire de provisions pour avaries, pertes et risques, mais aussi financer le travail d'animation et d'accompagnement réalisé par Echoppe Togo et financé aujourd'hui par les subventions du projet.

Suite à la mission d'évaluation, **des données ont été reconstituées et précisées** et permettaient fin juillet 2011 de dégager les tendances suivantes :

- Le fond de financement a été mobilisé à hauteur de 142 000 euros
- Le résultat d'exploitation est de - 13 millions de FCFA (environ **-20 000 euros**) pour la première année, de - 34 000 FCFA (**-53 euros**), la 2eme année. La mise en marché s'est donc **améliorée** et les ventes et remboursements de crédits ont permis d'atteindre un **équilibre** mais **sans dégager de capacité d'autofinancement** pour couvrir les charges de salaires pour le suivi agricole ou pour la gestion de la commercialisation (aujourd'hui ces charges sont subventionnées par la structure projet).
- Les pertes sur le fonds de préfinancement sont :
  - de (-) 12,8 millions de FCFA (**- 19 571 euros**) pour la première campagne (essentiellement dues à des pertes sur livraisons de maïs par les paysans : les paysans n'ont pas livrés les volumes de maïs correspondant aux avances consenties pour la campagne);
  - de (-) 10 millions de FCFA (**- 15 372 euros**) pour la deuxième campagne (dues en partie pour près de 5 millions (7 400 euros) à des non livraisons de maïs par les paysans malgré les préfinancements accordés, et pour 12 millions (18 000 euros) à des impayés sur les crédits des restauratrices). Avec les produits financiers, les pertes se réduisent à 10 millions
  - Au terme de la 2eme campagne, il apparaît donc un déficit de près de 23 millions de FCFA (**environ 35 000 euros**) dans la reconstitution du fonds de roulement, ce qui est important et représente **25%** du fond mobilisé de 142 000 euros

Il semble que la première année, le suivi "producteurs" ait fait défaut (en liens avec les difficultés rencontrés avec le partenaire AVE) et la 2eme année, le suivi "restauratrices" a pu être insuffisant. Echoppe Togo a du faire face à un volume d'activités important et assumer de nouvelles fonctions qui l'ont peut être limité dans son travail de suivi des restauratrices.

Au niveau de la mise en marché, tenant compte des règles accordées pour la fixation du prix, celle-ci se devait d'être efficiente pour obtenir un maïs livré à Lomé avec un coût de revient assez bas, et notamment inférieur à celui du marché de référence de Lomé. En première année 2008, le coût de revient a été **trop élevé** ce qui a créé une perte financière (sous la responsabilité d'AVE). Les coûts de la mise en marché en année 2 (2009) ont été plus bas mais le coût de revient du maïs livré à Lomé était très proche de celui de référence. De fait, le projet a minoré le prix à payer (incluant les 5% d'intérêt) pour ne pas pénaliser les transformatrices avec un coût de maïs qui aurait été supérieur à celui du marché.

En 2010, les avaries de maïs ont atteint 144 tonnes (3,5%) et ont représenté une perte de 3800 euros (2 470 000 FCFA). Par ailleurs du maïs a été vendu à des aviculteurs à un prix plus bas.

**La rentabilité financière et pérennité du dispositif n'est donc pas établie.**

Il semble cependant au regard des données pour 2010/2011 qu'une **amélioration des résultats** soit en cours pour la 3<sup>ème</sup> campagne (baisse des coûts de mise en marché, écoulement plus rapide des stocks, baisse des impayés des producteurs, etc.)

**Un bilan final actualisé avec les résultats de la 3<sup>ème</sup> campagne et surtout de la 4<sup>ème</sup> serait souhaitable** pour mieux cerner les tendances d'évolution du processus.

Il apparaît donc dès maintenant qu'il serait donc **pertinent de prolonger la durée du projet** au-delà de décembre 2011 pour assurer le suivi et l'encadrement de la dernière campagne. Une demande **d'extension de la durée du projet (sans modification de coûts)** serait à considérer.



**Photo 15 : Les échassiers d'Akparé**

(Ou : le grand écart du projet Ville / campagne et de son équilibre à trouver)

## 4. Conclusions et recommandations

### 4.1. Sur le volet ville

En termes de résultats, le projet montre des **avancées intéressantes et une dynamique amorcée**. Ces avancées sont encourageantes et l'enthousiasme des restauratrices permet de penser qu'il y a une appropriation et volonté de poursuivre la dynamique.

Cependant, le dispositif est encore très dépendant de la structure « projet » et montre divers points à renforcer :

- Il serait important de mener un travail **de fidélisation des bénéficiaires actuelles** pour renforcer leur confiance au dispositif et les amener à maintenir et augmenter leurs volumes de commandes. En termes de suivi, il est préférable d'accroître les volumes par bénéficiaires et maintenir une commande régulière que de multiplier le nombre de bénéficiaires.
- Rechercher un nombre élevé de bénéficiaires est intéressant pour augmenter l'impact du projet mais le risque doit être évalué pour Echoppe Togo puisque les nouveaux bénéficiaires n'ont pas la même culture de crédit. Un risque apparaît également de ne plus bénéficier principalement aux restauratrices et d'avoir une certaine concurrence entre les divers types de bénéficiaires. Il serait important **de rechercher de nouvelles bénéficiaires prioritairement parmi les membres d'Echoppe Togo** et suivre comme indicateur l'évolution du pourcentage de restauratrices membres qui adhèrent au projet
- Un travail de **renforcement organisationnel du groupement d'achat s'impose**. En effet, le groupement d'achat doit avoir une légitimité et visibilité. Il doit devenir plus opérationnel autant auprès des restauratrices que des producteurs, et assumer certaines des fonctions assurées aujourd'hui par le projet. Des ressources pourraient être recherchées pour un appui institutionnel et organisationnel à cette forme d'organisation naissante de la société civile.
- Aujourd'hui, les restauratrices montrent une préoccupation grandissante face aux travaux d'urbanisation et aux orientations des politiques locales qui les chassent de leur emplacement sur les bords de rues. Elles souhaitent pouvoir poursuivre leur activité malgré les travaux, et au delà, quand les travaux d'amélioration de Lomé seront finis. Il serait certainement important d'essayer **d'intervenir sur ces aspects en développant des contacts institutionnels** pour connaître les orientations souhaitées par la municipalité, et analyser les risques et opportunités. La création d'un groupement professionnel peut s'inscrire dans cette optique. Il serait certainement important alors que le groupement développe **un travail de lobbying pour défendre la possibilité pour les femmes de poursuivre leurs activités génératrices de revenus et de création d'emplois, et d'accompagner les parties prenantes pour trouver des accords**. Si à terme les activités de rues sont amenées à être regroupées dans des lieux fixes, un travail s'imposera pour accompagner les restauratrices dans ces nouveaux processus.

### 4.2. Sur le volet campagne

Les résultats du projet pourraient être améliorés en considérant les aspects suivants

- Il pourrait être important de prendre contact avec des machinistes, l'ICAT et la DRAEP (Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche) pour offrir aux producteurs des services de labour.
- Il semble important de **revoir le montant du crédit à la hausse en intégrant le financement du labour, le sarclage, la récolte, les activités post-récolte**. Le transport des intrants peut être intégré dans le coût du crédit. Divers projets comme le PASA, et des institutions

financières comme WAGES ont des programmes de microfinance rurale pour améliorer ce service aux producteurs.

- Il semble nécessaire de former et accompagner les producteurs dans le calcul des coûts de production, et renforcer les capacités de négociation des producteurs avec les acheteurs traditionnels et les femmes restauratrices.
- La priorité serait également de **mettre à la disposition des producteurs des magasins de stockage et former les producteurs à la gestion du stock**. Il conviendrait de mettre en relation ces producteurs avec les différents programmes de développement en cours de réalisation dans la Région (PADAT3) pour la construction de magasins villageois de stockage.
- Enfin, d'apporter des appuis sur les aspects organisationnels et de fonctionnement des groupements
- Diversifier les produits : permettre aux producteurs de diversifier leur source de revenu en leur trouvant des débouchés pour les produits comme le soja, le manioc, le haricot, le riz.

### 4.3. Sur le volet Ville / campagne

Il apparaît impératif dans un premier temps d'avoir une **meilleure visibilité sur les résultats financiers du dispositif**. (Des efforts ont été faits dans ce sens suite à la mission d'évaluation).

- Il convient d'améliorer rapidement le système de suivi des crédits aux transformatrices pour analyser les niveaux de remboursements et éviter de trop grand retards.
- Par ailleurs, il est nécessaire de bien suivre et actualiser les résultats financiers et calculer le niveau d'utilisation et de reconstitution du fond de financement, et le niveau des intérêts générés.

Au niveau du fond de financements auprès des transformatrices, il serait pertinent pour préparer la poursuite au delà de la finalisation du projet, de garder une certaine trésorerie vers les mois d'avril / mai pour être sûr de pouvoir financer les intrants aux producteurs, d'où inciter les transformatrices à honorer leurs crédits pour cette date. Des pénalités pourraient être envisagées pour les transformatrices qui ne respectent pas les échéances, pour les inciter à rembourser.

Une question apparaît en **termes de gouvernance et de liens entre l'organisation des femmes et des producteurs et le volet ville / campagne** notamment pour la mise en marché. Pendant le projet, le groupement d'achat des transformatrices et les groupements des producteurs, n'ont pas réellement participé aux décisions sur la gestion du fond de préfinancement ni au pilotage de la mise en marché. Les femmes transformatrices étaient cependant rassurées par le fait que le projet cherchait à bénéficier aux producteurs et à elles mêmes. Or, au-delà du projet, soit Echoppe Togo, soit une autre organisation devra continuer à assumer ces fonctions de mise en marché.

Quelque soit le scénario envisagé, pour préserver les intérêts des femmes et des producteurs, il sera nécessaire qu'ils **soient représentés et puissent participer à la gouvernance du mécanisme de mise en marché** : dans le cas contraire, une structure responsable de la commercialisation aura plutôt tendance à termes à dégager de la plus value pour elle-même (pour couvrir se coûts / gérer les risques). **La participation de représentantes des femmes et représentant(es) des producteurs dans le Conseil d'Administration de cette structure** peut être un moyen, ainsi que leur présence au sein **d'un dispositif de pilotage**.

A termes, étant donné que les femmes restauratrices utilisent d'autres produits que le maïs, le volet ville / campagne pourrait porter également sur d'autres produits (igname / riz) pour diversifier le risque

---

<sup>3</sup> PADAT : Programme d'Appui au Développement de l'Agriculture du Togo

et offrir au client plus de produits. Cela permettrait aux producteurs de diversifier leur source de revenu mais renforcer le lien avec les femmes restauratrices.

#### 4.4. Le devenir du fonds de crédit

Le document projet prévoyait qu'en fin de projet le fonds de préfinancement soit remis à une institution financière qui puisse continuer et amplifier la dynamique en cours : une Coopérative d'Épargne Crédit avec qui Echoppe Togo travaillait, la COOPEC Echoppe Togo, avait été identifiée comme le candidat probable.

Cependant, ces dernières années, Echoppe Togo a **connu des évolutions institutionnelles**. En effet, jusqu'en 2009, Echoppe Togo travaillait en collaboration avec cette coopérative située dans les mêmes locaux (au deuxième étage). Echoppe Togo, en tant qu'ONG formait les femmes membres et les accompagnait dans l'apprentissage de microcrédits, puis après l'obtention et le remboursement de 4 ou 5 petits crédits, les femmes devenaient membres de la COOPEC et pouvaient avoir des crédits plus élevés (avec aussi des règles plus strictes de remboursement, des pénalités de retard etc.). Echoppe Togo continuait à suivre l'ensemble des femmes et menait son travail social de formation, accompagnement. L'ONG assurait également les contrats de certains salariés de la COOPEC (comptable, secrétaire).

Des différends sont apparus avec la COOPEC car Echoppe Togo attendait une prise en compte financière de son travail par la COOPEC sur la base des intérêts et de la plus value de la gestion des fonds de crédits, prise en charge que celle-ci n'a pas souhaité. En 2009, la rupture s'est effectuée entre Echoppe Togo et la COOPEC, et celle-ci a déménagé dans d'autres locaux, en restant avec le portefeuille de clientes et leur épargne. La COOPEC s'est rapprochée de la FUCEC (faitière des COOPEC au Togo) et a entamé un processus de professionnalisation et de diversification de ses offres de crédits, notamment l'ouverture vers des nouveaux clients, en dehors des femmes formées par Echoppe Togo et également vers des hommes. La COOPEC a dû rembourser certains frais à Echoppe Togo.

Echoppe Togo a pris l'initiative en 2009 de poursuivre cependant son travail en microcrédits. Elle a demandé et obtenu le 20 Février 2009 son **accord auprès du Ministère de l'Intérieur en tant qu'institution financière autonome, non mutualiste**. Cette convention porte règlementation des institutions; fixe les dispositions particulières concernant l'exercice des activités d'épargne ou de crédit de la structure. Elle permet à Echoppe Togo de fonctionner dans la légalité et de dissiper toute inquiétude

L'offre actuelle de la COOPEC est diversifiée sur des produits d'épargne/ crédits (tontines / crédit suivant l'épargne etc..) et la coopérative répond aux règles de la FUCEC. Les remboursements doivent être réguliers et ponctuels (sinon intérêts additionnels) et les taux d'intérêts sont autour de 15 / 20%. Dans les faits, certaines femmes sont restées avec la COOPEC, d'autres ont retiré leur épargne de la COOPEC et sont revenues à Echoppe Togo. La COOPEC Echoppe ne donne pas de crédits agricoles car l'immobilisation est plus longue (8 / 9 mois) et les aléas climatiques jugés trop élevés.

Considérant les évolutions, et suite à un entretien avec les responsables de la COOPEC au cours de l'évaluation, la COOPEC Echoppe **ne semble plus être un destinataire intéressant** :

- Les représentants de la COOPEC n'ont pas ou très peu connaissance du travail réalisé pendant le projet,
- La COOPEC dit ne pas avoir de liens connus avec les femmes qui travaillent avec le projet,
- La COOPEC ne veut pas porter des crédits agricoles (ce volet serait alors à passer à une autre institution financière pour la partie agricole,)

Considérant par **contre les évolutions institutionnelles d'Echoppe Togo, et l'obtention de son agrément comme structure de crédits / épargne**, Echoppe Togo semble être **aujourd'hui le destinataire le plus pertinent du fond pour permettre de continuer le travail**

- Echoppe Togo a une bonne connaissance du travail réalisé, et forte motivation et appropriation de la proposition,
- Echoppe Togo a acquis de l'expérience sur ce projet et peut capitaliser,
- Echoppe Togo a des liens importants avec les femmes qui travaillent avec le projet (base d'Echoppe Togo) qui sont encore suivies par Echoppe Togo avec le travail d'animation et d'apprentissage
- Echoppe Togo a porté une expérience de crédits agricoles (ce volet pourrait cependant être discuté avec autre institution financière pour la partie agricole),
- Echoppe Togo a signé un agrément avec l'Etat qui contrôle la structure et l'accompagne. Echoppe Togo recherche depuis 2010 une certaine professionnalisation de la partie crédits (un logiciel spécifique a été acheté et est utilisé pour la gestion des crédits)

Cependant, des **points sont à améliorer préalablement et d'ici la fin du projet**

- La mise en place d'outils performants de suivi des crédits sur les lignes du projet (fonds de préfinancements)
- La formation des personnes à l'utilisation des outils / des logiciels
- La mise en place de système de contrôle interne
- La mise en place de système de compte-rendu pour transmettre les résultats
- Une transparence sur l'utilisation des intérêts

Il reste à souligner que cette évaluation n'est pas un travail d'audit financier, ni du projet ni d'Echoppe Togo en tant qu'institution de crédits / épargne. Il serait donc souhaitable **de mener un audit avant de valider la proposition de remettre les fonds à Echoppe Togo**. L'audit final devrait se pencher sur ces aspects.

## **PARTIE V: REFLEXIONS STRATEGIQUES ET INSTITUTIONNELLES**

## 1. CFSI

### 1.1. Effets et apprentissages

Le projet apporte quelques enseignements en termes de montage institutionnel et de réflexion sur le rôle des partenaires du Nord qui porte la coordination et responsabilité administrative et financière de projet mis en œuvre par d'autres partenaires.

Comme cité précédemment, dans un projet qui unit plusieurs partenaires, il y a un besoin très important d'animation des relations entre partenaires, d'appui à la concertation et aux dynamiques collectives. Il est important de chercher à construire des relations de confiance pour être plus efficace dans le rôle de coordination qui suppose à la fois le contrôle des activités et frais engagés, mais aussi l'animation du projet et l'accompagnement / la formation si besoin des partenaires.

Dans ce projet, les mécanismes de concertation entre acteurs semblent ne pas avoir été suffisants : des comités de pilotages réguliers réunissant les 3 partenaires (physiquement une fois par an et par skype tous les 3 ou 6 mois) auraient été pertinents, ainsi que des outils et dispositifs pour mieux discuter les conclusions des missions d'appui et travailler ensemble la planification.

Sur le plan administratif et financier, le suivi à distance se révèle souvent difficile (et pas toujours efficace), il crée des tensions car il est ressenti comme un dispositif de contrôle et les contraintes des procédures ne sont pas toujours comprises par les partenaires. Il est important d'appréhender cette fonction dans une perspective plus d'accompagnement / formation et responsabilisation. Dans les faits, de nombreuses ONG Européennes qui assurent la coordination de projet mise en œuvre par d'autres partenaires du Sud, réalisent un travail d'accompagnement régulier de ces partenaires avec des missions spécifiques de formation des comptables et administrateurs, et parfois, la présence d'une ressource humaine (expatriée ou locale) auprès du partenaire pendant une certaine durée.

### 1.2. Le lien avec les initiatives au Nord du CFSI

Le projet Ville / campagne est un projet qui concerne trois des axes de travail du CFSI :

- La sécurité alimentaire
- L'appui aux partenaires du sud
- L'économie sociale et solidaire

Le CFSI soutient des actions de terrain sur ces axes de travail, mène un travail de capitalisation des expériences, et des actions de plaidoyer.

Le CFSI s'est montré notamment très intéressé par l'initiative de « régulation du marché » que proposait le projet (le mécanisme ville / campagne) qui est apparu comme une initiative innovante qui pouvait apporter aux autres projets et terrains sur lesquels le CFSI est engagé.

Un travail de valorisation de l'expérience au Togo reste à faire, en termes de capitalisation : le projet a montré que la régulation ne se faisait pas dans ce cas par la régulation du prix mais plus par des conditions de mise en marché plus équitables (sur le système de mesures) et apporte des enseignements sur la pertinence d'un tel dispositif (bonne appropriation, effets boules de neige,) et sur les conditions de réussites (contrôle de la qualité, gestion des stocks).

Au niveau du CFSI, un travail de capitalisation sur cette thématique serait pertinent, capitalisation qui pourrait permettre de comparer diverses initiatives des ONG et OP avec lesquelles le CFSI travaille, en termes d'organisation des filières, (mécanismes de financement / dispositif de stockage / élaboration de contrats avec les clients) et de gouvernance des dispositifs de commercialisation et de financement.

Le projet montre également qu'il a besoin d'être soutenu par une politique agricole et de sécurité alimentaire cohérente et qu'il serait donc nécessaire de le relier à des actions et acteurs de plaidoyer auprès des administrations publiques en charge des thématiques de développement agricole et économique. Cette situation interpelle le CFSI sur son rôle possible de mise en réseau des partenaires qui mettent en œuvre les projets (ONG) avec les organisations paysannes impliquées dans les actions de plaidoyer avec qui le CFSI a des contacts.

## 2. Echoppe Togo

### 2.1. Effets et apprentissages

En termes de résultats, le projet était censé renforcer les partenaires opérationnels au niveau institutionnel, notamment

- renforcer l'équipe d'Echoppe Togo (et AVE)
- renouveler les niveaux de compétences du personnel (échanges méthodologiques)

En absence d'éléments précis de diagnostic institutionnel sur la situation de départ, il est difficile de mesurer les effets et évolutions en cours. L'appui technique et méthodologique prévu n'a pas été spécifié (sur quels thèmes ? pour renforcer quels aspects ?) ce qui ne facilite pas le suivi des évolutions.

Echoppe Togo est une ONG née d'Echoppe (qui prendra ensuite le nom d'Echoppe France) en 1990 et a été légalisée en 2003. La structure a fêté ses 19 ans fin 2010. La structure est tournée sur la promotion des femmes en offrant un accompagnement social (formation, appui à l'organisation) et un soutien économique (apprentissage du microcrédit). Elle est présente dans 13 quartiers de Lomé.

Son équipe professionnelle s'est développée au cours du temps et certaines personnes ont un long parcours au sein de l'ONG : sa coordinatrice poursuit le travail depuis le début, et une des animatrices accompagne le processus depuis plus de 10 ans. Des jeunes diplômés ont rejoint également l'association récemment. Au niveau économique, la gestion du système de crédits permet à Echoppe Togo de couvrir une partie de ses charges de structure et 80% de son personnel, ce qui est un atout important, mais un appui extérieur additionnel est nécessaire, l'ONG n'est pas autonome financièrement.

La structure a eu quelques partenaires, notamment une relation avec le CCFD en appui au système de crédits et surtout depuis le début avec Echoppe France qui accompagne Echoppe Togo dans ses activités. Cette relation a permis à divers stagiaires français (une soixantaine en 19 ans) de participer aux activités et d'alimenter les réflexions d'Echoppe Togo.

Le projet « ville / campagne » est le premier projet d'envergure et une première expérience pour l'ONG de partenariat avec la Commission Européenne via le CFSI. Au cours de ce projet, Echoppe Togo, en assumant la mise en œuvre du projet, a acquis une nouvelle expérience en :

- Formation à la planification des achats auprès des femmes,
- Formation sur les thématiques d'hygiène et alimentation,
- Accompagnement des producteurs (nouveau volet),
- Mise en marché (nouveau volet),
- Relation avec des partenaires,
- Rédaction de rapports et comptabilité pour le suivi administratif

Au cours du projet, l'ONG a dû faire face à certaines difficultés comme le turn-over de deux membres de l'équipe (départ de l'animatrice qui avait réalisé les formations, changement de comptable / administrateur). La séparation géographique de l'équipe (entre Lomé pour le volet ville et Atakpamé pour le volet campagne) a amené également de nouveaux défis en termes de coordination et de suivi des activités. Le comptable administrateur a dû réaliser des missions d'appui à Atakpamé et définir des mécanismes internes pour la gestion des frais, factures.

Pour le volet campagne, l'appui d'un consultant sénior a été sollicité en 2009 et 2010 pour encadrer deux agronomes recrutés sur le terrain. Echoppe Togo a acquis ainsi un savoir faire et les agronomes salariés ont aujourd'hui une bonne visibilité du travail à accomplir même si ils ont besoin encore d'un encadrement et de mécanismes de coordination avec le reste de l'équipe.

## 2.2. Aspects à renforcer

L'expérience de ce projet permet de mettre en évidence certains besoins d'appui d'Echoppe Togo pour améliorer ses compétences de mise en œuvre de projet. Comme très souvent, ces besoins d'appui se centrent sur les aspects de suivi-évaluation et administration. Echoppe Togo a aujourd'hui besoin d'appui:

- pour renforcer ses outils et ses pratiques de suivi de ses activités (rédaction de notes internes, tableaux de données, réunion d'équipe),
- pour mettre en place des outils et pratiques d'évaluation interne pour mieux piloter les activités (outils de planification, tableaux d'indicateurs, hypothèses sur les conditions de réussites),
- en administration et gestion financière pour renforcer les mécanismes existants et les outils de contrôle interne,
- pour développer des relations partenariales avec d'autres acteurs et accroître son réseau et ancrage local,
- en recherche de financements : cet aspect est primordial et l'ONG doit renforcer ses réseaux et connaissance des mécanismes financiers possibles (appels d'offres de la Commission Européenne, financements de la Banque Mondiale, d'autres bailleurs).

Il serait également opportun de pouvoir, à court terme, bénéficier d'un appui externe pour poursuivre une réflexion stratégique et institutionnelle pour faciliter le débat sur le positionnement et la mission d'Echoppe Togo dans le futur. Le projet a ouvert de nouveaux horizons pour Echoppe Togo et lui a permis de développer de nouvelles compétences. Cependant, il apporte aussi certains risques pour l'ONG :

- Aujourd'hui, divers scénarios sont possibles pour la poursuite du processus au-delà du projet et Echoppe Togo souhaite continuer son implication. L'ONG doit cependant bien analyser ses forces et faiblesses et ne pas vouloir assumer trop de fonctions qui pourraient mettre en danger l'ensemble de l'ONG et son travail construit depuis 19 ans.
- L'équilibre financier du dispositif est fragile et peut se révéler déficitaire. Si Echoppe Togo choisit de porter le dispositif au-delà du projet, il sera important de bien rechercher non seulement à bénéficier aux femmes formatrices, aux producteurs, mais aussi à assurer la viabilité économique du dispositif pour ne pas avoir de pertes financières.
- L'intégration de nouvelles femmes formatrices comme bénéficiaires du projet mais qui n'étaient pas membres d'Echoppe Togo et n'avaient pas de culture de remboursement de crédits peut fragiliser l'ONG. En effet, si certaines ne remboursent pas, elles peuvent influencer négativement les autres membres habitués normalement à rembourser.

- Le préfinancement aux producteurs comporte aussi un risque (crédit plus long sur 9 mois, risques climatiques) et les producteurs sont aussi de nouveaux bénéficiaires qui n'ont pas reçu le même travail d'accompagnement social que les femmes membres de Lomé.

Echoppe Togo a donc besoin aujourd'hui de mener une réflexion institutionnel sur son rôle souhaité au-delà du projet.

### 3. Echoppe France

#### 3.1. Apprentissages

Le projet apporte quelques éléments de réflexion sur le rôle d'une structure d'appui du Nord (Echoppe France), à un partenaire du Sud (Echoppe Togo).

Comme cité précédemment, dans le projet ville / campagne, Echoppe France a réalisé une dizaine de missions (12 prévues) mais cet appui n'a pas été défini préalablement par des termes de références et les conclusions n'ont pas vraiment été discutées collectivement entre partenaires. De plus, ces missions n'ont pas été budgétisées (relation bénévole défrayée) ce qui n'était pas réaliste par rapport au temps nécessaire de préparation / réalisation des missions et de rédaction de rapports.

Lorsqu'une structure se positionne en appui à un projet exécuté par un partenaire, il est important de bien définir / délimiter / concerter avec le partenaire le contenu de cet appui et ses formes (missions, journées de formation, construction d'outils...). La structure d'appui du Nord doit considérer que son champ d'intervention ne concerne pas directement le projet, mais bien le partenaire. L'appui doit donc être envisagé en termes de renforcement de capacités de mise en œuvre / suivi, renforcement organisationnel et institutionnel,

L'expérience du projet soulève une autre réflexion sur les relations de partenariat Nord / Sud. En effet, ces dernières années, les formes de coopération souhaitées ont évolué vers une coopération via les « partenaire Sud ». Cette évolution permet de :

- marquer le souhait de non ingérence directes des structures Nord dans les dynamiques Sud (contrairement aux projets de coopération il y a 40 ans qui était souvent décidés / mis en œuvre / suivi uniquement par des structures au Nord),
- reconnaître qu'il existe des partenaires Sud qui doivent être soutenus,
- baisser les coûts de fonctionnement (les structures Nord ont des coûts plus élevés)

De fait, certaines structures d'appui du Nord (qui mobilisent des fonds) ont choisi de réduire toute autre intervention « du Nord » et notamment supprimer la présence de personnel expatrié dans les projets en la remplaçant par un suivi à distance, et parfois par des missions d'appui ponctuelles (ce qui aboutit à un montage institutionnel semblable à celui du projet Ville / Campagne).

Cependant, certains aspects doivent être considérés :

- les besoins d'appui des partenaires du Sud sont à évaluer de façon très précise et avec un regard distancié. Les besoins sont parfois surtout pour un appui financier, parfois pour le positionnement stratégique parfois sur des aspects techniques, souvent sur des aspects d'administration et de suivi global.
- les partenaires Sud sont parfois des structures jeunes avec moins d'expériences que certaines structures du Nord qui ont capitalisé des années de bonnes et moins bonnes pratiques et peuvent apporter leur expertise. Les ONG du Nord ont souvent également une expérience sur divers pays et contextes ce qui enrichit la réflexion et les pratiques.

- suivant les situations, le besoin d'appui suppose parfois un accompagnement plus intensif et plus permanent qu'un suivi à distance ou de missions ponctuelles. Il est souvent plus efficace d'avoir une présence continue pendant un certain temps, avec une démarche de formation et dans une dynamique dégressive et une stratégie de retrait planifié, que de multiplier des missions d'appui courte, à distance. La présence de personnel expatrié, sur un temps donné, peut donc être intéressante. Il convient bien entendu d'analyser au préalable quelles sont les compétences locales mobilisables.
- l'appui au partenaire Sud positionne alors parfois la structure Nord uniquement sur un rôle de financeur ce qui n'est pas souhaité par toutes les structures du Nord. En effet certaines ONG du Nord revendiquent aussi la possibilité de participer / agir ensemble (pas à la « place de » mais « avec ») suivant le sens premier de ce que l'on appelle la « coopération ». Ces ONG mènent souvent des actions locales et globales, avec leurs partenaires, au Nord et au Sud, (avec des programmes au développement local, d'éducation au Développement ou d'économie solidaire), au nom de mêmes valeurs et du souhait de changements économiques et sociaux. Le domaine d'actions de chaque partenaire doit alors être clairement défini, et des efforts doivent être faits en termes de transparence et partage des fonds de fonctionnement.

Dans le cas de projet comme celui du projet ville / campagne, il aurait pu être intéressant de prévoir une présence expatriée ponctuelle qui aurait été plus efficace / efficiente qu'un suivi à distance. Cet appui aurait été intéressant non pas dans la mise en œuvre mais pour le renforcement institutionnel. Diverses ONG françaises de développement (CIDR / AVSF / AFL) appuient leurs partenaires avec du personnel expatrié qui a des missions bien précises, délimitées, incluant souvent un travail d'accompagnement pour la construction du système de suivi-évaluation et des indicateurs.

### 3.2. Le lien avec les initiatives au Nord d'Echoppe France

Le projet Ville Campagne mise en œuvre au Togo s'inscrit dans la réflexion plus globale d'Echoppe France sur les initiatives possibles d'Economie Solidaire tant au Sud qu'au Nord. Ainsi, Echoppe France accompagne un projet semblable en France avec la création de deux boutiques dans la ville d'Angers, qui se veut un lieu de rencontre des producteurs et consommateurs, avec la promotion de filières courtes en vente directe de produits locaux. L'initiative cherche aussi à bénéficier à la fois aux producteurs et aux consommateurs.

Ce projet global est cohérent puisqu'il cherche dans les deux cas à modifier les relations du marché et promouvoir des dynamiques plus solidaires.

Il semble que dans les faits, les personnes les plus impliquées dans le projet au Togo ou dans les initiatives en France, connaissent globalement les grandes lignes de l'autre expérience mais sans avoir une connaissance plus approfondie des résultats ou difficultés rencontrées. Il pourrait être utile cependant de capitaliser / échanger entre les expériences même si les contextes sont très différents, et établir certains parallèles sur des points sensibles qui sont des thèmes de réflexion :

- Dans le projet au Togo, le produit commercialisé est unique (le maïs égrené), il est destiné à la transformation : les clients ciblés sont les transformatrices (et un peu des aviculteurs). Dans les initiatives en France, les produits vendus sont des produits de base ou transformés, les clients recherchés sont principalement les consommateurs finaux (autoconsommation). Les produits vendus sont très diversifiés (céréales, produits laitiers, viandes, produits non alimentaires etc.) pour essayer de répondre à l'ensemble des demandes des clients et mieux rentabiliser le dispositif.
- Dans le projet au Togo, les consommateurs finaux ne reçoivent pas d'informations sur l'origine du maïs consommé, ni sur la relation créée avec les producteurs. Sur les projets en France, les magasins mettent en valeur la relation de proximité et de solidarité avec les producteurs, et la qualité des produits (photos des familles des producteurs, parcours de vie..).

- Dans le projet au Togo, des efforts sont faits pour améliorer l'hygiène et la sécurité alimentaire et communiquer sur ces aspects. Il n'y a pas par contre d'attention particulière pour diminuer l'utilisation de pesticides, engrais chimiques etc. ni communiquer sur ces aspects. Sur les projets en France, les produits sont des produits biologiques (ou d'agriculture raisonnée) et leur qualité est mise en valeur.
- Au Togo, la mise en marché est organisée par le projet (et dans le futur éventuellement par une structure externe). Les producteurs et les femmes transformatrices ne participent pas officiellement à la gouvernance du dispositif de mise en marché mais se réunissent pour discuter des prix. En France, ce sont les producteurs qui assument la mise en marché de leurs produits. Ils ont contribué à la création des magasins (prise de capital) et participent à sa gouvernance au côté de l'équipe salariée et le gérant. Dans un des magasins, des représentants des consommateurs participent au CA.
- Au Togo, un ou des magasins de stockage sont souhaités par les transformatrices et les producteurs mais des inquiétudes apparaissent sur leur rentabilité. En France, les deux magasins ont été créés et sont les lieux de stockage et approvisionnement. Un pourcentage des ventes est prélevé sur le chiffre d'affaires des producteurs pour financer le fonctionnement du magasin mais l'équilibre économique n'est pas encore assuré.

## 4. L'UE

### 4.1. Constats

Depuis le démarrage du projet, des contacts ont été établis avec le bureau de la Commission Européenne à chaque mission du CFSI pour échanger sur les avancées du projet.

Cependant, les représentants de la Commission Européenne en charge du suivi des projets au Togo n'avaient malheureusement pas pu visiter l'expérience du projet Ville / campagne (à la date de l'évaluation en mai). Les chargés de missions du bureau de Lomé de la Commission Européenne ont de nombreux projets à suivre, à la fois des projets avec le gouvernement, et de nombreux projets avec les ONG. Une bonne partie du temps est consacré au suivi des projets avec le gouvernement (ampleur et budgets plus importants). En août 2011, la chargée de mission en charge du suivi des projets ONG a pu visiter le projet et rencontrer l'équipe et des producteurs de la zone d'Atakpamé qui lui ont réservé un bon accueil pour lui dire leur satisfaction.

### 4.2. Perspectives

La délégation de la Commission Européenne est en place à Lomé depuis peu et devrait redéfinir ses stratégies et priorités. Il serait nécessaire de prévoir des dispositifs pour assurer la continuité de projet comme celui-ci et de ceux travaillés dans le cadre des financements « facilité alimentaire ».

Par ailleurs, divers projets, financés par la Commission Européenne, comporte des volets « commercialisation » avec divers outils et éléments de réussite. Il serait donc pertinent que la délégation de la Commission Européenne soit moteur pour organiser des séances de travail et d'échanges sur ces thématiques en mobilisant les diverses ONG et projets.

## 5. Conclusions et recommandations

Ce projet a été porté et coordonné par le CFSI pour appuyer l'initiative d'Echoppe France et permettre de candidater aux financements de l'Union Européenne. Le CFSI a développé maintenant un axe de travail plus vers la coordination de programme concerté multi-acteurs et ne souhaite plus poursuivre le portage de projet comme dans ce montage institutionnel. Cependant, les thématiques travaillées sont celles portées par le CFSI : il serait important de **rediscuter des possibilités de collaborations dans l'avenir** et d'accompagner Echoppe Togo dans la recherche de nouveaux partenariats.

Il existe une relation historique entre Echoppe France et Echoppe Togo qui modifie leurs relations de partenariat. Très souvent lorsqu'une structure a participé à la création d'une autre structure, elle peut avoir tendances à proposer un soutien actif (financier, stratégique, opérationnel) et peut avoir tendance à être trop présente aux yeux de la nouvelle structure, ce qui génère des relations parfois conflictuelles. Typiquement, le développement de la structure plus récente amène des aspirations à plus d'autonomie et des tensions. La structure plus ancienne connaît bien la structure plus récente mais n'est pas toujours la mieux placée pour l'accompagner.

Il est alors nécessaire pour favoriser l'autonomie de la structure plus récente de prendre un peu de recul et l'encourager à développer de nouvelles relations avec d'autres partenaires. Cela ne signifie pas rompre la relation entre la structure historique et celle plus récente, mais la faire évoluer.

Dans le cas d'Echoppe France et Echoppe Togo, un débat entre les deux structures serait intéressant pour concerter les relations souhaitées, leur évolution, et les attentes réciproques.

## **PARTIE VI: CONCLUSIONS**

## 1. Recommandations pour la finalisation du projet

En résumé :

### 1.1. Globalement

Tenant compte à la fois de :

- la **pertinence** du projet
- les **résultats** économiques **encourageants** et les dynamiques sociales en cours
- le **décalage entre le calendrier du projet** (qui prévoit une finalisation du projet fin décembre 2011) et les **calendriers agricoles** (avec des volumes de maïs de la 4ème campagne agricole qui seront collectés jusqu'en décembre 2011 et distribués courant 2012)

il apparaît nécessaire de **prolonger le projet au-delà de décembre 2011** pour accompagner les dynamiques et dresser un bilan final plus précis courant 2012.

Pour cela le CFSI devrait **solliciter rapidement à la Commission Européenne une extension de la durée du projet (sans modification de coûts)**. Echoppe Togo a déjà évoqué cette possibilité avec la chargée du suivi du projet de la Commission au Togo.

Les partenaires devront alors rechercher des financements additionnels pour couvrir les frais de fonctionnement en 2012.

### 1.2. Sur le volet ville

D'ici à la fin du projet, les priorités sur le volet ville apparaissent sur les aspects suivants

- Animer un travail à la base avec le groupement dans les quartiers pour **fidéliser les restauratrices** et relancer les commandes.
- Rechercher de nouvelles clientes **parmi la base d'Echoppe Togo** (transformatrices, revendeuses, consommatrices de maïs).
- Valoriser le travail de formation sur l'hygiène avec des **actions de visibilité** et des relations institutionnelles.
- Amener les restauratrices à **communiquer** sur l'aspect « provenance / origine des produits » pour attirer et intéresser la clientèle.
- **Renforcer le groupement** et l'amener à défendre les intérêts des transformatrices en menant des actions de **représentations auprès des pouvoirs publics** et de lobbying auprès des **services urbains** de la ville.

### 4.5. Sur le volet campagne

Les résultats du projet pourraient être améliorés en considérant les aspects suivants

- Revoir le **montant du crédit à la hausse** en intégrant le financement du labour, le sarclage, la récolte, les activités post-récolte. Le transport des intrants peut être intégré dans le coût du crédit.
- Renforcer les processus de **recherche et contrôle de la qualité** de la production.
- Mettre à la disposition des producteurs **des solutions de stockage** et former les producteurs à la gestion du stock. Il conviendrait de mettre en relation ces producteurs avec les différents

programmes de développement en cours de réalisation dans la Région (PADAT<sup>4</sup>) pour la construction de magasins villageois de stockage.

- Apporter des **appuis sur les aspects organisationnels** et de fonctionnement des groupements et provoquer **leur mise en relation** au sein d'une organisation faitière.

#### 4.6. Sur le volet Ville / campagne

Il apparaît impératif dans un premier temps d'avoir une meilleure visibilité, claire et actualisée sur les résultats financiers du dispositif.

- **Améliorer rapidement le système de suivi des crédits** aux **transformatrices** pour analyser les niveaux de remboursements et éviter de trop grand retards.
- **Suivre et actualiser** avec les données 2010/11 le niveau d'utilisation et de reconstitution du fond de financement, et le niveau des intérêts générés.

#### 4.7. Visibilité

Pour valoriser l'expérience menée, diffuser ses résultats mais aussi **préparer l'après projet** et la recherche de financements, il serait stratégique de mener quelques **actions de visibilité** dans les prochains mois. Ces actions doivent permettre se rapprocher de financeurs pour leur faire connaître le projet

Des invitations peuvent être lancées

- Avec les ministères de la santé / du commerce
- Avec les financeurs : UE, SCAC, PASA ; FIDA
- Avec UNICEF / PNUD / sur thème de nutrition / propreté / eau
- Avec les OP (MAPTO, CPC)
- Avec la presse

## 2. Recommandations au-delà du projet

### 2.1. Réfléchir le positionnement stratégique d'Echoppe Togo pour le futur

Plusieurs scénarios peuvent être envisagés pour la poursuite du processus avec un positionnement différent du rôle d'Echoppe Togo. Trois scénarios principaux apparaissent :

#### **Scénario 1 : Echoppe Togo reprend l'ensemble des volets et fonctions**

Echoppe Togo reprend **l'ensemble des volets** et assume **l'ensemble des responsabilités** et fonctions :

- d'appui technique (formations, appui à l'organisation) et d'appui financier (crédits) auprès des femmes restauratrices (volet ville),
- d'appui technique (formations, appui à l'organisation) et d'appui financier (préfinancement) des producteurs,

<sup>4</sup> PADAT : Programme d'Appui au Développement de l'Agriculture du Togo

- de mise en marché. Echoppe Togo développe alors un service plus spécialisé sur la commercialisation en prévoyant des ressources humaines et financières adéquates.

### **Scénario 2 : Echoppe Togo délègue la partie commercialisation**

Echoppe Togo reprend **les volets ville et campagne** en se **recentrant sur son métier d'accompagnement social et financier** et assume les fonctions :

- d'appui technique (formations, appui à l'organisation) et d'appui financier (crédits) auprès des femmes restauratrices (volet ville),
- d'appui technique (formations, appui à l'organisation) et d'appui financier (préfinancement) des producteurs,

Echoppe Togo développe parallèlement **un volet campagne auprès des femmes restauratrices et productrices à la campagne** (formations, crédits aux femmes).

Echoppe Togo remet par contre **la fonction de la commercialisation à une structure indépendante** :

- Existante (à identifier ?) ou à créer
- qui pourrait être formée et contrôlée par le groupement de femmes / de producteurs / Echoppe Togo (au niveau de la gouvernance)
- avec des objectifs d'être plus efficient et baisser les coûts de mise en marché (économies d'échelle, travail éventuel avec les commerçantes, gérant salarié (profil commercial))
- avec un partage des plus values de la commercialisation discuté entre partenaires,
- Echoppe Togo offre éventuellement un appui financier à cette structure (crédit de campagne pour le fond de roulement pour l'achat de la récolte / les frais de mise en marché).

### **Scénario 3 : Echoppe Togo délègue le volet agricole et la commercialisation**

Echoppe Togo **reprend le volet ville** en se recentrant sur son métier d'accompagnement social et financier auprès des femmes et :

- assume les fonctions d'appui technique (formations, appui à l'organisation) et d'appui financier (crédits) auprès des femmes restauratrices (volet ville),
- développe éventuellement un volet campagne auprès des femmes restauratrices et productrices à la campagne (formations, crédits aux femmes).

**Echoppe Togo délègue par contre le volet campagne et mise en marché** :

- à une autre structure implantée en milieu rural et en lien avec une organisation paysanne,
- pour assumer les fonctions d'appui technique (formations, appui à l'organisation), d'appui financier (préfinancement) des producteurs,
- et les fonctions de commercialisation (avec contrats d'achats).

Le tableau 8 souligne pour chacun de ces scénarios leurs avantages et inconvénients puis propose des éléments de réflexion sur les conditions de faisabilité et besoins d'appui.

<b>Scénario 1 : Echoppe Togo reprend l'ensemble des volets et fonctions</b>
<b>Avantages</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuité du processus</li> <li>• Maîtrise des divers volets qui sont complémentaires</li> <li>• Gains financiers sur les intérêts des crédits ville et campagne qui peuvent permettre de mieux couvrir les frais de fonctionnement et d'animation d'Echoppe Togo</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De nouveaux métiers à maîtriser</li> <li>• Un nombre de bénéficiaires à augmenter pour atteindre des volumes suffisants pour couvrir les coûts</li> <li>• Risques pour Echoppe Togo (d'impayés / d'aléas climatiques / de pertes sur la commercialisation).</li> </ul>
<b>Besoins d'appui</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour l'appui organisationnel aux groupements de restauratrices et de producteurs</li> <li>• Pour la formation agricole (itinéraire technique avec moins d'intrants / amélioration de la post-récolte)</li> <li>• Pour la commercialisation : recherche d'efficacité / efficience.</li> <li>• Pour des solutions de stockage (analyse de la faisabilité d'un magasin central ou de magasins ruraux)</li> <li>• Pour augmenter les fonds de crédits disponibles pour les agriculteurs et pour les femmes</li> <li>• Pour identifier de nouveaux marchés (nouveaux produits à commercialiser)</li> <li>• Subventions de fonctionnement, notamment pour faciliter l'ouverture de bureau à Atakpamé</li> </ul>
<b>Scénario 2 : Echoppe Togo délègue la partie commercialisation</b>
<b>Avantages</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recentrage sur le métier de crédits (et non commercial)</li> <li>• Gains financiers sur les intérêts des crédits ville et campagne qui peuvent permettre de mieux couvrir les frais de fonctionnement et d'animation d'Echoppe Togo</li> <li>• Commercialisation spécialisée mais avec une négociation des prix en fonction des résultats de la structure qui commercialise (participation à la gouvernance et discussion pour répartir la plus value)</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la concurrence d'autres organismes financiers (FUCEC FUCEC, .WAGES.)</li> <li>• Des risques pour Echoppe Togo (sur les prêts et les nouveaux clients à la campagne)</li> <li>• Un risque de perte de gouvernance de la structure de commercialisation, et de tensions</li> </ul>
<b>Besoins d'appui</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour l'appui organisationnel aux groupements de restauratrices et de producteurs</li> <li>• Pour la formation agricole (itinéraire technique avec moins d'intrants / post-récolte)</li> <li>• Pour augmenter les fonds de crédits disponibles pour les agriculteurs et pour les femmes</li> <li>• Pour aider à préfinancer la structure de commercialisation</li> <li>• Subventions de fonctionnement, notamment pour faciliter l'ouverture de bureau à Atakpamé</li> </ul>
<b>Scénario 3 : Echoppe Togo délègue le volet agricole (crédits + commercialisation)</b>
<b>Avantages</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recentrage sur le cœur de métier : l'appui social et financier aux femmes (ville et campagne)</li> <li>• Rotation rapide de ces crédits aux femmes et gains financiers sur les intérêts pour mieux couvrir les frais de fonctionnement et d'animation d'Echoppe Togo</li> <li>• Appui aux producteurs indépendant, liens avec une organisation de producteurs plus structurée</li> <li>• Commercialisation spécialisée mais avec une négociation des prix en fonction des résultats de la structure qui commercialise (participation à la gouvernance et discussion pour répartir la plus value)</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des partenaires fiables à identifier pour l'appui technique aux producteurs et la commercialisation</li> <li>• Un organisme de crédit à impliquer pour les crédits aux producteurs et pour la commercialisation</li> <li>• Un risque de perte de gouvernance, et de tensions sur l'interface ville / campagne</li> </ul>
<b>Besoins d'appui</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour l'identification des partenaires à la campagne et les négociations avec ces partenaires</li> <li>• Pour négocier des subventions de fonctionnement pour le volet campagne</li> <li>• Des subventions à mobiliser pour les frais de fonctionnement du volet campagne</li> </ul>

**Tableau 8: Avantages, inconvénients des 3 scénarios et besoins d'appui**

## 2.2. S'ouvrir à de nouveaux partenariats

Dans le futur il apparaît opportun pour Echoppe Togo de tisser de nouvelles relations partenariales

### ***Avec des organisations de producteurs existantes***

La priorité serait de tisser des relations institutionnelles avec **des organisations et faitières d'organisations de producteurs** telles que la CPC, le MAPTO et la CTOP.

Les trois organisations sont reconnues et bénéficient d'appuis de partenaires institutionnels et de Programmes mis en œuvre dans le secteur agricole. Elles pourraient reprendre certains services d'appui à la production assurés par le projet aujourd'hui. A travers elles, la reconnaissance des groupements et **leur prise en compte par des programmes d'appui au secteur agricole** (PADAT, PDC, PASA) pourrait être facilitée.

Ensuite, Echoppe Togo pourrait étudier la possibilité que ces organisations aient accès à des crédits d'institutions financières qui gèrent des crédits agricoles (cas de la CPC qui bénéficie d'un appui d'un programme Food Facility mis en œuvre par AVSF et qui a permis de mettre en place un fonds de garantie auprès de WAGES en vue de faciliter l'accès au crédit de campagne à ses membres).

Les organisations paysannes susmentionnées mènent des actions notamment avec l'ANSAT (Agence Nationale pour la Sécurité Alimentaire au Togo), le PAM (Programme Alimentaire Mondial) en vue de permettre à leurs membres de commercialiser leurs surplus de production de maïs. En tissant des partenariats avec ces organisations, les groupements promus par Echoppe Togo pourraient **écouler plus facilement des quantités plus importantes de maïs** tout en gardant le débouché que constituent les restauratrices d'Echoppe Togo.

### ***Avec des Programmes et acteurs***

Les institutions et programmes ci-après pourraient être contactés :

- ETD / ESOP (pour l'achat des produits comme le soja et le riz) et le PADAT (pour la construction des infrastructures de stockage). En effet, ETD est le chef de file des ONG sélectionnées pour être prestataires du PADAT dans les Plateaux. Au nombre des actions prévues par le PADAT, on peut citer la construction des magasins de stockage, la fourniture d'intrants agricoles, l'accompagnement des producteurs dans la commercialisation de leurs produits. En renforçant le partenariat avec ce programme, Echoppe Togo pourrait se décharger de l'appui direct apporté aux producteurs.
- l'ICAT et le DRAEP pour la reconnaissance des groupements et leur prise en compte dans le cadre de programmes en cours,
- FUCEC ou IMF travaillant dans la zone pour la délivrance de crédits aux producteurs

## 2.3. La recherche de partenaires financiers

Quelques pistes de financement pourraient être évoquées :

- **Le FSD** (Fonds Social de Développement) du SCAC Lomé

A travers ce dispositif, l'Ambassade de France soutient des initiatives pertinentes de développement des plusieurs secteurs d'activités. Deux appels à proposition se font par an : en avril – mai et en août – septembre pour une enveloppe variant entre 10 000 et 50 000 € (par le passé le FSD a soutenu des projets pluriannuels à concurrence de 200 000 €). La direction

d'Echoppe Togo pourrait prendre contacts avec la cellule de gestion du FSD basée au SCAC Lomé pour voir dans quelle mesure un appui financier pourrait être apporté au projet en vue de poursuivre les activités au cours de l'année 2012.

- Il serait opportun pour Echoppe Togo de se renseigner à l'Ambassade de France du contenu du programme **ONU Habitat** mis en œuvre par la Coopération Française. Ce programme qui doit démarrer bientôt au Togo a prévu des actions intéressantes en matière de développement avec des enveloppes importantes. Il serait indiqué de se rapprocher du responsable du SCAC et de l'AFD pour en savoir un peu plus.

- Le **PASA** (Programme d'Appui au Secteur Agricole) financé par la Banque Mondiale et mise en œuvre par le MAEP (Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche) de 2011 à 2016.

Ce programme prévoit des outils exploitables par Echoppe Togo pour poursuivre ses activités. Il s'agit des fonds compétitifs prévus pour un montant de 50 000 US \$ (25 millions CFA) pour soutenir les initiatives innovantes permettant de valoriser les produits agricoles. Echoppe Togo pourrait se rapprocher de l'unité de gestion du PASA basée au Secrétariat Général du MAEP pour se renseigner davantage.

- Le **PADAT** (Projet d'Appui au Développement Agricole au Togo), financé par le FIDA sera mis en œuvre dans toutes les régions du pays en appui aux producteurs de riz, de maïs et de manioc. Dans la Région des Plateaux où intervient Echoppe Togo, des actions telles que la construction de magasin de stockage, la formation des producteurs, la fourniture d'intrants sont prévues. Echoppe Togo pourrait prendre attache avec la DRAEP Plateaux pour faire profiter aux producteurs d'Elavagnon et d'Akparé de ce projet.



## **ANNEXES**

ANNEXE 1/ Termes de références

ANNEXE 2 / Programme de la mission et liste des entretiens

## Annexe 1 : Termes de références

### I. L'action et les acteurs impliqués

Le programme de « Promotion d'une dynamique d'économie solidaire ville / campagne au Togo » a été initié le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Prévu pour être développé sur une période de 4 ans, il est doté d'un budget global de 460 053 €.

#### 1.1 Présentation succincte du CFSI, d'Echoppe France et d'Echoppe Togo

##### 1.1.1. Mission, objectifs du CFSI

Le Comité français pour la solidarité internationale, association de loi 1901 reconnue d'utilité publique, est un collectif d'organisations actives entièrement ou pour partie dans la solidarité internationale.

Il poursuit une triple mission :

- 1- d'appui au développement,
- 2- de sensibilisation de l'opinion publique,
- 3- de plaider auprès des décideurs.

Ses activités sont concentrées autour de trois thèmes :

- 1- l'agriculture et l'alimentation,
- 2- l'économie sociale et solidaire,
- 3- la participation de la société civile aux politiques de développement.

##### 1.1.2. Organisation institutionnelle interne

Comme collectif, le CFSI est une association d'organisations, comprenant 24 membres. Ses orientations, définies par l'assemblée générale, sont suivies par un conseil de direction et un bureau.

Les membres du conseil de direction sont élus par moitié tous les ans parmi les organisations membres. Au cours des réunions trimestrielles, sont traités tous les sujets relatifs à la mise en œuvre des orientations définies par l'assemblée générale.

Le bureau, nommé par le conseil de direction, comprend six membres. Outre les fonctions associatives assumées par certains de ses membres (président, trésorier, notamment) le bureau traite de façon approfondie des dossiers devant être présentés en conseil de direction. Il valide aussi les résultats des appels à initiatives réalisés par le CFSI auprès de ses membres projets éligibles pour un appui en fonds propres ou projets inclus dans le programme « Agriculture et alimentation ». En partenariat avec la Fondation de France, le CFSI lance un appel à projet annuel sur la thématique de l'agriculture et de l'alimentation et apporte un soutien financier à des projets développés sur cette thématique. Une capitalisation des bonnes pratiques identifiées est menée en parallèle. Cette thématique est également au cœur des activités d'éducation au développement menées par le CFSI dans le cadre de la campagne ALIMENTERRE. Ces activités sont complétées par des actions de plaider sur la cohérence des politiques publiques.

Les activités sont mises en œuvre par une équipe salariée comprenant 12 personnes et font appel, par différents moyens (mobilisation des membres dans les Programmes portés par le CFSI, soutien à leurs projets, mobilisation de leur expertise et mise en réseau), aux compétences et aux capacités d'action des organisations membres.

### **1.1.3 - Mission, objectifs d'Echoppe**

Créée en 1990, ECHOPPE, association Loi de 1901 est une organisation de solidarité internationale dont le but fondamental est la lutte contre la pauvreté et la promotion de l'économie solidaire, notamment au travers de la micro-finance et du commerce équitable.

En stimulant l'initiative économique individuelle et la micro entreprise, en favorisant l'émancipation sociale des personnes et en suscitant la participation à des structures collectives par le développement du mutualisme, ECHOPPE contribue à créer les conditions durables de résolution de la pauvreté.

Ses principaux moyens d'action sont :

- la création ou l'appui à la mise en œuvre d'outils spécifiques tels que le micro crédit, le commerce équitable et l'accompagnement social au profit de personnes placées en situation d'exclusion ou de précarité,
- le soutien financier et technique à des structures partenaires qui réalisent des programmes concrets de lutte contre la pauvreté et qui mettent en œuvre des dynamiques d'économie solidaire et d'émancipation sociale,
- la réalisation de campagnes ou de manifestations d'information et de sensibilisation du public français sur les questions de pauvreté, de développement durable et de responsabilité citoyenne.

### **1.1.4 – Organisation de l'association**

Echoppe est dirigé par un conseil d'administration composé de 12 personnes qui se réunit en moyenne tous les deux mois. Les membres du conseil d'administration assurent également bénévolement des missions d'expertise sur les projets. Une trentaine de bénévoles réguliers assurent dans différentes régions des actions de communication pour Echoppe, de sensibilisation du public au développement et de promotion du commerce équitable.

Les activités sont mises en œuvre par un ensemble de 3 personnes, 1 salarié et deux membres bénévoles, cofondateurs, qui assurent les fonctions permanentes d'administration de la structure, de direction de projet et d'assistance technique. Le salarié, « emploi-tremplin » financé par la région Pays de la Loire et la ville d'Angers, est dédié à la réalisation du programme de promotion des actions d'économie solidaire en France et plus particulièrement à la mise en œuvre et au suivi du programme de commerce équitable et d'économie solidaire « Terre et Terroirs ».

### **1.1.5 - Mission, objectifs d'Echoppe Togo**

Créée en 2003, Echoppe Togo est une association togolaise dont l'objet est de promouvoir l'entrepreneuriat, le microcrédit tout en développant un accompagnement social. Depuis sa création Echoppe Togo a géré un programme de micro crédit et développé une assistance technique et institutionnelle à la Coopec Echoppe qui est une mutuelle de crédit comptant 1 300 membres. En parallèle, de nombreuses formations ont été développées en faveur des femmes bénéficiaires d'Echoppe.

### **1.1.6 – Organisation de l'association**

Echoppe Togo est doté d'un conseil d'administration et d'une équipe salariée de 12 personnes.

### **1.1.7 – Association Ville Village Entreprise**

Si initialement AVE était partenaire associé du programme, de nombreuses difficultés ont conduit à une rupture de contrat début 2010. En effet, AVE n'assurait pas ses obligations d'appui et de suivi des petits producteurs, pas plus que ses obligations de redevabilité à Echoppe Togo.

### **1.1.8. Budget global et part relative au domaine d'intervention concerné**

Le budget prévisionnel du CFSI en 2010 est de 5 105 572 € et 861 110 € sont dédiés au développement d'activités liées à la thématique de l'agriculture et de l'alimentation.

Le budget du projet « Promotion d'une dynamique d'économie solidaire ville-campagne au Togo » était pour cette même année de 144 510 €.

### **1.1.9. Pratique et organisation internes en matière de suivi évaluation**

L'équipe du CFSI assure la fonction habituelle de suivi des actions engagées par le CFSI, ou de certaines de celles réalisées par ses membres avec l'appui du CFSI. Ce suivi est réalisé sur la base des documents programmes (cadre logique, calendrier d'exécution, budget) présentés au cofinancement public (ministère des Affaires étrangères, Commission européenne, en particulier) ou privé (fondations).

Outre ce type de suivi, le CFSI fait périodiquement appel à une expertise externe pour évaluer ses programmes à mi-parcours ou avant achèvement pour pouvoir effectuer des réorientations si nécessaires et nourrir ses pratiques.

Echoppe Togo, a un statut associatif depuis 7 ans et n'a pas de compétences particulières en termes d'évaluation. C'est Echoppe France qui a accompli cette tâche depuis 20 ans au cours de missions régulières de ses deux membres fondateurs. Il a aussi été fait appel, pour l'évaluation de l'impact du programme de micro crédit sur la pauvreté, d'une part à une évaluatrice Sud et d'autre part à une étudiante stagiaire qui a travaillé en liaison avec son université.

Quant à Echoppe France, elle a été évaluée sur sa pratique du commerce équitable par la PFCE quand elle le pratiquait. Comme indiqué, les deux permanents ont une compétence en évaluation (depuis 25 ans) et en tant que telle, Echoppe a mené des évaluations du micro crédit développé à Cotonou et à Lomé, à usage interne ou pour justifier des financements du CCFD ou du CFSI.

## **1.2. Descriptif de l'action**

### **1.2.1. Informations générales sur le contexte**

Unique métropole du Togo et pôle d'activité dominant, Lomé constitue une zone de forte croissance démographique au sein de laquelle la structure sociale connaît de rapides et importantes mutations. Elle va dépasser le million d'habitants. Cette dynamique urbaine couplée aux difficultés politiques et institutionnelles aggrave des difficultés économiques pour les populations les plus vulnérables, notamment les petits paysans et les femmes. Dans ce contexte, le secteur de l'économie informelle apparaît comme un secteur capable de générer des opportunités économiques et des revenus. Il se pose ainsi comme la principale alternative aux défaillances du secteur de l'économie formelle.

Malgré ses performances, l'économie informelle est aujourd'hui confrontée à certaines limites. Le maintien de sa fonction d'intégration économique des plus pauvres voire des exclus passe par une évolution de son mode de fonctionnement et par l'exploration de nouvelles perspectives de développement. L'une d'elles concerne le développement de la filière agroalimentaire artisanale et la promotion d'une économie solidaire ville / campagne afin d'augmenter les performances des agriculteurs comme des femmes commerçantes et donc d'en faire des acteurs solides de l'économie populaire ou informelle. Au Togo, les produits consommés en zone urbaine ont deux sources. Soit ils sont importés – et c'est une tendance lourde fondée sur la théorie du « Nord qui nourrit le Sud ». Les prix peuvent alors être subventionnés et inférieurs aux prix locaux, ce qui entraîne un « désapprentissage » des productions vivrières et la perte de l'autosuffisance alimentaire. Soit ils sont produits localement et constituent, outre la source de l'auto alimentation des agriculteurs, un débouché direct et essentiel pour eux. Ils vendent leur surplus sur les marchés ou à des intermédiaires un débouché direct et essentiel à condition que les prix soient rémunérateurs. L'alimentation représente un marché important (40 % des dépenses des ménages) et elle est

en constante augmentation compte-tenu de la forte croissance démographique des zones urbaines. Parmi les produits le maïs constitue la base de l'alimentation et des plats traditionnels togolais. En moyenne, chaque togolais consomme environ 80 kilos de maïs par an.

En raison de son organisation de type artisanal, autour de petits opérateurs privés, le secteur de la transformation et de la distribution des aliments en ville représente un potentiel important d'activités économiques accessibles aux plus défavorisés.

### **1.2.2. Historique de l'action**

Depuis 50 ans, le CFSI s'attache à travailler sur la thématique de l'agriculture et l'alimentation et, de fait, participe à la recherche et à la mise en œuvre de processus innovants.

Echoppe France, association membre du CFSI depuis 2000, forte d'une longue expérience de travail au Togo, notamment auprès des femmes sur des projets de micro-finance, a proposé au CFSI d'accompagner la mise en œuvre d'un mécanisme d'économie solidaire visant à rapprocher la demande en maïs des femmes restauratrices de rue, de l'offre des petits producteurs<sup>1</sup> de maïs. Le CFSI a accepté cette demande de portage auprès de l'Union Européenne, Echoppe ne remplissant pas toutes les conditions d'éligibilité nécessaires. Ce projet permettait ainsi de relier deux des thématiques d'intervention du CFSI, le champ de l'agriculture et de l'alimentation et celui de l'économie sociale et solidaire. Le CFSI a soutenu les activités d'Echoppe au Togo dans le cadre de ses différents appels à initiatives.

### **1.2.3. Objectifs de l'action**

Le programme a été coécrit par le responsable programme coopération du CFSI et Echoppe France qui assurait l'interface avec Echoppe Togo.

Les **objectifs globaux** de ce programme s'inscrivent dans une perspective de réduction de la pauvreté, avec une attention particulière pour :

- la promotion de l'agriculture locale grâce à l'amélioration de la production céréalière et la régulation de la filière d'approvisionnement des marchés urbains,
- l'accompagnement à la création d'activités génératrices de revenus durables à l'intention de femmes urbaines ayant une formation très faible,
- l'amélioration de la sécurité alimentaire en élargissant l'accès à une alimentation de qualité et à faible coût pour les travailleurs urbains.

L'action proposée a pour **objectif spécifique** de renforcer l'intégration des femmes dans l'économie populaire par le développement de l'agroalimentaire artisanal et par la création de relations commerciales solidaires entre les femmes commerçantes des villes et les petits agriculteurs des zones rurales.

### **1.2.4. Organisation interne et partenariale**

Le projet s'articule autour de deux volets d'activités : un volet ville et un volet campagne. Dans le cadre du volet ville des activités d'animation et de formation sont développées au bénéfice des femmes membres du groupement des restauratrices de rue et dans le cadre du volet campagne, un appui technique est mis en œuvre en faveur des petits producteurs de maïs.

Le CFSI, porteur du projet, a assuré le monitoring (1 mission par an) et le reporting technique et financier à l'Union Européenne.

La mise en œuvre du volet ville du projet a été assurée par Echoppe Togo, partenaire de l'action. A partir de 2009, Echoppe Togo a aussi été en charge du développement du volet campagne. Echoppe Togo est une association loi 1901 de droit togolais, reconnue par les autorités en 2009 comme organisme à caractère mutualiste.

---

<sup>1</sup> Les petits producteurs développent une agriculture de type familial.

Le développement et le suivi des activités en zone rurale a été, en 2008 et partiellement en 2009 de la responsabilité du groupement AVEC-GIE, lui-même appuyé par l'Association Village Entreprises, partenaire du projet. AVE est une ONG togolaise.

Echoppe France, concepteur du projet et partenaire associé, a assuré 3 missions de 10 jours par an d'appui technique et un suivi au fil de l'eau en direct avec les acteurs togolais. Echoppe France est depuis 1990 une ONG française dédiée à la solidarité internationale. Elle est basée à Angers. Les initiatives d'Echoppe au Togo ont été soutenues par le CFSI dans le cadre de ses différents appels à propositions.

### **1.2.5. Les bénéficiaires**

Les groupes cibles retenus pour ce programme cette action sont les femmes transformatrices revendeuses d'aliments en ville et les petits agriculteurs. Indirectement, les consommateurs urbains sont eux aussi touchés par l'action.

#### **• Les femmes**

Plus de 80 % des unités économiques urbaines se développent dans le secteur informel et plus de 60 % de ses opérateurs sont des femmes. La plupart d'entre elles y exercent des activités de type agroalimentaire, notamment de commercialisation de productions vivrières, de revente de produits alimentaires et de restauration de rue sous forme de farines fermentées à préparer chez soi ou des mets consommables immédiatement (à l'exemple des boules d'akassa, kom, bouillie, ablo, pâte de maïs émakoumé et wokoumé et farine fermentée "éma").

Ces femmes s'approvisionnent principalement sur les marchés urbains au prix du marché : soit auprès de grossistes de leurs quartiers, soit sur des marchés céréaliers de Lomé situés à l'entrée de la ville et où les prix sont légèrement inférieurs. Certaines des transformatrices s'approvisionnent dans leurs villages d'origine en période d'abondance pour bénéficier de prix bas. On estime à plus de 20 000, le nombre de femmes qui opèrent aujourd'hui à Lomé dans le secteur des produits vivriers. Leur handicap pour que leur métier nourrisse la famille est de 3 ordres :

- elles n'ont pas la capacité financière d'acheter en quantité et n'obtiennent donc pas de prix intéressants ;
- elles sont soumises aux fortes fluctuations du marché ;
- elles dépendent le plus souvent des grossistes.

Servant les deux-tiers de la population urbaine, ces femmes sont néanmoins des acteurs centraux de l'économie urbaine et des opérateurs importants en termes de distribution des productions agricoles du pays et de qualité de l'offre alimentaire. On estime qu'en moyenne une femme transformatrice revendeuse écoule l'équivalent de 100 sacs de 100 kg de maïs par an, soit 10 tonnes.

#### **• Les producteurs de maïs**

Les producteurs de maïs de la région de Kpalimé impliqués dans ce programme, sont répartis dans 63 villages de la région de Kpalimé, encadrés et appuyés par l'association AVE, soit environ 10 000 petits producteurs. Les exploitations, de type familial, ont une taille moyenne de 2,5 ha. Il s'agit principalement de cultures vivrières (maïs, mil, igname, manioc) et/ou de diversification (piment, tomate, niébé, arachide et ananas). Certains se lancent dans la culture de rente telle le coton, le palmier à huile ou le teck.

D'après les statistiques nationales, un producteur consacre 1,1 ha en moyenne à la culture du maïs. Le maïs produit est du maïs à 90 jours permettant deux récoltes par an. La production annuelle moyenne est de 2,2 tonnes par exploitant. Une fois défalquée l'autoconsommation familiale annuelle de 650 Kg, le producteur peut mettre en marché environ 1,5 tonne. S'il le vend bien, il peut faire vivre sa famille. Cependant, les rendements sont souvent inférieurs à 1t/ha, plus proches de 600kgs. Et les aléas climatiques sont lourds. Les paysans vivent donc souvent dans la précarité.

Le maïs peut être vendu : (1) sur les marchés primaires ou villageois, (2) sur les marchés de consommation préfectoraux situés sur l'axe routier Lomé-Kpalimé une à deux fois par semaine, (3) sur les marchés terminaux de consommation à Lomé, en particulier les marchés céréaliers d'Akodessewa, d'Agoe et d'Atipodji. Mais sans organisation, et sans capacité de stockage pour contrebalancer les fluctuations des cours, chacun se présente sur le marché en situation de faiblesse.

Nombre de bénéficiaires prévus par année

Bénéficiaires	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Femmes (gpt d'achat)	40	60	80	100
Producteurs	150	300	500	750
Total	190	380	580	850

- **Les consommateurs urbains**

60 % des actifs en ville (dont beaucoup de scolaires et c'est plus sensible encore pour ceux-ci en termes de santé publique), prennent au moins un repas par jour auprès des femmes restauratrices de rue.

En améliorant la qualité des restaurants de rue et la sécurité sanitaire des aliments proposés, ces consommateurs bénéficient de façon indirecte des effets de ce programme.

### 1.2.6. Activités et principaux résultats obtenus

Ce programme vise à rapprocher l'offre de maïs des petits producteurs de la demande des femmes restauratrices de rue. Pour ce faire, un mécanisme de préfinancement a permis de soutenir l'activité des femmes restauratrices et des petits producteurs.

La pauvreté des bénéficiaires est telle que les femmes, achètent au jour le jour et que les paysans n'ont pas les moyens d'investir dans des intrants de qualités (semences et engrais). Aussi le programme -t-il prévu :

- qu'une avance financière soit faite aux paysans pour acheter leurs intrants et couvrir les frais de mise en culture. Ils remboursent cette avance en nature, donc en sacs de maïs et avec intérêts ;
- qu'une avance financière soit faite aux femmes pour qu'elles préfinancent leurs commandes de maïs. Elles remboursent au fur et à mesure où elles vendent et avec intérêts ;
- Le fonds de préfinancement ainsi reconstitué devrait permettre aux deux groupements de poursuivre leurs activités après la fin du programme.

Le groupement paysan bénéficie de l'appui technique d'ingénieurs agricoles qui permet ainsi aux petits producteurs d'améliorer l'itinéraire technique de culture du maïs. En regard, Echoppe Togo développe des formations à l'hygiène et à l'amélioration des techniques de vente. De fait, les petits producteurs et les femmes restauratrices voient ainsi leurs compétences renforcées.

- **Année 2008**

Porté par le CFSI, ce projet a été mis en œuvre à partir de janvier 2008 par deux partenaires, Echoppe Togo et l'Association Village Entreprise (AVE) ainsi que par Echoppe France partenaire associé au projet et membre du CFSI. La première année d'activité, Echoppe Togo, partenaire du projet a développé les activités du volet ville. Le premier groupement féminin a été constitué entre janvier et mars 2008 et 52 femmes transformatrices de maïs ont été sélectionnées parmi les femmes bénéficiaires des activités de microcrédit développées par Echoppe Togo. Dans le même temps, l'Association Village Entreprise (AVE), autre partenaire du projet, a initié en partenariat avec le groupement paysan AVEC-GIE, les activités du volet campagne. Ainsi, 268 petits producteurs de maïs issus de 15 villages ont cultivé 235 hectares de maïs en 2008. Au total, 101 tonnes de maïs ont été livrées au lieu de 200 tonnes initialement prévues. De facto, toutes les commandes des femmes engagées dans le groupement n'ont pas pu être honorées.

- **Année 2009**

En 2009, il a été décidé de diversifier les zones de production et les appuis aux producteurs de maïs. Une première zone de production, Kpalimé, a été appuyée par AVE et une seconde zone de production, à Elavagnon et Akparé, a été appuyée par Echoppe Togo. Un ingénieur agronome senior a été contracté en tant que consultant pour développer les activités d'appui aux producteurs de maïs dans les zones d'Akparé et d'Elavagnon et encadrer deux ingénieurs agronome juniors.

Au total, 113 producteurs se sont investis dans le dispositif dans la zone de Kpalimé. Ils ont cultivé 65,25 hectares et une soixantaine de tonnes ont été livrées au lieu de 150 tonnes de maïs attendues. Dans la zone d'Elavagnon et d'Akparé, 432 producteurs de maïs engagés dans le projet ont cultivé 314 hectares et ont livré plus de 360 tonnes, alors même que l'objectif fixé pour cette zone était de 300 tonnes.

Au total, 420 tonnes de maïs ont ainsi été récoltées, ce qui a permis d'atteindre et de dépasser l'objectif de 400 tonnes fixé pour l'année 2009.

Le nombre de femmes appartenant au groupement a augmenté, passant de 52 à 102 femmes. Cette seconde année d'activité a été marquée par une surproduction de maïs au Togo – ainsi que par une action gouvernementale de mise sur le marché de céréales à bas prix-, ce qui a contribué à une forte chute du prix du maïs. Ceci a joué en défaveur du dispositif. En effet, le prix du sac de 100 kg, intégrant les coûts de production et les coûts de commercialisation avait été fixé à 18 000 CFA. Ce prix, fixé à l'avance, comprend les frais d'intrants, d'appui technique, de semences et de commercialisation (collecte, transport et stockage). Or, le prix de vente du maïs sur le marché de Lomé, est passé à 16 000 CFA le sac de 100 kg. Certaines femmes, notamment celles qui avaient été bénéficiaires du groupement en année 1, ont préféré diversifier leurs sources d'approvisionnement et n'ont pas honoré toutes leurs commandes, préférant se fournir directement sur le marché de Lomé. Echoppe Togo a donc intensifié le travail de sensibilisation des femmes restauratrices de rue, de manière à augmenter le nombre de femmes bénéficiaires.

En parallèle, des actions de formation à l'hygiène ont été engagées par Echoppe Togo en 2008 et renforcées en 2009.

- **Année 2010**

Compte-tenu de certaines difficultés rencontrées avec l'association AVE, le contrat de partenariat a été rompu début 2010.

Le maïs qui n'avait pas pu être écoulé a été stocké dans un entrepôt et 100 tonnes de maïs ont été revendues à l'Agence Nationale de Sécurité Alimentaire du Togo (ANSAT), acheteur pour le Programme Alimentaire Mondial (PAM), de manière à reconstituer le fonds de préfinancement.

En 2010, environ 390 tonnes de maïs ont été collectées dans les villages et les objectifs ont ainsi été atteints.

### 1.2.7. Budget total et plan de financement

Le budget total de l'action s'élève à 460 053 € sur 48 mois.

#### • Plan de financement de l'action

	Montant	Pourcentage
	EUR	du total
Contribution financière du demandeur	60 000,00	13,04%
Contribution de la Commission dans cette demande	345 040,00	75,00%
Contributions de sources privées européennes	25 013,00	5,44%
<i>Contributions d'autres sources publiques</i>	30 000,00	6,52%
TOTAL DES CONTRIBUTIONS	460 053,00	100,00%
TOTAL	460 053,00	100,00%

### 1.2.8. Pratique et organisation internes en matière de suivi évaluation

L'équipe du CFSI assure la fonction de suivi des actions qu'il engage et appui l'évaluation des actions engagées par ses membres. Ce suivi est réalisé sur la base des documents programmes (cadre logique, calendrier d'exécution, budget) présentés au cofinancement public (ministère des Affaires étrangères, Commission européenne, en particulier) ou privé (fondations) ainsi que sur les rapports de mission d'appui et de suivi ainsi que sur les rapports d'activités des partenaires.

## II. L'évaluation

### 2.1 Justification de l'évaluation

#### 2.1.1. Origine de la demande

L'évaluation du programme est contractuelle et le document de programme la définit ainsi :

« Une évaluation, externe et indépendante, est prévue en troisième année afin de rendre compte auprès des différentes parties prenantes des résultats du programme entrepris. C'est à l'issue de cette dernière que la question du transfert de propriété du fonds sera tranchée. »

#### 2.1.2. Attente et objectifs pour le commanditaire et les principaux partenaires

Démarré en 2008, le programme, prévu pour s'inscrire sur une durée de 48 mois, prendra fin en décembre 2011. L'évaluation, planifiée au premier semestre de la dernière année devrait permettre, aux différentes parties prenantes, de finaliser le Programme mais aussi d'alimenter la réflexion sur l'après-programme. Pour ce faire, l'évaluation devrait répondre à deux enjeux majeurs :

- apprécier les processus en cours et les résultats obtenus pour chacun des volets ville et campagne et l'interaction entre les 2 volets ;

- faire des recommandations auprès de chacun des acteurs pour la poursuite du programme.

### **2.1.3. Le choix d'une évaluation externe**

Le choix d'une évaluation externe est privilégié par les partenaires. La neutralité inhérente à la posture de l'évaluateur permettra aux différents bénéficiaires et partenaires de s'exprimer plus librement et la mobilisation de cette expertise externe permettra d'appréhender le programme de manière plus distanciée. Les termes de référence ont été bâtis par le CFSI et Echoppe France qui a assuré l'interface avec Echoppe Togo.

## **2.2 Objet de l'évaluation**

### **2.2.1. Délimitation de l'action à évaluer**

Trois axes devraient être privilégiés.

- la pertinence du programme dans son approche ville/campagne ;
- l'efficacité du programme dans chacun des 2 volets ;
- la cohérence du dispositif mis en place au regard des objectifs dans une perspective d'autonomisation des deux groupements

### **2.2.2. Postulats fondateurs de l'action**

Les postulats fondateurs de l'action peuvent être déclinés ainsi :

- la pertinence du lien ville-campagne comme dynamique d'économie solidaire au profit des villageois et des femmes des villes et de la pertinence de sa formalisation en partenariat commercial entre petits producteurs de maïs et femmes transformatrices/restauratrices, pertinence de l'engagement solidaire des acteurs ;
- la pertinence du développement de la production de maïs comme vecteur de développement des villages et de leur autosuffisance alimentaire ;
- le rôle de la restauration de rue comme vecteur de renforcement de la sécurité alimentaire des villes et comme secteur d'intégration des femmes urbaines « pauvres ».

### **2.2.3. Questions posées et critères d'évaluation à mobiliser**

Les questions posées et les critères d'évaluation à mobiliser s'articuleront autour de l'efficacité des outils, la cohérence de l'organisation opérationnelle du programme les conditions d'avenir du fonds de préfinancement :

- **Efficacité des outils**
  - Quelle est l'efficacité de l'encadrement agricole à générer le développement de la production (notamment rapport efficacité/coûts) ?
  - Quelle est l'efficacité du mécanisme de préfinancement (crédit) à créer de la « richesse » (capacité à développer l'activité et le revenu) tant au niveau des femmes en ville que des petits producteurs (appréciation du volume de crédit, du coût, etc.) ?
  - Quelle est l'efficacité du projet, et des dispositifs de formation notamment, comme facteurs d'émergence de groupes solidaires entre paysans, entre femmes commerçantes, entre femmes commerçantes et paysans, d'organisation coopérative des femmes restauratrices et de participation à des organisations professionnelles ?
  - Quelle est la visibilité du projet tant en ville qu'à la campagne, avec si possible un regard sur la manière dont il est appréhendé par les collectivités (quartiers et villages) et par l'administration ?

- **Cohérence de l'organisation opérationnelle**
  - Quelle est la cohérence de l'agencement des outils entre eux par rapport au schéma global du projet (articulation des outils et préfiguration d'une organisation institutionnelle, articulation entre mécanisme de préfinancement, organisation de la mise en marché, groupements de producteurs et de restauratrices) ?
  - Quelles est la cohérence de l'organisation institutionnelle envisagée, notamment par rapport à l'objectif de pérennisation de la dynamique et de l'autonomisation de la démarche ?
- **Conditions d'avenir du fonds de préfinancement**
  - Dans quelle mesure, la reconstitution du Fonds de préfinancement permet-elle d'envisager une poursuite des activités et une autonomisation du mécanisme au-delà de la fin du programme ?
  - Dans quelle mesure, Echoppe Togo et Echoppe France peuvent-elles appuyer les femmes restauratrices et les petits paysans dans la gestion du Fonds de préfinancement ?

Il est demandé aux consultants, dans leur offre de service, de formuler et d'organiser les questions évaluatives qu'ils proposent de traiter autour de ces axes de réflexion, en fonction de leur compréhension de la problématique et des objectifs de l'évaluation, qu'ils auront exposés par ailleurs.

## 2.3 Grandes lignes de la méthodologie

### 2.3.1. Pour la mission

La méthodologie envisagée comprend deux phases :

- Une phase de cadrage et d'analyse documentaire,
- Une phase d'entretiens individuels et collectifs des différents acteurs,

- **Analyse documentaire et cadrage**

L'évaluation s'attachera dans un premier temps à rassembler et analyser l'ensemble de la documentation issue du projet.

Les données à disposition de l'évaluation seront en particulier constituées notamment du document de projet, des différents rapports, des documents et outils de suivi produits par Echoppe Togo, AVE, Echoppe France et le CFSI. A l'issue de cette première phase les consultants (chef de mission au minimum) présenteront une note de cadrage qui précisera les objectifs, l'objet et la méthodologie d'évaluation. Cette note sera présentée à la réunion de cadrage entre le CFSI, Echoppe France, les évaluateurs et le F3E pour discussion et validation. Les évaluateurs la présenteront également au début de leur mission à Echoppe Togo.

- **Phase entretiens individuels et collectifs**

Les représentants des différentes parties prenantes devraient être rencontrés : représentantes du groupement des femmes transformatrices, représentants des agriculteurs, Echoppe Togo, autorités concernées et délégation de l'Union Européenne au Togo ; Echoppe France, CFSI en France. Cette seconde étape se concentre sur les dynamiques existantes au sein du groupement des femmes transformatrices de maïs, au sein des groupes de producteurs et sur la qualité et l'impact du dialogue entre les deux groupes de bénéficiaires.

Ceci permettra également d'apprécier les conditions d'avenir du Fonds de préfinancement.

### **2.3.2. Pour les restitutions et rapports attendus**

Trois formes de restitution sont prévues :

- Une première restitution à chaud par les deux consultants, au Togo, des analyses et premières conclusions de l'évaluation à Echoppe Togo et aux deux groupes bénéficiaires.
- Une seconde restitution par le chef de mission, en France, à Echoppe France et au CFSI sur la base du rapport provisoire complet, avec le F3E.
- Une restitution du rapport final en France aux représentants d'Echoppe France, d'Echoppe Togo et du CFSI par les deux consultants.
- La remise du rapport écrit final et de la synthèse.

### **2.3.3. Rôle du CFSI et de ses partenaires**

- En synergie avec Echoppe France, faciliter le travail des consultants, par l'accès à tous les documents nécessaires à l'étude et en les introduisant auprès des partenaires du programme,
- En synergie avec Echoppe Togo, créer les conditions de participation optimale aux réunions organisées dans le cadre de l'évaluation.

Il est demandé aux consultant-e-s de faire dans leur offre des propositions détaillées sur la méthodologie d'évaluation à mettre en œuvre (étapes, outils utilisés...) et de faire éventuellement d'autres propositions méthodologiques argumentées.

Les consultant-e-s présenteront également un calendrier pour l'évaluation, en tenant compte des éléments de calendrier ci-dessous. S'il y a plusieurs consultant-e-s, la répartition du nombre de jours de travail proposée pour chaque expert aux différentes phases de l'étude devra être détaillée, ainsi que leurs rôles respectifs et articulation.

## **2.4. Moyens**

### **2.4.1. Humains : expertise recherchée**

Les parties prenantes se sont accordées sur l'importance d'une évaluation menée par un binôme Nord-Sud (ouest-africain) qui regroupe des compétences en agroéconomie et en économie populaire.

Les consultants devront avoir les qualités suivantes :

- Bonne connaissance des problématiques agricoles en Afrique de l'Ouest
- Bonne connaissances en gestion de dispositifs de micro-finance
- Capacité à animer des réunions avec différents acteurs

Une disponibilité rapide est requise.

## **2.4.2. Financiers**

### **A – Budget avec coûts détaillés**

Le montant du budget de l'évaluation est de 23 468 € TTC. La mission est estimée, de manière indicative, à 34 jours travaillés au total. Ce budget comprend les honoraires des consultants (plafonnés à 600 € TTC h/j), les per-diem, les frais de transports nationaux (la location d'un véhicule au Togo est nécessaire aux déplacements des évaluateurs, notamment en zone rurale) et internationaux. Les imprévus (montant maximum : 5 %) sont compris dans l'enveloppe budgétaire affichée ci-dessus.

## **2.5. Calendrier de l'évaluation**

- Appel d'offre, 24 février
- Réponses à l'appel d'offre le 24 mars
- Choix d'une offre : 14 avril
- Réponses aux candidats mi-avril
- Mise en œuvre de l'évaluation :
  - cadrage : début mai
  - Mission France et Togo : mai
  - Rendu du rapport provisoire : mi-juin
  - Finalisation du rapport 2<sup>ème</sup> quinzaine de juin
  - Restitution finale début juillet



## Annexe 2 : programme de la mission et liste des entretiens

<b>Mai 2011</b>	<b>Matin</b>	<b>Après midi et soir</b>
<b>Mercredi 18</b>	<b>Réunion de cadrage, atelier collectif</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Echoppe Togo : (Coordinatrice, assistante sociale, responsable commercialisation et suivi femmes, comptable, agronome,</li> <li>- Consultant agronome senior</li> <li>- Secrétaire général du CA</li> </ul>	Entretiens individuels
<b>Jeudi 19</b>	Visites aux femmes transformatrices (3) et entretiens avec des consommateurs	Participation réunion formation Echoppe (15) + participation réunion de quartier Entretien transformatrice (1)
<b>Vendredi 20</b>	Visites aux femmes transformatrices (3) et entretiens avec des consommateurs	
<b>Samedi 21</b>	Atelier avec les femmes restauratrices <ul style="list-style-type: none"> <li>- 38 restauratrices</li> <li>- 5 agriculteurs</li> </ul> (9h12h)	Synthèse, lecture documents (Komi et Danièle)
<b>Dimanche 22</b>	Repos	
<b>Lundi 23</b>	Voyage à Kpalimé Réunion avec AVE	Voyage à Atakpamé Contact avec agronome
<b>Mardi 24</b>	Visite à 10 groupements d'Elevagnon Visite du hangar de stockage du maïs	
<b>Mercredi 25</b>	Visite de 5 groupements d'Akparé 2 enquêtes approfondies (1 producteur, 1 productrice)	
<b>Jeudi 26</b>	Atelier avec les agriculteurs (9h12h) <ul style="list-style-type: none"> <li>- 21 producteurs dont 3 femmes</li> <li>- Présence de 6 femmes restauratrices</li> </ul>	Atelier tripartite <ul style="list-style-type: none"> <li>- avec 6 restauratrices</li> <li>- 8 agriculteurs</li> <li>- 7 membres d'Echoppe Togo</li> </ul>
<b>Vendredi 27</b>	CTOP Ministère Agriculture à Lomé UE	AVSF Coopérative d'Epargne Crédit COOPEC
<b>Samedi 28</b>	Bibliographie, synthèse, analyse	
<b>Dimanche 29</b>	Repos	
<b>Lundi 30</b>	Synthèse et préparation	Restitution à Echoppe Togo à Lomé <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 membres de l'équipe</li> <li>- 3 membres du CA</li> <li>- 1 membre d'Echoppe France</li> </ul>

