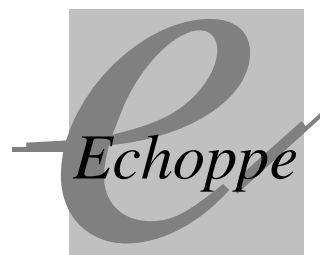




Des ressources pour l'évaluation
Des repères pour l'action



Echange pour l'Organisation et la
Promotion des Petits Entrepreneurs

Echoppe France
Echoppe Togo

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

Synthèse – 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

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

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

Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations

F3E • 32, rue Le Peletier 75009 Paris, France • T 33 (0)1 44 83 03 55 • F 33 (0)1 44 83 03 25 • f3e@f3e.asso.fr • www.f3e.asso.fr

Association loi 1901 • Organisme de formation professionnelle n° 1 175 33 664 75 depuis le 30 06 2000 • N° Siret : 410050678 00029 • Code APE : 913 E

Sommaire

1.	Le projet	3
2.	Pertinence et faisabilité d'un projet Ville / Campagne	3
2.1.	La pertinence du projet.....	3
2.2.	Les apprentissages du projet : quelques points d'attention sur sa faisabilité	5
3.	Retour sur les résultats et les processus amorcés.....	6
3.1.	La mise en œuvre du projet	6
3.2.	L'approvisionnement en maïs.....	6
3.3.	Le développement des activités et la hausse des revenus	7
3.4.	La hausse des capacités individuelles et collectives	8
4.	Apprentissages sur les mécanismes de régulation du marché.....	9
4.1.	La régulation du marché	9
4.2.	La stratégie de commercialisation.....	10
4.3.	Rentabilité et durabilité du mécanisme	10
5.	Recommandations	11
5.1.	Recommandations initiales	11
5.2.	Recommandations pour la finalisation du projet	11
5.3.	Recommandations sur le devenir du fond de crédit	12
5.4.	Recommandations pour les partenaires.....	12
5.5.	Recommandations au-delà du projet	13

Sigles et acronymes

ANSAT	Agence Nationale pour la Sécurité Alimentaire au Togo
AVE	Association Villages Entreprise
CFSI	Comité Français de la Solidarité Internationale
CPC	Centrale Paysanne du Togo
CTOP	Coordination Togolaise des Organisations Paysannes
DRAEP	Direction Régionale de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
ESOP	Entreprises de Services et Organisations de Producteurs
ETD	Entreprises Territoires et Développement
FIDA	Fonds International pour le Développement Agricole
F3E	Fond pour la Promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et les Evaluations
ICAT	Institut de Conseil et d'Appui Technique
MAPTO	Mouvement Alliance Paysanne du Togo
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation de Producteurs
PADAT	Programme d'Appui au Développement de l'Agriculture au Togo
PASA	Projet d'Appui au Secteur Agricole
RENOP	Réseau Nationale des Organisations Paysannes
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle (ambassade de France)
UE	Union Européenne
OP	Organisation Paysanne

1. Le projet

Le projet « *Promotion d'une dynamique d'économie solidaire ville / campagne au Togo* » cherchait à **renforcer l'intégration des femmes dans l'économie populaire** par le développement de l'agroalimentaire artisanal, en **créant des relations commerciales solidaires** entre les femmes restauratrices de Lomé, la capitale du Togo, et les petits agriculteurs des zones rurales **pour réguler l'approvisionnement en maïs**. Le projet comprenait 3 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 (initialement) puis d'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.

Le projet 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) et **des transformatrices** (sur l'hygiène des activités de restauration)
- 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).

Le projet a été proposé par Echoppe France, porté par le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI) et bénéficiait de l'appui de la Commission Européenne, principal financeur. Il a été mis en œuvre depuis décembre 2007 pour une période de 4 ans, par Echoppe Togo avec, la première et deuxième année, l'association togolaise AVE sur le volet agricole. Il a bénéficié de l'appui d'Echoppe France (ONG fondatrice d'Echoppe Togo, et aujourd'hui partenaire), pour une mise en œuvre conjointe. Echoppe France mène par ailleurs en Anjou une initiative de circuits courts (Nord / Nord) qui fait un parallèle avec le projet au Togo (Sud / Sud).

A six mois de la finalisation théorique du projet, une évaluation externe a été réalisée (mai 2011). Elle montre des résultats encourageants et des apprentissages sur une telle initiative de régulation du marché. Cette synthèse présente les principaux apprentissages et conclusions de la mission. Le rapport final complet a été remis en septembre 2011, après actualisation de certaines données.

2. Pertinence et faisabilité d'un projet Ville / Campagne

2.1. La pertinence du projet

L'idée d'un projet ville / campagne montre globalement une **grande cohérence** car il cherche à appuyer l'activité des restauratrices de rues, une activité génératrice de revenus et d'emplois au Togo, tout en prenant en compte les divers facteurs limitants de la filière en amont, auprès des producteurs, pour la mise en marché, et en aval, avec les transformatrices. De plus, il cherche à intervenir à la fois sur le financement des activités, la formation, l'appui à l'organisation et la régulation du marché, dans l'optique de créer un lien commercial plus solidaire. En intervenant sur l'ensemble de ces maillons, le projet cherche à avoir des effets « boule de neige » pour **enclencher de vraies dynamiques de développement**. Le projet englobe des activités complémentaires: cette **cohérence globale fait l'originalité et l'intérêt de la proposition**.

La très bonne acceptation du projet par les participants, malgré sa complexité et des difficultés rencontrées, confirme sa pertinence.

Le choix de la filière maïs, cultivé 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).

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 **apparaît pertinente**.

Au niveau des producteurs, la production de maïs au niveau national en année normale, connaît avant tout des **problèmes de débouchés et de rémunération pour couvrir les coûts de production**. Les organisations paysannes de la filière maïs insistent sur la priorité de rechercher de nouveaux débouchés. L'exportation du maïs semble difficile : la production de maïs du Togo n'est pas concurrentielle avec celle d'autres pays de la sous-région, et n'est pas encouragée pour préserver des stocks dans le cadre des politiques de sécurité alimentaire. Un travail sur les circuits nationaux de commercialisation est pertinent.

Par ailleurs, pour réguler 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 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'investissement 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 intérêts). 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 crée 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 producteurs 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 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).

Enfin, pour faciliter le développement des activités de transformation artisanale, la proposition prévoyait des formations à l'hygiène pour la rapprocher de l'activité plus établie des petits restaurants. Les enquêtes réalisées auprès des consommateurs dans le cadre de l'évaluation montrent que **le facteur hygiène est bien un élément important pour les clients et un facteur déterminant de leur fidélité**.

2.2. Les apprentissages du projet : quelques points d'attention sur sa faisabilité

Globalement, une telle proposition « ville / campagne » reste très **ambitieuse** et complexe: elle cherche à s'attaquer à divers facteurs limitants inter-reliés. Les difficultés qui peuvent être rencontrées dans la mise en œuvre du projet sur certaines actions vont alors rapidement se répercuter sur l'ensemble des autres volets. Par ailleurs, d'autres contraintes ou facteurs limitants peuvent apparaître pour les transformatrices ou les producteurs, ou pour la mise en marché, contraintes qui peuvent alors limiter les résultats ou la pérennité du processus : des contraintes individuelles (des transformatrices ou des producteurs), institutionnelles (des structures responsables de la mise en œuvre) ou liées au contexte (orientations des politiques locales et nationales, évolution du marché international, aléas climatiques). Une telle proposition doit donc pouvoir être **menée dans une démarche de recherche / développement (recherche / action)** pour pouvoir appréhender ces évolutions. Elle doit donc 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)¹.

Chercher à bénéficier à la fois aux producteurs et aux restauratrices de rue est complexe et suppose de **trouver un équilibre face aux intérêts parfois opposés** (par exemple sur le facteur « prix ») et obtenir des compromis gagnants / gagnants pour chacun. Par ailleurs, le mécanisme de régulation et mise en marché **doit être équilibré économiquement pour être pérenne**. Il s'agit donc **de ne pas perdre l'équilibre, tout en faisant un grand écart** entre deux groupes d'acteurs éloignés.

La recherche de cet équilibre doit amener à prendre certaines précautions pour limiter les risques :

- Avec **un choix de zones de production excédentaires** (pour assurer l'approvisionnement) et **accessibles** (pour baisser les coûts de production)
- **En se basant sur une organisation préalable des producteurs au niveau local et régional** pour favoriser l'accès à des solutions collectives de transport, de stockage.
- Avec un système **de contrôle de la qualité** du maïs, un facteur clé de toute initiative de commercialisation.
- Avec des stratégies **de diversification** des approvisionnements (en cas de production livrée déficitaire) et des débouchés (en cas de production excédentaire). Les besoins des producteurs sont souvent supérieurs aux capacités d'un projet de trouver des marchés. Il peut être opportun de chercher parallèlement la **création de plus value** (transformation).
- Avec une analyse fine des **flux de trésorerie** des transformatrices et des producteurs pour adapter les calendriers du projet aux contraintes.
- **En prévoyant des outils de contractualisation et de pression sociale** pour favoriser le respect des engagements des transformatrices et des producteurs.
- Avec une **étude complète actualisée en début de projet sur la commercialisation** (les réseaux, les acteurs, les initiatives alternatives déjà existantes) pour comprendre la structure des coûts, l'efficacité des commerçant(e)s, leurs contraintes, les points d'attention, et pour **identifier des possibilités d'alliances** pour être efficient.

Par ailleurs, il apparaît important de **maintenir et développer des relations institutionnelles**, pour compléter l'action de terrain de régulation du marché par une action **de plaidoyer** aux côtés des acteurs nationaux impliqués sur les thématiques de souveraineté alimentaire, lutte contre la pauvreté, développement urbain et contrôle sanitaire des aliments. Des relations avec les organisations de producteurs ou d'autres structures professionnelles sont alors stratégiques pour participer au débat sur ces politiques, et **relier ainsi l'action de terrain à une action plus globale de plaidoyer**.

¹ Les projets financés par la Commission Européenne ont l'avantage d'offrir une certaine flexibilité avec la possibilité de faire évoluer les lignes budgétaires dans une même rubrique, de solliciter une modification budgétaire (notamment suite à des modifications de partenariats par exemple), et de mobiliser les imprévus.

Enfin, une telle proposition doit **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 pas **suffisante pour atteindre l'autonomie**. Dans le cas du projet « Ville / Campagne » du CFSI, Echoppe France et Echoppe Togo, la recherche de financements pour une deuxième phase est nécessaire pour consolider les processus et rentabiliser l'investissement (subvention octroyée par la commission).

3. Retour sur les résultats et les processus amorcés

3.1. La mise en œuvre du projet

Echoppe Togo a montré globalement une **bonne appropriation et bonne capacité de mise en œuvre** du projet et a cherché à faire face à l'ensemble des difficultés rencontrées en chemin. Echoppe Togo a joué un rôle majeur au-delà de ce qui était prévu. Suite aux difficultés rencontrées avec le partenaire AVE, Echoppe Togo a repris le volet « campagne » et le volet « ville / campagne » dans leur intégralité, même si ce choix signifiait **développer de nouvelles compétences**.

Quelques difficultés sont apparues dans le suivi des activités et la reconstitution des résultats économiques. Ces difficultés sont fréquentes au sein des ONG, et sont souvent **un des besoins d'appui des partenaires du Sud**. Des **ressources humaines administratives additionnelles** auraient pu faciliter la mise en place d'outils de suivi et d'analyse. Il est apparu également une inadéquation du budget liée en partie aux changements opérés pour le volet agricole, et face à l'absence de structure organisée de commercialisation, absence à laquelle le projet a dû suppléer. Par ailleurs, l'expérience souligne l'intérêt d'un montage institutionnel pluriel mais aussi **les besoins de mécanismes de concertation** entre partenaires pour faciliter le dialogue et limiter les tensions.

3.2. L'approvisionnement en maïs

Les résultats du projet ne sont pas encore définitifs puisqu'il existe un décalage lié à la saisonnalité des calendriers agricoles. Les résultats de la dernière campagne agricole seront connus en décembre 2011 et ceux des livraisons aux transformatrices après la finalisation du projet, avec des ventes jusqu'en juillet 2012. Les premiers **résultats sont cependant très encourageants** : le projet a su mobiliser les producteurs et les femmes restauratrices et organiser la commercialisation du maïs avec un **nombre de bénéficiaires et des volumes d'échanges croissants**. Voir tableau 1 ci-dessous.

Pour la troisième campagne agricole (fin 2010), **791 producteurs** (dont **34% de femmes**) ont livré **453 tonnes de maïs** qui a été stocké et écoulé à hauteur de 83,5% des volumes disponibles (à la date d'août 2011). Le nombre de bénéficiaires sur cette troisième campagne en fin d'année s'élevait à **134** en juillet (dont environ **128 restauratrices**).

Les volumes échangés ont été plus faibles que prévus en année 1, suite au manque de livraisons du maïs. Des difficultés sont en effet apparues sur le volet campagne avec des aléas climatiques dans une zone où le maïs est surtout pour l'autoconsommation, et suite également à des difficultés avec le partenaire AVE avec qui la collaboration a dû être redéfinie en année 2 puis rompue en année 3. Dès 2009, les zones de production ont été modifiées, le nombre de producteurs a doublé et les volumes à pourvoir et superficies dédiées ont dû être **limités aux capacités de stockage** et de mise en marché.

En année 2, le maïs livré a par contre été excédentaire par rapport aux commandes des restauratrices. Certaines transformatrices n'ont pas poursuivi leur engagement ayant **perdu confiance** avec le manque de livraison en année 1 mais aussi du fait d'une **qualité irrégulière du maïs** en année 2. De plus, il y a eu une surestimation initiale de l'activité des restauratrices : leurs volumes d'activité subissent la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs et la hausse de la concurrence. Par ailleurs, les travaux d'urbanisation de Lomé obligent certaines à déménager leurs

postes de vente ce qui a réduit leur activité. Cette contrainte pourrait bien être une menace : la politique d'aménagement urbain semble vouloir limiter les activités de rues. Le projet a du rechercher d'autres débouchés en 2010 pour ne pas perdre le stock des invendus de la campagne agricole 2009.

En année 3, les ventes ont été assez rapides ; fin juillet 2011, il ne restait que 74 tonnes à écouler. Cependant, le maïs a été proposé à d'autres destinataires pour sécuriser les achats, et les volumes livrés aux restauratrices sont de l'ordre de 50%.

	Campagne agricole 1 2008	Campagne agricole 2 2009	Campagne agricole 3 2010	Campagne agricole 4 2011
Nombre de producteurs prévus (document projet)	150	300	500	750
Nombre de producteurs bénéficiaires (Hommes) (Femmes)	268	545 dont : (407) (138)	791 dont : (523) (268)	
Nombre de groupements		36	26	
Superficie financée (en hectare)	235	376	499,5	
Nombre de restauratrices prévues (document projet)	40	60	80	100
Nombre de restauratrices bénéficiaires (avec un crédit maïs)	60	161	128	En 2012
Livraison prévue, en tonne (document projet)	200	400	650	1000
Production livrée par les groupements (en tonne)	101	407	453	Fin 2011
Production achetée par les restauratrices (en tonne)	101	140,5	En cours, au 31/07 188	En 2012
Production achetée par d'autres destinataires (en tonne)		Aviculteurs : 152,1 ANSAT : 100 Avaries : 14,4	En cours, au 31/07 Aviculteurs, commerçantes : 190,5	En 2012

*Tableau 1 : résultats du projet en volumes échangés et nombre de bénéficiaires
(Sources : tableaux de suivi du projet, Echoppe Togo)*

3.3. Le développement des activités et la hausse des revenus

Les bénéficiaires à la ville comme à la campagne ont souligné avoir bénéficié de divers avantages :

Pour les producteurs :

- **L'accès à des intrants** agricoles pour une **utilisation** sur les parcelles mises en culture.
- 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**. Le prix d'achat a été légèrement supérieur à celui du marché local mais le facteur marquant a été **la vente au kilogramme, bien plus avantageuse que celle au bol** utilisé par les acheteurs traditionnels dont le poids varie.
- Une **disponibilité financière en fin d'année avec un paiement en gros, au comptant**.

Ces avantages ont généré une **augmentation des revenus des producteurs**, leur **sécurisation** pour faire face aux dépenses de fin d'année et une **meilleure sécurité alimentaire**. La valorisation des ventes a permis en effet de réserver des volumes supérieurs de maïs pour l'autoconsommation.

Pour les restauratrices

- La possibilité d'augmenter les volumes achetés et avoir un stock (« *le maïs ne manque plus* »)
- La possibilité de se **libérer des pratiques des commerçantes** qui leur laissaient le maïs à crédit parfois mais avec une forte pression (« *elles ne nous crient plus dessus* »).
- L'**accès à du maïs à un coût légèrement moins élevé** que celui du marché tout en ayant d'autres avantages.
- Des **livraisons à domicile**, qui apporte un **gain de temps et une reconnaissance sociale**.

Ces avantages ont généré une **augmentation des revenus des transformatrices**, (même si parfois modestement), et **ont amélioré la sécurité alimentaire de la famille** avec un stock qui reste disponible pour la consommation.

Il est difficile de chiffrer les premiers effets et impacts du projet en absence de données de base précises et tenant compte des facteurs externes (les aléas climatiques, la baisse de l'activité des transformatrices liée à la crise et aux travaux urbains). Des études de cas montrent cependant que :

- certains producteurs ont pu **financer la scolarisation des enfants**, des soins de santé de la famille, ou faire des **investissements** (achat de motos, de terrains pour construire en ville, et renouvellement d'équipements de production). Ces dynamiques permettent de stabiliser les producteurs et **limiter leur migration saisonnière** vers le Nigéria.
- **certaines transformatrices ont développé leur activité et créé des emplois**. 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**.

3.4. La hausse des capacités individuelles et collectives

Les formations dispensées par le projet ont été **appréciées par les producteurs et les femmes restauratrices** mais il est difficile de juger leurs appropriation et effets.

Les producteurs ont mis en pratique les enseignements sur des parcelles écoles mais ont rencontré parfois **des contraintes sur leurs propres parcelles** (besoin d'engrais pour des surfaces plus importantes, manque de petit outillage tel que cribs, égraineuses). Les formations et outillages pour **assurer de bonnes conditions de récolte et de stockage** ont été insuffisants.

Au niveau des points de vente en ville, quelques **améliorations sont visibles** sur certains restaurants : meilleure propreté du restaurant (tables avec nappe, balayage, aspect vestimentaire), meilleure conservation des aliments (caisse fermée pour protéger, tank fermé d'eau potable), et également meilleur accueil du client. Quelques enquêtes auprès de consommateurs ont montré que ces aspects sont en effet appréciés et permettent de fidéliser les clients.

En plus des aspects économiques, le projet a permis :

- aux producteurs de mieux visualiser les avantages de la vente au kilogramme et les sensibiliser sur le besoin d'établir des mesures plus justes (ou standardiser le bol)
- aux restauratrices d'avoir la reconnaissance de leur entourage et renforcer leur **confiance en elles mêmes** : un résultat du projet mais aussi du travail d'Echoppe Togo en général.

Les **capacités de négociation** des producteurs et des transformatrices **restent à renforcer** individuellement et sous forme collective.

Au niveau organisationnel, des groupements de producteurs à caution solidaire ont été formés dans 17 villages ; 24 groupements se maintiennent en dernière année de projet. Le fait d'être organisés a permis aux producteurs d'avoir accès surtout aux activités du projet (formation /intrants / crédit

/collecte et achat) mais **ouvre des possibilités plus amples et reste à consolider**. Leur **mise en relation avec des structures faitières déjà existantes serait pertinente**.

A Lomé, le groupement d'achat des femmes transformatrices de maïs a été constitué et rassemble des bénéficiaires issues de 13 quartiers. Les membres de son bureau ont visité les producteurs pour construire les nouvelles relations commerciales. Ces réunions ont été jugées difficiles et Echoppe Togo a dû jouer le rôle de médiateur pour aboutir à un accord sur le prix. Le groupement d'achat reste **également à consolider** et pourrait devenir un groupement professionnel **pour la défense des intérêts de ses membres**, notamment face aux orientations des politiques locales d'urbanisation.

4. Apprentissages sur les mécanismes de régulation du marché

4.1. La régulation du marché

En termes de régulation, le projet a permis 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 femmes 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 de 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)

Initialement, il était prévu que les organisations de femmes et de producteurs aient un rôle très actif dans la construction de la relation commerciale et la validation de l'octroi des crédits au sein d'une commission paritaire. Dans les faits, Echoppe Togo a été **amené à assumer un rôle prépondérant en devenant la structure de commercialisation et le financeur**. Echoppe Togo a joué un rôle majeur dans la gouvernance du mécanisme et les prises de décisions pour **préserver les intérêts de chacun** et assumer les risques, voire les pertes financières.

Ces résultats sont très positifs mais fragiles pour diverses raisons :

- Le **contrôle de la qualité** a été insuffisant et doit être amélioré pour étendre le marché.

- 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 fidélisation **des transformatrices bénéficiaires** et la **recherche de nouveaux débouchés** (autres que la restauration de rue) est nécessaire.
- D'autres clients ont été identifiés mais peuvent créer une situation de concurrence avec les transformatrices. Les aviculteurs par exemple ont des exigences moindres sur la qualité du maïs et mobilisent des volumes supérieurs.
- Les **capacités de stockage** du maïs sont un facteur limitant.
- La **pérennité financière du processus n'est pas garantie** : le portage de la mise en marché au-delà du projet reste à définir et sa gouvernance à consolider.

4.2. La stratégie de commercialisation

Le projet proposait de remplacer les intermédiaires, avec une répartition plus équitable de la marge commerciale. Ceci suppose cependant **d'être aussi efficient que les commerçants** pour la mise en marché, **ce qui n'est pas facile**. 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.

Un parallèle peut être dressé avec **les filières de commerce équitable ou solidaire en France** qui utilisent aussi parfois des dispositifs déjà existants (plateformes logistiques, points de vente) pour faciliter la mise en marché. Ces alliances amènent alors à l'élaboration de cahier de charges pour respecter certains principes.

Le projet aurait pu également **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. Les expériences de régulation menées en Anjou par Echoppe France se basent sur ces principes de circuits courts.

4.3. Rentabilité et durabilité du mécanisme

Les résultats financiers de l'initiative Ville / campagne montrent **des difficultés et amènent des interrogations sur la pérennité du dispositif** :

- Les remboursements des crédits montrent des retards et impayés, notamment en ville, ce qui est un risque pour la reconstitution du fond de financement. Une incertitude existe aujourd'hui sur le montant de ces impayés (entre 5 et 15% ?) suite à des lacunes et imprécisions dans la base de données. Les outils de suivi de ces remboursements doivent être améliorés rapidement pour faciliter l'analyse.
- Les prix accordés aux producteurs et aux transformatrices sont indexés au marché et **laissent une marge de manœuvre très faible**. Le coût de la mise en marché n'est connu qu'après avoir fixé le prix d'achat, et peut se révéler excédentaire au différentiel de prix.

- Les conditions de mise en marché restent difficiles du fait du manque d'infrastructures de stockage, de moyens logistiques appropriés, et d'infrastructures routières insuffisantes. **L'insuffisance des investissements publics se répercute sur les acteurs économiques.**
- Les frais de fonctionnement de la structure de commercialisation et de financement sont assurés aujourd'hui par la structure projet. **Leur couverture par les intérêts des crédits est encore incertaine** et dépend du taux de remboursement à améliorer, des volumes d'échanges à développer et de la capacité d'appliquer un intérêt tout en offrant aux producteurs, comme aux transformatrices, des conditions de prix favorables.
- Prévoir une ligne budgétaire de provisions pour avaries, pertes et risque serait nécessaire.

L'équilibre financier du dispositif n'est donc pas établi. Le dispositif apporte des plus values avérées pour les producteurs et transformatrices mais il semble avoir **besoin encore d'appui externe** pour se développer et se stabiliser.

Cette situation est souvent rencontrée dans des initiatives d'économie solidaire ou la rentabilité des structures de mise en marché (magasins, points de vente) n'est atteinte **qu'avec le soutien des pouvoirs publics** et un facteur « **temps** » pour pouvoir consolider les processus.

La plus **value sociale est souvent avérée** en économie solidaire, mais la plus value économique et **rentabilité financière restent difficiles** au milieu de la concurrence d'autres initiatives de mise en marché, moins solidaires.

5. Recommandations

5.1. Recommandations initiales

Tenant compte à la fois :

- de la **pertinence** du projet,
- des **résultats** économiques **encourageants** et les dynamiques sociales en cours,
- du **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)**. Les partenaires devront alors rechercher des financements additionnels pour couvrir les frais de fonctionnement en 2012.

5.2. Recommandations pour la finalisation du projet

D'ici à la fin du projet, les priorités apparaissent sur les aspects suivants :

Volet ville

- Animer un travail à la base avec le groupement dans les quartiers pour fidéliser les membres 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 de 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 représentation auprès des pouvoirs publics et de lobbying auprès des services urbains de la ville.

Sur le volet campagne

- 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) 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.

Sur le volet Ville / campagne

- Reprendre les résultats financiers et calculer le niveau d'utilisation et de reconstitution du fond de financement, et le niveau des intérêts générés.

Pour valoriser l'expérience, diffuser ses résultats mais aussi préparer l'après projet et la recherche de financements, il serait stratégique de mener également quelques actions de visibilité. Ces actions doivent permettre de se rapprocher de financeurs pour leur faire connaître le projet, et d'autres organisations pour tisser de nouvelles relations partenariales.

5.3. Recommandations sur le devenir du fond de crédit

Ces dernières années, Echoppe Togo a souhaité confirmer sa mission d'organisme de microcrédits. L'ONG a sollicité et **obtenu un agrément auprès du Ministère de l'Intérieur en tant qu'institution financière autonome**, non mutualiste. Cette convention porte réglementation des institutions et fixe les dispositions particulières concernant l'exercice des activités d'épargne ou de crédit de la structure. Elle définit également des mécanismes de contrôle indépendants et officiels. Elle permet à Echoppe Togo de fonctionner dans la légalité et de dissiper toute inquiétude.

Considérant à la fois le **travail accompli ces dernières années par Echoppe Togo, sa motivation** pour poursuivre et cette **évolution institutionnelle, Echoppe Togo** semble être **aujourd'hui le destinataire le plus pertinent du fond pour permettre de continuer le travail**

Cependant, certains **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

5.4. Recommandations pour les partenaires

Considérant les enjeux et priorités d'ici la fin du projet mais aussi le besoin de réfléchir à la poursuite du programme, il serait important de **prévoir une réunion de travail entre les partenaires** au cours

de l'été (ou dès septembre) pour débattre du rôle et des responsabilités de chacun pour la finalisation du projet, et notamment :

- De mission(s) éventuelle(s) d'appui d'Echoppe France d'ici la fin du projet. Cette (ou ces) mission(s) doivent être clairement identifiées pour permettre à Echoppe Togo de préparer les outils / informations nécessaires au travail et permettre à Echoppe France de bien visualiser et délimiter le travail à réaliser.
- De mission(s) éventuelle(s) ou réunions téléphoniques à prévoir par le CFSI pour la finalisation du projet et des rapports financiers et techniques dont le CFSI a la responsabilité.

Considérant également, l'évolution d'Echoppe France ces dernières années (Echoppe France est aujourd'hui une structure sans salariés), il conviendrait de concerter également entre partenaires quels moyens financiers pourraient être mobilisés pour rendre possibles d'éventuelles missions d'appui d'ici la fin du projet (sur les imprévus ? sur le partage des frais administratifs ?).

5.5. Recommandations au-delà du projet

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 :

- 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 à assurer la viabilité économique du dispositif pour limiter ces risques.
- L'intégration de nouvelles femmes transformatrices comme bénéficiaire 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.

Aujourd'hui, divers scénarios sont possibles pour la poursuite du processus, avec un positionnement différent du rôle d'Echoppe Togo. L'ONG doit bien analyser **ses forces et faiblesses et ne pas vouloir assumer trop de fonctions**. Echoppe Togo a donc besoin aujourd'hui de **mener une réflexion institutionnelle sur son rôle souhaité au-delà du projet**.

Dans le futur il apparaît opportun pour Echoppe Togo de **s'ouvrir à de nouvelles relations partenariales**.

- Avec des **Organisations de Producteurs (OP) existantes**. La priorité serait de tisser des relations institutionnelles avec des organisations de producteurs telles que la **CPC**, le **MAPTO** et la **CTOP**. Les trois organisations sont reconnues et bénéficient d'appuis de partenaires institutionnels. Elles pourraient reprendre certains services d'appui à la production assurés par le projet. A travers elles, la reconnaissance des groupements et leur prise en compte par des programmes d'appui au secteur agricole (PADAT, PDC, PASA) pourraient être facilitées. 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 le projet pourraient écouler plus facilement des quantités plus importantes de maïs tout en gardant le débouché que constituent les restauratrices d'Echoppe Togo. Par ailleurs, ces organisations mènent des activités de plaidoyer pour renforcer les actions de terrain.

- **Avec des Programmes et autres ONG.** Les institutions ci-après pourraient être contactées :
 - **ETD / ESOP** (ETD est le chef de file des ONG sélectionnées pour être prestataires du PADAT dans la région d'Atakpamé, programme qui finance la construction des magasins de stockage, la fourniture d'intrants agricoles, l'accompagnement des producteurs dans la commercialisation). En renforçant le partenariat avec ce programme, Echoppe Togo pourrait se décharger de l'appui direct apporté aux producteurs.
 - **I'ICAT, DRAEP** pour la reconnaissance des groupements et leur prise en compte dans le cadre de programmes en cours
 - Des Institutions Financières travaillant dans la zone pour la délivrance de crédits aux producteurs
- **Avec des financeurs** pour donner une continuité au processus et permettre sa consolidation. Les pistes de financement pourraient être le FSD (Fonds Social de Développement) de l'ambassade de France à Lomé, 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), le PADAT (Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture au Togo), financé par le FIDA. Une veille doit être maintenue sur les dispositifs de l'Union Européenne.

Les rôles du CFSI et d'Echoppe France au-delà du projet restent également à définir et devront être concertés rapidement pour mobiliser au mieux les compétences de chacun en appui à ce processus original et encourageant qui reste à consolider.