Plan d'Orientation Stratégique | 2016 - 2020

Pour une croissance inclusive durable

etd
entreprises territoires et développement

Développer autrement

Brot für die Welt
Brot für die Welt – Evangelischer Entwicklungsdienst

AIDR
Alliance Internationale de Developpement et de Recherche

ETD tient à remercier tous ceux et celles qui ont participé à l'élaboration du présent Plan d'Orientation Stratégique, avec des remerciements particuliers à Pain pour le Monde, à l'AIDR et à nos différents partenaires financiers et techniques.

Plan d'Orientation Stratégique | 2016 - 2020

Sommaire

P.

4 LISTE DES TABLEAUX
4 LISTE DES FIGURES
5 SIGLES ET ACRONYMES
9 SYNTHÈSE
13 I. INTRODUCTION
14 1.1. Présentation de ETD
14 1.1 La vision de ETD
14 1.2 La mission de ETD
14 1.2. Zones d'intervention de ETD
15 1.3. Quelques données chiffrées de ETD (fin 2015)
16 1.4. La démarche d'élaboration du plan stratégique 2016-2020

19 II. EVALUATION DU POS 2010 – 2014
20 2.1. Vue synoptique et analyse des principaux résultats du plan stratégique 2010-2014
27 2.2. Description sommaire des programmes et projets du Plan stratégique 2010-2014

29 III. DIAGNOSTIC INTERNE : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE ETD
30 3.1. Principales forces
33 3.2.Principales faiblesses

37 IV. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE
38 4.1. Quelques éléments de contexte global
40 4.2. Contexte national
42 43. Analyse sectorielle

47 V. IDENTIFICATION DES AXES STRATEGIQUES 2016-2020
48 5. Principaux enjeux et axes stratégiques d'intervention

59 ANNEXES

LISTE DES TABLEAUX

P.

Tableau 1 : Tableau de bord de suivi des indicateurs des objectifs globaux du POS 2010 - 2014 20
Tableau 2 : Tableau de bord de suivi des indicateurs de l'objectif spécifique du POS 2010 – 2014 21
Tableau 3 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 1 du POS 2010 - 2014 21
Tableau 4 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 2 du POS 2010 - 2014 22
Tableau 5 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 3 du POS 2010 - 2014 23
Tableau 6 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 4 du POS 2010 - 2014 24
Tableau 7 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 5 du POS 2010 - 2014 25

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Niveau de réalisation des résultats du POS 2010-2014 26
Figure 2 : Système ESOP 31

SIGLES ET ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AFL	Acting For Life
AIDR	Alliance Internationale de Développement et de Recherche
AMAF	Accès aux Marchés et Agriculture Familiale
APIDA	Association pour la Promotion de l'Intercommunalité dans le Département de l'Alibori
APROGESTER	Association des Professionnels de la formation en Gestion Territoriale des Espaces et des Ressources
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CA	Conseil d'Administration
CCD	Comité Communal de Développement
CCRB	Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin
CDEL	Centre de Développement Economique Local
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CERISE	Comité d'Echange, de Réflexion et d'Information sur les Système d'Epargne-Crédit
CFSI	Comité Français pour la Solidarité Internationale
CG Yvelines	Conseil Général des Yvelines
CIDEA	Capital Investissement pour le Développement des Entreprises Agro- alimentaires
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
COP 21	Conférence des Nations-Unies sur les Changements Climatiques
CTOP	Coordination Togolaise des Organisations Paysannes et de Producteurs agricoles
CVD	Comité Villageois de Développement
DDEL	Décentralisation et Développement Economique Local
ECOWAP	Politique agricole commune de la CEDEAO
ESOP	Entreprises de Services et Organisations de Producteurs
ETD	Entreprises, Territoires et Développement
F3E	Fonds pour la promotion des Études préalables, des Études transversales et Évaluation
FADeC	Fonds d'Appui au Développement des Communes
FF	Fondation de France
FFOM	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNUD	Fonds des Nations Unies pour la Démocratie
FONGTO	Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Togo
FUCEC	Fédération des Unions Coopératives d'Epargne et de Crédit
GERES	Groupe Energies Renouvelables, Environnement et Solidarités
GeTM	Genève Tiers-Monde
GIC	Groupement Intercommunal des Collines
GIZ	Agence de coopération internationale Allemande pour le développement
GLDD	Gouvernance Locale et Développement Durable
IMF	Institution des Microfinances
INADES	Institut Africain pour le Développement Economique et social
KM	Knowledge Management
LCDF	Local Capacity Development Facility Benin
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MATDCL	Ministère de l'Administration Territoriale, de la Décentralisation et des Collectivités Locales
MCA	Millenium Challenge Account
MEFPD	Ministère de l'Economie, des Finances, de la Planification et du Développement
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
ODD	Objectifs de Développement Durable

ODETA	Organisation pour le Développement Economique des Territoires de l'Alibori
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OTR	Office Togolais des Recettes
PADA	Projet d'Appui à la Diversification Agricole
PADAT	Projet d'Appui au Développement Agricole du Togo
PAGDA	Projet d'Appui à la gouvernance concertée pour le développement agricole
PAGED	Programme d'Appui à la Gestion Environnementale Décentralisée
PAGLDD	Programme d'Appui Gouvernance Locale et Développement Durable
PAPEBA	Projet d'Appui à la Préservation des Ecosystèmes et de la Biodiversité grâce à l'Agropastoralisme
PASA	Projet d'Appui au Secteur Agricole
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNADE	Programme National d'Actions Décentralisées de gestion de l'Environnement
PNCD	Programme National de Consolidation de la Décentralisation
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
POS	Plan d'Orientation Stratégique
PPAAO	Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest
PPLM	Pain Pour Le Monde
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PRCP	Projet de renforcement des capacités des producteurs de Blitta en production et commercialisation des produits agricoles
PRISME	Programme d'Innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement
RAFIA	Recherche Appui et Formation aux Initiatives d'Auto Développement
SATOM	Entreprise de Construction VINCI
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SIG	Système d'Information de Gestion
STD	Services Techniques Déconcentrés
TdH	Terres des Hommes
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique Monétaire Ouest-Africaine
UMOA	Union Monétaire Ouest-Africaine
USA	United States of America

POS

Développer autrement

Plan d'Orientation Stratégique | 2016 - 2020

Pour une croissance inclusive durable

etd
entreprises territoires
et développement

SYNTHÈSE

Synthèse

Vision

Un environnement dans lequel les populations et surtout celles vulnérables, satisfont à leurs besoins essentiels et contribuent de façon responsable à la croissance économique et au développement durable de leur territoire.

Mission

Contribuer de façon durable au développement social et économique des populations vivant en milieu rural en valorisant les ressources humaines et naturelles tout en préservant l'environnement.

Principes & valeurs

Principes

- Subsidiarité
- Logique économique
- Durabilité

Valeurs

- Professionnalisme
- Equité
- Innovation
- Solidarité

Finalités

Participer aux politiques nationales de croissance et de sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations des pays d'intervention.
Contribuer au développement social et économique durable des populations vivant en milieu rural dans les pays d'intervention.

Diagnostic interne

Forces

- Professionnalisme, spécificité et notoriété reconnus.
- Ressources humaines qualifiées, jeunes et dynamiques.
- Aptitude avérée à nouer et à gérer des partenariats techniques, financiers diversifiés et durables.
- Grande capacité d'intervention, d'innovation, de gestion opérationnelle et financière avec des ressources matérielles et financières à la hauteur du volume d'activités.

Faiblesses

- Dépendance encore forte vis-à-vis des projets ESOP.
- Implication assez faible des organes de gouvernance dans le pilotage de l'organisation.
- Poids très important des financements publics.
- Absence de stratégie de constitution de fonds propres.

Environnement externe

Opportunités

- Thématiques d'intervention pertinentes, intégrées dans les politiques publiques des pays d'intervention et les stratégies des bailleurs de fonds.
- Demandes croissantes et diversifiées des populations rurales, des collectivités, des consommateurs, des entreprises locales en accompagnement et d'entreprises étrangères en produits agroalimentaires de qualité.
- Soutien de l'Etat et de quelques bailleurs au Togo, au Bénin et dans d'autres pays de l'Afrique de l'Ouest à la promotion des ESOP.

Menaces

- Forte concurrence des organisations internationales voire nationales intervenant sur les mêmes thématiques.
- Tendance à la copie de la démarche ESOP et volonté des structures de l'Etat de se l'approprier afin de l'appliquer directement sur le terrain.
- Contre performances de certaines ESOP accompagnées.
- Lenteur dans la mise en œuvre de la politique de décentralisation au Togo

Axes stratégiques

1. Développer
Par une mise à l'échelle de la démarche ESOP, développer des PME et chaînes de valeur agroalimentaires.

2. Promouvoir
Promouvoir des modes de production durables et responsables qui garantissent la sécurité alimentaire et nutritionnelle aux populations.

3. Renforcer
Renforcer la place et le rôle des collectivités locales dans l'amélioration de la gouvernance des territoires, la démocratie locale et la résilience des populations

4. Construire
Construire des alliances stratégiques avec le secteur privé, la société civile, les institutions de recherche et l'Etat pour accroitre la satisfaction des bénéficiaires et créer des emplois pour les jeunes

5. Raffermir
Raffermir la reconnaissance, la participation et l'influence de ETD sur les politiques sectorielles dans les pays d'interventions

I. INTRODUCTION

1.1 Présentation de ETD

Créée en 2003, l'association dénommée Entreprises, Territoires et Développement définit et met en œuvre des programmes de développement qui contribuent à la création, à la répartition équitable de richesse entre les acteurs dans les secteurs de l'agriculture, de la gouvernance locale, de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement. Son approche met au centre des actions la logique économique. Elle a fait le choix de concentrer ses interventions au Togo et au Bénin avec un positionnement qui lui permet de couvrir toutes les régions administratives et économiques desdits pays. ETD intervient en faveur des populations vivant en milieu rural avec une approche favorisant des échanges du type « du rural vers l'urbain et de l'urbain vers le rural ».

1.1. La vision de ETD

« Un environnement dans lequel les populations et surtout celles vulnérables, satisfont à leurs besoins essentiels et contribuent de façon responsable à la croissance économique et au développement durable de leur territoire».

1.2. La mission de ETD

Contribuer de façon durable au développement social et économique des populations vivant en milieu rural en valorisant les ressources humaines et naturelles tout en préservant l'environnement.

1.2 Zones d'intervention de ETD

ETD intervient au Togo et au Bénin . Elle couvre l'ensemble des régions administratives et économiques de chacun des deux pays comme il suit :

- Togo : Maritime, Plateaux, Centrale, Kara et Savanes
- Bénin : Ouémé-Plateau, Atlantique-Littoral, Mono-Couffo, Zou-Collines, Borgou-Alibori, Atacora-Donga.

1.3 Quelques données chiffrées de ETD (fin 2015)

2014

> Chiffres d'affaires

907 673 963 FCFA
1 383 740 EURO

12 PROJETS

51 ESOPS PROMUS

72 SALARIES

341.611 BENEFICIAIRES

Dont 177.528 FEMMES

2015

> Chiffres d'affaires

896 291 615 FCFA
1 366 388 EURO

12 PROJETS

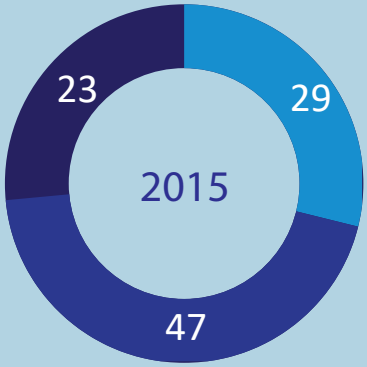
51 ESOPS PROMUS

69 SALARIES

350.000 BENEFICIAIRES

Dont 190.000 FEMMES

REPARTITION DU BUDGET



- Administration
- Agriculture familiale et accès au marché
- Décentralisation et appuis aux collectivités / Environnement et gestion durable

252.700.420 FCFA
384.105 EURO
> Administration

372.797.956 FCFA
566.653 EURO
> Agricul. familiale et accès au marché

253.418.197 FCFA
385.196 EURO
> Décentralisation et appui aux collec

1.4 La démarche d'élaboration du plan stratégique 2016-2020

Pour l'élaboration de son plan d'orientation stratégique 2016-2020, ETD a procédé à l'évaluation de son plan stratégique établi pour la période 2010-2014 aussi bien par la direction générale qu'avec le concours d'un consultant externe. A partir des premiers enseignements tirés de cette évaluation, un diagnostic de l'organisation a été réalisé et une analyse de l'environnement externe et du positionnement de l'organisation a permis d'établir une matrice d'analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces).

Les premières conclusions de l'autodiagnostic et de l'évaluation de l'environnement externe ont été par la suite croisées avec les résultats d'une mission d'écoute des bénéficiaires et des partenaires techniques et financiers de ETD réalisée par un consultant externe.

Les résultats de cette mission externe ont été restitués à la direction générale de ETD lors d'une réunion de trois jours avec les principaux cadres de l'organisation. A l'issue des échanges, les principaux enseignements tirés ont permis d'établir de façon définitive une matrice FFOM précisant les principales forces et faiblesses de ETD ainsi que les opportunités offertes par l'environnement et les menaces auxquelles l'organisation devra faire face.
Par la suite, à partir d'un atelier de trois jours ayant réuni les cadres et la direction générale sous la facilitation du consultant externe : (i) la vision de ETD a été formulée pour compléter la mission qui, elle, n'a pas été modifiée, (ii) les lignes stratégiques ont été dégagées ainsi que les axes stratégiques.

Ces nouvelles lignes stratégiques ont été définies dans un contexte post COP 21 marqué par l'adoption des objectifs de développement durable par les dirigeants du monde, faisant de la lutte contre le changement climatique un élément central des interventions pour la décennie à venir, notamment en Afrique. Elles s'inscrivent dans un contexte de reprise de la croissance économique mais avec une persistance d'importantes disparités territoriales et socio-économiques.
Enfin, les lignes stratégiques dans leur dimension agricole, ont été définies dans un contexte où les politiques agricoles devraient être :

- commerciales :

  l'intégration des producteurs au marché constitue actuellement pour la CEDEAO un objectif prioritaire. Son économie alimentaire a contribué dans son ensemble à hauteur de 175 millions de dollars US à la création de valeur ajoutée

en 2010, soit 36 % de son PIB[1]

- ciblées et spatialisées :

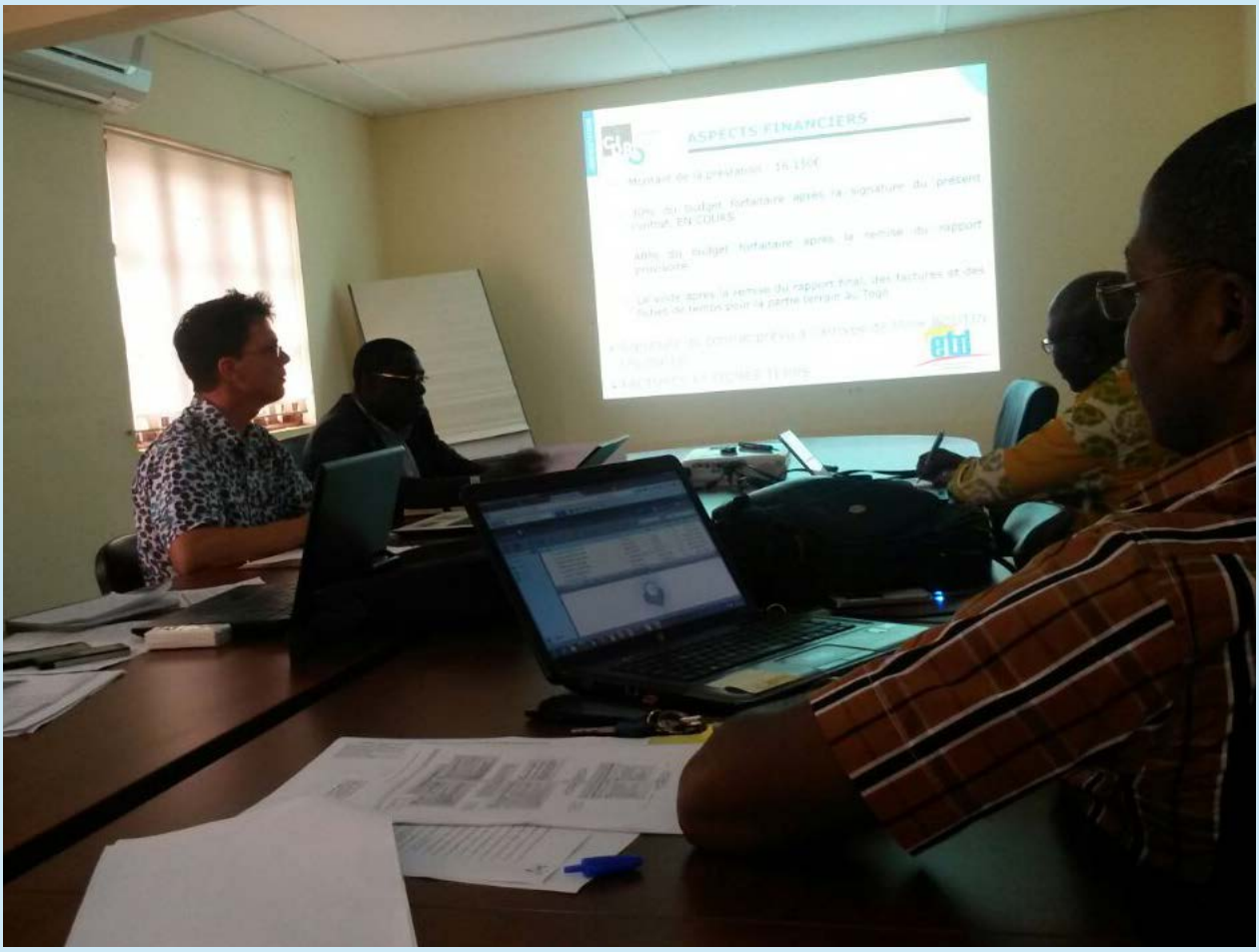
  le développement de l'Afrique et des pays ne s'opère pas partout de la même manière. L'Afrique s'urbanise inéluctablement avec une distinction nette entre les zones urbaines fortement connectées au marché et les zones rurales encore très pauvres et enclavées. Les mesures d'accompagnement des transformations devraient s'appuyer sur une analyse spatialisée ;

- intégrées et porteuses de développement inclusif:

  le développement de chaînes de valeur alimentaires devrait être au cœur des politiques publiques car les chaînes de valeur alimentaires sont le lieu de transformations structurelles majeures et constituent un gisement important d'emplois.

> « Les nouvelles lignes stratégiques ont été définies dans un contexte post COP 21 marqué par l'adoption des objectifs de développement durable par les dirigeants du monde, faisant de la lutte contre le changement climatique un élément central des interventions pour la décennie à venir, notamment en Afrique. Elles s'inscrivent dans un contexte de reprise de la croissance économique mais avec une persistance d'importantes disparités territoriales et socio-économiques. »

1 ECOWAP+10, Mutations de l'économie agro-alimentaire et implications, OCDE et CEDEAO, p22


ASPECTS FINANCIERS

II. EVALUATION DU POS 2010 – 2014

L'évaluation du Plan d'Orientation Stratégique 2010 – 2014 a été réalisée en deux phases : une première phase d'autoévaluation réalisée à l'interne et une seconde phase d'écoute de partenaires et de bénéficiaires de ETD réalisée par un consultant externe.

2.1 Vue synoptique et analyse des principaux résultats du plan stratégique 2010-2014

Par rapport aux objectifs globaux et spécifiques escomptés, ETD a abouti à des résultats assez significatifs pour la période de 2010-2014. Les plus importants, suivis de l'analyse et des commentaires de la mission d'évaluation externe sont synthétisés dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Tableau de bord de suivi des indicateurs des objectifs globaux du POS 2010 - 2014

OBJECTIFS GLOBAUX VISES	RESULTATS OBTENUS	ANALYSES ET COMMENTAIRES
Contribuer à la réduction de la vulnérabilité des populations vivant en milieu rural	15.923 producteurs ont été touchés. 82.208 FCFA de revenu brut moyen distribué par producteur. 15 Projets de Développement de Territoires ont été élaborés et mis en œuvre. 20 infrastructures de base ont été réalisées facilitant l'accès à l'eau principalement à 30 000 habitants Dans le Haho et le Moyen-Mono	Les actions ont véritablement permis de lutter contre la pauvreté en milieu rural, l'insécurité alimentaire et l'exode rural : des dizaines de milliers de producteurs couvrent mieux leurs besoins en vivriers, écoulent des volumes importants de production à un prix rémunérateur et accroissent ainsi leurs revenus. Ces revenus ont été investis dans la production (accroissement des superficies cultivées, acquisition de petit matériel pour certains), dans l'habitat (construction ou amélioration des habitations) et dans les moyens de déplacement (acquisition de moto). L'approche de gestion du territoire proposée par ETD est venue à un moment très opportun dans le processus de décentralisation au Togo.
Contribuer à l'amélioration des politiques sectorielles en matière d'appui à l'agriculture familiale et au développement économique local	ETD a bénéficié de l'appui des Etats togolais et béninois pour faire passer à l'échelle les ESOP : 53 ESOP ont été mises en place en 4 ans touchant 15 923 producteurs. En matière de gouvernance locale, l'approche territoire développée dans quatre collectivités au Togo a été reprise par le Gouvernement dans l'élaboration du document national d'appui aux collectivités locales dans la production de leur plan de développement territorial.	Les politiques nationales sectorielles au Togo et au Bénin ont été influencées par les deux champs de compétence de ETD certes mais la démarche ESOP développée dans les deux pays est plus reconnue et insérée dans les documents de stratégie de développement des chaînes de valeur agroalimentaires.

Source : Conception de la mission d'évaluation externe à partir de rapport d'activités ETD 2014

Tableau 2 : Tableau de bord de suivi des indicateurs de l'objectif spécifique du POS 2010 – 2014

OBJECTIFS GLOBAUX VISES	RESULTATS OBTENUS	ANALYSESETCOMMENTAIRES
A L'horizon 2014, créer au moins deux (2) milliards de FCFA de richesse à travers la Promotion de Systèmes d'Accès au Marché viable et le Développement Economique et Local à répartir entre des acteurs économiques vivant en milieu rural	La somme cumulée des montants injectés en milieu rural (achats de matière premières) par l'ensemble des ESOP entre 2010 et 2014 est de **3.782.000.000 F CFA / 5.748. 640 EURO**	En moyenne, un montant de **756 400.000FCFA/1.149.728 EURO** a été injecté par an sur 5 ans dans l'économie rurale de par les actions de ETD

Source : Conception de la mission d'évaluation externe à partir de rapport d'activités ETD 2014

Tableau 3 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 1 du POS 2010 – 2014

OBJECTIFS GLOBAUX VISES	RESULTATS OBTENUS	ANALYSES ET COMMENTAIRES
Résultat 1 : Les acquis méthodologiques et techniques en matière de promotion de l'agriculture familiale par l'accès aux marchés sont validés, capitalisés et valorisés		
Une charte est définie et précise le rôle et le positionnement de chaque acteur dans le système ESOP	Une charte ESOP précisant le rôle et le positionnement de chaque acteur dans le système ESOP est définie.	L'élaboration de la charte est un acquis considérable dans le processus de professionnalisation des ESOP, mais il reste à atteindre le niveau où chaque acteur doit réussir à jouer efficacement son rôle pour une meilleure performance effective des ESOP.
Un réseau de 50 systèmes d'accès aux marchés (ESOP et autres) est constitué	53 ESOP sont promues à fin 2014.	ETD maîtrise très bien le processus de création des ESOP, mais il reste le défi de leur accompagnement à une bonne performance
15 000 producteurs sont touchés	15 923 producteurs sont touchés directement par les ESOP fin 2014. Dans le cadre des autres projets (PADAT, PAGED, PAGDA, PAPEBA), 5 000 producteurs au moins sont directement touchés.	Le système de suivi des producteurs touchés par les autres projets ne permet pas de connaître le nombre exact touché.
10 nouvelles ESOP sont promues dont 3 sur une démarche entrepreneuriale et le coût de mise en place a diminué de 10%.	34 nouvelles ESOP sont promues par rapport à 2009.	La démarche ESOP confirme bien son originalité en matière d'accompagnement des producteurs au changement de statut social mais au fil des années, de plus en plus d'attentes restent non comblées.
Au moins 2 nouvelles filières sont promues.	Sept nouvelles filières sont promues (ananas, miel, provende, viande, semences, maïs, farine de manioc, arachide).	La démarche ESOP s'adapte aisément aux différentes filières et reste un outil bien favorable à la création de la richesse, des emplois et à la promotion des produits locaux.

Suite - Tableau 3 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 1 du POS 2010 – 2014

OBJECTIFS GLOBAUX VISES	RESULTATS OBTENUS	ANALYSES ET COMMENTAIRES
Plus de 80% des ESOP ont accès au crédit des IMF et banques pour un montant cumulé de 2 milliards de FCFA à l'horizon 2014. En 2014, toutes les ESOP en année 5 couvrent leurs besoins de financement par les fonds propres à hauteur de 30%.	Toutes les ESOP ont accès au crédit auprès des IMF au Togo et au Bénin; 974,1 millions au Togo en 2013. Seule l'ESOP Soja Nyo couvre ses besoins de financement à 35% par les fonds propres.	Le maillon le plus faible de la démarche ESOP aujourd'hui est le financement faible et inadapté des producteurs à la base et des ESOP.
Un répertoire d'outils méthodologiques et documents de référence existe.	Au moins 38 documents de KM sont élaborés dont huit diffusés sur UNGANA (cinq sur le métier « promotion des ESOP » et trois sur le métier « accompagnement des collectivités locales »).	Au moins 28 documents de KM élaborés sur le métier « promotion des ESOP » et 10 documents sur le métier « accompagnement des collectivités locales ».
Une démarche qualité existe et implique les principaux cadres de ETD et le personnel des ESOP.	Une démarche qualité produit est en cours de mise en place dans les ESOP. 10 nouveaux documents de KM sont élaborés dont deux diffusés sur le plan national au Togo et sur UNGANA (métier appui aux collectivités locales)	ETD fait des efforts bien exemplaires en matière de KM.

Source : Conception de la mission d'évaluation externe à partir de rapport d'activités ETD 2014

Tableau 4 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 2 du POS 2010 – 2014

OBJECTIFS GLOBAUX VISES	RESULTATS OBTENUS	ANALYSES ET COMMENTAIRES
Résultat 2 : ETD s'est impliquée de manière innovante dans le secteur de la décentralisation et du développement économique local		
3 partenariats techniques sont mis en œuvre avec des intervenants spécialisés (CIDR, INADES Formation, Maison des collectivités locales, GIC Collines, APIDA).	Deux programmes sont définis et mis en œuvre respectivement dans le Haho et Moyen Mono et à Blitta (Togo) en partenariat avec le CIDR et le Conseil Général des Yvelines (France). Quatre partenariats sont conclus avec les quatre collectivités concernées.	L'approche de ETD en matière de gestion des territoires au Togo est appréciée à tous les niveaux. Les autorités au niveau national de la décentralisation envisagent prendre des mesures pour son adoption au niveau national et pour sa vulgarisation.
2 cadres sont formés et maitrisent le domaine de compétence.	Les compétences nécessaires à l'appui à la gouvernance locale et à la planification territoriale sont acquises par ETD à travers la formation de 6 animateurs de territoires, un coordonnateur et deux chargés d'appui en maîtrise d'ouvrage et en mobilisation des finances locales.	Sur la thématique de la décentralisation, ETD dispose d'une équipe jeune, compétente et dynamique.

Suite - Tableau 4 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 2 du POS 2010 – 2014

OBJECTIFS GLOBAUX VISES	RESULTATS OBTENUS	ANALYSES ET COMMENTAIRES
Il existe un document programme 2013-2016.	Un nouveau programme 2014 – 2016 est rédigé et soumis à deux bailleurs de fonds (AFD et UE).	ETD a des financements qui courent jusqu'en 2017 sur la thématique de la décentralisation.
Les financements sont mobilisés.	Les financements de l'AFD, de l'UE, de GeTM ont été mobilisés pour la mise en œuvre du PAGLOC et du PAGLDD. Les financements du CG Yvelines, du CFSI ont été mobilisés pour la mise en œuvre du PRCP et du PAGDA.	

Source : Conception de la mission d'évaluation externe à partir de rapport d'activités ETD 2014

Tableau 5 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 3 du POS 2010 - 2014

OBJECTIFS GLOBAUX VISES	RESULTATS OBTENUS	ANALYSES ET COMMENTAIRES
Résultat 3 : La structure organisationnelle de ETD est adaptée à sa stratégie de croissance maîtrisée		
Le directeur passe 50% de son temps sur l'opérationnel (20% sur ESOP et 30% sur les autres dont les nouveaux systèmes AMAF et DDEL), 10% sur la gouvernance, 20% pour les relations extérieures et 20% pour les affaires administratives. Deux départements (AMAF et DDEL) sont constitués et opérationnels. Le budget de formation représente 5 à 10% des frais de structure.	Actuellement le directeur passe moins de 30% de son temps dans l'opérationnel sur AMAF Deux départements sont opérationnels : AMAF et DDEL	
Un manuel de procédures est disponible et appliqué.	Un manuel de procédures est défini et soumis au CA.	
Un SIG est mis en place et opérationnel. Le CA est élargi (nombre et profil) et les textes sont modifiés.	Le logiciel de gestion financière Quick Books est installé et opérationnel. Comparativement à fin 2009, deux nouveaux membres ont adhéré au CA.	

Source : Conception de la mission d'évaluation externe à partir de rapport d'activités ETD 2014

Tableau 6 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 4 du POS 2010 – 2014

OBJECTIFS GLOBAUX VISES	RESULTATS OBTENUS	ANALYSES ET COMMENTAIRES
Résultat 4 : ETD a construit de nouveaux partenariats techniques et institutionnels et participe plus activement aux réflexions sur les politiques publiques		
ETD collabore avec 6 partenaires techniques dont 3 dans le domaine de la décentralisation (CIDR, INADES Formation, GIC) et3 dans le domaine de l'AMAF (programmes sous maîtrise d'ouvrage du MAEP, GERES, RAFIA, CG Yvelines), à l'horizon 2014.	ETD a collaboré avec : • Le CIDR, INADES, ODETA sur la décentralisation • RAFIA, GERES, AVSF sur AMAF • 6 prestations ont été signées (PADAT, GERES, PPAAO, PASA, PNADE, PADA)	Les résultats de ETD ont largement dépassé ses prévisions en matière de construction des partenariats. Le niveau de développement de ETD peut lui permettre de se passer progressivement de l'assistance technique de certains de ses partenaires. En ce sens, leur partenariat peut prendre d'autres formes et adopter d'autres approches, différentes de l'approche d'assistance technique.
ETD a travaillé avec des universités sur au moins deux sujets de recherche	ETD a travaillé avec au moins trois Universités sur des sujets de recherche-action : SupAgro Montpellier (capitalisation ESOP), Université de Lomé et Université d'Abomey-Calavi (méthodologie étude d'impact ESOP).	ETD a par ailleurs accueilli en stage des étudiants des Etats-Unis. Les discussions se poursuivent pour la conclusion d'un partenariat formel.
Au moins 1 contrat de prestation est signé par an.	Au moins 2 contrats de prestations sont exécutés par an depuis 2011 (PADAT, GERES, PASA, PADA, PPAAO, PNADE, PAPEBA, etc.).	Les résultats de ETD ont largement dépassé ses prévisions en matière de prestation de services
3 ateliers de formation sont organisés à l'horizon 2014.	Au moins 4 ateliers de formation ont été organisés entre 2011 et 2014 en collaboration avec l'AIDR (management des connaissances, management de projet, management d'équipe).	
ETD a participé à 3 ateliers pour l'élaboration de politique sectorielle.	ETD a participé à plus de 3 ateliers d'élaboration de politique sectorielle.	ETD réussit à jouer un rôle de leader au Togo sur les thématiques de l'AMAF et de la DDEL.

Source : Conception de la mission d'évaluation externe à partir de rapport d'activités ETD 2014

Tableau 7 : Tableau de bord de suivi des indicateurs du résultat 5 du POS 2010 – 2014

OBJECTIFS GLOBAUX VISES	RESULTATS OBTENUS	ANALYSES ET COMMENTAIRES
Résultat 5 : ETD a mis en œuvre une stratégie de communication externe et s'est impliquée dans des réseaux d'acteurs des sociétés civiles béninoise et togolaise		
1 document de stratégie de communication est élaboré.	Elaboration du document de stratégie enclenchée mais suspendue. La réalisation d'activités de communication a été préférée à la définition d'une stratégie.	Toute activité doit répondre à une stratégie préalablement définie. Il est donc utile et nécessaire qu'ETD définisse sa stratégie de communication.
Les supports de communication média et hors média (1e site web ETD, 1 film documentaire par pays, des plaquettes, prospectus, calendriers, agendas, gadgets) sont produits et diffusés.	Un site web créé. Des calendriers et agendas produits par an. Des plaquettes de présentation diffusées. Trois films documentaires réalisés (Vo, ESOP Togo Bénin).	Il reste à améliorer la qualité de l'animation du site web.
2 ateliers de présentation de POS sont organisés au Togo et au Bénin.		Atelier de présentation du POS jugé non opportun à la suite du bouclage du financement du POS dès 2010.
2 séminaires d'information sont organisés sur les résultats des activités de ETD à mi-parcours.	Diffusion des résultats des activités de ETD à travers le site web et à l'occasion de diverses réunions (MAEP, AIDR, Fora nationaux et internationaux, etc.)	
ETD participe aux réunions des réseaux et est présente dans les instances dirigeantes.	ETD a été membre de LCDF au Bénin. ETD est membre d'APROGESTER - TOGO. ETD est membre de l'AIDR et chef de file du consortium des ONG de PADAT dans les Plateaux au Togo. Le directeur de ETD est administrateur du CIDR, de l'AIDR et du CDEL.	ETD est membre de la FONGTO.

Source : Conception de la mission d'évaluation externe à partir de rapport d'activités ETD 2014

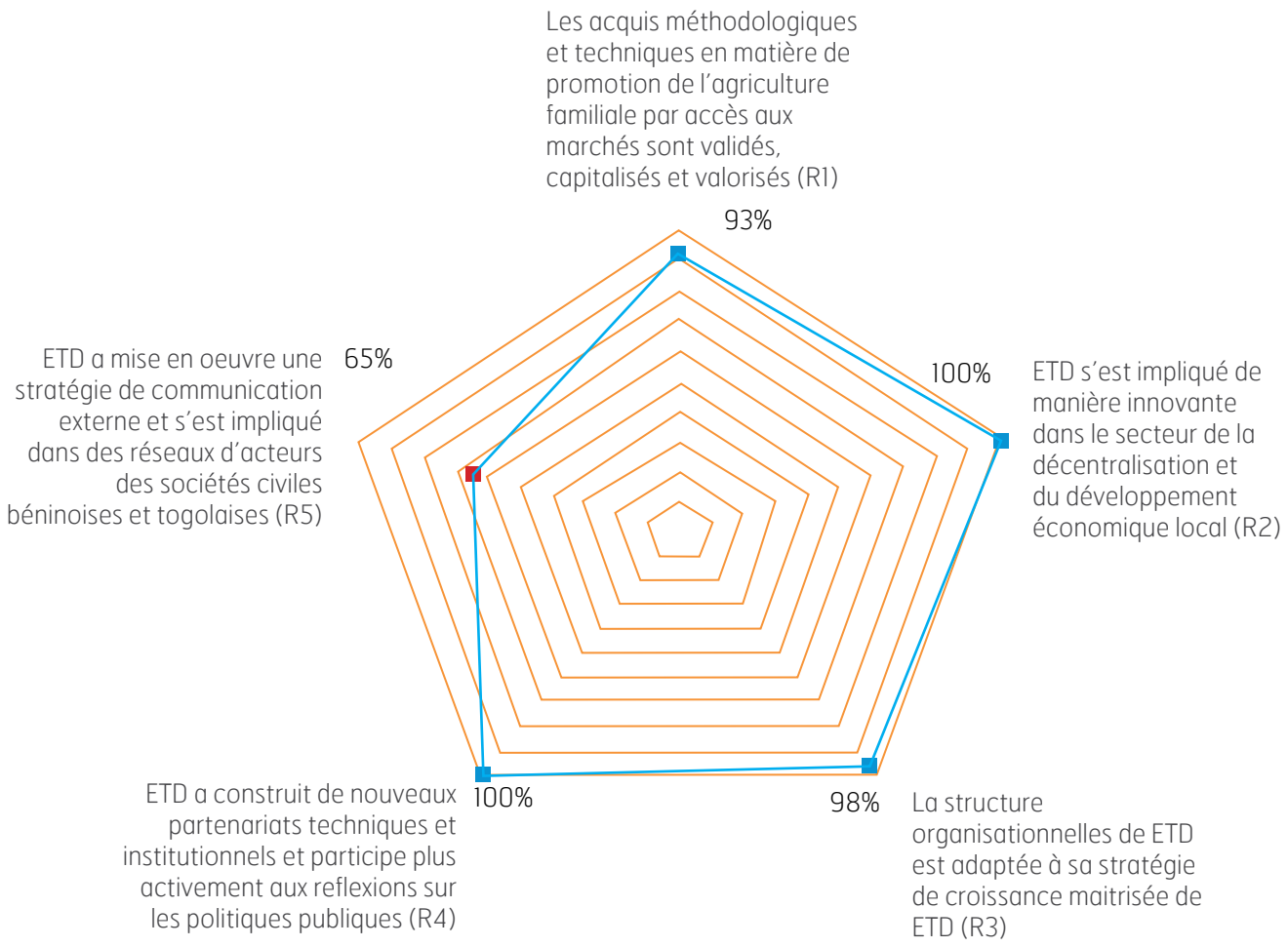
Commentaire général

Le bilan d'exécution du POS est satisfaisant même si le taux d'exécution est perfectible. ETD n'a pas pu exécuter son POS à 100% en dépit de l'importance des ressources mobilisées et de l'effectif considérable des personnes touchées, vraisemblablement, pour les deux raisons suivantes :

- les prévisions du POS étaient au départ trop optimistes ou,
- il existe un défaut de suivi-évaluation assez rigoureux qui permettrait au fur et à mesure, d'ajuster les prévisions et les programmations et de prendre de bonnes mesures pour une meilleure efficacité et efficience.

Les cinq (5) années consacrées à la gestion du POS 2010-2014 ont abouti à des résultats bien concrets au profit des bénéficiaires de ETD et à une meilleure visibilité de la structure.

Figure 1 : Niveau de réalisation des résultats du POS 2010-2014



2.2 Description sommaire des programmes et projets du Plan stratégique 2010-2014

Le POS 2010-2014 a été opérationnalisé à travers différents projets et programmes présentés sommairement en Annexe 1 du présent document.

Il ressort globalement de la mise en œuvre desdits projets et programmes ce qui suit :

Ressources financières

Les ressources financières totales mobilisées pour la période du POS 2010-2014 au titre de l'exécution des projets et programmes sont environ de **trois milliards huit cent un millions deux cent trente-huit mille quatre cent soixante-quatorze francs (3 801 238 474FCFA) soit 5 777 882 EURO**.

- Les ressources financières totales mobilisées pour les projets et programmes du domaine de l'AMAF sont environ de trois milliards vingt-trois millions neuf cent seize mille cent vingt-quatre francs (3 023 916 124 FCFA).
- Les ressources financières totales mobilisées pour l'exécution des projets et programmes du domaine de la DDEL pour la période sont environ de sept cent soixante-dix-sept millions trois cent vingt-deux mille trois cent cinquante (777 322 350 FCFA).
- Les ressources financières totales mobilisées pour l'exécution des projets et programmes du Togo sont environ de deux milliards quatre cent trente-neuf millions quatre cent quatre-vingt-quatre mille deux cent soixante et onze (2 439 484 271 FCFA)
- Les ressources financières totales mobilisées pour l'exécution des projets et programmes du Bénin sont environ d'un milliard trois cent soixante et un millions sept cent cinquante-quatre mille deux cent trois (1 361 754 203 FCFA).

Nombre de projets et programmes

Les projets et programmes pour le Bénin sont au nombre de 4, exclusivement pour le domaine de l'AMAF.

Les projets et programmes pour le Togo sont au nombre de 16 dont 11 exclusivement AMAF, 2 exclusivement DDEL, 2 transversaux sur l'AMAF et la DDEL et, exceptionnellement, 1 projet de protection de l'enfance.

Les projets et programmes pour le domaine de l'AMAF sont au total de 15 exclusivement AMAF et 2 transversaux sur l'AMAF et la DDEL.

Les projets et programmes pour le domaine de la DDEL sont au total de 4 dont 2 exclusifs à la DDEL et 2 mixtes avec l'AMAF.

N.B : 2 programmes sont transversaux sur l'AMAF et la DDEL, notamment : le Programme d'Appui à la Gouvernance locale et à l'Entreprenariat dans le secteur Agricole et le Programme de Promotion d'Entreprises d'Accès aux Marchés pour l'Agriculture Familiale au Togo et au Bénin. Comme l'indique son titre, ce dernier intervient simultanément dans les 2 pays.

Selon les tendances précedentes, on peut alors conclure que le département « AMAF » (Accès aux Marchés/Agriculture Familiale), seul domaine d'intervention de ETD jusqu'en 2009, concentre encore l'essentiel des activités avec:

- 15 projets et programmes exclusivement AMAF et et 2 projets transversaux sur AMAF et la DDEL, sur 19 projets et programmes au total
- un budget d'environ trois milliards vingt-trois millions neuf cent seize mille cent vingt-quatre francs (3 023 916 124 FCFA), sur un total de trois milliards huit cent un millions deux cent trente-huit mille quatre cent soixante-quatorze francs (3 801 238 474FCFA) environ, pour toute la période dans les 2 pays.

III. DIAGNOSTIC INTERNE : ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE ETD

Le diagnostic organisationnel de ETD a été réalisé suivant la méthode FFOM avec l'appui d'un consultant externe. Il a permis de dégager les principales forces et les faiblesses de l'organisation qui se présentent comme suit :

3.1 Principales forces

a) Les thématiques et les secteurs d'intervention restent pertinents et d'actualité

Les économies africaines en général et celles du Togo et du Bénin en particulier, restent fortement dépendantes de l'agriculture de surcroît familiale : l'agriculture représente 70% de la production alimentaire et contribue pour 35 % au moins au PIB. La connexion des producteurs au marché ainsi que la promotion de chaînes de valeur agroalimentaires constituent des préoccupations actuelles et futures des politiques agricoles desdits pays. Si l'on met en perspective l'accroissement de la population surtout celle des grandes villes et donc de la demande alimentaire, l'augmentation de l'offre nationale de produits alimentaires reste une préoccupation majeure pour éviter les risques de crise sociale. Enfin, l'ouverture des zones rurales - soit, des zones agricoles encore pauvres - aux marchés reste un élément central des stratégies de réduction de la pauvreté et de création d'emplois.
Pour construire et bâtir des territoires résilients, adaptables aux besoins des populations et attrayants pour des investisseurs et les habitants, le renforcement du rôle moteur des collectivités locales reste un enjeu important. L'amélioration de la gouvernance territoriale et de la démocratie locale, la promotion du développement économique et l'accès des populations aux services essentiels, à l'énergie et à l'habitat constituent des priorités d'interventions futures pour contribuer à réduire la pauvreté et à renforcer le rôle et le positionnement des collectivités en matière de développement.

b) Une organisation professionnelle dans ses secteurs d'activités disposant de ressources humaines qualifiées, des ressources matérielles et financières à la hauteur de ses activités

De 2010 à 2014, ETD s'est davantage professionnalisée en renforçant ses expertises dans les domaines de l'accès au marché pour l'agriculture familiale et de l'appui aux collectivités locales. Elle a renforcé auprès des bénéficiaires, des partenaires techniques, de l'Administration centrale des pays d'intervention et des partenaires au développement son image de marque. Elle bénéficie d'une crédibilité auprès des Ministères sectoriels du Togo et du Bénin, des bailleurs de fonds, de la société civile et de quelques institutions financières (IMF et Banques commerciales). Au plan opérationnel, ETD dispose d'un personnel qualifié composé à plus de 60 % de cadres de niveau universitaire et postuniversitaire et qui disposent d'une expertise avérée et diversifiée. Les interventions de ETD sont regroupées en deux départements techniques : « AMAF » et « DDEL » , pourvus de cadres de bon niveau et expérimentés. Le service comptable et financier a été renforcé avec l'acquisition depuis avril 2012 d'un logiciel de traitement comptable et de gestion financière et budgétaire dénommé « QUICK BOOKS ». Les ressources financières de l'organisation ont quasiment triplé entre 2010 et 2014 permettant de disposer de ressources matérielles en adéquation avec son volume d'activités.

c) Les services apportés sont pertinents et les programmes mis en œuvre ont produit des impacts

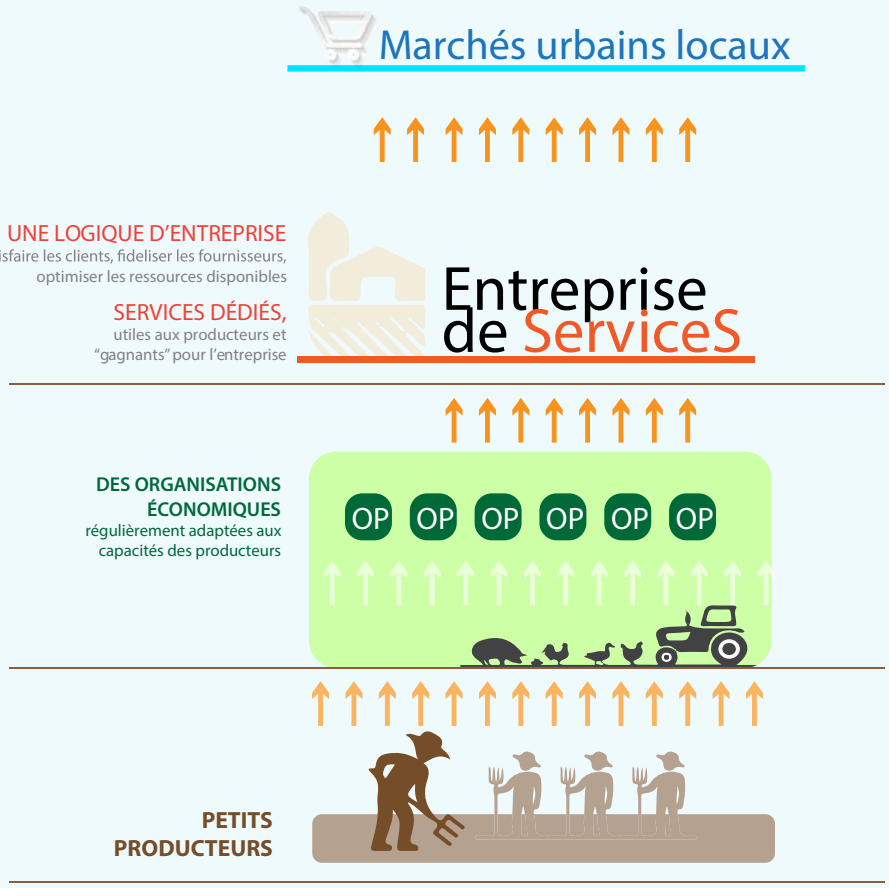
Au total 19 projets et programmes ont été mis en œuvre au cours de la période pour un budget total de **trois milliards huit cent un millions deux cent trente-huit mille quatre cent soixante-quatorze francs (3 801 238 474FCFA), soit 5,8 millions d'euros et 6,3 millions de dollars US**. Ces projets ont concerné à 73,7 % l'accès des petits producteurs et productrices au marché et à 26,3% l'appui aux collectivités locales. Ils ont permis de créer 53 ESOP, toucher 16 000 producteurs dont 35 % de femmes, promouvoir 9 chaînes de valeur agroalimentaires (dont le riz et le soja comme filières principales) et accompagner 4 collectivités locales au Togo.

Qu'est-ce qu'une ESOP ?

Une ESOP (Entreprise de Services et Organisations de Producteurs) est un modèle d'entreprise sociale qui met en place une alliance commerciale et institutionnelle entre un entrepreneur privé et des producteurs organisés en vue de satisfaire au mieux à des demandes peu ou pas satisfaites. Elle a pour objectif de connecter durablement les producteurs à des marchés rémunérateurs en vue d'augmenter et sécuriser leur revenu. Les ESOP restent les produits phares de ETD

Figure 2 : Système ESOP

Le système ESOP repose sur l'alliance économique entre producteurs et entrepreneurs pour être "compétitifs ensemble"



Selon les différents acteurs consultés (partenaires techniques et financiers, partenaires institutionnels, groupes cibles, bénéficiaires et personnels clés de ETD), les projets et programmes exécutés dans ladite période par ETD sont jugés de façon générale :

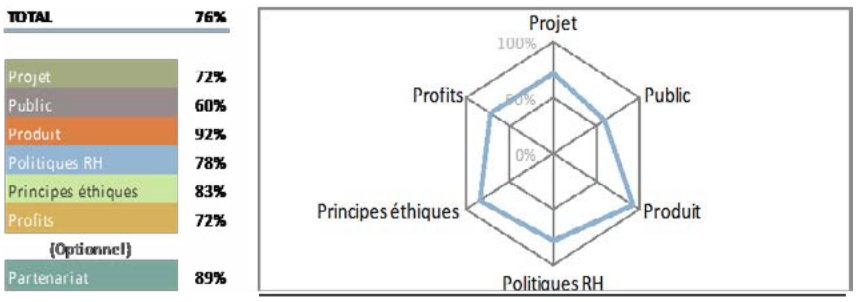
- pertinents (des dizaines de milliers de producteurs et leurs organisations sont touchés, en contribution à la lutte contre la pauvreté, l'insécurité alimentaire et l'exode rural),
- efficaces et efficients (les personnes rencontrées estiment que les ressources accordées à ETD sont assez judicieusement utilisées et bien orientées vers les objectifs définis),
- duplicables et durables (il y a eu un réel transfert de compétences qui permet aux bénéficiaires de pouvoir pérenniser les acquis des différentes actions au-delà des financements des projets et programmes), avec des impacts visibles sur leurs bénéficiaires.

d) Aptitude à nouer et à gérer des partenariats techniques, financiers diversifiés et durables avec les bailleurs traditionnels et internationaux

A fin 2014, ETD a pu développer et diversifier ses partenariats techniques et financiers avec de réelles capacités à satisfaire aux exigences de bailleurs tels que la Banque Mondiale, le FIDA, l'Union Européenne, l'Etat (bailleurs publics) et des fondations et donateurs privés tels que PPLM (BrötFür Die Welt), GeTM, CFSI et Fondation de France, les Universités du Togo, Bénin, Idaho (USA), SupAgro (France).
Au total 10 partenariats techniques et financiers ont été développés au cours de la période de mise en œuvre du POS. Les partenariats sont construits autour de préoccupations actuelles de développement et ont permis d'exécuter des programmes durant plus de 3 ans. Ils sont donc appelés à durer un certain temps.
La diversification de partenariat a permis à l'organisation de financer ses projets et de garantir le fonctionnement des équipes sur le terrain.

e) Existence d'un dispositif et d'outils de planification, de gestion, de KM et de reporting (technique et financier) performants et opérationnels

ETD a construit son dispositif de planification, de suivi évaluation et de management de connaissance au cours des trois dernières années. Cela lui a permis d'être performante en matière de management de connaissance (avec plusieurs fiches méthodologiques), une standardisation de ses approches d'intervention et une capacité à innover.
Au total, une quarantaine de rapports techniques et financiers sont rédigés et 10 rapports d'audit sont produits chaque année en respectant les formats des différents partenaires ainsi que les échéances contractuellement définies.
Tous les partenaires ont apprécié la qualité des relations entretenues au cours de la période avec ETD aussi bien au regard de la qualité des reportings technique et financier que de la mise en œuvre opérationnelle des activités sur le terrain.



Plan de gestion des performances sociales de ETD

3.2 Principales faiblesses

Les principales faiblesses de ETD portent sur :

a) Une dépendance encore forte des projets ESOP

Les ESOP contribuent à la sécurité alimentaire en promouvant des produits agroalimentaires.

Une ESOP repose sur deux dynamiques :

- celle des producteurs agricoles formés et organisés pour devenir des acteurs économiques fiables ;
- celle d'une entreprise privée orientée « marché » offrant des services efficaces aux producteurs et des produits transformés compétitifs aux clients (consommateurs).

Les ESOP représentent environ 75 % du chiffre d'affaires, soit en moyenne 527,8 millions de FCFA par an (804 626 euros).

b) Une implication assez faible des organes de gouvernance dans le pilotage de l'organisation et de ses activités

Au cours de la période de mise en œuvre du POS finissant, le Conseil d'Administration de ETD a renouvelé l'Assemblée Générale qui a été élargie à 17 membres. Les réunions statutaires des différents organes sont tenus mais avec parfois beaucoup de difficultés du fait de la non disponibilité de tous les administrateurs ainsi que de la non atteinte du quorum requis pour la tenue desdites réunions. Le nombre très limité de membres non salariés de l'association (6 dont 4 réguliers) rend difficile le renouvellement et la tenue régulière des réunions de CA.

c) Un poids très important des financements publics dans le plan de financement de ETD

Les financements des projets et programmes de ETD sont assurés essentiellement par des subventions d'origine publique. Les financements d'origine privée proviennent de fondations européennes, d'association de solidarité internationale financées en grande partie par les fonds publics (PPLM, CFSI, GeTM, CG78, AFL). Seule la SATOM a financé pour 20.000 euros une action de ETD sur le terrain.

d) Les pratiques de gestion de ressources humaines non formalisées et parfois démotivantes

ETD dispose d'un manuel de procédures comportant entre autres les modalités de recrutement. Les pratiques utilisées ont permis d'employer et de fidéliser le personnel composé de 70 personnes dont 45 cadres. Ces pratiques ne sont pas formalisées et sont peu communiquées au personnel. ETD ne dispose pas de politique de ressources humaines formalisée.

e) Des capacités techniques d'intervention au Bénin à peine suffisantes pour produire des impacts sur les groupes cibles

Au Bénin, le personnel dédié à la mise en œuvre des activités dispose globalement des compétences nécessaires à la promotion et à l'accompagnement des ESOP. Avec le départ de 2 cadres agronomes en 2014 et 2015, l'équipe reste à peine suffisante pour accompagner efficacement les ESOP promues mais surtout limitée pour développer les activités de ETD au Bénin.

f) Une absence de stratégie de constitution de fonds propres

ETD n'a pas de véritable stratégie de constitution de fonds propres : elle finance ses activités grâce à la diversification de partenaires financiers. Les marges dégagées sont très faibles et ne permettent pas à l'organisation de constituer des fonds propres significatifs pour investir dans la recherche et développement et jouir d'une autonomie vis-à-vis des bailleurs.

g) Une relative fragilité du système ESOP et des ESOP mises en place

Le dispositif ESOP (Entreprises de Services et Organisations de Producteurs) est bien implanté au Togo et au Bénin mais révèle à l'usage et avec le temps, quelques insuffisances.

- Les appuis apportés en volume ne correspondent pas aux besoins globaux des producteurs :
  - les apports en matériels et équipements de traitement post récolte sont limités ;
  - seul 40 % des producteurs bénéficient des crédits des IMF.
- La viabilité des ESOP n'est pas encore démontrée : résultat faible, fonds propres insuffisants, beaucoup d'ESOP non formalisées, volume d'activité non suffisant, forte dépendance vis-à-vis de ETD ;
- Le dispositif RESOP reste limité à une force de vente commune à Lomé, portée par ETD. Au Bénin, même la partie commerciale n'est pas opérationnelle ;
- Le financement du développement des ESOP reste problématique : la collaboration avec les IMF a permis surtout au Togo de financer les besoins à court terme des ESOP à hauteur de 500 millions en moyenne par an mais à des taux élevés qui fragilisent la viabilité des ESOP. Aucune collaboration véritable n'a été possible avec les banques commerciales. Les entreprises du fait de leur faible niveau de rentabilité n'ont pas de capacité de financer la recherche et développement ainsi que l'innovation.

h) Les acquis en matière d'appui aux collectivités locales sont très peu diffusés et partagés à d'autres acteurs et ne tiennent pas suffisamment compte des préoccupations du développement durable

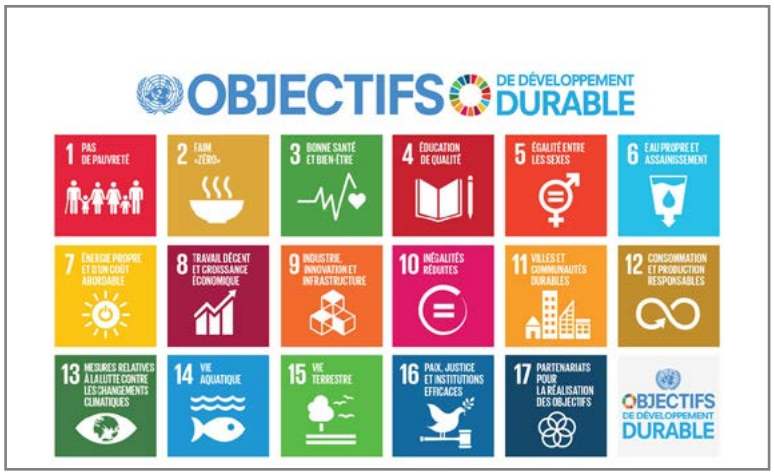
Bien que des documents de capitalisation des acquis méthodologiques en matière d'appui aux collectivités aient été élaborés et publiés, la réplication de la démarche dans d'autres contextes reste limitée à la préfecture de Blitta malgré les sollicitations de plusieurs autres collectivités.
Par ailleurs, une mission d'expertise environnementale conduite en 2015 par le CEREG (un bureau d'études français spécialisé en la matière), a relevé des faiblesses dans la prise en compte des thématiques environnementales dans l'accompagnement durable de leurs territoires. Elle a conclu à la nécessité d'introduire des modifications dans l'accompagnement sur les thématiques environnementales. Pour ce faire, elle a fortement recommandé un renforcement des capacités des équipes.

IV. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

4.1 Quelques éléments de contexte global

Les Objectifs de Développement Durables (ODD) adoptés en remplacement des objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)

En adoptant de nouveaux objectifs de développement durable et un accord pour lutter contre le changement climatique ou réduire les émissions de gaz à effet de serre dans les 15 ans à venir, les grands dirigeants du monde ainsi que les acteurs du secteur privé et de la société civile ont convenu d'œuvrer à la construction d'un monde plus vivable et apaisé. En s'y accordant, les différents acteurs conviennent de l'impérieuse nécessité d'innover aussi bien dans les types d'actions de développement à mener que dans les mécanismes de financement de ces actions en vue d'un mieux-être pour tous.



Les objectifs de développement durable prônent une économie inclusive qui favorise un accès équitable pour tous aux services de base, qui protège les écosystèmes et l'environnement et qui doit se construire en partenariat entre toutes les parties prenantes (publiques, privées, sociétés civiles et ONG nationales et internationales).

Ces actes pris qui restent complémentaires les uns des autres pour guider la nouvelle dynamique de développement, poussent à s'inscrire dans du long terme tout en tenant compte des disparités qui existent toujours et fortement par endroit entre les pays pauvres et les pays riches. Ils permettront de poursuivre les initiatives entreprises au travers des OMD à savoir mettre fin à la pauvreté et à la faim, améliorer la santé et l'éducation mais aussi bâtir des villes plus durables, combattre les changements climatiques et protéger les océans et les forêts.

Même si au cours des 5 dernières années, l'Afrique a enregistré des avancées économiques notables avec des taux de croissance encourageants (entre 4,5 et 8 %), le continent reste tout de même celui qui connaît des retards dans les OMD : l'Afrique en général, et l'Afrique subsaharienne en particulier, constitue la partie de la planète où l'on dénote encore des déficits en matières de gouvernance et d'accès des populations à l'énergie, à l'eau et à l'éducation, traduisant ainsi un niveau de pauvreté encore perceptible malgré les tendances de croissance annoncées dans certains pays.

Une crise financière mondiale en diminution dans un contexte d'insécurité générale

L'environnement général dans lequel a évolué ETD est caractérisé par une relative diminution de la crise financière dans le monde entraînant une relance sensible de la croissance économique. Cette situation n'a pas pour autant amélioré les politiques d'austérité des pays développés

dont l'Europe, principal contributeur de l'aide publique au développement.

Au plan sécuritaire, la sous-région a été marquée par des successions de tensions et de crises : (i) la crise malienne qui a conduit à l'occupation d'une partie du pays par des groupes islamistes avec une contamination dans les autres pays du Sahel notamment le nord du Niger ; (ii) la pression du groupe islamique « Boko Haram » au Nigéria avec une séquestration des personnes et des pôles de tensions « musulmans-chrétiens ». Les lendemains du « printemps arabe » avec l'installation de nouveaux pouvoirs à la tête des Etats ont montré leurs limites en tardant à démontrer aux peuples les changements attendus, les pays du Maghreb végétant toujours dans la crise et même dans des situations plus dramatiques.

Sur le plan sanitaire, la fièvre hémorragique Ebola et la maladie du Lassa battent leur plein avec une psychose installée dans les pays de l'Afrique de l'Ouest où on dénombre plus de 6000 morts et une dizaine de milliers de cas de contamination avec pour conséquence une stigmatisation des pays contaminés et un ralentissement des activités économiques, facteur de croissance et de développement.

Ce contexte de crises sécuritaire, économique, politique, social et d'austérité a entraîné la contraction des budgets dédiés à la solidarité internationale au niveau des coopérations nationales, des bailleurs multilatéraux et bilatéraux.

Des populations vulnérables exclues de la dynamique de croissance

Même si au cours des 5 dernières années l'Afrique a enregistré des avancées économiques notables avec des taux de croissance encourageants (5,1% en 2014 contre 3,1% dans le monde), le continent reste tout de même celui qui connaît des retards dans les OMD : l'Afrique en général, et l'Afrique subsaharienne en particulier, constitue la partie de la planète où l'on dénote encore des déficits en matières de gouvernance, d'accès des populations à l'énergie, à l'eau, à l'éducation, traduisant ainsi un niveau de pauvreté encore perceptible malgré les tendances de croissance annoncées dans certains pays.
La pauvreté persiste fortement en Afrique : plus de 400 millions d'Africains vivent encore avec moins de 1,25 dollar US par jour. Malgré une amélioration constante, la croissance se concentre aujourd'hui encore uniquement sur un petit nombre de secteurs et de zones géographiques.

Une importance de l'agriculture et de la transformation des produits agricoles

Alors que l'ONU a fait de 2014 l'année de l'agriculture familiale, on constate que 75% des moyens de subsistance dépendent encore de la production agricole en Afrique[1]. Plus de 60% de la population économiquement active travaille et vit de l'agriculture; plus d'un tiers de la valeur ajoutée totale provient de l'agriculture. Mais dans le même temps l'Afrique importe près de 50 milliards de dollars de nourriture chaque année. L'économie alimentaire de l'espace CEDEAO a contribué dans son ensemble à hauteur de 175 millions de dollars US à la création de valeur ajoutée en 2010, soit 36 % de son PIB[2].

1 Bilan Afrique 2014, Cercle de Réflexions Economiques, Sociales et Politiques ; http://www.camer.be/38604/30:27/belgique-bilan-afrique-2014-la-bonne-annee-panafricaniste-du-crespol-belgium.html
2 ECOWAP+10, Mutations de l'économie agro-alimentaire et implications, OCDE et CEDEAO, p22.

4.2 Contexte national

Le Togo et le Bénin présentent des caractéristiques géographiques, agro-écologiques et démographiques fort semblables et leurs populations vivent encore majoritairement (60 à 70%) dans les zones rurales.

Avec une population totale de près de 16 millions d'habitants[1] composée à plus de 50 % de jeunes et à 65 % de femmes, le Togo et le Bénin ont une superficie totale de 169 412 km2. Situés tous deux dans l'UMOA (Union Monétaire Ouest Africaine), les deux pays restent des pays côtiers relativement petits. Ils sont limités au Nord par le Burkina et le Niger, à l'Est par le Nigeria, à l'Ouest par le Ghana et au sud par le Golfe de Guinée. La présence de ports dans ces pays leur confère un rôle économique important dans l'espace sous régional et un positionnement stratégique dans les échanges commerciaux entre les pays tels que le Burkina, le Niger, le Mali, le Tchad et les pays occidentaux.

Les deux pays se sont également engagés depuis les années 1990 pour le Bénin et depuis 2007 pour le Togo, dans d'importantes réformes économiques qui ont abouti à des performances économiques soutenues avec un taux de croissance annuel moyen compris entre 3,4% et 3,9%. Les incidences de cette croissance positive sur le développement ont cependant été limitées en partie à cause de la croissance démographique relativement élevée (3,2 %). L'économie de ces deux pays est dominée par l'agriculture.

Une pauvreté encore prégnante au Togo et au Bénin

Avec un revenu par habitant compris entre 690 $ US en 2008, le Bénin et le Togo, zone prioritaire d'intervention de ETD, se placent dans le groupe des pays à faible revenu. En effet, la croissance économique des deux pays repose sur le commerce et l'aide au développement.

Selon les dernières estimations, un tiers de la population béninoise continue de vivre sous le seuil de pauvreté monétaire, tandis qu'environ 40 % de la population vit dans la pauvreté structurelle (non monétaire). Au Togo, selon les résultats de l'enquête QUIBB, l'incidence de la pauvreté est estimée à 58,7% de la population, soit près de 3,24 millions d'habitants répartis dans 535 486 ménages sur une population estimée à 6,7 millions habitants en 2014. La pauvreté est essentiellement rurale et l'incidence est de 74,3%.

Les femmes qui représentent une part importante de la population agricole sont très souvent privées des facteurs pouvant améliorer leur productivité, à savoir: la propriété foncière, l'accès au crédit, l'accès aux intrants agricoles et l'accès aux marchés. De nombreux jeunes, restent quant à eux confinés dans des secteurs peu productifs et seuls 51 % des jeunes de 15 à 24 ans occupent un emploi salarié. De fait, la question de l'insertion des jeunes est cruciale.

La pauvreté est plus accentuée en milieu rural et marquée par une carence en infrastructures de base, un fléchissement des revenus agricoles du fait d'une timide valorisation des produits agricoles et des politiques agricoles encore peu orientées vers le marché et peu efficaces en matière de promotion de chaînes de valeur alimentaires.

1 Le Bénin compte 9,1 millions d'habitants et le Togo, 6,9 millions d'habitants

Au Togo

L'environnement politique a été marqué par la tenue des élections législatives, sanctionnées par la victoire du parti au pouvoir, le report sine die des élections locales et la mise en œuvre des réformes institutionnelles et constitutionnelles prévues par l'Accord Politique Global de 2006. Ces réformes entamées ont permis la fusion des régies financières du pays en un office des recettes dénommé OTR (Office Togolais des Recettes) et d'atteindre le point d'achèvement de l'initiative PPTE de même qu'une hausse régulière et constante de la croissance du PIB depuis 2009, à la faveur de l'amélioration du climat des affaires et des effets des politiques mises en œuvre par l'Etat. Cependant, le taux de croissance actuel est encore trop faible pour générer substantiellement des emplois et des revenus, ce qui induit une faible réduction du taux de pauvreté avec pour conséquence de faibles progrès en matière d'inclusion et de réduction des disparités régionales.

Le faible niveau de création d'emplois, surtout pour les jeunes et les femmes, un système financier encore à parfaire et le développement des infrastructures adéquates restent des défis majeurs, sans compter la menace climatique et les chocs exogènes. Pour cela, le Togo a enclenché la mise en route effective de la SCAPE (Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi) et de son plan d'action prioritaire dont les principaux défis sont : (i) défi de l'accélération de la croissance économique, de l'emploi et d'une meilleure insertion régionale et internationale de l'économie togolaise ; (ii) défi de la gouvernance ; (iii) défi de la réduction des inégalités ; (iv) défi socio démographique et,(v) défi du développement urbain, de l'aménagement du territoire et de la protection de l'environnement.

Au Bénin

Ces dernières années, le Bénin vit au rythme des crises politiques et sociales successives, toutes heureusement réglées, pour l'instant, par des voies constitutionnelles et légales. En effet, les paysages médiatique, associatif, syndical et paysan attestent en grande partie d'un climat délétère de tension qui met à mal la cohésion sociale du pays et la fragilisation du tissu social : disparité dans l'administration, mauvaise répartition des revenus, lutte des pouvoirs, discrimination lors des concours de recrutement.

Au plan politique, les réformes institutionnelles, politiques et économiques mises en branle piétinent avec une évolution exponentielle de la corruption. Les audits réalisés et qui ressortent les cas de corruption ne sont pas diffusés et publiés, encourageant ainsi les auteurs dans les malversations les plus pernicieuses. Cette situation a conduit au retrait du Bénin du 2èmecompack du Millenium Challenge Account (MCA) lequel devrait permettre au pays, essentiellement au plan fiscal, de rendre compétitif son port qui aujourd'hui ne connaît plus la même affluence que par le passé.

Au plan économique, la mobilisation des ressources tant à l'interne qu'à l'externe et les niveaux de consommation espérés ne sont pas encore au rendez-vous même si des fora sont organisés entre le gouvernement et les opérateurs économiques pour inverser la tendance.

4.3 Analyse sectorielle

a) L'agriculture familiale

Au Togo

Le secteur agricole fournit plus de 27,6% des recettes d'exportation. Le taux de croissance du PIB en 2014 est estimé à 5,9%. L'agriculture a contribué en 2015 à 4,1% à la formation de cette croissance et représente 30,9% du PIB (Direction de l'économie du MEFPD). L'agriculture rassemble plus de 60% de la population globale avec 87% des actifs familiaux. La production agricole est assurée au Togo à 90% par des petits producteurs qui utilisent en majorité des techniques traditionnelles et manuelles.

Sur une superficie agricole utilisable de 3,4 millions d'hectares, seuls 1,54 million d'hectares (45%) étaient exploités en 2012. Les cultures vivrières y étaient largement dominantes (environ 1 387 000 ha) contre 154 000 ha pour les cultures de rente. La superficie de terres arables non utilisées (en incluant les terres couvertes par les fourrages et les pâturages, non suffisamment valorisées) peut être estimée à environ 1,2 million d'hectares avec un accès limité aux femmes. Le volume annuel des productions agricoles du Togo pour le compte de la campagne agricole 2014-2015 est de 3 583 299 tonnes dont un peu plus de 92% du tonnage provient des cultures vivrières. De manière générale, les niveaux de productivité et de rendements des cultures sont bas, aussi bien pour les cultures vivrières que pour les cultures de rente. Ils varient de 1 à 2 tonnes/ha pour les céréales, de 0,5 à 1 tonne/ha pour les légumineuses et autour de 10 tonnes/ha pour les tubercules (manioc et igname).

La production agricole est affectée par le changement climatique dans tout le pays et plus particulièrement dans la région Maritime et dans la région des Plateaux où la petite saison des pluies tend à disparaître.

La sécurité alimentaire des populations reste précaire au Togo. Les populations sont souvent confrontées à la disponibilité et à l'accessibilité des produits alimentaires. Les petits exploitants agricoles qui produisent l'essentiel des denrées alimentaires sont encore plus pauvres que le reste de la population et leur sécurité alimentaire s'avère plus précaire que celle des pauvres des milieux urbains.

Au plan des besoins et de la demande alimentaire, le Togo connaît des périodes de crises récurrentes, en termes d'approvisionnement en aliments de base, en l'occurrence le maïs, à cause de fluctuations interannuelles des productions. La baisse de la production d'une année à l'autre est due à la réduction des superficies cultivées, pratiquée par les agriculteurs en réponse aux difficultés de commercialisation. Compte tenu de l'urbanisation croissante, du changement du régime alimentaire et des goûts des consommateurs, le Togo reste, largement, tributaire d'importations de riz pour couvrir les besoins nationaux (au moins 50% des besoins couverts par les importations).

Au Bénin

Le secteur de l'agriculture représente environ 32 % du PIB et près de 70 % de l'emploi total au Bénin. Sous l'impulsion de la CEDEAO et à l'instar des autres pays membres de cette communauté, le Bénin a renforcé ses investissements dans le secteur agricole à travers la mise en œuvre du PNIA depuis 2011 en vue d'augmenter la croissance du secteur et sa contribution au PIB. Ainsi des programmes tels que le PADA et le PPAAO sont mis en œuvre avec pour objectifs de contribuer à (i) renforcer la sécurité alimentaire par la production compétitive

de produits alimentaires de base (céréales, racines et tubercules, élevages) et des biens d'importation compétitifs (riz et poisson) pour les marchés nationaux et régionaux; (ii) accroître la diversité des exportations en augmentant le volume des exportations traditionnelles généralement faibles comme les anacardes, et en fournissant un soutien ciblé aux nouvelles exportations à valeur élevée, tel que l'ananas.

En dépit des efforts fournis, les rendements des principales cultures, y compris le coton, sont restés obstinément faibles au fil du temps. Dans l'ensemble, la croissance agricole est d'environ 3% ce qui est inférieur à la croissance démographique relativement élevée, estimée à 3,2%. Les systèmes de production agricoles s'appuient sur l'extensification et la main-d'œuvre familiale, avec ou sans utilisation limitée d'intrants, de bonnes pratiques de production et de matériel agricole améliorés. En dehors de la filière coton, l'accès au financement est limité. La performance du pays en matière de commerce agricole est globalement faible avec une balance commerciale agricole constamment négative. Les exportations agricoles sont concentrées sur trois groupes de produits: le coton, les fruits (ananas), les noix et les oléagineux (anacardes, soja et graines de coton). Pour satisfaire aux besoins d'une population urbaine croissante, le Bénin continue d'importer une grande partie des produits maraîchers des pays voisins (comme le Burkina Faso et le Nigeria), le riz, de l'Asie, le blé, la viande congelée et le lait, d'Europe et les produits de volaille congelée, du Brésil. Le secteur agricole fait face à un triple défi de la diversification des exportations : (i) consolider les exportations de coton et accroître les volumes d'exportation d'ananas et de noix d'anacarde, (ii) accroître la production alimentaire et (iii) augmenter de façon durable la productivité agricole et les activités de post-récolte.

b) Gouvernance locale, décentralisation et développement durable des territoires

Au Togo

A travers la SCAPE, le Gouvernement s'est engagé à : (i) accélérer la décentralisation pour un développement équilibré du pays à travers l'existence d'administrations de proximité, une plus grande mobilisation et une plus grande participation citoyenne ainsi qu'une mise en valeur des potentialités locales de développement ; (ii) redéfinir les missions et les périmètres d'action des Services Techniques Décentralisés en lien avec le processus de la décentralisation et, (iii) doter les collectivités locales de ressources humaines compétentes afin de contribuer à mieux assurer la fourniture des services publics essentiels, surtout ceux concernant la santé, l'éducation, le transport, l'eau, l'assainissement et l'énergie qui s'avèrent prioritaires.

Mais malgré ces acquis, force est de reconnaître qu'une dizaine d'années après le démarrage du Programme National de Consolidation de la Décentralisation(PNCD), les résultats sont mitigés puisque la dynamique de la décentralisation administrative et financière n'est pas encore effective et est loin d'être acquise. Cela laisse présager que le processus de la décentralisation prendra encore du temps avant de donner un contenu économique à la décentralisation à travers des stratégies de dynamisation des économies locales. Les élections locales annoncées depuis 2011 n'ont pas eu lieu à ce jour et tardent à venir.

Au Bénin

Le Bénin a une expérience de plus de 12 ans en matière de décentralisation concrétisée par deux élections locales organisées respectivement en 2003 et 2008 et une direction nationale puis un Ministère dédiés aux collectivités en place depuis plusieurs années. En outre, le FADeC (Fonds d'Appui au Développement des Communes) est en place et représente l'outil par lequel l'Etat transfère les ressources financières aux collectivités locales.

Les Plans de développement communaux sont à leur troisième génération. Plusieurs réformes

faites ont permis aux collectivités locales de faciliter l'accès aux infrastructures de base aux populations et par là, de contribuer significativement au développement de leurs territoires respectifs. La mise en œuvre de la décentralisation a contribué véritablement à l'enracinement de la démocratie au Bénin, une amélioration très sensible des droits fondamentaux des populations et des dynamiques locales de développement.

De cette analyse externe, il ressort les éléments ci-après considérés comme opportunités et menaces :

Les principales opportunités et les menaces

Opportunités

1. Les volontés politiques et les cadres institutionnels, fiscaux et législatifs sont favorables (SCAPE, Vision 2030 au Togo, ALAFIA 2025, Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté au Bénin).
2. Les thématiques telles que l'entreprenariat rural, l'insertion des jeunes, l'agroalimentaire, le développement des chaînes de valeur et la création d'emplois sont au cœur des préoccupations et des stratégies des bailleurs de fonds (FIDA, BAD, AFD, GIZ) et des Etats.
3. Les ESOP promues par ETD sont reprises dans les stratégies d'intervention des Etats et par quelques bailleurs au Togo et au Bénin. Elles sont aussi demandées dans d'autres pays de la sous-région Ouest-africaine.
4. Les demandes sont de plus en plus grandes et diversifiées au niveau des populations rurales, des collectivités, des consommateurs et des entreprises locales en accompagnement d'entreprises étrangères en produits agroalimentaires de qualité.
5. Les entités et les partenaires de coopération bilatérale et multilatérale (BM, GIZ, UE, FIDA, UEMOA, CEDEAO) et les institutions financières sont disponibles à accompagner les secteurs d'interventions de ETD.

Menaces

1. Forte concurrence des organisations internationales intervenant sur les mêmes thématiques (GIZ, INADES, AVSF, Plan Togo, Croix rouge).
2. Volonté des structures de l'Etat de s'approprier de la démarche ESOP et de l'appliquer directement sur le terrain.
3. Tendance de l'Etat à déposséder ETD de la paternité de ces outils (ESOP et démarche territoire).
4. Lenteur dans la politique de mise en œuvre de la décentralisation au Togo.
5. Possibilité de survenance de crise politique dans les pays.
6. Faible capacité des STD à accompagner les politiques publiques locales.
7. Tendance à la copie de la démarche ESOP (multiplicité des acteurs).
8. Tentatives de Ministères sectoriels (développement à la base) à collaborer avec d'autres acteurs autres qu'ETD pour travailler sur les mêmes thématiques.
9. Contre-performances de certaines ESOP accompagnées.

etd

entreprises territoires
et développement

Axes stratégiques 2016 - 2020

V. IDENTIFICATION DES AXES STRATEGIQUES 2016-2020

5. Principaux enjeux et axes stratégiques d'intervention

Enjeu 1 : Utiliser les expertises acquises dans la promotion des ESOP et des chaînes de valeur agroalimentaires pour améliorer des performances du secteur agricole

La promotion des chaînes de valeur d'entreprises agroalimentaires développée par ETD reste pertinente et d'actualité au regard des préoccupations des populations, des groupes cibles et des bénéficiaires touchés et potentiels.
ETD dispose dans ce domaine de savoir faire très apprécié et des références qui lui ont valu de sollicitations régulières par d'autres acteurs. Les acteurs du développement veulent s'appuyer sur la promotion des entreprises agroalimentaires de type ESOP notamment pour améliorer les performances du secteur et pour répondre au mieux aux besoins des populations.
Ainsi ETD doit garder le cap et surtout innover afin de se positionner comme un acteur privilégié sur ces thématiques.

Axe stratégique 1

Par une mise à l'échelle de la démarche ESOP, développer des PME et chaînes de valeur agroalimentaires

1.1. Définir et opérationnaliser une stratégie de passage à l'échelle de la démarche ESOP

Le secteur agroalimentaire en Afrique en général et au Togo et au Bénin en particulier constitue un vivier important d'emplois - notamment pour les jeunes et les femmes - et une grande source de revenus. Le développement des activités de transformation alimentaire y est récent. Le secteur est essentiellement constitué par un tissu de micro-entreprises souvent familiales et informelles. Pour rendre ces entreprises compétitives en vue de mieux répondre aux besoins des consommateurs en forte croissance, un fort soutien sera apporté par ETD suivant une approche « chaînes de valeur » empreinte de l'expertise développée dans le cadre des ESOP (Entreprises de services et Organisations de producteurs) développées au Togo au Bénin particulièrement sur les filières riz et soja.
Pour cela, les premières ESOP développées depuis plus de 5 ans et ayant un potentiel de développement seront mises à l'échelle par : (i) la diversification d'activités, de marché, (ii) l'augmentation du volume d'activités et une meilleure connexion avec les producteurs agricoles, les banques commerciales, (iii) une meilleure valorisation des produits sur le marché local et régional, etc. Le passage à l'échelle consistera également à améliorer et standardiser le processus de mise en place des ESOP; à innover et à l'adapter aux évolutions et besoins des groupes cibles et bénéficiaires tout en renforçant les niveaux d'activités.
Elles seront pour certaines d'entre elles transformées en des PME agroalimentaires pour constituer de vrais pôles de développement économique et participer à la croissance économique des pays d'intervention.

1.2. Développer de nouvelles chaînes de valeur

Outre le riz et le soja, d'autres chaînes de valeur seront développées aussi bien à partir des ESOP que d'autres entreprises installées sur les territoires d'intervention de ETD. Ces entreprises qui ont besoin d'être

recapitalisées et mieux structurées seront également repérées et renforcées en vue de répondre au mieux à la demande diversifiée des consommateurs et d'améliorer les performances de l'agriculture familiale.
Le développement de ces chaînes de valeur se fera de façon ciblée et spatialisée : les soutiens tiendront compte des différences de développement des territoires, de l'enclavement ou non des zones de production, de transformation et de commercialisation et plus globalement de la diversité des besoins des acteurs et des zones respectives d'implantation. Les appuis apportés seront intégrés dans le sens de faciliter la connexion et les échanges entre les différents segments des chaînes de valeur agroalimentaires qui peuvent être chacun autant de goulots d'étranglement pénalisant l'ensemble de la chaîne.
Enfin les efforts d'amélioration de la production agricole ne porteront leurs fruits que si les maillons de la transformation et de la commercialisation sont relevés simultanément. Ainsi, les appuis de ETD devront permettre une meilleure connexion voire implication des producteurs agricoles aux différentes entreprises structurantes à développer via les chaînes de valeur agroalimentaires.

1.3. Promouvoir un fonds de soutien au développement d'entreprises agroalimentaires

Bien des entrepreneurs africains éprouvent des difficultés à financer le démarrage de leurs entreprises faute de fonds propres. D'autres ont un mal fou à mobiliser du capital nouveau pour accroître leurs fonds propres et pour développer leur entreprise, les financements des banques et des institutions de micro finance n'étant toujours pas adaptés à leurs besoins. Le développement d'un dispositif de financement du démarrage et du développement d'entreprises permettra aux jeunes entrepreneurs de disposer d'un capital initial nécessaire au démarrage de leur entreprise. Il leur facilitera l'accès aux financements additionnels des banques commerciales et institutions de micro finance. ETD en développant ce fonds appelé CIDEA (Capital Investissement pour le Développement d'Entreprises dans le secteur Agricole), apportera des appuis techniques aux entreprises soutenues en matière de sécurisation de leur approvisionnement, de développement de leurs marchés et de gestion d'entreprises.
Le CIDEA accompagnera également des TPE et PME ainsi que les autres acteurs des filières agricoles et agroalimentaires pour le développement de leurs activités au travers de la prise de participation au capital.

1.4. Mettre en place un centre d'incubation et de promotion d'entreprises pour les jeunes

La question de l'emploi surtout pour les jeunes est une préoccupation majeure des politiques et des gouvernants : elle s'est dégradée ces dernières années. Le chômage des jeunes reste l'un des problèmes majeurs de nos sociétés. Les jeunes sont majoritairement auto-employés (72,3%) et 15,7% sont des employés permanents et 6,6% et 5,4% sont respectivement des saisonniers et des employés à durée déterminée . Bien des jeunes ont envie d'entreprendre mais n'ont pas de structure adaptée pour les accompagner. La mise en place d'un centre d'incubation favorisera l'éclosion d'entreprises dans un premier temps dans le secteur agricole puis dans d'autres secteurs présentant un potentiel d'emplois et de richesse.

Enjeu 2 : Parvenir à augmenter significativement la productivité et la production agricole tout en s'adaptant au réchauffement climatique

L'agriculture familiale tient un rôle essentiel dans le développement économique et social de nos pays. Toutefois, la dégradation des sols, la destruction des forêts, les atteintes à la biodiversité, les dérèglements climatiques fragilisent les conditions de production et entraînent des rendements de production très faibles. En outre, les producteurs agricoles n'ont pas de maîtrise d'eau notamment dans la riziculture et la production maraîchère. Les difficultés d'accès au crédit de campagne et d'investissement, l'insuffisance d'infrastructures de stockage des produits entraînant des pertes post récolte significatives, l'insécurité foncière et les difficultés d'accès aux équipements de production et de traitement post récolte constituent des freins pour une production agricole profitable, durable et offrant de la matière première diversifiée, qualitative et en quantité suffisante aux unités agro-industrielles.
En outre, dans un contexte de changement climatique, l'agriculture, malgré son caractère multifonctionnel, devra s'adapter au réchauffement climatique, diminuer autant que possible les émissions de gaz à effet de serre, etc.

Axe stratégique 2

Promouvoir des modes de production durables et responsables qui garantissent la sécurité alimentaire et nutritionnelle aux populations

2.1. Renforcer les capacités techniques, organisationnelles et financières des agriculteurs et agricultrices

Les activités humaines ont un effet manifeste sur le climat et le changement climatique affecte très négativement l'accroissement de la production agricole et la sécurité alimentaire des populations surtout rurales. Pour permettre l'augmentation de la production et de la productivité de cultures et des espèces animales stratégiques choisies pour leur intérêt alimentaire, les interventions de ETD consisteront d'une part à renforcer les capacités techniques, organisationnelles et financières des agriculteurs et éleveurs. L'une des causes de la baisse de productivité et de production en agriculture familiale et la non maîtrise ou le non respect des itinéraires de production. Au travers du présent plan stratégiques, les interventions prioriseront la formation, le suivi et le conseil aux petites exploitations familiales en vue de rehausser les niveaux de productivité et de production, réduire les pertes liées aux mauvaises pratiques de stockage et améliorer la qualité des productions récoltées.
L'amélioration de la productivité et de la production des cultures ciblées passera également par : (i) le renforcement des capacités de stockage et de commercialisation (la facilitation d'équipements et matériels de production et de traitement post-récolte, la construction d'infrastructures de stockage, les formations et suivis technico-économiques), (ii) la sécurisation de l'approvisionnement en intrants de qualité, et (iii) la facilitation de l'accès au crédit auprès d'institutions de micro-finance et bancaires.

2.2. Diffuser des techniques agro-écologiques et de gestion durable des ressources naturelles

Les changements climatiques appellent une gestion efficiente des ressources naturelles, principalement les ressources en eau, en sols arables et en forêt. Des techniques agro-écologiques de production et d'élevage qui améliorent la productivité telles que la GIFS, le SRI seront diffusées auprès des agriculteurs. Aussi, des pratiques d'élevage et de production qui permettent une préservation des écosystèmes et la biodiversité seront-elles vulgarisées auprès des producteurs.
L'agriculture biologique sera promue pour amener les producteurs de même que des techniques de « zéro labour » ainsi que l'utilisation d'engrais verts.
Pour favoriser la maîtrise d'eau au niveau des producteurs surtout de riz, les actions développées en matière d'aménagement sommaire de bas-fonds seront mises à l'échelle avec une introduction de mécanisation raisonnée et adaptée.
En adoptant les techniques agro-écologiques, les agriculteurs devront améliorer la production et la productivité.

Enjeu 3 : Diffuser les acquis de ETD en matières d'amélioration de la gouvernance territoriale et de démocratie locale en vue d'accroître l'accès durable des populations aux services de base.

L'absence d'élections locales au Togo pour doter les entités décentralisées de personnalité morale et asseoir les bases d'une décentralisation porteuse de développement, les pratiques incertaines de gouvernance au niveau local, la faible implication des populations dans la planification, la réalisation et la gestion des biens et services publics, l'insuffisance manifeste d'infrastructures de base pour les populations surtout rurales, la faible prise en compte des femmes dans les processus de décision constituent des éléments qui renforcent la vulnérabilité des populations locales ainsi que les pouvoirs publics locaux. A cela s'ajoutent les faibles capacités d'innovation, financières et d'adaptation des gouvernements ou pouvoirs publics locaux pour atténuer des chocs externes produits par exemple par le changement climatique.

Les initiatives pilotes développées au Togo par ETD pour accompagner les collectivités à renforcer le dialogue avec les populations, à consolider leur participation à la réalisation et à la gestion des biens et service publics et à promouvoir la démocratique locale ont permis de produire des impacts certains mais en deçà de la demande nationale. ETD devra saisir les opportunités offertes par les coopérations décentralisées et la volonté des Etats et des partenaires financiers pour répondre à plus de demandes de collectivités et de populations à être renforcées.

Axe stratégique 3

Renforcer la place et le rôle des collectivités locales dans l'amélioration de la gouvernance des territoires, la démocratie locale et la résilience des populations

3.1. Consolider et faire passer à l'échelle les acquis en matière de gouvernance et de démocraties locales pour un développement durable des territoires

Les acquis de ETD en matière d'appui aux collectivités locales construits au travers des interventions développées entre 2010 et 2015 autour de la planification territoriale, la maîtrise d'ouvrage, l'amélioration des finances locales, la réalisation d'infrastructures base et leur gestion en vue d'un service public de qualité aux populations ainsi que le renforcement de la démocratie locale et la citoyenneté méritent d'être renforcés et diffusés pour accroître l'impact et contribuer à la réduction de la pauvreté en milieu rural.

Pour construire et renforcer des territoires résilients, adaptables au changement climatique, l'une des priorités des soutiens à apporter consistera à renforcer les capacités d'innovation des collectivités locales ainsi que l'amélioration de la gouvernance territoriale. Pour ce faire, les interventions devront favoriser la diffusion de bonnes pratiques de démocraties, de gouvernance, de promotion d'un développement économique des territoires, de renforcement des finances locales et la fourniture sous maîtrise d'ouvrage des collectivités locales, et de services diversifiés aux populations dans les domaines de l'eau, la santé, l'assainissement, l'énergie, etc.

3.2. Favoriser le développement d'infrastructures de base en vue d'un accès durable aux services essentiels et énergétiques pour les populations

Les appuis devront permettre de poser les bases d'un développement durable et responsable des territoires.

A l'ère du développement durable et pour permettre une lutte opérationnelle efficace contre le changement climatique à l'échelle des territoires, ETD s'emploiera à positionner les collectivités locales au premier rang de cette lutte pour mobiliser les ressources localement disponibles, à travers le développement d'une gestion adaptative et de la formation aux différents acteurs locaux, la mise en place de processus d'apprentissage et d'échanges avec d'autres territoires plus innovants, l'augmentation de l'attention portée au renforcement de la participation des femmes, des jeunes, des groupes marginalisés et vulnérables à la définition et à la mise en œuvre de stratégies de production de revenus et de gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement. Il s'agira également de renforcer les capacités techniques et organisationnelles de la société civile locale pour assurer son implication active dans les stratégies de développement durable.

Des infrastructures améliorant le cadre de vie des population ainsi que des actions contribuant à l'attractivité des territoires aussi bien pour les jeunes que pour des acteurs au développement seront entreprises sous la coordination et la maîtrise d'ouvrages des collectivités locales.

Pour permettre de renforcer les capacités d'investissement des collectivités locales, des initiatives renforçant la solidarité seront fortement encouragées. De même, des partenariats diversifiés seront recherchés aussi bien dans le cadre de coopérations décentralisées avec des collectivités du Nord, des coopérations avec des collectivités de pays voisins et avec des diasporas et des mécènes.

Enjeu 4 : Diversifier les partenariats pour accroître l'impact et la portée des interventions et favoriser l'insertion professionnelle des jeunes

L'emploi décent et productif pour les jeunes est un élément majeur de la Déclaration du Millénaire. Assurer le plein emploi et la possibilité pour chacun, y compris les femmes et les jeunes, de trouver un travail décent, est une cible de l'OMD 1 qui vise à éradiquer l'extrême pauvreté et la faim.

En Afrique subsaharienne, croissance démographique et urbanisation se conjuguent pour exercer des pressions considérables sur les systèmes éducatifs et sur le marché de l'emploi. Les jeunes, qui représentent une part croissante de la population, arrivent en masse sur le marché du travail. Leur niveau de qualification reste insuffisant ou inadapté aux besoins des employeurs.

La création d'emplois pour les jeunes au travers de l'entreprenariat notamment agricole et les effets liés aux changements climatiques demeurent au cœur des préoccupations des Etats Togolais et Béninois et des bailleurs de fonds. ETD devra valoriser ses résultats et expertises formalisées et avérées sur le terrain pour offrir des solutions d'employabilité aux jeunes dont les filles.

Axe stratégique 4

Construire des alliances stratégiques avec le secteur privé, la société civile, les institutions de recherche et l'Etat pour accroitre la satisfaction des bénéficiaires et créer des emplois pour les jeunes

4.1. Développer des partenariats avec des institutions de recherche et spécialisées

Pour prendre en compte les besoins diversifiés des populations, des collectivités locales au Togo et au Bénin et diffuser les expertises de ETD dans un autre pays comme le Ghana, des partenariats techniques et financiers seront conclus avec le secteur privé autre que bancaire : les entreprises implantées en Afrique et au Nord, des Fondations, des Universités européennes et américaines. Ces dernières et d'autres structures spécialisées telles que CERISE accompagneront les dynamiques de formation et de mesure des performances sociales de ETD en vue de permettre à l'organisation d'entrer dans une démarche d'amélioration continue.

Les nouvelles alliances à développer porteront enfin sur une meilleure prise en compte de thématiques transversales telles que le genre, le développement durable dans les programmes de développement à mettre en œuvre.

Les activités mises en œuvre par ETD génèrent des impacts certes visibles mais très peu documentés. Le lien avec les universités de Lomé, de Cotonou et des pays développés permettra de renforcer l'organisation dans ses capacités à analyser les impacts sociaux, économiques et culturels d'une part et d'autre part à mesurer ses performances sociales en s'inspirant des approches développées par CERISE pour le social business et le F3E à travers son programme PRISME pour la mesure du changement.

Dans le domaine du genre, des compétences seront nécessaires auprès d'institutions spécialisées (le réseau international ASTHER spécialisé sur les questions ou thématiques liées au genre par exemple) pour une meilleure prise en compte de cette thématique dans les interventions.

Dans le cadre de l'accueil de stagiaires étrangers et d'étudiants, un partenariat sera défini avec l'Université d'IDAHO aux USA, celles de Lomé (Togo), d'Abomey Calavi (Bénin), et SupAgro en France. De même, avec ces universités, des travaux de recherche et de formation seront réalisés pour apporter des solutions techniques et technologiques aux problèmes rencontrés par les bénéficiaires et groupes cibles.

Au plan technologique, des partenariats seront développés avec des universités spécialisées de la sous-région ouest africaine et européennes.

4.2. Développer des alliances avec le secteur privé

Pour accroître l'impact et la portée des interventions de ETD, le secteur privé constituera un allié important d'une part pour proposer des services diversifiés aux populations et d'autre part pour développer d'autres de financement des actions de développement en faveur des populations pauvres. En cela, les alliances seront faites avec les entreprises du Nord développant des produits voire des services dans les domaines des énergies renouvelables, de l'eau, de l'entrepreneuriat, du financement des chaînes de valeur et qui développent ainsi des solutions de financement innovant pour le développement en Afrique.

En lien avec les activités développées dans le domaine des chaînes de valeur, le partenariat devrait permettre d'accroître les productions, ouvrir de nouveaux marchés pour les entreprises et de nouveaux modes de financement.

Dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication, des initiatives entrepreneuriales seront menées avec un partenariat très fort avec des start up et des sociétés spécialisées du Nord et des zones relativement plus avancées.

4.3. Renforcer les relations avec les organisations de développement du Nord

Au delà des partenariats à développer avec les institutions spécialisées, ETD diversifiera ses partenariats techniques et financiers en réalisant des actions conjointes avec des ONG du Nord et du Sud dans le cadre d'actions. Des organisations disposant de compétences complémentaires à celles de ETD et dont le savoir faire améliorera les appuis offerts aux populations vulnérables cibles seront recherchées (Ex : ICPSD , USA). Le

partenariat pourrait porter sur des consortia, la mise en œuvre conjointe d'actions de développement, la réponse à des appels à proposition ou projet, etc.
Naturellement, les partenariats déjà initiés avec les organisations telles que le CIDR, Acting For Life, Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières, Terre des Hommes et la GIZ seront renforcés.
Le partenariat avec les organisations du Nord agissant comme des bailleurs de fonds des programmes mis en œuvre par ETD bénéficiera d'une attention toute particulière : il s'agit de Pain Pour le Monde (PPLM, Allemagne), Genève Tiers Monde (GeTM, Suisse), GIZ (Allemagne).

4.4. Consolider le partenariat avec les Etats et les programmes de développement sectoriels

A l'instar des liens développés au cours du quinquennat passé avec les gouvernements du Togo et du Bénin dans l'opérationnalisation des programmes nationaux d'investissement agricole, ETD poursuivra le dialogue avec les ministères sectoriels en rapport avec ses domaines de compétences en vue d'un positionnement sur les programmes de développement dans les différents pays d'intervention. Par ce positionnement, ETD pourra diffuser et faire passer à l'échelle ses acquis en matières d'appui aux collectivités locales et de promotion de chaînes de valeurs, de PME et TPE agroalimentaires (démarche ESOP).

Enjeu 5 : Accroître ses performances, son professionnalisme et ses capacités financières et d'innovation en vue de réduire les risques de concurrence trop forte pour accéder aux fonds d'aide au développement

Au cours des cinq dernières années, ETD a renforcé ses capacités de planification, de suivi évaluation, de mise en œuvre de projets programmes. Par la qualité de ses ressources humaines, ses expertises et son implication dans la mise en œuvre de programmes nationaux de promotion de l'agroalimentaire, ETD a pu influencer les politiques agricoles au Togo et au Bénin. Elle a enrichi la politique nationale d'appui à la décentralisation et à la gouvernance locale au Togo. Fort de ces atouts, ETD devra œuvrer à une consolidation de son image de marque et de la reconnaissance de son professionnalisme par une amélioration de ses performances et un renforcement de ses moyens d'intervention.

Axe stratégique 5

Raffermir la reconnaissance, la participation et l'influence de ETD sur les politiques sectorielles dans les pays d'interventions

5.1. Améliorer le professionnalisme et les capacités d'innovation de l'organisation

La mise en œuvre du POS 2010 – 2014 a contribué à la professionnalisation aussi bien en matière de planification, de gestion des opérations (projets et programmes), et de reporting. Elle a permis de renforcer fondamentalement ses capacités de planification, montage, mise en œuvre des projets et programmes ainsi que celles de rapportage. Au cours de ce nouveau quinquennat, ETD devra consolider ses acquis et combler le gros déficit constaté au niveau de sa gouvernance.

Au plan opérationnel, l'organisation mise en place caractérisée essentiellement par un regroupement des interventions en deux départements pour en assurer une meilleure coordination mérite d'être améliorée pour qu'elle soit plus efficiente. Pour continuer à disposer de cadres compétents et engagés, la politique de gestion des ressources humaines devra être motivante pour le personnel et optimale pour l'organisation.

Au regard des exigences des partenaires et face aux résultats perfectibles obtenus sur la phase précédente, ETD est tenue de mettre en place un dispositif de planification et de suivi évaluation moderne et performant tout en améliorant ses processus. La démarche de management des connaissances et de capitalisation développée depuis 2010 sera développée et les acquis régulièrement diffusés.

Au plan de ses ressources et moyens d'intervention, pour améliorer ses performances, ETD diversifiera ses sources de financement par la mise en place d'initiatives innovantes de mobilisation de fonds associant les entreprises promues, le secteur privé, la sociétécivile et des fondations privées du Sud comme du Nord. Un fonds d'innovation et de développement sera créé à cet effet.

5.2. Développer une stratégie de communication à l'endroit des partenaires et des bénéficiaires

A partir des résultats produits sur le terrain et à partir de son implication dans les réseaux d'acteurs intervenant dans ses thématiques, ETD a réussi à construire une image de marque auprès des bailleurs et des Etats. Pour consolider ses acquis ETD doit développer des stratégies qui valorisent ses innovations et la positionnent comme leader dans l'environnement. La politique de communication sera revue en vue d'accroître la visibilité des interventions sur le terrain et des donateurs.

5.3. S'impliquer davantage dans des réseaux thématiques et d'influence aux plans national, régional et mondial

Pour espérer influer sur les politiques sectorielles, ETD contribuera à faire avancer les débats et les stratégies de développement en participant aux ateliers thématiques organisés dans les pays d'intervention et au delà. Les acquis de terrain seront exploités à ces occasions pour faire avancer les débats.
Plus concrètement, ETD par ses savoir-faire en matière de promotion de chaînes de valeurs agroalimentaires et de PME s'impliquera fortement dans le renouvellement des PNIA (Programmes Nationaux d'Investissement Agricole). Elle poursuivra les actions initiées en lien avec le ROPPA et ses démembrements pays (CTOP au Togo, PNOPPA et FUPRO au Bénin).
Au niveau de l'appui au processus de décentralisation, ETD jouera le rôle d'acteur majeur au Togo où ses expériences pourraient servir aux gouvernants et aux partenaires au développement.

En tant qu'organisation de la société civile, ETD s'impliquera fortement dans les actions de lobbying et plaidoyer sous l'égide des faîtières d'ONG dans les différents pays. Elle contribuera à travers l'AIDR (Alliance Internationale de Développement et de Recherche) à améliorer le professionnalisme des ONG.

VI. ANNEXES

Annexe 1 : Tableau de présentation sommaire des projets et programmes issus du POS 2010-2014

TITRE DES PROJETS/ PROGRAMMES	PERIODES D'EXECUTION	SOURCES DE FINANCEMENT	BUDGETS (EN CFA)	BENEFICIAIRES	RESULTATS ATTENDUS	ZONES D'EXECUTION	BUDGETS APPROXIMATIFS POUR LA PERIODE DU POS (EN CFA)
Programme de Promotion d'Entreprises D'Accès Aux Marches Urbains Pour L'agriculture Familiale Au Togo Et Au Benin	2007-2010	UE, EED, AFD, Ministère français des Affaires Etrangères, Fondation de France, SCAC Lomé	980 643 000	Vingt Entreprises de transformation et de commercialisation de riz et soja et deux entreprises à vocation commerciale Des producteurs de riz et de soja à la base	Les capacités techniques, organisationnelles et financières des producteurs de riz et de soja sont renforcées L'efficacité opérationnelle du personnel de ETD en matière d'insertion des petits producteurs au marché est renforcée	Togo et Bénin	245 160 000
Projet D'appui Au Conseil De Concertation Des Riziculteurs Du Benin (Ccr-B) en vue de rendre des services économiques à ses membres	2010-2012	UE, Agence Française de Développement	840 675803	Quarante mille (40 000) riziculteurs et leurs organisations	Le CCRB est reconnu comme un acteur incontournable du secteur rizicole au Bénin auprès des pouvoirs publics et des institutions intervenant dans le secteur ; Le nombre de producteurs payant leur cotisation au CCRB progresse significativement ; 3000 nouveaux producteurs ont intégré la filière rizicole et sont adhérents au CCRB	Tous les départements du Bénin	840 675 803
Projet D'amélioration Des Conditions De Production Et De Commercialisation Du Riz Etuvé Dans La Région Centrale Au Togo	2009-2011	SCAC, Fondation de France - CFSI, FUCEC	71 004 585	Femmes transformatrices de riz	Renforcement des capacités des femmes transformatrices de riz	Région centrale Togo	47 336 390
Projet De Renforcement Des Capacités Des Producteurs De Blitta En Production Et Commercialisation Des Produits Agricoles	2010-2013	Conseil Général des Yvelines, Fondation de France / CFSI), technique/ ICAT	149 558 196	Plus de 1500 producteurs et leurs organisations	Les capacités techniques, organisationnelles et financières des producteurs de céréales sont renforcées	Préfecture de Blitta (Togo)	149 558 196

Suite - Annexe 1 : Tableau de présentation sommaire des projets et programmes issus du POS 2010-2014

TITRE DES PROJETS/ PROGRAMMES	PERIODES D'EXECUTION	SOURCES DE FINANCEMENT	BUDGETS (EN CFA)	BENEFICIAIRES	RESULTATS ATTENDUS	ZONES D'EXECUTION	BUDGETS APPROXIMATIFS POUR LA PERIODE DU POS (EN CFA)
Projet d'Appui au Secteur Agricole (PASA)	2012-2016	Banque mondiale via MAEP Togo	727 888 400	Petits producteurs de riz, de maïs, de soja, d'ananas, etc	Le mandat de ETD sur le PASA consiste à mettre en place 20 ESOP dont 10 sur la filière riz et 10 sur d'autres filières (maïs, fruits, etc.) et à accompagner la rizerie de Kara	Togo, toutes les 5 régions : Maritime, Plateaux, Centrale, Kara et Savanes	36 394 420
Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest – Projet Togo (PPAAO - Togo)	2012-2016	Banque Mondiale via MAEP Togo	158 749 075	Producteurs semenciers de maïs et de riz, éleveurs d'ovins et caprins	Le mandat de ETD sur le PPAAO consiste à mettre en place 6 ESOP dont trois sur les semences (01 ESOP riz et 02 ESOP maïs) et trois autres sur la transformation de la viande (facilitation de l'accès au matériel génétique amélioré aux producteurs) avec (i) 15 groupes de 10 éleveurs à encadrer dans chaque zone de production soit 150 éleveurs par zone en année 1 pour atteindre 1200 éleveurs à partir de la cinquième année dans le domaine de l'élevage et 10 groupes de 100 producteurs de semence de maïs et 6 groupes de 60 producteurs de semence de riz dans le domaine de la production végétale, (ii) l'ensemble des acteurs (éleveurs, semenciers et personnel des futures ESOP) à identifier, (iii) les plans d'affaire des ESOP à élaborer, (iv) les conventions d'appuis entre ETD et les ESOP signées et exécutées.	Togo, régions des Plateaux, Centrale et des Savanes	95 249445

Suite - Annexe 1 : Tableau de présentation sommaire des projets et programmes issus du POS 2010-2014

TITRE DES PROJETS/ PROGRAMMES	PERIODES D'EXECUTION	SOURCES DE FINANCEMENT	BUDGETS (EN CFA)	BENEFICIAIRES	RESULTATS ATTENDUS	ZONES D'EXECUTION	BUDGETS APPROXIMATIFS POUR LA PERIODE DU POS (EN CFA)
Promotion et diffusion du Système de Riziculture Intensive (SRI) dans les systèmes de production agricole au Togo	2014-2016	MAEP Togo, COD PPAAO	122 485 000	7000 riziculteurs togolais sur 832,5 hectares repartis sur l'ensemble du territoire national	Un consortium des acteurs de la mise en œuvre du SRI est opérationnel au niveau national. Le pack technologique SRI est éprouvé dans plusieurs agro-écologies majeures du Togo. Des producteurs de riz ont adopté le système de riziculture intensive comme mode de production. Un système de communication est mis en place et permet de capitaliser et de diffuser la démarche.	Togo, toutes les 5 régions : Maritime, Plateaux, Centrale, Kara et Savanes.	40 828300
Projet d'Appui au Développement Agricole au Togo » (PADAT)	2011-2016	FIDA, GAFSP, BOAD	950 000 000	Petits producteurs, individuels ou regroupés, exploitant 0,50 ha en moyenne, particulièrement les femmes et les jeunes vulnérables, avec de faibles rendements et niveaux de productivité et de compétitivité.	i) La productivité des petites exploitations agricoles ciblées sur le riz, le maïs et le manioc est améliorée, (ii) La mise en marché des productions agricoles est valorisée et facilitée.	Région des Plateaux, sous-zone Amou-Ogou-Kpélé, Togo	633 333 300
Promotion de l'agroalimentaire et de la gouvernance locale au Togo	2014-2016	PPLM	745 102 870	(i) 15 000 petits producteurs dont 50 % de jeunes et 35 % de femmes répartis dans les 5 régions économiques du Togo. (ii) 35 jeunes entrepreneurs, tous sexes confondus. (iii) le conseil de préfecture de Blitta. Directs : petits producteurs et habitants de la préfecture de Blitta. Indirects : consommateurs togolais, CTOP, MAEP, MATDCL.	1) Le revenu de producteurs à travers la promotion de petites entreprises de l'agroalimentaire local s'est amélioré. 2) La société civile et les collectivités locales se concertent et négocient, dans le cadre d'une stratégie de développement durable, la définition, la production et la gestion de biens et services de proximité et de qualité en articulation avec les services de l'Etat et les autres partenaires du territoire.	Togo (Régions des Savanes, de la Kara, Centrale, des Plateaux et Maritime)	248 367700

Suite - Annexe 1 : Tableau de présentation sommaire des projets et programmes issus du POS 2010-2014

TITRE DES PROJETS/ PROGRAMMES	PERIODES D'EXECUTION	SOURCES DE FINANCEMENT	BUDGETS (EN CFA)	BENEFICIAIRES	RESULTATS ATTENDUS	ZONES D'EXECUTION	BUDGETS APPROXIMATIFS POUR LA PERIODE DU POS (EN CFA)
Consolidation d'un réseau d'Entreprises Agroalimentaires pour des revenus durables aux producteurs	2014-2016	PPLM	587 575 451	Groupe de producteurs organisés en coopératives ou en groupes informels d'une part et d'autre part les ESOP. 6 500 petits producteurs dont 1/3 de femmes et 2/3 d'hommes répartis dans les 6 régions du Bénin. 20 ESOP (10 anciennes à consolider et 10 nouvelles à créer) dont 14 sur le riz, 3 sur le soja, 1 sur le miel, 1 sur l'élevage et 1 sur les semences de riz et de soja.	Le revenu de 6500 ménages agricoles à travers la consolidation d'un réseau d'entreprises sur les filières riz et soja et la diversification des filières s'est nettement amélioré.	Bénin (Régions de l'Atlantique et littoral, de l'Ouémé-Plateaux, du Mono-Couffo, de Zou-Collines, du Borgou-Alibori et de l'Atacora-Donga)	195 858 500
Projet d'Appui à la Diversification Agricole (PADA)	2013-2016	IDA	405 279 752	Petits producteurs de riz du Bénin	Le mandat de ETD sur le PADA consiste à mettre en place 10 ESOP sur la filière riz.	Bénin (Régions de l'Atlantique et littoral, de l'Ouémé-Plateaux, du Mono-Couffo, de Zou-Collines, du Borgou-Alibori et de l'Atacora-Donga)	202 639 900
Promotion de la production maraîchère dans la préfecture de Vo » (Projet Vo)	2014-2015	CFSI/FDF	30 190 915	3 Comités de protection de l'enfance de TdH de 10 localités de la préfecture de Vo	R1 : Les maraîchers ont augmenté leurs productivités et leurs productions. R2 : Les produits maraîchers de qualité sont offerts sur les marchés périurbains et urbains. R3 : Un système de mise en marché est promu et sécurise les débouchés des maraichers. R4 : Les pratiques modernes de commercialisation sont appliquées	Préfecture de Vo, région Maritime, Togo	15 100 000

Suite - Annexe 1 : Tableau de présentation sommaire des projets et programmes issus du POS 2010-2014

TITRE DES PROJETS/ PROGRAMMES	PERIODES D'EXECUTION	SOURCES DE FINANCEMENT	BUDGETS (EN CFA)	BENEFICIAIRES	RESULTATS ATTENDUS	ZONES 'EXECU-TION	BUDGETS APPROXIMATIFS POUR LA PERIODE DU POS (EN CFA)
« Projet sous régional de protection de mineurs migrants non accompagnés en Afrique de l'Ouest » (Projet Mobilités UE)	2013-2016	UE	45 509 400	Mineurs migrants non accompagnés et à risque de mobilité, 2 Comités de protection de l'enfance de TdH et leurs groupements de maraîchers de 2 localités de la préfecture de Vo,	R1 : Les communautés répondent plus efficacement à la protection de l'enfant dans un contexte de migration. R2 : La société civile (ONG, médias) sensibilise l'opinion publique et les décideurs sur la protection des enfants migrants non accompagnés dans la région. R3 : Les capacités de l'Etat et des ONG à protéger les enfants dans le cadre de la migration sont renforcées.	Togo : Lomé, région Maritime (Aného : Sanvikondji, frontière Togo – Bénin, préfecture de Vo)	22 754700
Programme d'Appui à la Gestion Environnementale Décentralisée	2014-2016	UE, GeTM, FNUD	372 768 360	La commune urbaine de Notsé, le Conseil de préfecture du Haho et le Conseil de Préfecture du Moyen-Mono	R1 : Les collectivités locales – préfectures et commune - mettent en œuvre une stratégie territoriale concertée de développement durable. R2 : Des actions diversifiées de gestion durable des ressources naturelles sont planifiées au niveau de chaque canton et mises en œuvre par les OSC locales. R3 : Les services de base améliorant l'environnement urbain et semi urbain sont gérés par chacune des collectivités locales en partenariat avec des structures privées. R4 :Les principaux acquis des actions sont capitalisés et diffusés.	Préfecture de Haho et préfecture du Moyen Mono-TOGO	124 256 100
Programme d'Appui à la Gouvernance locale et à l'Entreprenariat dans le secteur Agricole	2014-2016	UE, GeTM, FNUD	791 131 108	L'ensemble des populations des préfectures de Haho et Moyen Mono (environ 350 000 hbts) ; les organisations de la société civile ; les petits producteurs et leurs familles ; les deux conseils de préfecture du Haho, du Moyen Mono et la Commune urbaine de Notsè	R1 : Les trois collectivités locales du Haho et du Moyen Mono sont renforcées et capable d'élaborer et de suivre une stratégie territoriale concertée de développement durable R2 : Des initiatives locales sont soutenues et réalisées sous maîtrise d'ouvrage des collectivités locales au niveau des cantons sur la base des PDT (Projet de territoire) actualisés. R3 : Les services de base améliorant l'environnement urbain et semi urbain sont gérés par chacune des collectivités locales en partenariat avec des structures privées R4 : Un réseau d'entreprises agroalimentaires de type ESOP améliorent le revenu des petits producteurs et créent de l'emploi sur les trois territoires. R5 : Les principaux acquis des actions sont validés, capitalisés et diffusés.	Togo : Préfecture de Haho, préfecture du Moyen Mono et région des Plateaux.	263 710 400

Suite - Annexe 1 : Tableau de présentation sommaire des projets et programmes issus du POS 2010-2014

TITRE DES PROJETS/ PROGRAMMES	PERIODES D'EXECUTION	SOURCES DE FINANCEMENT	BUDGETS (EN CFA)	BENEFICIAIRES	RESULTATS ATTENDUS	ZONES D'EXECUTION	BUDGETS APPROXIMATIFS POUR LA PERIODE DU POS (EN CFA)
« Gouvernance Locale et Développement Durable dans la commune de Notsé et dans les préfectures de Haho et du Moyen-Mono» (GLDD)	2014-2016	AFD, UE	704 508 969	Population du Haho et du Moyen Mono : 309.000 habitants répartis en 413 villages et quartiers, 14 cantons, 1 commune, 2 préfectures. Autorités locales, organisations de la société civile, services de l'Etat. Au moins 1000 groupements et associations villageois	R1 - Les trois collectivités locales du Haho et du Moyen Mono sont renforcées pour élaborer et suivre une stratégie territoriale concertée de développement durable. R2 - Des initiatives locales sont soutenues et réalisées sous maîtrise d'ouvrage des collectivités locales au niveau des cantons sur la base des PDT (Projet de territoire) actualisés. R3- Les services de base améliorant l'environnement urbain et semi urbain sont gérés par chacune des collectivités locales en partenariat avec des structures privées. R4 - Les principaux acquis des actions sont validés, capitalisés et diffusés. R5 - Les capacités des habitants et de leurs représentants sont renforcées et ils connaissent mieux leurs rôles dans le processus de décentralisation.	Préfecture de Haho, préfecture du Moyen Mono et commune de Notsé, région des Plateaux, Togo	234 836 300
Projet d'Appui à la Gouvernance concertée pour le Développement Agricole de la Préfecture de Blitta au Togo	2014-2016	CFSI/FF, CG Yvelines, PPLM	135 985 919	Le conseil de préfecture de Blitta ; les CVD et CCD ; les associations, groupements ou de producteurs ou de femmes ; les populations de la préfecture de Blitta, plus spécifiquement les agriculteurs et agricultrices de la préfecture ; les services techniques déconcentrés de l'Etat.	R1 : Un cadre de concertation, de négociation et de décisions entre la collectivité et les acteurs (publics-privés) du secteur agricole est mis en place et fonctionnel à l'échelle préfectorale. R2 : Un plan de développement agricole préfectoral concerté est défini et mis en œuvre. R3 :Un dispositif financier facilitant l'accès des acteurs au crédit bancaire est mis en place et fonctionnel. R4 : Des infrastructures productives et des initiatives locales portées par les groupements sont soutenues. R5 : Les capacités techniques et financières du conseil de préfecture de Blitta sont renforcées.	Préfecture de Blitta, région Centrale, Togo	45 328 700

Suite - Annexe 1 : Tableau de présentation sommaire des projets et programmes issus du POS 2010-2014

TITRE DES PROJETS/ PROGRAMMES	PERIODES D'EXECUTION	SOURCES DE FINANCEMENT	BUDGETS (EN CFA)	BENEFICIAIRES	RESULTATS ATTENDUS	ZONES D'EXECUTION	BUDGETS APPROXIMATIFS POUR LA PERIODE DU POS (EN CFA)
Projet de Renforcement des Bases de la Souveraineté Alimentaire à Blitta au Togo	2013-2015	CFSI/FF	163 750 000	Les populations de la préfecture de Blitta, plus spécifiquement les agriculteurs et agricultrices de la préfecture. Les associations, groupements ou organisations de producteurs ou de femmes. Les jeunes diplômés qui constituent la main d'œuvre occasionnelle à utiliser au sein des entreprises. La population des grandes villes bénéficiera de produits finis et semi finis de qualité à des prix compétitifs. Le Conseil de Préfecture de Blitta qui est le bénéficiaire direct de l'action.	R1 :Les producteurs ont augmenté leurs productions et leur productivité R2 :Quatre entreprises agroalimentaires de type ESOP sont promues et intègrent les producteurs dans leur gouvernance R3 :L'OP faîtière est renforcée et est reconnue comme acteur important de la structuration des filières agricoles dans la préfecture et dans la Région. R4 : Le conseil de préfecture de Blitta s'est doté d'une stratégie de territorialisation de la politique agricole.	Préfecture de Blitta, région Centrale, Togo	81 870 000
Projet d'Appui à la Préservation des Ecosystèmes et de la Biodiversité grâce à l'Agropastoralisme (PAPEBA)	2014-2016	UE	111 073 855	Groupes cibles : Population des régions des Savanes, de la Kara, Centrale, et des Plateaux. Directs : les éleveurs et les riverains des aires protégées des 4 régions. Indirects : les communautés qui, tels que les maraîchers, les producteurs de coton et de céréales, s'intéressent de plus en plus à l'élevage.	R1 : Les associations de riverains des forêts classées, des aires protégées et les associations d'éleveurs sont en mesure de se concerter et de prendre des positions communes sur les enjeux de la gestion durable des ressources naturelles liés à la mobilité de l'élevage en s'appuyant sur des outils d'animation fonctionnels. R2 : Des pistes pour la transhumance et la commercialisation du bétail sont sécurisées, aménagées et gérées de façon conjointe, inclusive et équitable entre les usagers et les acteurs institutionnels concernés	Togo (Régions des Savanes, de la Kara, Centrale, et des Plateaux)	37 024 620
TOTAL							3 .801 .238 .474

Source : Conception de la mission d'évaluation externe à partir de rapport d'activités ETD 2014

Annexe 2 : Plan de gestion des performances sociales de ETD

Résumé			Agenda 2015-2016												Résultat	Personnes en charge	Département
			Mai	Jun	Jul	Ao	Sep	Oct	No	Dec	jan	fev	ma	avr			
Finalisation indicateurs du système de suivi-évaluation et discussion profil producteurs membres des ESOP	1.1	Envoi de la liste à CERISE														DG	
	1.2	Revue et commentaires par CERISE													Pistes d'ajustement pour indicateurs SMART	CERISE	
	1.3	Finalisation d'une liste et le détail de la méthode de collecte et d'analyse														Kodjovi	Suivi-évaluation
	1.4	Discussion avec le CA, et notamment, discussion sur 1) profil des producteurs membres des ESOP, 2) engagement sur l'environnement													Fixation d'objectifs chiffrés (notamment, profil de bénéficiaires et engagements environnementaux)	DG/ Membres CA	CA
	1.5	Test des indicateurs														Kodjovi	Suivi-évaluation
	1.6	Ajustement si nécessaire													Liste finalisée d'indicateurs	Kodjovi	Suivi-évaluation
	1.7	Collecte systématique (avec notamment quelques enquêtes satisfaction bénéficiaires/ enquêtes auprès de producteurs quittant les ESOP)													Données sociales sur indicateurs clés	Equipes terrain	Tous
	1.8	Reporting au CA et intégration dans le prochain rapport d'activité													Rapport d'activité avec indicateurs	DG/ Membres CA	CA + Suivi-évaluation

entreprises territoires
et développement

06 BP : 61 192 Lomé-TOGO | Tel : (228) 22 51 94 81 | www.etd-ong.org