FIDA
Investir dans les populations rurales

République du Togo

Projet National de Promotion de l'Entreprenariat Rural (PNPER)

Rapport de conception de projet

Rapport principal et annexes

Date du document: 7 juillet 2014
No. du Projet: 1639
No. Du rapport: 3197-TG
Division Afrique de l'Ouest et du Centre
Département gestion des programmes

TABLE DES MATIERES

Équivalents en monnaie iv
Poids et mesures iv
Sigles et acronymes v
Carte de la zone du PNPER viii
Résumé ix
Cadre logique xiv
I. Contexte stratégique et justification 1
A. Contexte national et développement rural 1
B. Justification 6
II. Description du Projet 9
A. Zone d'intervention et groupe cible du Projet 9
B. Objectifs de développement et indicateurs d'impact 13
C. Composantes 13
D. Enseignements tirés et conformité aux politiques du FIDA 24
III. Exécution du Projet 25
A. Approche du Projet 25
B. Cadre organisationnel 30
C. Planification, suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs 31
D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance 33
E. Supervision 35
F. Identification et atténuation des risques 35
IV. Coûts, financement, avantages et durabilité du projet 37
A. Coûts du Projet 37
B. Financement du Projet 38
C. Mesures pour assurer un démarrage rapide du Projet 40
D. Résumé des avantages et analyse économique 40
E. Durabilité 42

Liste des illustrations

Schéma 1: Dispositif de Renforcement de l'Offre d'Appui Accompagnement
Schéma 2: Parcours des MPER et Phases d'Accompagnement
Schéma 3: Diagramme de développement des MPER
Schéma 4: Approche du FIDA en suivi-évaluation

Liste des tableaux

Tableau 1: Nombre de bénéficiaires du projet (par parcours et par phase)
Tableau 2: Risques et mesures d'atténuation.
Tableau 3: Résumé de coût du projet par composante
Tableau 4: Coût du projet par source de financement et par composante

Annexes et appendices

Annexe1: Antécédents du pays et contexte rural 44
Annexe 2: Pauvreté, ciblage et parité hommes-femmes 52
Appendice 1: Données sur la pauvreté 60
Appendice 2: Profil et caractéristiques du groupe-cible du PNPER 62
Appendice 3: Tableau récapitulatif des potentialités par région 67
Appendice 4: Liste des idées de projet recueillies auprès des jeunes lors des rencontres avec la mission 68
Appendice 5: Régions de la Maritime et Plateau (Domaines d'activités/MPER en relation avec les idées de projets): Régions maritimes 69
Appendice 6: Estimation des emplois à créer et à consolider et des bénéficiaires du PNPER 70
Annexe 3: Performance du pays et enseignements tirés 71
Annexe 4: Description détaillée du Projet 75
Appendice 1: Filières porteuses 111
Appendice 2: Critères d'éligibilité et d'évaluation des MPER 113
Appendice 3: Caractéristiques des AGR et MPER 114
Appendice 4: Procédures de création-enregistrement d'une entreprise 116
Appendice 5: Résumé des contraintes relatives au financement rural 117
Appendice 6: Description de la facilité coup d'pouce et son mode opératoire 118
Appendice 7: Mécanisme de financement des MPER établies 121
Appendice 8: Enoncé de l'Accord de principe pour le partenariat stratégique visant à faciliter l'accès des micros et petites entreprises rurales (MPER) aux services financiers 123
Annexe 5: Aspects institutionnels et dispositifs relatifs à l'exécution 124
Appendice 1: Organigramme du PNPER 132
Appendice 2: Analyse des parties prenantes 133
Appendice 3: Tableau des rôles et responsabilités des acteurs dans la mise en œuvre du PNPER 137
Appendice 4: Schéma du dispositif d'accompagnement des MPER 138
Appendice 5: Plan de développement des capacités des acteurs du PNPER 140
Appendice 6: Plan d'action pour la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption 142
Appendice 7: Tableau des risques et des mesures de mitigation. 144
Appendice 8: Programme de travail et budget de la première année 147
Appendice 9: Termes de référence des postes clés du Projet 148
Annexe 6: Planification, suivi-évaluation et apprentissage et gestion des savoirs 156
Annexe 7: Gestion financière et dispositifs de décaissement 162
Appendice 1: Evaluation de la gestion financière au stade de la conception 168
Appendice 2: Flux financiers 175
Appendice 3: budget dépenses de prédémarrage – financement rétroactif 176

Appendice 4: Plan d'action 177
Annexe 8: Passation des marchés 179
Appendice 1: Plan de passation de marché 185
Annexe 9: Coût et financement du Projet 187
Annexe 10: Analyse économique et financière 197
Appendice 1. Tableau Activités d'intervention des MPER 204
Appendice 2: Taux de survie comparés des entreprises 205
Annexe 11: Manuels d'exécution du Projet - Contenu 207
Annexe 12: Manuel de suivi-évaluation 215
Annexe 13: Respect des politiques du FIDA 217
Appendice 1: Note d'impact environnemental 219
Annexe 14: Teneur du fichier "cycle de vie" du projet 226

Documents de travail

Document de travail 1: Appui à la création, consolidation et promotion de la micro et petite entreprise rurale
Document de travail 2: Accès aux services financiers

Équivalents en monnaie

Unité monétaire	=	FCFA
1,0 USD	=	485 FCFA

Poids et mesures

1 kilogramme	=	1 000 g
1 000 kg	=	2,204 livres
1 kilomètre (km)	=	0,62 mille
1 mètre	=	1,09 yards
1 mètre carré	=	10.76 pieds carrés
1 acre	=	0,405 hectare
1 hectare	=	2,47 acres

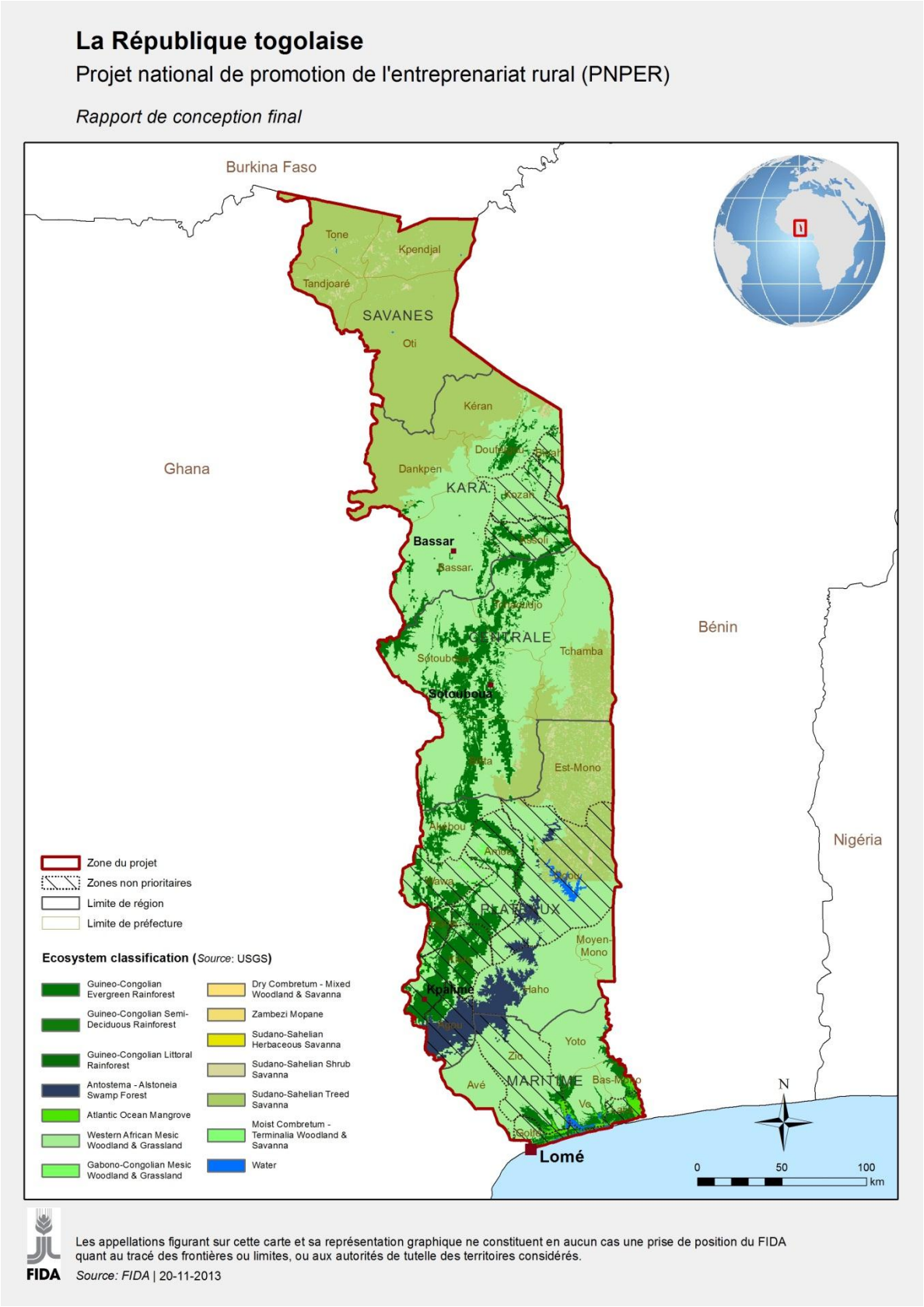
Sigles et acronymes

AFD	:	Agence Française de Développement
AGR	:	Activités Génératrices de Revenus
AIDE	:	Appui à l'insertion et au développement de l'embauche
ANPAT	:	Association Nationale des Producteurs Avicoles du Togo
ANPE	:	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi
ANPGF	:	Agence Nationale de Promotion et de Garantie de Financement aux PMI/PME
ANSAT	:	Agence Nationale pour la Sécurité Alimentaire au Togo
AP-SFD	:	Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés
ATI	:	Assistance Technique International
BADEA		Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique Centrale
BIDC	:	Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO
BM	:	Banque Mondiale
BOAD	:	Banque Ouest Africaine de Développement
CCIT	:	Chambre de commerce et d'industrie du Togo
CEDEAO	:	Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest
CFE	:	Centre de Formalités des Entrepreneurs
CIDAP	:	Centre International de Développement Agro-Pastoral
CIPS	:	Comité Interministériel de Pilotage Stratégique
CNJ	:	Conseil National de la Jeunesse
COA	:	Centre des Opportunités d'Affaires
COADEP	:	Collectif des ONG et Associations de Développement des Plateaux
COD	:	Coordination Opérationnelle Déléguée
CONGREMA	:	Consortium des ONG de la Région Maritime
COR	:	Coordination Régionale
CPC Togo	:	Centrale des Producteurs de Céréales du Togo
CPMT	:	Country Programme Management Team
CRA	:	Chambres régionales d'agriculture
CROP	:	Comité Régional d'Orientation et de Pilotage
CRS	:	Comités Régionaux de Sélection
CT	:	Court terme
CTOP	:	Coordination Togolaise des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles
CTP	:	Comité Technique de Pilotage
DFDTOPA	:	Direction de la formation, de la Diffusion des Techniques Agricoles et des Organisations Professionnelles Agricoles
DIVAE	:	Division d'Assistance aux Entreprises
DRAEP	:	Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
DSID	:	Direction des Statistiques agricoles, de l'Informatique et de la Documentation
DSRP	:	Document stratégique de réduction de la pauvreté
DSRP-C	:	Document stratégique de réduction de la pauvreté-Complet
FAIEJ	:	Fonds d'Appui aux Initiatives Economiques des Jeunes
FAO	:	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FBS	:	Farmers Business Schools
FCFA	:	Franc de la communauté financière d'Afrique
FECECAV	:	Faitière des Entités de Caisse d'Épargne et de Crédit des Associations Villageoises
FENOMAT	:	Fédération Nationale des Organisations Maraîchères du Togo
FIDA	:	Fonds International de Développement Agricole
FIJ	:	Fonds d'Insertion pour les Jeunes
FNGPC	:	Fédération Nationale des Groupements des Producteurs du Coton du Togo
FODES	:	Fédération des Organisations de Développement de la région des Savanes

FUCEC	:	Faitière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit
FUPROCAT	:	Fédération des Unions des Producteurs de Café Cacao du Togo
GAR	:	Gestion Axée sur les Résultats
GIZ	:	Société allemande de coopération internationale
GPTFSA	:	Groupes des partenaires techniques et financiers du secteur agricole
ICAT	:	Institut de Conseil et d'Appui Technique
IFD	:	Institution financière décentralisée
IFDC	:	International fertilizer development center
IFP	:	Institution financière partenaire
IFR	:	Institution financière rurale
IMF	:	Institution de Micro Finance
INFA	:	Institut National de Formation Agricole
ITRA	:	Institut Togolais de Recherche Agronomique
LT	:	Long terme
MAEP	:	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
MAPTO	:	Mouvement Alliance Paysanne du Togo
MDBAJEJ	:	Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes
MPE	:	Micro et Petite Enterprise
MPER	:	Micro et Petite Enterprise Rurale
MPME	:	Micro, petites et moyennes entreprises
OIT	:	Organisation International du Travail
OMD	:	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	:	Organisation non Gouvernementale
ONUDI	:	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
PADAT	:	Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture au Togo
PADSP	:	Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé
PAM	:	Programme Alimentaire Mondial
PASA	:	Projet d'Appui au Secteur Agricole
PASNAM	:	Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance
PIB	:	Produit intérieur brut
PIE	:	Porteurs d'initiative économique
PME	:	Petites et Moyennes Entreprises
PMI	:	Petites et Moyennes Industries
PNDAT	:	Politique Nationale de Développement Agricole au Togo
PNIASA	:	Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire 2009-2022
PNPER	:	Projet National de Promotion de l'Entreprenariat Rural
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPAAO-Togo	:	Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest-Projet Togo
PPEJ	:	Programme pilote pour l'emploi des jeunes
PPTE		Pays pauvre très endetté
PRADEB	:	Programme d'Appui au Développement à la Base
PROVONAT	:	Programme de Volontariat National au Togo
PSAEG	:	Projet de soutien aux activités économiques des groupements
PTBA	:	Programme de Travail et Budget Annuel
PTF	:	Partenaires Techniques et Financiers
QUIBB	:	Questionnaire sur les indicateurs de base du bien être
RENOP	:	Réseau National des Organisations Paysannes
RESODERC	:	Réseau des ONG de développement de la Région de Centrale
RESOKA	:	Réseau des ONG de la Kara
ROPPA	:	Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles d'Afrique de l'Ouest
RSE	:	Responsable suivi évaluation

SCAPE	:	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi 2013-2017
SFD	:	Système financier décentralisé
SG	:	Secrétariat Général
SNMF	:	Stratégie Nationale de Microfinance 2005-2008
SOGVERS	:	Projet de Soutien aux Groupements Villageois dans l'Est de la Région des Savanes
SYGRI	:	Système de Gestion des Résultats et de l'Impact
UNICOOPEMA	:	Union des Coopératives de Pêche Maritime
URCLEC	:	Union Rénovée des Caisses Locales d'Epargne et de Crédit

Carte de la zone du PNPER



Résumé[1]

A. Contexte et justification

1. *Le Togo a traversé une crise politico-économique entre 1990 et 2005 qui a laissé son économie exsangue avec une réduction drastique des investissements publics et privés et en corollaire, l'absence de progrès notables dans les indicateurs sociaux. Cette situation a été exacerbée par des phénomènes exogènes tels que la crise alimentaire mondiale de 2007-2008, des phénomènes climatiques marqués par une sécheresse en 2005 suivie par des inondations en 2007 et 2009 qui ont accentué la fragilité du pays. A partir de 2005, le Gouvernement a enclenché d'importantes réformes destinées à apaiser le climat sociopolitique et relancer l'économie. Malgré cela, le taux de croissance actuel reste encore trop faible pour générer des emplois et des revenus. L'ampleur de la pauvreté demeure élevée (elle concerne 58,7% de la population en 2011) et le chômage et le sous-emploi frappe sévèrement particulièrement les jeunes ruraux. Depuis 2006, des efforts importants ont été réalisés par le gouvernement pour s'attaquer à ce phénomène. Il a mis en place des institutions et des programmes ayant pour mandat d'établir des conditions favorables à la création d'emplois et au développement de la petite entreprise en faveur des jeunes. Mais malgré ces efforts et ces initiatives, le problème de l'emploi des jeunes demeure entier et la capacité du secteur privé à créer des emplois reste limitée.*

2. *Le secteur des Micro et Petites Entreprises Rurales (MPER) constitue sans nul doute une composante essentielle de l'économie et de l'emploi au Togo. Sur l'ensemble du territoire, les activités porteuses pour les MPER se situent majoritairement dans le secteur agricole et l'artisanat. L'agriculture s'insère au sein de filières (de l'approvisionnement en intrants et équipements à la vente au client final des produits). C'est au sein de ces filières que la plus grande part de la valeur ajoutée des produits est apportée, que ce soit par la transformation, le transport ou le conditionnement des produits.*

3. *Le Projet National Promotion de l'Entreprenariat Rural (PNPER) se propose donc de contribuer à la transformation progressive et durable de l'économie rurale togolaise à travers l'appui et la promotion de la MPER le long de filières agricoles porteuses. Le développement de ces MPER en milieu rural par le projet PNPER prendra en compte deux préoccupations majeures du gouvernement, à savoir (i) le besoin d'amorcer une transformation durable du milieu rural en y développant des activités économiques rentables, compétitives et attrayantes pour des acteurs économiques y compris les jeunes et (ii) l'impérieuse nécessité de contribuer à la réduction du chômage et du sous-emploi des jeunes en les intéressant à des activités économiques relevant du secteur rural. Le PNPER contribuera à la réalisation de cette vision par: (i) un appui à la mise en place par l'Etat d'un environnement législatif et réglementaire favorable au développement de la micro et petite entreprise; (ii) les possibilités de financements adaptés offertes aux MPER par les institutions de financement rural; (iii) une offre nationale de formation et d'appui accompagnement des MPER et des porteurs d'initiatives économique; (iv) l'existence et la possibilité d'accès à un marché pour l'approvisionnement en biens et équipements et pour la commercialisation des productions des MPER.*

[1] Composition de la première mission: La mission, dirigée par Mme Aissa Touré Sarr, Chargée de portefeuille au FIDA, était composée de: Mme Wafaa El Khoury, agronome, PTA, FIDA; Mme Khadidja. Doucouré, Spécialiste Genre et OP, FIDA; Oury Diallo, Chef d'équipe technique, FAO; Lazare Hoton, expert en finance rurale, FAO; Georges Libois, Agronome, Consultant FAO; Christophe Lesueur, spécialiste en formation rurale, MSA, consultant, FAO; P. Nguala Luzietoso, agro économiste, consultant FAO; Tegba Toi Eloi, Coordonnateur national GYIN. Le gouvernement Togolais était représenté dans l'équipe par MM. Herman Téziké, spécialiste national Suivi- évaluation du Projet PADAT; Noel Bataka, spécialiste national suivi –évaluation du Projet PASA; Tete Laté chargé d'études au Secrétariat général du MAEP.
La deuxième mission comprenait M. Patrick Habamenshi, chef de mission technique et M. Amadou Cissé, spécialiste en suivi-évaluation.

B. Zones d'intervention et groupes-cibles

4. *Zones d'intervention. Le PNPER aura une couverture nationale et interviendra dans les cinq régions du pays (Maritime, Plateaux, Centrale, Kara, Savanes). Toutefois, le PNPER sera mis en œuvre dans des "zones de concentration" prioritaires compte tenu: (i) de la nécessité d'appuyer la création et la croissance de MPER dans des zones où existent des potentiels de développement avérés (filières porteuses, marchés suffisants et en croissance, infrastructures adéquates ou prévues, présences d'institutions financières partenaires), (ii) du souci d'éviter le saupoudrage et la dispersion des interventions en référence aux leçons tirées des projets similaires; et iii) de la nécessité de prendre en compte les acquis des projets intervenant pour l'essentiel en appui à la production dont le Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture au Togo (PADAT) pour des raisons de complémentarité. La concentration des interventions dans des zones à fort potentiel de développement agricole permettra de favoriser l'émergence d'une masse critique de MPER viables capables de tirer vers le haut l'économie rurale. Le PNPER concentrera ses activités dans 20 préfectures (celles où intervient déjà le PADAT) sur les 35 que compte le pays à raison de quatre préfectures par région.*

5. *Groupes-cibles. Le PNPER cible particulièrement les jeunes (hommes et femmes) âgés de 18 à 40 ans. Ses groupes-cibles sont constitués particulièrement: i) de jeunes ruraux (hommes et femmes) sans emploi porteurs d'initiatives économiques et capables de saisir les opportunités de création d'entreprises; ii) de MPER établies par des jeunes (hommes et femmes) désirant développer/consolider leur activité économique dans les filières porteuses; iii) des entreprises collectives portées notamment par des coopératives de jeunes producteurs, de femmes ou mixtes; iv) des moins jeunes (hommes ou femmes) ayant la maîtrise d'un savoir-faire à valoriser et dont la réalisation serait source de création d'emplois.*

C. Objectifs du projet

6. *Le but du PNPER est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural en particulier pour les jeunes et les femmes. Son objectif le développement est de contribuer au développement de l'entrepreneuriat rural, créateur d'emplois rémunérateurs et durables pour les jeunes au niveau local.*

D. Composantes du projet

7. *Le PNPER est structuré autour de trois composantes: (i) Facilitation de l'accès aux services non financiers; (ii) Facilitation de l'accès aux services financiers; (iii) Coordination, suivi-évaluation et gestion des savoirs*

8. *La composante A "Facilitation de l'accès aux services non financiers" vise: (i) à développer le marché des services de développement des entreprises en milieu rural à travers une offre professionnelle de services d'appui de proximité; (ii) promouvoir l'entrepreneuriat en milieu rural et renforcer les compétences des petits entrepreneurs, leur permettant de créer ou consolider et développer leur entreprise. Elle comprend deux sous-composantes:(A.1.) Renforcement et diversification de l'offre de formation et d'appui-conseil, (A.2.) Appui à la création, consolidation et promotion des MPER et de leurs produits et services.*

9. *La sous-composante A.1 "Renforcement et diversification de l'offre de formation et d'appui-conseil" propose de renforcer les structures d'accompagnement, d'appui-conseil et de formation afin de les adapter aux besoins de la MPER et d'engager les différentes parties prenantes dans des concertations visant l'amélioration de l'environnement politique de développement de la Micro-Entreprise Rurale.*

10. *La sous-composante A.2 "Appui à la création, consolidation et promotion des MPER et de leurs produits et services" assurera la promotion de l'entrepreneuriat rural et le renforcement des*

compétences des promoteurs à travers des parcours d'accompagnement et de formation différentiés selon les catégories d'entrepreneurs.

11. *La composante B "Facilitation de l'accès aux services financiers" vise à améliorer l'accès des micro et petites entreprises rurales aux services financiers dans le cadre d'une relation d'affaire durable avec les institutions financières. Les activités de la composante sont structurées au sein de deux sous-composantes: B.1 Appui à l'installation de primo-entrepreneurs qui comprend un dispositif de subvention partielle à l'installation de primo-entrepreneurs appelé coup d'pouce; B.2 Développement de l'offre et renforcement des capacités des praticiens et usagers des services financiers ruraux qui comprend le développement de nouveaux services et produits financiers, la professionnalisation des pratiques des institutions financières, et l'appui à la caution mutuelle et à l'éducation financière.*

12. *La composante C mettra en place le dispositif de coordination et suivi-évaluation du projet et de la gestion des savoirs.*

E. Mise en œuvre du projet

13. ***Principes d'intervention**. L'exécution du projet se fera sur la base des principes d'intervention suivants: (i) l'approche par la demande qui consiste à intervenir en réponse à une demande expresse des porteurs d'initiatives; (ii) l'identification et le choix des micro et petites entreprises à promouvoir ou à consolider dans le cadre du développement d'activités relevant essentiellement du secteur privé local; (iii) le principe du "faire faire" qui privilégie la contractualisation avec des prestataires publics et privés pour la fourniture de services (information, formation, conseil, accompagnement); (iv) une approche de mise en relation avec les Institution financière rurale (IFR) construite sur la base d'une demande solvable pour financer des micro et petites entreprises viables; (v) la régionalisation des interventions et la responsabilisation des acteurs régionaux dans la coordination du projet, la sélection et le suivi des MPER; (vi) l'approche participative qui consiste à associer les différentes parties prenantes dans la conception et l'exécution des actions prévues; (vii) le renforcement des institutions de formation et d'appui accompagnement en vue de qualifier et pérenniser l'offre nationale de service; (viii) la gestion axée sur les résultats en veillant à ce que tous les contrats de prestation de services soient assortis d'obligations de résultats évalués annuellement; (ix) la recherche de complémentarité et de synergie avec les autres projets (PADAT/FIDA, PASA/BM, PRADEB/BOAD, PADSP/BM et des initiatives développées par d'autres ministères…) intervenant dans le même domaine; et (x) la prise en compte des acquis techniques et méthodologiques des projets similaires menés aux niveaux national et sous régional (entre autres PROMER/Sénégal, REP/Ghana…).*

14. ***Modalités de mise en œuvre**. Le projet sera mis en œuvre sur une période de 6 ans (2014-2020), sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) qui assure la présidence du comité interministériel de pilotage stratégique (CIPS). Au niveau régional, le pilotage sera assuré par un comité régional d'orientation et de pilotage (CROP) présidé par le DRAEP. La coordination du projet comprendra une coordination opérationnelle déléguée (COD) au niveau central qui agira par délégation de la coordination stratégique assurée par le Secrétaire général et une coordination opérationnelle régionale au niveau de chaque région d'intervention du projet, directement rattachée à la Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (DRAEP). La COD jouira d'une autonomie de gestion administrative et financière qui lui sera accordée par le gouvernement. Cette autonomie administrative et financière sera étendue, de façon limitée, aux Coordinations Opérationnelles Régionales.*

F. Bénéficiaires

15. *En termes de bénéficiaires, le projet touchera environ 280 000 personnes réparties dans vingt (20) préfectures de cinq (5) régions du pays, dont 50 000 bénéficiaires directs et 230 000 bénéficiaires indirects. Les principaux bénéfices attendus sont: (i) la création et le renforcement de 1800 MPER dont: 1100 primo MPER et 200 coopératives financées et installées, et 500 MPER déjà établies renforcées dans leurs capacités techniques et de gestion; (ii) la création*

d'environ 9 300 emplois directs en milieu rural dont 1600 auto-emplois (promoteurs des MPER), 2000 coopérateurs renforcés et 5 800 emplois créés et/ou consolidés; (iii) au moins 40 000 jeunes formés et accompagnés, autres que les membres des coopératives, les promoteurs des MPER et les employés; (iv) l'amélioration de l'offre de service de formation accompagnement des MPER à travers les centres de ressources spécialisés et les plateformes de services dans chacune des régions d'intervention; (v) une augmentation de l'offre des biens et services; et (vi) l'amélioration des curricula de formation des MPER.

16. *Les principaux bénéfices indirects sont les suivants: (i) le renforcement des capacités des prestataires de services publics et privés, (ii) l'amélioration de l'environnement réglementaire de développement des MPER, (iii) le renforcement de la liaison entre la production et le marché, (iv) le renforcement de relations d'affaires entre les MPER et les Système financier décentralisé (SFD).*

G. Coûts et financement

17. *Le coût total du projet, taxes et imprévus compris, est estimé à 39,6 millions US$ (19,2 milliards FCFA) sur une période de six ans. Les coûts de base sont estimés à 37,8 millions US$ (17,8 milliards FCFA). Le montant des imprévus est de 2,8 millions US$ (1.4 milliard de FCFA), soit 8% du coût de base. Le coût d'investissement s'établit à 31,0 millions US$ (15,1 milliards de FCFA), soit 84% du coût de base. Le coût récurrent représente 16% du coût de base, pour un montant de 5,7 millions US$ (2,8 milliards de FCFA). Les taxes correspondent à 5.9% du coût total, soit un montant total de 2,3 US$ (1,1 de FCFA).*

18. *La répartition des coûts (imprévus compris) selon les composantes est la suivante: la composante A représente 29,8% de coût total du projet*

19. *(11,8 millions US$); la composante B représente 51,8% de coût total (20,5 millions US$); la composante C représente 18,3% de coût total du projet (7,3 millions US$).*

20. *Le projet sera financé par: (i) un prêt du FIDA de 10,8 millions US$ (27,3% du coût total) et un don du FIDA du même montant (10,8 millions US$); les ressources du prêt et celles du don financeront* chacun à 50% du coût des activités appuyées dans le cadre du projet*; (ii) les MPER pour un montant de 1,9 millions US$ (4,8% du coût total) correspondant à leur participation aux coûts de leurs entreprises; (iii) les Institutions Financières Partenaires participeront à hauteur de 8,7 millions US$ (21,9% du coût total); (iv) la contribution du gouvernement estimée à 3,8 millions d'US$ (9,7% du coût total) correspondant aux droits, impôts et taxes grevant les biens et services acquis par le projet, le fonds de garantie, les salaires et primes des fonctionnaires homologues du personnel recruté pour la gestion du projet et le loyer de la coordination opérationnelle déléguée.*

21. *Un co-financier est recherché. Il contribuerait au projet à hauteur de 3,6 millions US$ (9,0% du coût du projet). Ces ressources soutiendraient la sous-composante B.2 «Développement de l'offre et renforcement des capacités des SFD».*

H. Risques

22. *Un tableau des risques et des mesures d'atténuation est présenté à la section III Exécution du Projet, et F. Identification et atténuation des risques de ce présent rapport.*

I. Impact environnemental

23. *Les actions envisagées dans le cadre du projet concernent essentiellement la création ou le développement de micro et petites entreprises rurales pour la plupart actives en amont et en aval de la production agricole et qui seront implantées sur des sites de superficie très réduite et dispersés. Les impacts négatifs sur le milieu physique (sol, eau et air) seront mineurs et devraient donc nécessiter seulement une étude d'impact environnemental simplifiée.*

24. *les interventions du projet n'auront que des impacts négatifs mineurs et limités sur l'environnement et les mesures envisagées permettront d'atténuer considérablement ces effets et feront l'objet de précision et d'une attention particulière à la mise en œuvre. Le projet peut donc être classé dans la catégorie environnementale B.*

J. Mesures pour assurer un démarrage rapide du projet

25. *Pour éviter les retards de démarrage que le PADAT a connu, la mission a invité le gouvernement à préfinancer un certain nombre d'activités clés convenues durant la conception du PNPER pour un montant à hauteur de 100 Millions de FCFA qui serait intégralement remboursé dès que les conditions du premier décaissement seraient remplies.*

26. *Les activités de prédémarrage suivantes ont identifiées par la mission de conception finale:*

(a) *Recrutement du personnel clé et quelque personnel de soutien par un Comité Intersectoriel dans le respect des règles d'équité, transparence et mérite.*

(b) *Accompagnement éventuel d'un consultant national pour les activités prédémarrage (3 mois)*

(c) *Atelier sur l'appropriation du projet par la COD et ses homologues, les structures et parties prenantes au niveau régional*

(d) *Recrutement de consultants: évaluation des besoins en renforcement des capacités (niveau institutionnel central et déconcentré) et élaboration d'un draft de Protocole de Transfert de Compétences; élaboration de Drafts de Manuel de Procédures Administrative, Financières et Comptables et de Manuel d'Exécution du Projet (basés sur les manuels standards des projets FIDA).*

(e) *Enquêtes: (1) Enquête des objectifs spécifiques (2) Enquête de référence (Système de Gestion des Résultats et de l'Impact - SYGRI)*

(f) *Location locaux (4-5 mois) et acquisitions matériel informatique et consommables de bureau*

(g) *Etudes et recherches: Etats des lieux de l'offre de services non financiers (accompagnement des MPER) et plan de diffusion des bonnes pratiques*

27. *Dès la fin de l'année, et une fois que le PNPER aura passé le contrôle de qualité interne du FIDA, le gouvernement serait invité à endosser officiellement les Documents du PNPER (Rapport Principal et Annexes), suite à quoi les activités de prédémarrage pourront commencer.*

K. Prochaines étapes

QA:9 et 16 Décembre 2013

Présentation au conseil d'administration du FIDA: avril 2014

Cadre logique

Résumé descriptif	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources d'information	Risque/ hypothèses
1. BUT			
Contribution à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural	• La prévalence de la malnutrition chronique des enfants de moins de 5 ans diminue de 2 points* • Au bout de 6 ans, l'indice d'accumulation de biens a augmenté d'au moins 2% pour 50% des ménages ciblés*	- Enquête SYGRI - Enquêtes QUIBB - Statistiques nationales et enquêtes socio-économiques d'impact	Stabilité du pays
2. OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT			
Développer l'entrepreneuriat rural, notamment pour les jeunes au niveau local	• Au moins 65% des MPER sont fonctionnelles 3 ans après leur création/consolidation. • Au moins 65% des MPER promues/consolidées ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 50% au moins 3 ans après leur création/consolidation; • 280 000 personnes ont bénéficié des actions du projet dont 50 000 jeunes et femmes	- Enquêtes spécifiques - Rapport d'évaluation à mi-parcours - Rapport d'achèvement et d'évaluation finale du Projet	Hypothèse Environnement juridique et financier des affaires favorable
EFFET 1: les instruments de développement de l'entreprenariat rural sont renforcés	• 80% des initiatives de création de MPER sont concrétisées (jeunes et femmes)***	Enquêtes spécifiques	
Produit 1: Un service national d'appui en ingénierie de formation accompagne les dispositifs de formation et de conseil aux MPER	• 40 institutions de formation et conseil mises en réseau au sein des centres de ressources • 100 formateurs sont formés en entreprenariat • 50 publications spécialisées sur des métiers et filières sont produites	- Rapports d'activités et de S-E du projet - Rapports de supervision - Enquêtes sur centres de ressources	
Produit 2: Un instrument de valorisation et de mutualisation des services d'accompagnement de porteurs de projets est mis en place	• 1800 MPER formées dans les centres de formation (dont 1100 primo, 500 établies et 200 coopératives à la fin du projet) • 6 000 apprentis formés • Taux de satisfaction des apprenants > 80% lors des formations	- Rapports de formation - Rapports d'activités	
EFFET 2: l'offre de services de qualité en direction des MPER (en formation, Appui conseil, intermédiation par les ONG, Cabinets privés etc.) est améliorée	• Amélioration de l'offre globale de services*** • Taux d'utilisation des acquis de la formation dans les activités des MPER > à 70% • Taux de satisfaction des utilisateurs 1 an après les formations > 70%	- Enquêtes spécifiques	
***Produit 3*:** Un réseau de prestataires de services non financiers compétents, est opérationnel	• 5 plateformes de services créées et fonctionnelles • 1 répertoire des prestataires de service mis en place	- Rapports d'activités du projet et des prestataires de service - Rapport de S-E du projet	Hypothèse Volonté des prestataires de services de répondre aux besoins des micro et petites entreprises

		- Rapports de supervision -	Risque Insuffisance de prestataires de services compétents dans les régions
Produit 4: Un mécanisme innovant de financement est mis en place pour les MPER	• 1100 primo-entrepreneurs encadrés ayant bénéficié de l'opération "coup d'pouce installation" • 100% de primo-entrepreneurs ayant rempli les conditions d'accès au crédit • Volume de crédit octroyé grâce à la mise en place des fonds de garantie • Volume de l'épargne • Volume du portefeuille au profit des MPER • Au moins 50% des primo-entrepreneurs ont renouvelé un crédit apuré d'une IFR • 500 crédits octroyés grâce au dispositif du fond de garanti • 4 nouveaux produits dont 2 en épargne et 2 en crédit sont développés • 1 fonds de garantie mis en place	Registre des membres des IFR partenaires Rapports des comités de crédit Rapports des structures d'encadrement Tableaux de bord des IFR Reporting des IFR partenaires Rapports d'activités des IFR Tableaux de bord des IFR Etats financiers des IFR partenaires	- Réticences des IFR à financer des projets du secteur agricole Hypothèses - Spécialisation/Professionnalisation des IFR partenaires - Volonté des IFR de promouvoir des produits à moyen et long termes permettant de financer l'entreprise
EFFET 3: la production durable des biens et services de qualité par les MPER est augmentée	• Augmentation de l'offre de services et des produits provenant des MPER*** • Part des MPER dans l'offre totale de services • Amélioration de la qualité des services et produits provenant des MPER	Enquêtes spécifiques	
Produit 5: Des MPER en amont et en aval de la production agricole sont créées ou consolidées et viabilisées	• Taux de perte des MPER inférieur ou égal à 35% • 1300 MPER créées (dont 50% par des femmes) dont 50 1100 primo, 500 MPER consolidées (dont 50% par des femmes) et 200 coopératives • 6000 personnes formées dans le domaine des activités génératrices de revenus (dont 50% de femmes)* • 10 000 personnes ayant bénéficié d'une formation professionnelle* • 3500 Personnes formées aux affaires et à l'entreprenariat (dont 50% de femmes)* • 3500 Entreprises ayant accès aux services non financiers offerts (dont 50% de femmes)*	Rapports d'activités et de S-E du projet Rapports de supervision Enquêtes sur échantillon MPER	Hypothèse Les questions foncières ne constituent pas une entrave à l'installation des micros et petites entreprises Risques Vulnérabilité des MPER par rapport à la concurrence des PME urbaines et des produits importés Difficultés d'accès au marché pour les produits des MPER
Produit 6*:* La productivité et les standards de qualité des produits des MPER sont améliorés	• Evolution des volumes de produits des MPER commercialisés (par type et secteur d'activité) • Nombre de produits labellisés • Nombre d'innovations technologiques adoptées par type de MPER	Rapports d'activités et de S-E du projet Rapports de supervision Enquêtes sur échantillon MPER	

I. Contexte stratégique et justification

A. Contexte national et développement rural

Contexte économique

1. Le Togo a traversé une crise politico-économique entre 1990 et 2005 qui a laissé son économie exsangue avec une réduction drastique des investissements publics et privés et en corollaire, l'absence de progrès notables dans les indicateurs sociaux. Cette situation a été exacerbée par des phénomènes exogènes tels que la crise alimentaire mondiale de 2007-2008, des phénomènes climatiques marqués par une sécheresse en 2005 suivie par des inondations en 2007 et 2009 qui ont accentué la fragilité du pays.

2. Dès 2005, le Gouvernement a enclenché d'importantes réformes destinées à apaiser le climat politique, entamer une série de réformes structurelles et relancer l'économie. En 2007, le Gouvernement a adopté la Stratégie nationale de Développement à long terme, basée sur les OMD (DSRP-I) et le DSRP-C en 2009. Ces documents, qui ont fait l'objet de bilans, ont révélé des avancées appréciables aux plans politique et social. Les réformes entamées ont permis d'atteindre, en décembre 2012, le point d'achèvement de l'initiative PPTE.

3. Ces réformes et politiques ont porté des résultats, car depuis 2008 le taux de croissance du PIB réel est passé de 2,4% en 2008 à 3,4% en 2009 et 4,0% en 2010. En 2011, il est estimé à 4,9% (SCAPE 2012[2]). Cependant, le taux de croissance actuel est encore trop faible pour générer des emplois et des revenus. Le faible niveau de création d'emplois, surtout pour les jeunes, un système financier défaillant et l'inadéquation des infrastructures restent des défis majeurs, sans compter la menace climatique et les chocs exogènes, telle la crise financière internationale.

4. Le Togo est classé au 159e rang sur 187 pays en 2012[3], avec un revenu national brut par tête de 798 USD (contre 350 USD en 2005 et 270 USD en 2003) et une espérance de vie moyenne de 63,17[4] ans. Avec une population de 6 191 155 habitants en 2010 et un taux de croissance annuel de 2,87%, sa population doublera tous les 25 ans.

5. L'incidence de la pauvreté demeure relativement élevée au Togo et touche 58,7% de la population en 2011 (SCAPE, 2012) contre 61,7% en 2006. Malgré une baisse généralisée de l'incidence de la pauvreté, il demeure que c'est un phénomène essentiellement rural, avec plus de 73,4% de la population rurale se retrouvant sous le seuil de pauvreté contre 28,5% pour Lomé et 44,7% pour les autres milieux urbains en 2011. Cette diminution de l'incidence de la pauvreté de 3 points s'est produite aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain mais reste très faible et ne permettra pas au Togo d'atteindre l'objectif n°1 des Objectifs de Millénaire pour le Développement (OMD). Au Togo, comme partout ailleurs, la pauvreté est un phénomène multidimensionnel, caractérisé à la fois par une faible consommation de biens privés, la malnutrition, des mauvaises conditions de vie et un accès difficile aux services sociaux de base, tels que l'éducation, la santé, l'eau et l'assainissement. (Cf. annexe 2).

Le secteur agricole

6. Le Togo est riche en terres cultivables avec près de 3,4 millions d'hectares dont seulement 45% actuellement cultivées. Les principaux atouts de cette agriculture sont liés: (i) à la disponibilité en terres arables, (ii) une diversité de zones agro écologiques propice à la production d'une gamme variée de produits agricoles, (iii) un potentiel de terres irrigables estimé à 86 000 hectares et 185 000 hectares de bas-fonds exploitables. Par ailleurs, l'approche sectorielle du Programme Nationale d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA) ainsi que la reprise de la

[2] Stratégie de la croissance et de la promotion de l'emploi (version préliminaire) qui est le document de stratégie le plus actuel au Togo.
[3] Rapport PNUD sur le développement humain, 2012.
[4] Statistiques –mondiales 2012

coopération avec les partenaires techniques et financiers du Togo[5] présente une opportunité additionnelle pour permettre à l'agriculture de jouer son rôle de catalyseur de réduction de la pauvreté.

7. Les contraintes majeures de l'agriculture togolaise sont essentiellement: (i) la petite taille des exploitations; (ii) leur niveau technique rudimentaire et leur faible mécanisation; (iii) le vieillissement des agriculteurs, conséquence de l'exode rural massif des jeunes (iv) la faible organisation des producteurs; (v) l'érosion des sols; (vi) le dysfonctionnement des chaines de valeurs plus favorables aux commerçants qu'aux producteurs; (vii) le très faible niveau de la recherche et la faiblesse des services de vulgarisation; (viii) le manque de pistes rurales; (ix) les difficultés d'accès à la terre notamment pour les femmes et les jeunes, qui constituent un frein à l'investissement agricole; (x) la pression foncière croissante dans certaines zones et la dégradation conséquente de la fertilité des sols; (xi) le faible taux de transformation des produits agricoles, qui ne permet pas de retenir une partie significative de la valeur ajoutée; (xii) les difficultés d'accès au crédit, seuls 0,2% des crédits à l'économie étant alloués au secteur agricole et (xiii) la faible maitrise de l'eau[6].

8. Les femmes jouent un rôle primordial dans l'économie togolaise en général et dans le secteur agricole en particulier du fait de leur poids démographique (51,4% de la population totale et 51,2% de la population rurale). Elles sont à la fois actives dans les activités agricoles[7] (main d'œuvre familiale, exploitation de parcelles individuelles), et elles sont majoritaires dans les activités non agricoles (commerce, transformation et artisanat). Malgré cela, les femmes rurales sont plus défavorisées que les hommes en termes d'accès aux facteurs de production (terre, financements, capacités techniques et managériales etc.). L'analphabétisme est plus prononcé chez les femmes (67,2% contre 41% chez les hommes) qui par ailleurs sont quasiment exclues de l'agriculture de rente et dont 4,3% ne possèdent aucune terre[8] et seules 13,9% pratiquent l'irrigation.

9. Malgré ces contraintes majeures, l'agriculture togolaise serait beaucoup plus performance si les contraintes spécifiques auxquelles font face les femmes étaient levées notamment l'accès au financement car elles sont plus bancarisées que les hommes et sont plus portées sur l'épargne. Par ailleurs, un meilleur taux d'instruction des femmes (alphabétisation au moins) assurerait un saut qualitatif dans la gestion de leurs activités économiques car elles sont plus polyvalentes et pratiquent à la fois des activités agricoles et non agricoles.

10. L'évolution récente de la production des principales productions vivrières[9] (céréales, tubercules et légumineuses) est assez bonne, pour la campagne agricole 2011/2012, elle est estimée à 2 906 816 tonnes pour une superficie cultivée de 1 361 008 hectares (DSID, 2012), soit 45% des superficies cultivables.

11. L'un des principaux effets de ces performances est le bon taux de couverture alimentaire. A l'exception du riz usiné qui connaît un déficit structurel, le taux de couverture alimentaire a été plus ou moins équilibré au cours de la décennie passée et varie entre 90% et 105% de couverture des besoins. Les excédents céréaliers, déduction faite des déficits en riz, s'élevaient pour les années: (i) 2008, à 32 500 tonnes[10] dont 44 000 tonnes pour le maïs; (ii) 2009, à 106 500 tonnes dont 83 000 tonnes pour le maïs; (iii) 2010, à 76 500 tonnes dont 58 600 tonnes de maïs; et (iv) 2011, à 116 500 tonnes dont 81 500 tonnes pour le maïs.

[5] FIDA, Banque Mondiale, BOAD, BIDC, AFD, GIZ, Chine et Inde etc.
[6] Selon l'état des lieux établi en 2005, le volume total des ressources en eau renouvelables est estimé à environ 19 milliards de mètres cubes par an.
[7] Agriculture mixte qui associe l'élevage.
[8] La moyenne nationale est de 2,2%.
[9] Les principales cultures vivrières pratiquées sont: manioc (19,7% du volume total); igname (15,4%); maïs (13,8%); mil et sorgho (6,4%); riz (2,4%); haricots (1,7%); et arachide (1%).
[10] Le déficit en 2008 pour le riz s'élevait à 31000 tonnes, ce qui explique que l'excédent en maïs est supérieur à l'excédent céréalier.

Le cadre institutionnel

12. L'Etat intervient dans la promotion du secteur agricole, à travers le **Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)** et les services déconcentrés aux niveaux régional (DRAEP) et préfectoral (DPAEP), les institutions et organismes rattachés.

13. Les ministères en charge de l'économie et des finances, de l'équipement[11], la planification, de l'aménagement du territoire, le développement à la base et la jeunesse, l'environnement et des ressources forestières, la promotion de la femme, le commerce et la promotion du secteur privé, interviennent aussi dans la gestion et le financement du secteur agricole.

14. **Les Organisation de la société civile (ONG et associations)**: Selon la DSID (2012), les ONG et associations sont environ au nombre de 650[12] et s'activent principalement dans l'appui/accompagnement dans l'agriculture, la santé, l'environnement, l'éducation, etc. Elles sont à la fois organisées aux niveaux central (la Fédération des ONG du Togo et l'Union des ONG du TOGO) et régional avec des commissions spécialisées dont une chargée de l'agriculture. Il s'agit: (i) de la Fédération des Organisations de Développement de la région des Savanes (FODES); (ii) du Réseau des ONG de la Kara (RESOKA); (iii) du réseau des ONG de développement de la Région Centrale (RESODERC); (iv) du Collectif des ONG et Associations de développement des Plateaux (COADEP); et (v) du Consortium des ONG de la Région Maritime (CONGREMA).

15. **La profession agricole est constituée des organisations consulaires et des organisations paysannes et des producteurs.** Les organisations consulaires sont composées des chambres régionales d'agriculture (CRA) et la chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT). Les CRA dont le mandat est de représenter et défendre les intérêts de la profession agricole, n'ont pas été opérationnelles depuis leur mise en place en 2003 par manque de ressources et le manque d'appropriation par ses membres.

16. **Les organisations paysannes (OP) et leurs faîtières.** En 2012 on dénombrait 6 010 organisations paysannes en activité (DSID, 2012)[13] dont 66% de type mixte, 14% de type féminin et 46% appartenant à une faîtière. Les principales faîtières à vocation nationale sont organisées par filière: (i) Centrale des Producteurs de Céréales du Togo (CPC Togo); Fédération Nationale des Organisations Maraîchères du Togo (FENOMAT); Fédération Nationale des Groupements des Producteurs du Coton du Togo (FNGPC); Fédération des Unions des Producteurs de Café Cacao du Togo (FUPROCAT); Association Nationale des Producteurs Avicoles du Togo (ANPAT); Union des Coopératives de Pêche Maritime (UNICOOPEMA); Mouvement Alliance Paysanne du Togo (MAPTO); et Réseau National des Organisations Paysannes (RENOP). Les principales faîtières ont mis en place le 10 juillet 2001, la Coordination Togolaise des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles (CTOP) affiliée au Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles d'Afrique de l'Ouest (ROPPA).

17. **Chambres Régionales de métiers**. Environ 42 050 artisans sont inscrits au registre des métiers des chambres régionales de métiers au niveau des 5 régions économiques du Togo[14]. L'artisanat est un secteur qui connait la prédominance des activités informelles. Il contribue de manière significative à la formation du PIB et à la réduction des déséquilibres de la balance des paiements. Malgré les réformes entreprises ces dernières années pour mettre en place des chambres de métiers et renforcer l'appui technique et financier aux artisans, ce secteur reste confronté à de nombreuses difficultés, notamment d'accès au crédit, d'insuffisance de matériel et d'outillage adéquats de travail, d'accès aux matières d'œuvre, d'insuffisance de formation et d'accès des produits artisanaux aux marchés.

[11] Fusion de l'ancien ministère délégué aux infrastructures rurales et du ministère de l'eau, de l'assainissement et de l'hydraulique villageoise, depuis le remaniement intervenu en juillet 2013.
[12] Répartition des ONG au niveau national: 55 dans la région des savanes, 52 dans la Kara, 100 dans la Centrale, 190 dans les Plateaux et 250 dans la Maritime.
[13] Il y a en moyenne 20 membres par OP.
[14] Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes, 2011.

Les politiques agricoles en cours

18. Pour s'assurer une stabilité socio politique et des résultats économiques satisfaisants, le Togo a mis en place un cadre politique et institutionnel servant de cadre de référence pour les interventions en matière d'investissements sectoriels.

19. *La stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE),* élaborée pour la période 2013-2017, a été adoptée en 2012 pour remplacer le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP 2009). Avec la SCAPE, l'ambition politique affirmée est d'amener le Togo à rejoindre d'ici 15 à 20 ans le peloton des pays émergents. Pour cela, et en réponse aux défis du pays, elle devra s'orienter vers de nouvelles priorités qui sont: i) Accélération de la croissance; ii) Emploi et inclusion; iii) Renforcement de la gouvernance; iv) Réduction des disparités régionales et promotion du développement à la base. Pour ce faire, elle vise comme objectif global à accélérer la croissance pour réduire la pauvreté et les inégalités et créer des emplois[15]. Plus spécifiquement, la SCAPE ambitionne sur la période 2013-2017, de: (i) porter le taux moyen de croissance réelle à 5,9% en moyenne par an, partant de 5,6% en 2012 pour atteindre 6,1% en 2017; cela devrait induire une croissance du PIB par tête de l'ordre de 3% par an; (ii) porter le taux d'investissement brut global à 20,9% en moyenne par an, partant d'un niveau moyen de 18,6% au cours des trois dernières années (2009-2011); (iii) réduire l'incidence de la pauvreté monétaire de 58,7% en 2011 à 47,3% en 2017, soit une baisse significative de 11,4 points en cinq ans; et (iv) réduire le sous-emploi de 29,1% en 2011 à 24,5% en 2017.

20. Sur le plan de la politique de l'éducation, on note un taux d'analphabétisme élevé, selon la direction de l'alphabétisation et l'éducation non formelle, 44% des 15-45 ans sont analphabètes, dont 2/3 sont des femmes. 79% des ruraux sont non scolarisés contre 21% en milieu urbain et globalement le nombre d'individus ayant complété le premier cycle représente 24,7% de la population[16]. Ces chiffres indiquent clairement l'importance du besoin d'éducation et notamment de formation professionnelle pour l'ensemble des individus n'ayant pas eu la chance de poursuivre leurs études et de compléter le secondaire (estimé à 98% de la population, dont plus de 99% en milieu rural).

21. Diverses politiques et stratégies orientent les interventions au niveau sectoriel. Pour le secteur agricole, le Gouvernement a adopté, en 2009, le *Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire (PNIASA)* en cours de mise en œuvre. Le PNIASA envisage à l'horizon 2015 de réaliser une croissance agricole annuelle d'au moins 6%. Il est structuré en cinq sous-programmes: la promotion des filières végétales, la promotion des filières animales, la promotion des filières halieutiques, le renforcement de la recherche et du conseil agricole, le renforcement institutionnel et de la coordination sectorielle. Dans le cadre du PNIASA, trois projets d'envergure nationale ont été élaborés et sont en cours de mise en œuvre. Il s'agit du Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture au Togo (PADAT), du Projet d'Appui au Secteur Agricole (PASA) et du Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest - Projet Togo (PPAAO).

22. Le PNIASA vient d'être complété par une *politique nationale de développement agricole du Togo (PNDAT) pour la période 2013-2022* en décembre 2012. Elle vise à faire de l'agriculture, une source de croissance accélérée et inclusive de l'économie nationale, de procuration d'emplois ruraux stables, particulièrement pour les femmes et les jeunes, de génération de devises pour le pays et de lutte contre la pauvreté rurale. Plus spécifiquement, elle vise à créer des richesses en milieu rural par une agriculture compétitive et durable reposant sur la promotion des petites et moyennes entreprises agricoles, animées par des professionnels et des petits producteurs organisés. Six axes ont été définis à savoir: i) Promotion des filières végétales, ii) Développement des productions animales, iii) Développement de la production halieutique, iv) Amélioration de l'accès au marché et au financement, v) Amélioration de l'offre de services agricoles et renforcement des organisations paysannes, et vi) Amélioration de la Gouvernance du secteur agricole. Un certain nombre de programmes et de politiques en cours de mise en œuvre servent de soubassement à la PNDAT.

[15] Avec des effets multiplicateurs sur le niveau des revenus, la qualité de vie des Togolais et la vitesse de réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement.
[16] Enquête QUIBB 2011.

Les interventions en cours

23. Depuis le démarrage du PNIASA avec les projets PASA et PPAAO-WAAPP de la Banque Mondiale et PADAT du FIDA, d'autres partenaires techniques et financiers accompagnent le développement du secteur agricole. Parmi ces partenaires on peut citer:

BADEA-BOAD: Projets d'aménagement rizicoles et de réhabilitation de terres agricoles (Basse Vallée du Mono, Mission Tové)

AFD: (i) Financement des pistes rurales dans les zones cotonnières, (ii) appui à la réforme foncière, (iii) appui au secteur de l'élevage (abattoir frigorifique) avec gestion des protéines animales.

FAO: (i) Renforcement des capacités de production agricoles, (ii) amélioration du cadre de gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles et (iii) préparation et réponses efficaces aux menaces et urgences alimentaires et agricoles

GIZ: (i) Accompagnement des pôles de croissance à Tsévié et Sokodé, (ii) emploi des jeunes (formation professionnelle).

ONUDI: (i) Appui à la formulation d'une stratégie et d'un plan d'action agroalimentaire, (ii) renforcement des chaines de valeur industrielle (parc agro industriel), (iii) formation des jeunes et des femmes du secteur informel.

L'entreprenariat rural

24. *Le secteur privé:* La Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT), représente le secteur privé auprès de l'Etat. Les autres structures intervenant dans l'assistance aux entreprises, placées sous tutelle de la CCIT sont: (i) la Division d'Assistance aux Entreprises (DIVAE), qui ne dispose pas de moyens suffisants pour assumer ses fonctions d'assistance aux jeunes promoteurs; (ii) le Centre de Formalités des Entrepreneurs (CFE), opérationnel depuis Janvier 2006 et fonctionnant sous forme de Guichet unique et le (iii) Centre des Opportunités d'Affaires (COA) créé depuis Janvier 2006. La commercialisation des produits agricoles transformés ou non s'opère surtout dans le secteur informel où les femmes sont très actives.

25. *Le secteur privé rural.* Au Togo les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) représentent une source d'emplois très importante et forment le fondement même du secteur privé local. Elles représentent environ 70% à 80% du nombre d'entreprises au Togo (Ministère des PME et de la promotion de la Zone Franche, 2006). Bien que le secteur de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, recèle de nombreux créneaux qui sont économiquement porteurs, il ne génère pas encore des emplois stables et durables pour les populations rurales notamment les jeunes. Pour ce faire, il faut une plus grande cohérence entre les différents cadres, politiques, mesures et instruments en vigueur. Ainsi, on créerait les conditions optimales pour la promotion de l'emploi des jeunes, axée sur l'entreprenariat agricole et l'appui pour l'installation, le renforcement de la capacité dans l'exercice du métier d'agriculteur, la promotion des professionnels de l'agriculture, l'intermédiation financière entre les IMF et les porteurs de projets (BAD, 2012).

26. **Cadre institutionnel et politiques en vigueur:** Le Togo est dans un processus de refonte complète des réglementations applicables au secteur privé pour en faire un levier stratégique de la lutte contre la pauvreté, notamment au niveau des micros et petites entreprises évoluant souvent dans le secteur non structuré dit secteur informel. L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) et l'Agence Nationale de Garantie, de Promotion et de Financement (ANGPF) font partie d'un dispositif pour le soutien technique et financier à la création des petites et moyennes entreprises pour la réduction du chômage en garantissant l'emploi surtout à la tranche de la population jeune. (DT 1).

27. **Emploi des jeunes:** Le chômage des jeunes reste l'un des problèmes majeurs de la société togolaise avec un taux de chômage de 8,1% contre 6,5% pour l'ensemble de la population. 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. (QUIBB, 2011). Le secteur agricole est le plus grand secteur potentiellement pourvoyeur d'emplois pour les jeunes loin devant les secteurs du commerce et de l'artisanat où s'exerce un grand nombre d'activités informelles (cf. Annexe 2).

Le secteur de la microfinance

28. Dans le cadre des actions visant la réduction de la pauvreté et l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Gouvernement et les acteurs du secteur ont élaboré une Stratégie Nationale de Microfinance (SNMF) validée en février 2004 pour la période 2005 – 2008. Le Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM) qui s'inscrit dans ce cadre a permis d'avoir des impacts sur le secteur en termes d'amélioration de l'environnement institutionnel, du renforcement du professionnalisme des Institutions de Microfinance (IMF) et de l'articulation entre les banques et les IMF (cf. DT 2).

29. La phase II du PASNAM dont la formulation est imminente devrait permettre de consolider les acquis de la première phase avec pour objectif l'amélioration de l'accès des populations pauvres, notamment les femmes, les ruraux et les micro-entrepreneurs sur l'ensemble du territoire d'ici 2013, à des services de microfinance adaptés, diversifiés, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier. Concrètement, il s'agit: (i) du renforcement du cadre légal, règlementaire et institutionnel du secteur de la microfinance offrant un environnement sécurisé pour les activités des IMF; (ii) de la professionnalisation des IMF et le développement d'une offre pérenne de services et produits adaptés, diversifiés et en expansion, notamment dans les zones non couvertes, par des IMF professionnelles; et (iii) du renforcement de l'inclusion financière à travers le développement de l'articulation entre IMF et banques et la mise en place de fonds de garantie.

B. Justification

30. Selon les données de la SCAPE 2012, 60% de la population togolaise a moins de 25 ans ce qui met en relief les défis énormes en termes de besoins en réformes et politiques[17]diverses, et particulièrement en termes de création d'emplois durables et de qualité. Les taux de chômage et de sous-emploi au niveau de la population active sont estimés respectivement à 6,5% et 29% (enquête QUIBB 2011). Depuis 2006, des efforts importants ont été réalisés par le gouvernement pour s'attaquer à ce phénomène. Il a mis en place des institutions et des programmes ayant pour mandat d'établir des conditions favorables à la création d'emplois et au développement de la petite entreprise en faveur des jeunes. Mais malgré ces efforts et ces initiatives, le problème de l'emploi des jeunes demeure entier et la capacité du secteur privé à créer des emplois limitée. Le problème du chômage et du sous-emploi risque de ce fait de perdurer car, environ 60.000 jeunes arriveraient chaque année sur le marché de l'emploi dont environ 10.000 seraient des diplômés[18], sans compter les jeunes non scolarisés et ceux ne complétant pas le cycle secondaire[19].

31. A cette situation critique, s'ajoute le fait que les jeunes qui souhaiteraient créer des entreprises font face à des problèmes structurels dont entre autres: (i) le manque de financement et/ou un accès difficile au crédit avec des taux d'intérêt élevés; (ii) le manque d'accompagnement pendant les premières années de vie de l'entreprise; (iii) les contraintes fiscales dues au système de taxation professionnelle et d'impôt sur les sociétés et (iv) le faible accès à l'information et aux nouvelles technologies (TIC).

32. Plusieurs départements ministériels travaillent à la résolution de ce problème dont le MAEP qui l'a clairement inscrit dans ses nouvelles priorités. Ainsi le PNPER proposé s'inscrit dans la réalisation des objectifs du PNIASA et de la SCAPE. Depuis l'adoption du PNIASA en 2009, quatre projets mis en œuvre[20] par le MAEP interviennent pour l'essentiel en appui à la production. Ces interventions ont contribué aux bons résultats enregistrés dans l'augmentation des productions vivrières malgré les contraintes structurelles du secteur. En fait, avec le retour à la stabilité, le secteur agricole togolais retrouve son dynamisme, comme l'attestent les chiffres de production enregistrés au niveau de

[17] Réforme de l'éducation nationale, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle; réforme du secteur de la santé; réforme du secteur rural et de l'informel etc.
[18] SCAPE 2012
[19] Taux de fréquentation du secondaire est de 41% (QUIBB 2011)
[20] Projet de développement rural intégré de la plaine de MO (PDRIMO), projet de développement de la production rizicole de Kara (PDPRK), projet d'appui au développement agricole au Togo (PADAT), projet d'appui au secteur agricole (PASA).

certaines filières vivrières comme le manioc, le maïs et l'igname[21]. Par ailleurs, les statistiques de 2012 et les projections pour 2015 et au-delà montrent que les productions qui augmentent d'année en année ne seront certainement pas entièrement absorbées, sous la forme traditionnelle par l'autoconsommation des ménages agricoles et les flux commerciaux actuels. Un besoin pressant de valorisation des produits par la transformation et la commercialisation se fait de plus en plus sentir. Des activités de transformation, plus ou moins artisanales sont développées le long des filières par des acteurs locaux (groupements coopératifs, petits entrepreneurs individuels, etc.). Ces activités méritent d'être soutenues, les technologies modernisées, et les modalités d'appui-accompagnement adaptées aux besoins différenciés des acteurs et inscrites dans la durée.

33. Il est par ailleurs intéressant de noter que des jeunes dont certains avec de bonnes qualifications, sont apparus dans le paysage économique du pays. Ces acteurs s'investissent de plus en plus dans les prestations de services le long des filières agricoles, sur les segments de la valorisation et la commercialisation des produits agricoles. De façon corollaire, leurs besoins pour exercer ces métiers émergents s'accroissent. Aujourd'hui, il s'avère nécessaire de créer un environnement propice en vue de diversifier et valoriser les excédents agricoles, dynamiser les filières agricoles, créer des emplois en milieu rural pour maintenir les jeunes en activité et limiter l'exode rural. En effet, le Togo tente d'orienter son agriculture vers le marché national en se basant entre autres, sur les besoins croissants en produits transformés au niveau des centres urbains, la diversification de la demande et l'émergence des nouveaux acteurs. Le marché sous régional présente aussi des opportunités très intéressantes pour les produits agricoles Togolais notamment les produits vivriers et les fruits et légumes.

34. En complément des projets orientés essentiellement sur l'appui à la production (PADAT, PASA, PPAAO, etc.), le PNPER se propose d'accompagner le développement des activités en amont et en aval de la production agricole au sens large (fabrication d'outils et équipements agricoles, production locale et distribution d'intrants, services de travaux agricoles, services de conseil et formation, services d'entretien, transformation, stockage, transport etc.) pour accompagner le développement des filières porteuses et créer des emplois et des revenus. Le maillon production des différentes chaines de valeur porteuse sera aussi privilégié si la production est à but purement commercial. Dans le souci de promouvoir la croissance au niveau local et de réduire la pauvreté rurale, le projet se focalisera sur l'appui à la professionnalisation et à l'émergence de MPER dans les filières agricoles porteuses.

35. Le projet financera en conséquence, une palette d'interventions comprenant la formation des micro-entrepreneurs potentiels et installés, l'appui au montage de dossier et à la recherche de financement, une aide au financement pour certains types de MPER, l'amélioration de l'adaptation des services financiers ruraux aux MPER, l'amélioration de l'offre de services techniques aux MPER, l'accompagnement des promoteurs installés, l'appui à la mise en marché des produits, etc. Les interventions seront calibrées en fonction des besoins spécifiques des différentes catégories d'entreprises. Le projet viendrait compléter sur les plans thématiques et géographiques les interventions actuelles en matière d'appui à l'entreprenariat rural et au développement des filières agricoles, qui restent ponctuelles, localisées ou parcellaires.

Concept de l'entrepreneuriat et de la micro et petite entreprise

36. L'entrepreneuriat. Dans le cadre du PNPER, l'entrepreneuriat[22] est considéré comme une activité dont l'objectif est de générer des revenus: les entrepreneurs sont ceux qui créent ou qui veulent créer leur propre emploi, ou ceux qui ont créé ou veulent créer une nouvelle entreprise dans le secteur formel ou informel afin de générer des revenus.

37. La micro et petite entreprise rurale (MPER) se définit comme une entreprise locale par son mode de gestion et sa technologie, utilisant des matières premières locales et mobilisant des ressources

[21] Igname: environ 730 000 tonnes 2012; 870 000 tonnes en 2015 et 1 270 000 tonnes en 2022.Mais: environ 650 000 tonnes en 2012; 800 000 t en 2015 et 1300 000 t en 2022
Manioc: environ 1000 000 t en 2012; 1 200 000 t en 2015 et 1 800 000 t en 2022.
[22] Entreprenariat est une variante orthographique très utilisée.

humaines locales. Ses activités manufacturières portent principalement sur la production de biens de consommation et peu sur la production de biens intermédiaires.

38. On différencie les micro-entreprises et les petites entreprises rurales en fonction des caractéristiques de l'activité et de la taille de l'entreprise. Ainsi ***la Charte des petites et moyennes entreprises et industries (PME/PMI) du Togo*** définit les PME/PMI du secteur de l'industrie manufacturière, agricole et forestière comme suit:

	Micro-entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise
Nombre salariés permanents	≤ 10	≤ 50	≤ 100
Chiffre d'affaire (FCFA)	≤ 30 millions	≤ 250 millions	≤ 500 millions
Total bilan (FCFA)	≤ 20 millions	≤ 250 millions	≤ 750 millions

39. La plupart des micros et petites entreprises en milieu rural se trouvent dans le secteur informel (non enregistrement de l'entreprise), pour lequel on ne dispose pas de données précises ni sur le nombre ni sur la contribution économique. En plus des micros entreprises rurales (MER) et des petites entreprises rurales (PER), le projet intégrera ***des activités génératrices de revenus (AGR)***, majoritairement menées par des femmes, dans certains cas au sein de groupements. Ces AGR pourront être éligibles aux appuis du projet à la condition qu'elles soient porteuses de potentiel de croissance et qu'elles soient susceptibles d'évoluer vers des MPER en intégrant des innovations dans les techniques utilisées (mécanisation), l'organisation du travail et l'approche marketing (conditionnement des produits).

40. Le Porteur d'Initiatives Economiques (PIE). C'est une personne qui a une idée de projet et cherche un appui pour le mettre en œuvre et devenir une Micro ou Petite Entreprise (ou « primo-entrepreneur »). L'appui recherché peut-être un appui pour murir son idée et finaliser son plan d'affaire, un appui financier ou un appui technique (renforcement de ses connaissances et compétences par rapport à l'activité qu'il veut mener).

41. La Société Coopérative. La loi Uniforme de l'OHADA passée en 2010 et adoptée par le Togo, définit les Sociétés Coopératives comme des groupements autonomes de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs.

Opportunités et contraintes de l'entrepreneuriat rural au Togo

42. Diverses opportunités s'offrent aux MPE rurales sur lesquelles devrait s'appuyer leur développement: (i) la présence d'une force de travail disponible du fait du fort taux de chômage des jeunes; (ii) l'existence de ressources naturelles et de conditions climatiques favorables à une très large diversité de productions agricoles (climat diversifié, sols variés, superficies disponibles); (iii) la disponibilité de matières premières à valoriser telles que les céréales locales, les fruits, les oléagineux, les produits halieutiques; (iv) la possibilité pour le secteur des MPE agroalimentaires de se positionner comme le secteur capable d'alimenter les citadins en produits locaux de qualité, à un prix accessible à une grande partie de la population urbaine; (v) les possibilités d'ouverture de marchés d'exportation spécialisés (biologiques, ethniques, équitables) réceptifs aux produits des MPER.

43. Face aux opportunités mentionnées ci-dessus, les micros et petits entrepreneurs ruraux sont confrontés à d'importantes contraintes: (i) un environnement rural défavorable aux entrepreneurs (mauvais état du réseau routier rural, accès à l'eau potable et à l'électricité très limité, voire inexistant, faible développement des technologies modernes de communication); (ii) une fiscalité sur les PME (taxe professionnelle et impôt sur les sociétés) jugée excessive par les opérateurs privés; (iii) une demande des marchés mal connue; (iv) une concurrence des PME urbaines et des produits importés pour les produits des MPER de nature et de qualité hétérogènes, à la durée de conservation limitée et au conditionnement peu attirant; (v) un accès difficile au crédit bancaire (banques commerciales et IMF) pour financer les crédits moyen terme; (vi) une formation entrepreneuriale extrêmement réduite au Togo.

II. Description du projet

A. Zone d'intervention et groupe cible du projet

44. *Zone d'intervention*: Le PNPER aura une couverture nationale et interviendra dans les cinq régions du pays (Maritime, Plateaux, Centrale, Kara, Savanes). Toutefois, le PNPER sera mis en œuvre dans des «zones de concentration» prioritaires compte tenu: i) de la nécessité d'appuyer la création et la croissance de MPER dans des zones où existent des potentiels de développement avérés (filières porteuses, marchés suffisants et en croissance, infrastructures adéquates ou prévues, présence d'institutions financières partenaires), ii) du souci d'éviter le saupoudrage et la dispersion des interventions en référence aux leçons tirées des projets similaires; et iii) de la nécessité prendre en compte les acquis des projets intervenant pour l'essentiel en appui à la production dont le PADAT pour des raisons de complémentarité et de synergie.

45. Le PNPER concentrera ses activités sur 20 préfectures dont le choix obéit à des critères en relation avec leurs potentiels, contraintes et opportunités à offrir un environnement favorable au développement des MPER. Les critères d'éligibilité des préfectures portent sur: i) le potentiel et le dynamisme de développement agricole de la région, ii) l'existence/proximité d'excédents de production à commercialiser/transformer pour un écoulement sur le marché local, national voire régional; iii) l'existence d'infrastructures de marché et de production, notamment l'électrification rurale en ce qui concerne les activités de transformation; iv) le dynamisme du secteur privé local et le potentiel entrepreneurial de la population, notamment de sa frange jeune; v) le potentiel d'offre de services non financiers et financiers capables d'accompagner le développement et la création de MPER; v) la complémentarité avec les interventions du PADAT.

46. L'application de ces critères dans les zones de concentration retenues a permis d'établir une cartographie des préfectures et une classification de celles-ci par ordre de priorité d'intervention. C'est sur cette base que 20 préfectures sur les 35 que compte le pays sont sélectionnées, proposées et validées de manière participative. Le PNPER concentre ainsi ses activités sur 20 préfectures à raison de quatre préfectures par région. Le PNPER s'étend sur 68% du territoire national et polarise 47% de la population soit environ 2 900 000 habitants. (cf. Annexe 2).

47. *Groupe cible*: Le PNPER cible particulièrement les jeunes (hommes et femmes) âgés de 18 à 40 ans[23]. Le groupe-cible du PNPER est constitué principalement: i) de jeunes ruraux (hommes et femmes) sans emploi porteurs d'initiatives économiques et capables de saisir les opportunités de création d'entreprises; ii) de MPER établies par des jeunes (hommes et femmes) désirant développer/consolider leur activité économique dans les filières porteuses; iii) des entreprises collectives portées notamment par des coopératives de jeunes producteurs, de femmes ou mixtes; iv) des moins jeunes (hommes ou femmes) ayant la maîtrise d'un savoir-faire à valoriser et dont la réalisation serait source de création d'emplois et d'accompagnement des jeunes.

48. Vu la diversité de leurs profils, les jeunes ruraux sans emploi sont catégorisés en: i) jeunes diplômés sans emploi: a) jeunes sortis des écoles de formation technique et agricole tels que INFA, Centre songhaï, formation en Israël, CIDAP ou accompagnés par le programme de promotion du volontariat national (PROVONAT); b) jeunes formés en entrepreneuriat par les différents programmes nationaux; c) jeunes producteurs ou artisans; ii) jeunes moyennement ou faiblement instruits dont les artisans; iii) jeunes non instruits y compris les jeunes artisans. Les autres bénéficiaires du PNPER sont les structures publiques qui délivrent les produits et services nécessaires au développement des activités ciblées, les instituts et centres de formation, les ONG, les prestataires de services privés et institutions financières impliqués dans la mise en œuvre des activités du projet.

49. En terme de nombres de bénéficiaires, le PNPER contribuera à:(i) la création et le renforcement de 1800 MPER dont:1100 primo MPER et 200 coopératives financées et installées, et 500 MPER déjà établies renforcées dans leurs capacités techniques et de gestion; (ii) la création d'environ 9 300 emplois directs en milieu rural dont 1600 auto-emplois (promoteurs des MPER), 2000 coopérateurs renforcés et 5 800 emplois créés et/ou consolidés; (iii) la formation et l'accompagnement de base pour au moins 40 000 jeunes, autres que les membres des coopératives, les promoteurs des MPER et les employés.

50. Les bénéficiaires du PNPER s'estimeraient à 280 000 personnes[24] du fait des effets d'entraînement économique que les MPER appuyées induiraient.

Stratégie de ciblage.

51. Le PNPER sera doté d'une stratégie de ciblage inclusive adossée à:

i. *un ciblage géographique* englobant des critères d'éligibilité physiques, économiques institutionnels, organisationnels et sociaux[25] et dont le croisement a permis d'identifier les principales zones de concentration susceptibles de porter les interventions du PNPER, d'établir une cartographie des préfectures à fort potentiel de développement avéré et une classification de celles-ci par ordre de priorité d'intervention. C'est sur cette base que les 20 préfectures susmentionnées sont sélectionnées (cf. détails plus haut zones d'intervention). Le PNPER couvre ainsi les 20 préfectures du PADAT;

ii. *un ciblage technique* qui porte sur: a) le choix des filières et des maillons et activités[26] dans lesquels les jeunes et les femmes sont plus présents ou qu'ils voudraient intégrer; b) la

[23] Au sens de la Politique Nationale de Jeunesse du Togo, est considéré comme jeune « toute personne dont l'âge est compris entre 15 et 35 ans » (Politique Nationale de Jeunesse, 2008). Toutefois le PNPER a retenu la tranche des 18-40 ans pour: i) être en phase avec les résultats de l'étude sur les déterminants de l'entrepreneuriat au Togo (TrustAfrica/IDCR 20012) indiquant que la croissance forte est obtenue pour les promoteurs ayant au moins 40 ans; ii) s'aligner aux arrêtés ministériels régissant les concours nationaux de recrutement de la fonction publique et fixant l'âge des candidats entre 18 à 40 ans; iii) tenir compte de la réalité du terrain où les jeunes de la tranche de 35 à 40 ans étaient fortement présents aux différentes rencontres.
[24] Cf. Appendice 4 Estimation du nombre d'emplois créés/consolidés et nombre de bénéficiaires
[25] Les critères sont: (i) le potentiel et le dynamisme de développement agricole de la région, (ii) l'existence/proximité d'excédents de production à commercialiser/transformer pour un écoulement sur le marché local, national voire régional; (iii) l'existence d'infrastructures de marché et de production, notamment l'électrification rurale en ce qui concerne les activités de transformation; (iv) le dynamisme du secteur privé local et le potentiel entrepreneurial de la population, notamment de sa frange jeune; (v) le potentiel d'offre de services non financiers et financiers capables d'accompagner le développement et la création de MPER; (vi) la complémentarité avec les interventions du PADAT
[26] Appendice 2 Annexe 2

nature diversifiée des activités d'appui, d'accompagnement, de formation et de financement déclinés sous forme de parcours d'accompagnement et de «paquet d'appuis» et qui tient compte de la diversité des profils et niveaux d'éducation des jeunes ciblés et du niveau de développement et de structuration des MPER établies; c) le séquençage logique et complémentaire du package d'appui tout au long du processus d'accompagnement.

iii. *un ciblage direct* des promoteurs potentiels à l'aide de méthodologies et outils capables d'apprécier: a) le degré de motivation et d'engagement du candidat, prédispositions entrepreneuriales, goût du risque, besoins d'accompagnement; b) la pertinence et la viabilité technique, organisationnelle, commerciale, sociale, financière et environnementale du projet proposé; c) la rentabilité et la «bancabilité» du plan d'affaires du projet vis-à-vis de l'institution financière partenaire participant au financement du projet; et. d) le cas échéant, l'adéquation du binôme promoteur/initiative économique

iv. *un ciblage socio-économique* favorisant l'inclusion des femmes et des jeunes filles regroupées en coopératives de même que les OP de jeunes hommes structurées autour de coopératives et engagées dans des activités en amont en aval de la production. Ceci leur permettra d'accéder à des services diversifiés et appropriés pour soutenir leurs activités et tirer ainsi profit de la dynamique entrepreneuriale impulsée par le PNPER.

52. La stratégie de ciblage sera dynamique et ouverte aux initiatives économiques innovantes et/ou de valorisation de savoir-faire local portées par des promoteurs moins jeunes (hommes et femmes) pour accroitre les opportunités de création d'emplois et d'accompagnement des jeunes. Elle sera vigilante vis-à-vis du «captage d'élite» (élite capture) ou de groupes opportunistes pouvant se créer autour du projet de même qu'à l'égard de détournements possibles d'objectifs de projet. Des critères d'éligibilité sont définis à titre indicatif pour chaque groupe-cible et par souci de transparence et d'équité, ils seront revus et amendés de manière participative avec tous les acteurs concernés (institutionnels, stratégiques, opérationnels,…) au démarrage du projet sous l'égide d'un dispositif de veille inclusif et démocratique dont se dotera le PNPER. Pour plus d'efficacité, la stratégie de ciblage s'adossera sur une campagne de sensibilisation, d'information et de communication autour des objectifs, cibles et mode opératoire du projet à l'endroit de tous les acteurs et bénéficiaires potentiels dès le lancement du projet et tout au long de son exécution.

53. Le PNPER veillera au respect strict des conditions de ciblage et d'éligibilité des promoteurs potentiels et établis, des critères d'éligibilité et d'évaluation des MPER et au déroulement correct des mesures d'accompagnement, d'encadrement de proximité et de suivi afin qu'au moins 65% des MPER[27] soient fonctionnelles les trois ans après leur création/consolidation.

Stratégie genre

54. Compte tenu de: i) l'orientation fortement économique du projet; ii) du nombre très limité de MPER individuelles créées et gérées par des femmes et/ou jeunes filles dans les zones d'intervention du PNPER et iii) de la forte présence des femmes au sein des groupements/coopératives actives notamment dans les segments de la transformation et de la commercialisation, la stratégie genre du PNPER sera fortement inclusive pour permettre aux femmes et jeunes filles de participer pleinement aux activités du projet. Des dispositions pratiques seront prises: i) introduction de la dimension genre dans les critères de sélection du personnel du projet; ii) sensibilisation et formation de l'équipe du projet de même que les partenaires de mise en œuvre sur les questions de genre et le respect du principe de genre dans l'opérationnalisation du projet; iii) prise en compte du genre dans les conventions partenariales et accord sur des modalités pratiques de prise en compte systématique du genre dans les activités du projet (méthode des quotas établis de manière équitable sur la base d'une analyse); iv) participation effective des femmes aux activités d'appui, de formation et d'encadrement pour accroitre leurs performances économiques.

[27] Dans le PNPER, le taux de survie des entreprises à « n » années est le pourcentage d'entreprises créées/consolidées une année donnée qui sont encore fonctionnelles dans l'activité pour laquelle le projet les a promues. Toute entreprise ayant abandonné ladite activité pour investir dans une autre est considérée « morte », quels que soient l'importance et l'intérêt de cette nouvelle activité pour l'entrepreneur, la filière, le secteur ou le pays.

55. Des mesures d'accompagnement sont envisagées pour soutenir cette dynamique et favoriser l'émergence de MPER de femmes et la professionnalisation des MPER portées par les coopératives féminines et de jeunes: i) actions de sensibilisation et d'information spécifiques à l'endroit des femmes et des jeunes filles sur les opportunités économiques du projet; ii) prise en compte du faible niveau d'instruction et de l'analphabétisme de la majeure partie des femmes rurales dans les actions de formation et d'encadrement et d'accès aux financement; iii) l'accompagnement des femmes dans la valorisation de leur savoir local et potentiel entrepreneurial dans des initiatives novatrices de création de MPER; iv) prise en compte des besoins spécifiques et contraintes des femmes (appui technique et technologique, réduction de la pénibilité, hygiène, qualité, maîtrise de l'itinéraire technique, mise en marché, partenariat); v) promotion du leadership des femmes et des jeunes dans l'économie rurale comme dans les coopératives mixtes, cadres de concertation/plateformes (prise de parole, confiance en soi, présentation de modèles, célébration de l'excellence et de la qualité); vi) des visites d'échanges inter-région ou hors du pays; vii) désagrégation par sexe et par âge des indicateurs de suivi-évaluation, chaque fois que jugé pertinent. Un point focal genre sera désigné parmi le personnel du projet au niveau national comme régional. Les responsables de SE (COD et COR) assureront cette fonction.

Principaux domaines d'activité des MPER

56. La stratégie de ciblage du projet (voir § 51) visant à promouvoir l'émergence de MPER en amont et en aval des filières agricoles porteuses, l'identification des principaux domaines d'activités dans lesquels les MPER opèrent ou pourraient s'investir porte fondamentalement sur les segments (liste non exhaustive) ci-dessous.

<u>En amont de la production agricole</u>:

- *Prestation de services de travaux agricoles*: la principale demande porte sur le travail du sol (labour au tracteur, ou utilisation de motoculteurs pour le travail du sol dans les bas-fonds humides). Actuellement, la demande est satisfaite à 20% à peine, essentiellement par des opérateurs ghanéens qui viennent prester en période de labour, et subsidiairement par des rares privés togolais.
- *Production de supports de culture et d'élevage*: la production/commercialisation de compost et de bio fertilisants pourrait constituer une alternative pour le maintien/restauration de la fertilité des sols, en substitution au moins partielle aux engrais minéraux chers et pas toujours disponibles; des ateliers de fabrication d'aliments pour la volaille peuvent être associés à des exploitations productrices de maïs, soja, etc.
- *Entretien, réparation matériel et équipements agricoles motorisés*: les services après-vente et l'expertise de proximité pour la maintenance, l'entretien et la réparation des matériels et équipements agricoles sont actuellement très peu présents dans le milieu rural; les besoins d'ateliers mécaniques devraient augmenter parallèlement au développement de la mécanisation agricole.
- *Commercialisation des intrants et équipements agricoles y compris pièces de rechange*: des opérateurs privés pourraient se positionner sur le segment "distribution de proximité" d'intrants et de petits équipements agricoles.

<u>En aval de la production agricole</u>:

- *Prestation de services de travaux agricoles*: la demande pour le battage et le décorticage du riz, l'égrenage et la préparation de farine de maïs, le râpage du manioc, pressage des oléagineux (noix de palmiste) et les opérations de post-récolte en général est croissante; les taux d'équipement en milieu rural sont extrêmement bas et l'offre de service est nettement insuffisante.
- *Fabrication et réparation d'équipements de transformation*: les ateliers des artisans du fer (forgeron, menuiserie métallique) connaissent une demande croissante d'équipements de mécanisation agricole (fabrication de batteuses, égreneuses et agroéquipements de transformation). Il en est de même pour la fabrication des pièces détachées et l'entretien/réparation des équipements.
- *Transformation des produits agricoles (secteur agroalimentaire)*: l'agro-alimentaire comporte une grande diversité de métiers et représente des opportunités d'emploi très importantes. Les activités de transformation agro-alimentaire peuvent aller du stade "activité génératrice de revenu" (AGR) jusqu'à la petite entreprise qui intègre des innovations dans les techniques

utilisées (mécanisation), l'organisation du travail et l'approche marketing (conditionnement des produits). Les principales spéculations concernées sont les céréales, oléagineux, fruits, légumes et tubercules.

- *Transformation de produits agricoles (secteur non agroalimentaire)*: produits cosmétiques et thérapeutiques: principalement la production de savons
- *Mise en marché des produits des MPE*: centrale d'achat, réseau de distribution, transport des produits, contrôle qualité, conditionnement, marketing, prospection des marchés, mise en relation commerciale producteurs/OM, labellisation, ….

57. Pour ce qui est de la production agricole à proprement parler, le projet n'investira que dans les promoteurs intéressés à investir dans les équipements et infrastructures de production améliorées (ex. maraichage) et les activités d'élevage intensif tels que l'embouche[28] ou l'aviculture.

B. Objectifs de développement et indicateurs d'impact

58. Le but du projet est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie en milieu rural en particulier pour les jeunes et les femmes et son objectif de développement est le développement de l'entreprenariat rural notamment pour les jeunes au niveau local.

59. Les principaux effets attendus sur une période de six ans seront: i) la diversification des instruments de développement de l'entreprenariat rural; ii) l'amélioration de l'offre de services de qualité en formation, appui conseil, intermédiation par les ONG, Cabinets privés etc.); iii) l'augmentation de la production des biens et services par les MPER.

60. Les indicateurs-clés de résultats sont: i) Au moins 65% des MPER sont fonctionnelles 3 ans après leur création/consolidation; ii) Au moins 65% des MPER promues/consolidées ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 50% au moins 3 ans après leur création/consolidation; iii) au moins 6200 emplois directs créés par les MPER promues/consolidées (par type/sexe et par secteur) et, iv) 230.000 personnes ont indirectement bénéficié des actions du projet.

C. Composantes

Composante A. "Facilitation de l'accès aux services non financiers"*(11,8 millions USD, soit 29,8% du coût total du projet)*.

61. La composante vise: i) à promouvoir le marché des services de développement des entreprises en milieu rural à travers une offre professionnelle de services d'appui de proximité; ii) promouvoir l'entrepreneuriat en milieu rural et renforcer les compétences des petits entrepreneurs, leur permettant de créer ou consolider et développer leur entreprise.

62. Elle comprend deux sous-composantes: (A.1.) Renforcement et diversification de l'offre de formation et d'appui-conseil, (A.2.) Appui à la création, consolidation et promotion des MPER et de leurs produits et services.

Sous-composante A.1: Renforcement de l'offre de services et d'appui accompagnement aux MPER

63. La sous-composante propose de renforcer les structures d'accompagnement, d'appui-conseil et de formation et d'adapter leurs offres aux besoins de la MPER et d'engager les différentes parties prenantes dans des concertations visant l'amélioration de l'environnement politique de développement de la Micro-Entreprise Rurale au Togo.

[28] L'embouche est une méthode intensive d'élevage où les animaux sont nourris en stabulation avec des rations améliorées et un meilleur suivi sanitaire. Cette pratique est une préparation des animaux à la boucherie. Elle vise une prise de poids rapide des animaux assurant ainsi un meilleur rendement à la production, donc une amélioration du revenu des éleveurs.

64. L'adaptation de l'offre aux besoins de développement des MPER se fera à travers la mise en place d'un dispositif de portée nationale et régionale: les centres de ressources spécialisés et les plateformes de service régionales.

65. Les centres de ressources spécialisés et les plateformes de service régionales sont des consortiums d'institutions aux mandats complémentaires qui mutualiseront leurs compétences dans l'objectif d'élargir la gamme de services financiers et non financiers à l'endroit des MPER et PIE ciblés par le PNPER. Les centres de ressources viseront le renforcement des capacités des plateformes de services qui a leur tour renforceront les MPER et Porteurs d'Initiatives.

66. A travers ce dispositif, le PNPER vise le renforcement des institutions existantes et la montée en compétence des structures fournissant les services (formation, conseil, accompagnement) et l'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de services à travers: i) l'amélioration de la gouvernance des institutions de formation et de conseil pour qu'elles s'adaptent de façon durable à une demande changeante; ii) le renforcement des capacités des formateurs et conseillers des institutions existantes en privilégiant des démarches d'ingénierie de formation; iii) la mise en réseau des institutions de formation et de conseil afin de mutualiser les services offerts; et iv) la mise à disposition des opérateurs de services non financiers et MPER d'information utiles.

67. Au niveau national, le dispositif comptera trois centres de ressources spécialisés qui seront chacun animés par une institution ou un consortium d'institutions (binômes) reconnues au plan national pour leur leadership dans leur domaine respectif. Les institutions leader des centres de ressources spécialisés s'engageront à entrer dans des partenariats visant la promotion d'approches innovantes dans le développement de l'entreprenariat rural au Togo et l'harmonisation des approches utilisées et/ou promues par les différentes interventions. Pour ce faire, ils mettront en place des réseaux d'acteurs qui s'érigeront en « Pôles d'excellence » dans leurs domaines.

68. Il s'agit des trois pôles suivants: (a) le centre de ressources Spécialisé en Entreprenariat, placé sous l'égide de la Chambre de Commerce et d'Industrie et de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE); (b) le centre de ressources Spécialisé Technico-Economique qui se construira sur la base du partenariat établi entre l'INFA de Tové et le CIDAP et initié dans le cadre du PADAT; (c) le centre de ressources spécialisé en finance rurale inclusive qui sera placé sous le leadership de l'AP-SFD du fait de son expertise en matière d'ingénierie de formation, d'expérience de formation et d'encadrement des SFD.

69. Pour les aspects marchés et valeur ajoutée, une formule plus fluide sera considérée. Aucun centre de ressources ne sera mis en place, car ces aspects relèvent plus du secteur privé. En année 2, le projet mettra en place un « pôle marchés et innovation », qui sera animé par des opérateurs privés qui auront été identifié à travers les études de marchés et les concertations autour des filières porteuses régionales et des faitières dynamiques tels que la Centrale des Producteurs de Céréales (CPC).

70. Le dispositif des centres de ressources spécialisés sera complété au niveau régional par cinq plateformes de services (une dans chaque région) qui seront chargées de la mutualisation des compétences pour l'accompagnement direct des MPER.

71. Les plateformes de service régionales comprendront chacune un réseau d'acteurs dans son domaine de compétence dont: les structures publiques déconcentrées tels qu'ICAT et ITRA, les Chambres Consulaires (CRA, Chambre de Métiers, etc…), les cabinet-conseil privés; les ONG et opérateurs de proximité; la CTOP et les faitières; les centres de formation professionnels publics, privés et confessionnels; les centres d'alphabétisation; les MPER de « références », les institutions de finance rurale; et les entreprises privées présentes notamment dans les maillons aval et amont des filières agricoles.

72. Un Guichet d'Orientation et d'Information aux MPER sera installé dans une des structures de la Plateforme de Service Régionale (Antennes Régionales de la CCI, de l'ANPE ou Chambre de Métiers Régionale). Ce guichet servira de point d'orientation des MPER et des Coopératives vers les appuis du projet. Il hébergera également un Centre de documentation et d'information pour les MPER et Porteurs d'Initiatives dont la mise en place sera financée par le projet.

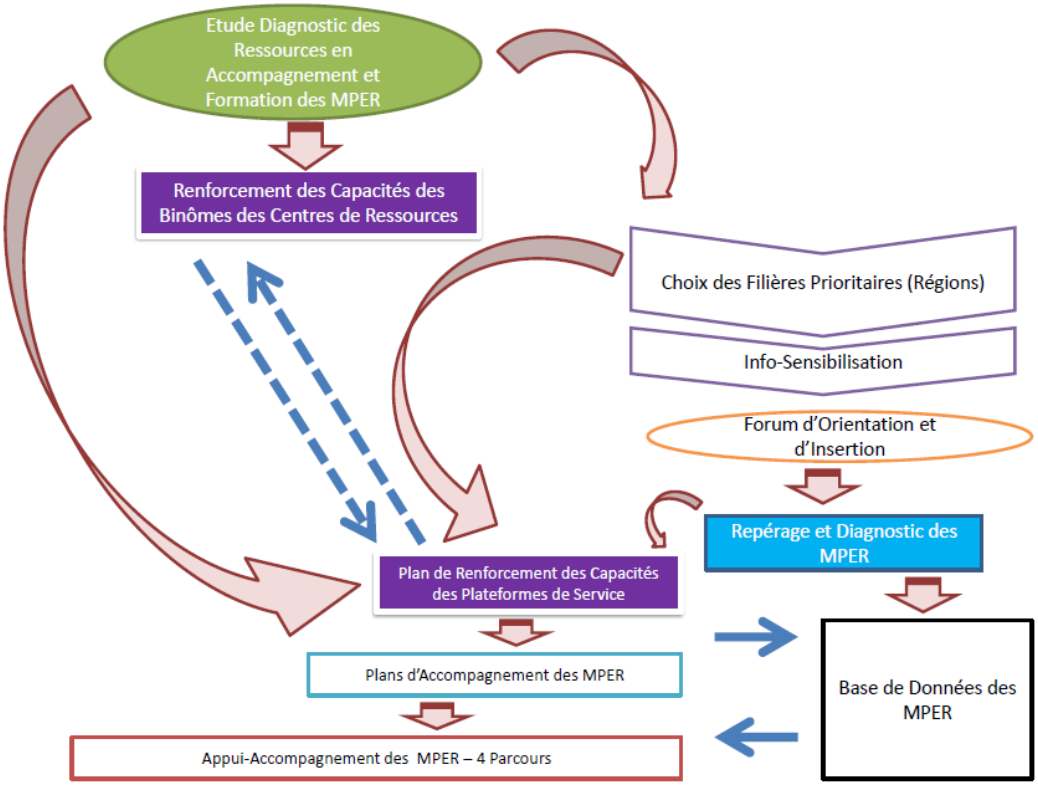
Activités de la sous-composante:

73. Une étude sera menée par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo et l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) – structures pressenties pour diriger le centre de ressources spécialisé entreprenariat - pour faire un état des lieux de l'offre de services non financiers aux MPER dans les 5 régions. L'étude passera en revue les pratiques en matière d'accompagnement des jeunes micro-entrepreneurs et porteurs de projets, notamment dans les domaines de l'appui-conseil et des formations modulaires en entreprenariat et gestion. L'étude fera le point sur les bonnes pratiques existantes au Togo, dans la sous-région et même internationalement et fera des propositions sur l'adoption de ces pratiques par les prestataires de la place (sous l'impulsion du PNPER).

74. Chaque Plateforme de Service bénéficiera d'une dotation pour concevoir son plan de renforcement des compétences (renforcement des capacités de ses structures membres - acteurs institutionnels)[29]. Ces plans se baseront sur: i) l'étude diagnostic et état des lieux menés durant le prédémarrage du projet; ii) les filières choisies par leur région respective et leurs besoins de renforcement; iii) les besoins des MPER et Porteurs d'Initiatives relevés lors de leur diagnostic (voir composante 1.2) et se feront sur la base d'un diagnostic collectif participatif de tous les acteurs de la plateforme. Les plateformes seront donc strictement renforcées dans les domaines d'intérêt pour les MPER et non leurs besoins dans d'autres aspects de leurs domaines d'intervention. Ces plans contribueront à la production de curricula adaptés et d'outils pédagogiques (livrets pédagogiques).

[29] Le Plan de Renforcement des Capacités des Acteurs est un document de planification stratégique et opérationnelle à l'échelle de la Plateforme de Service et décliné pour chaque structure individuelle (Centres de formation, ONG, etc…). Construit par l'ensemble de l'équipe pédagogique des centres de formations et les conseillers des structures d'accompagnement, il permet à tous de mettre à profit les formations de formateurs reçus en amont et de les intégrer dans une démarche collective de redéfinition des activités de formation et d'accompagnement.

Schéma 1: Dispositif de Renforcement de l'Offre d'Appui Accompagnement



75. Le centre de ressources entreprenariat et le centre de ressources technico-économiques seront mandatés pour la conception des curricula d'outils pédagogiques pour l'accompagnement/appui-conseil et les formations des porteurs de projets, MPER et Coopératives.

76. Pour tous les métiers ciblés lors des campagnes d'info-sensibilisation et des diagnostics de besoins de formation des jeunes futurs entrepreneurs, le centre de ressources spécialisé en entreprenariat mobilisera des opérateurs d'alphabétisation fonctionnelle afin de traduire les curricula de formation préconçus en livrets d'alphabétisation / post alphabétisation.

77. Les compétences des prestataires des plateformes de service régionales seront renforcées à travers des formations à l'endroit des conseillers d'accompagnement et d'appui-conseil et des formations de formateurs pour les centres de formation professionnels agréés par le projet.

78. Un accent sera mis sur le renforcement de l'offre de formation dans les « MPER de références» pour développer l'offre existante de formation par apprentissage. En effet, la formation par apprentissage permet de s'assurer de la forte implication des professionnels dans les formations et de s'assurer de la détermination du jeune apprenti à s'ancrer dans un métier. La formation des « patrons » visera l'amélioration de leurs pratiques professionnelles (technique et gestion) et leur habilitation à encadrer des apprentis et accueillir des stagiaires en formation de courte durée.

79. Pour les aspects de veille, une priorité sera donnée aux domaines de l'entreprenariat offrant le plus de potentiel de valeur ajoutée et l'accès des entreprises aux marchés. Les appuis pourront se porter sur la diffusion de technologies adaptées (ex. transformation, conditionnement, etc…) et également sur l'organisation de commercialisation groupée, la contractualisation de relations MPER / clients, le test de nouveaux types de conditionnement, la participation des MPER à des événements commerciaux, la recherche d'opportunités d'affaires, etc.

80. Pour chaque filière ou produit, des équipements ou paquets techniques/technologiques adaptés aux MPER devront être identifiés en vue d'améliorer la productivité de l'entreprise et la qualité des produits, tout en réduisant la pénibilité des opérations de production. Le projet mènera des études de

marché de produits avec une forte implication des acteurs, notamment les acteurs du pôle marché pour une connaissance plus fine des marchés et couvriront les principaux produits phares des MPER (à commencer par les produits pour lesquels le Togo possède un avantage comparatif et compétitif dans la sous-région et localement par rapport aux produits d'importation).

81. L'appui à l'amélioration de la qualité des produits portera sur (i) l'élaboration et la diffusion de guides de bonnes pratiques, et méthode d'autocontrôle pour tous les agents de la filière concernée; (ii) le suivi des MPER dans l'application des bonnes pratiques; (iii) l'accompagnement (analyse microbiologique, conditionnement) par l'ITRA et l'Institut national d'hygiène; (iv) la création de labels de qualité.

82. Le projet prévoit des actions d'appui à la concertation et au dialogue politique pour l'amélioration de l'environnement de développement de la micro-entreprise rurale au Togo. Le projet interviendra plus particulièrement en contribuant à l'élaboration d'une stratégie de soutien aux MPER et d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel susceptible de favoriser leur création et leur développement. Dans le domaine des finances rurales, le projet aura un rôle semblable de collaboration à la mise en place de politiques et d'un environnement favorables au développement de services financiers adaptés aux MPER.

Sous-composante A.2: Appui à la création, consolidation et promotion des MPER et de leurs produits et services

83. La sous-composante a pour objectifs: i) de susciter les vocations d'entrepreneurs parmi les jeunes ruraux et de les accompagner dans la concrétisation de leur idée de projet; et ii) de renforcer les compétences des promoteurs d'entreprises existantes en leur permettant de consolider leur entreprise.

84. Le projet introduira un certain nombre d'innovations et de nouveaux concepts en matière d'accompagnement et de renforcement des capacités des promoteurs et porteurs d'initiatives économiques. Le plus important de ces concepts est celui d'appui accompagnement, qui veut que le bénéficiaire reçoive des conseils et un accompagnement de proximité le long de son cheminement jusqu'à son installation ou la consolidation de son entreprise.

85. L'accompagnement sera offert à travers des « paquet d'appuis » pour les permettre d'atteindre un niveau supérieur d'autonomie. Ces appuis se feront sur la base de diagnostics et de plans d'accompagnement établis par les plateformes de service.

86. Les différents types d'appui que le projet donnera comprendront: l'appui à la formalisation de l'idée de projet, l'appui à la formalisation administrative de l'entreprise et de la coopérative, le renforcement des compétences techniques, managériales, de gestion du promoteur et le renforcement organisationnel de l'entreprise à travers des formations professionnelles, la vulgarisation de technologies et innovations adaptées à leurs besoins et des échanges avec d'autres MPER, l'appui à la recherche de financement, les services de développement d'entreprises (SDE) adaptés au MPER en général.

87. Le projet offrira des appuis segmentés selon le type d'entrepreneur. A cet effet, quatre (4) parcours différenciés seront définis par le projet à travers les centres de ressources spécialisés et mis en œuvre par les plateformes de service régionales (voir description du centre de ressources dans sous-composante 1.1). Il s'agit des quatre parcours suivant:

- **Parcours 1: Création d'Entreprise** pour les Porteurs d'Initiatives Economiques (PIE);
- **Parcours 2: Consolidation des MPER existantes**. Ce parcours s'adresse aux Activités Génératrices de Revenus (AGR) et aux Micro et Petites Entreprises Rurales (MPER) à proprement parler;
- **Parcours 3: Développement de l'Entreprenariat Coopératif**;
- **Parcours 4: Renforcement des Capacités des Employés et des Apprentis des MPER.**

88. Ce dernier parcours en particulier permettra aux jeunes employés et apprentis des micro-entreprises (souvent appelés des aides-familiaux), d'accéder à des dispositifs d'alphabétisation

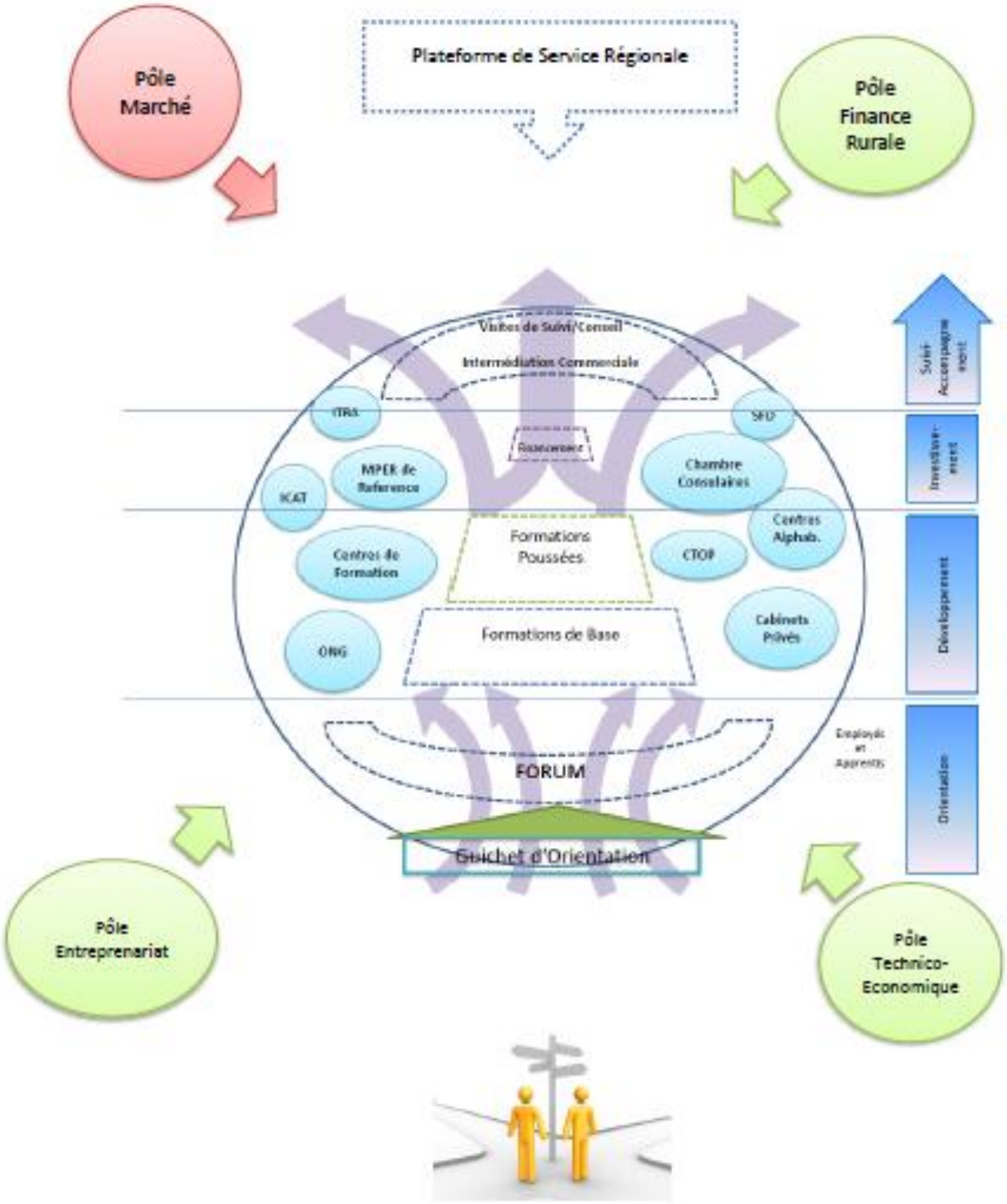
fonctionnelle et d'apprentissages qui leurs permettront avant l'âge adulte d'acquérir des compétences techniques solides et confirmer leur envie de s'engager dans une démarche entrepreneuriale.

89. Les parcours des MPER, coopératives et Porteurs d'Initiatives Economiques comprendront 3 ou 4 phases:

- **Phase d'Orientation**: c'est la phase de contact initial entre le porteur d'initiatives économiques ou le promoteur et le projet (via la Plateforme de Service). Le porteur d'initiative présente son idée de projet ou besoins de renforcement de capacités et rempli une demande d'appui. La Plateforme de Service réalise un diagnostic et propose un plan d'accompagnement.
- **Phase de Développement**: c'est la phase où le porteur d'initiative porte son projet à maturité tout en étant renforcé dans ses capacités en entrepreneuriat et gestion et ses capacités techniques. Pour le promoteur et les coopérateurs, il s'agit de renforcer leurs capacités en les aidant à porter leurs projets éventuels d'expansion à maturation.
- **Phase d'Investissement** (Création ou d'Expansion d'Entreprise): cette phase ne concerne que les porteurs de projets (qui seront aidés à s'installer et devenir des primo-entrepreneurs), les nouvelles coopératives et les promoteurs qui désirent étendre leurs opérations. Le projet les accompagne dans l'obtention d'un financement.
- **Phase de Suivi-Accompagnement**: c'est la phase post-formations/post-financement. Durant cette phase, les structures d'accompagnement et d'appui-conseil des plateformes de service suivent les bénéficiaires des formations techniques spécialisées et les bénéficiaires des financements dans leur activités et leurs offrent des conseils.

90. L'accompagnement du projet pourra durer jusqu'à un maximum de 3 ans par bénéficiaire.

Schéma 2: Parcours des MPER et Phases d'Accompagnement



91. Les différents parcours sont détaillés dans l'Annexe 4.

Activités de la sous-composante.

92. Les plateformes de service régionales seront mandatées pour choisir des filières porteuses qui feront l'objet des investissements du PNPER à travers l'accompagnement des MPER et Porteurs d'Initiatives. Le choix des filières se fera sur la base de recommandations de la DRAEP et devra tenir compte des opportunités de marchés potentielles (2 filières prioritaires pour la première année et une filière supplémentaire pour les années 2 et 3)

93. Une fois que les promoteurs auront été identifiés pour chacune des filières retenues, la plateforme animera les filières et créera des liens entre les promoteurs œuvrant dans différents maillons de leur filière respective.

94. Comme le projet interviendra exclusivement à la demande des promoteurs, il s'agira, pour permettre l'expression de cette demande, d'informer et sensibiliser les bénéficiaires potentiels dans les zones d'intervention du projet, sur la possibilité d'accéder à un appui pour la création et le développement de micro et petites entreprises. Dans cette optique, une vaste campagne de communication sera organisée au démarrage du projet et dans les deux années suivantes afin d'informer les populations et les opérateurs du développement local sur les objectifs du projet, les domaines d'intervention, les moyens disponibles, les rôles respectifs du projet, de ses opérateurs (privés et publics) et partenaires ainsi que des bénéficiaires potentiels, et le type d'engagement mutuel à prendre. Les séances d'information à leur endroit seront organisées et animées à travers les réseaux pouvant toucher les jeunes ciblés par le PNPER: DRAEP, ICAT, Chambres régionales d'agriculture, Chambres régionales des métiers, Fonds et antennes régionales du MDBAJEJ, la CTOP, GYIN, les associations de jeunes, etc.

95. **Phase d'orientation.** Des forums d'orientation et d'insertion seront organisés dans toutes les préfectures et serviront de points d'entrée des jeunes porteurs de projets et des promoteurs dans le dispositif d'appui du projet. Les forums seront des cadres d'information où le promoteur recevra des informations qui l'aideront à mieux appréhender le monde de l'entreprenariat (pour les porteurs de projets) ou à avoir une meilleure idée des services et technologies disponibles pour les promoteurs de MPER existantes et les coopérateurs.

96. A l'issue des forums, les promoteurs seront orientés, selon leur catégorie (PIE, MPER existante, coopérative ou employé/apprenti) vers une des structures désignée et habilitée pour l'accompagnement du promoteur. La structure d'accompagnement/appui-conseil établira le diagnostic de la MPER et élaborera son plan d'accompagnement. La même structure accompagnera le promoteur le long de son cheminement, et lui offrira des appuis-conseils divers ainsi que du coaching.

97. Les diagnostics et plans d'accompagnements seront saisis dans une base de données du projet ou seront consolidées les informations tirées des diagnostics et qui permettra de répertorier systématiquement les MPER identifiées et éligibles aux appuis du projet et suivre celles ayant déjà bénéficié des appuis. Cette base de données sera liée avec la base de suivi des bénéficiaires de financements décrite dans la composante B.

98. **Phase de développement**. Le renforcement des compétences des MPER comprendra des formations de base sur la création et gestion d'entreprise et l'entreprenariat et des formations techniques spécialisées. Le parcours inclura également des activités d'habilitation des MPER en technologies.

99. Pour les employés et apprentis de MPER (parcours 4) et les porteurs d'initiative non ou très faiblement alphabétisés, deux autres types de formations seront disponibles (de manière couplée): l'alphabétisation et l'apprentissage dans les « MPER de références ».

100. **La Phase d'Investissement** (Phase III du plan d'accompagnement) concernera l'opération coup d'pouce à l'endroit des porteurs d'initiatives économiques et des nouvelles coopératives et l'amélioration de l'offre de financement pour les MPER existantes (voir composante B)

101. La dernière phase de l'accompagnement, la Phase de Suivi-Accompagnement comprendra des activités d'intermédiation commerciale et des visites de suivi des entreprises ayant bénéficié des formations poussées et celles qui auront reçu les financements.

Tableau 1: Nombre de bénéficiaires du projet (par parcours et par phase)

	Parcours			
Phase	Parcours 1: Création d'Entreprise (PIE)	Parcours 2: Consolidation des MPER existantes	Parcours 3: Développement de l'Entreprenariat Coopératif	Parcours 4: Renforcement des Capacités des Employés et des Apprentis des MPER.
Phase I	4000	1000	400	10,000
Phase II	2500	700	300	7500
Phase III	1100	500	200	-
Phase IV	1100	500	200	-

102. **Synergie avec d'autres projets et programmes**. Il est estimé que 20% des bénéficiaires du PNPER dans les différentes phases de l'accompagnement seront référés par d'autres projets et programmes engagés dans l'appui aux MPER tels que le FAEIJ, PRADEB, le Programme d'appui à l'insertion et au développement de l'embauche (AIDE) de l'ANPE, Chambre de Commerce et d'Industrie (Service Espace Création), et le PADAT. Ces MPER référées feront l'objet d'un diagnostic approfondi qui sur la base des appuis déjà reçus permettra établir le type d'appuis « complémentaires » à apporter par le PNPER et éviter de dupliquer des appuis déjà reçus. Le plan d'accompagnement déterminera en outre la phase à laquelle le promoteur peut s'insérer dans le parcours qui lui correspond.

103. **Contrôle de Qualité**. La sous-composante 1.2 prévoit aussi des activités de contrôle de qualité et évaluation continue de l'offre de services en région, notamment à travers des missions des centres de ressources spécialisés auprès des plateformes de service. A l'occasion de ces missions, la mise en œuvre des plans de renforcement des compétences de la plateforme sera passée en revue et les experts des centres de ressources procèderont à l'audit des compétences des conseillers en appui-conseil et des formateurs.

Composante B – Facilitation de l'accès aux services financiers *(Coût: 20,5 millions de dollars US soit 51,8% du coût total du projet)*

104. L'objectif de la composante est d'améliorer l'accès des micro et petites entreprises rurales aux services financiers dans le cadre d'une relation d'affaires durable avec les institutions financières viables. Le schéma d'intervention prend en compte les deux catégories de groupe cible avec une approche de facilitation différenciée selon qu'il s'agisse du primo-entrepreneur ou de l'entrepreneur établi.

105. Les activités de la composante seront structurées au sein de deux sous-composantes: i) appui à l'installation des primo-entrepreneurs; ii) développement de l'offre et renforcement des capacités des praticiens et usagers des services financiers ruraux.

Sous-composante B.1 - Appui à l'installation de primo-entrepreneurs

106. **L'appui à l'installation de primo-entrepreneurs** vise à lever les contraintes de financement qui freinent l'émergence de nouvelles entreprises initiées par les jeunes sur les segments ruraux. A cette fin, le PNPER mettra en place une facilité dénommée "coup d'pouce installation" qui permettra aux jeunes promoteurs de démarrer leurs activités et de réaliser progressivement l'autonomie financière. Le coût de cette sous-composante est estimés à 14,2 millions de dollars US soit environ 75% des coûts de base de la composante.

107. Le "coup d'pouce installation" subventionne 25% du coût des projets d'investissement des jeunes ruraux[30] moyennant une contribution du promoteur (10% pour les individus et 20% pour les coopératives, mobilisable en nature) et un accord de crédit des institutions financières partenaires (IFP). Suivant le principe du partage de risque, la subvention est nantie sous forme de dépôt-garantie contre le financement intégral du plan d'investissement par les IFP qui rétrocèdent la subvention (dépôt-garantie) au prorata de la performance du jeune dans le remboursement du crédit[31]. Le jeune bénéficiaire constitue une épargne additionnelle progressive durant le cycle de remboursements; ce qui lui facilite le renouvellement du crédit.

108. Le "coup d'pouce installation" sera accordé à 1 300 primo-entrepreneurs dont 200 coopératives (50% de coopératives de femmes) désireux de créer leurs activités dans les secteurs visés par le PNPER: services, production, transformation, unités marchandes. L'éligibilité est ouverte aux jeunes, dans les préfectures d'intervention dans les 5 régions.

109. Les critères de sélection des jeunes comprendraient: i) la nationalité togolaise et l'âge compris entre 18 et 40 ans; ii) l'encadrement initial ou l'attestation de compétences acquises en formation/apprentissage ou en stage; iii) le choix d'un secteur d'activités parmi le potentiel porteur de croissance et générateur d'emplois; iv) le plan de développement de l'activité assorti d'un plan d'investissement; v) l'engagement personnel du promoteur pour le respect des conditions de mise en relation avec les institutions financières. Pour les coopératives, en dehors de la tranche d'âge et de la nationalité, l'éligibilité serait conditionnée par: i) la reconnaissance officielle et l'existence d'organe de gestion fonctionnel; ii) l'existence d'un projet économique commun; iii) un compte ouvert dans une institution financière.

110. Sur la base d'esquisses de comptes d'exploitation établis[32], le montant moyen de la subvention par projet est estimé à 1 800 dollars US avec un coût moyen de l'ordre de 7 000 dollars US par projet. Derrière ces moyennes se profile une gamme diversifiée d'initiatives entrepreneuriales dont les coûts estimés varient entre 1 725 et 28 200 dollars US, pour des seuils de subvention qui s'établissent alors entre 450 et 7 050 dollars US.

111. Suivant le phasage de la mise en œuvre du PNPER, le "coup d'pouce installation" financera 44% des primo-entrepreneurs et coopératives prévus, soit 570 initiatives sur les 3 premières années qui s'écouleront avant la revue à mi-parcours, avec en moyenne 260 par région et environ 22 primo-entrepreneurs par an et par région. Mais le volume de requêtes à financier sera modulé en fonction de la taille de chaque région. La revue à mi-parcours sera l'occasion de tirer les leçons de l'expérience et de procéder aux corrections et ajustements nécessaires.

112. Sur la durée du projet, le PNPER contribuera à injecter 4,5 milliards de francs CFA, soit environ 9 millions de dollars US dans l'économie rurale à travers l'appui à l'émergence des primo-entrepreneurs (incluant les coopératives). La contribution directe du projet est estimé à francs CFA 1,1 milliard, soit environ 2,3 millions de dollars, celle des IFP est évaluée à 2,9 milliards de francs CFA soit 5,8 millions de dollars US.

113. **Suivi des promoteurs et partenariat stratégique**. Le PNPER financera la mise en place d'un système de suivi du financement des primo-entrepreneurs. Ce suivi sera alors assuré par les institutions financières partenaires sur la base d'un support permettant de visualiser la situation comparée des revenus et du mouvement des dépôts auprès de l'institution. Les IFP communiqueront avec le dispositif d'accompagnement mis en place par le projet aux fins d'initier d'éventuelle appuis-conseils conjoints.

114. Le partenariat avec les IFP sera établi sur la base des critères relatifs à la géo localisation, l'expérience en matière de crédit moyen terme dans le secteur agricole/rural, la gouvernance, le portefeuille à risque, les services et les produits disponible. La formalisation du partenariat tiendra compte, dans la mesure du possible, de leurs expériences avec les jeunes dans le cadre des dispositifs existants en l'occurrence le FAIEJ et l'ANPGF, etc. Sur cette base, le diagnostic rapide de l'offre permet d'établir une liste préliminaire de trois IFP comprenant, l'Union régional des caisses locales d'épargne et de crédit (URCLEC), la Faitière des entités des caisses d'épargne et de Crédit des associations villageoises (FECECAV) et la Faitière des unions de coopératives d'épargne et de

[30] Les volumes de financement et les seuils de la subvention sont présentés en annexe 4 (Tableau 1 en appendice 6).
[31] Voir détail du mécanisme en annexe 4.
[32] Détails en annexe au document de travail sur la composante 1.

crédit (FUCEC). Ce fichier préliminaire sera complété au démarrage du PNPER dans le cadre d'un processus de manifestation d'intérêt et de sélection. Le projet envisage en effet de formaliser le partenariat avec 5 SFD dont 2 dans la région centrale et une par région à Kara, Savanes et Plateau.

Sous-composante B.2 – Développement de l'offre et le renforcement des capacités

115. **Le développement de l'offre et le renforcement des capacités visent à améliorer l'offre de services et la relation entre des SFD et les promoteurs de micro et petites entreprises rurales**. Pour ce faire, le PNPER interviendra à travers trois volets: (i) le développement de nouveaux produits et facilitation de l'accès des MPER aux services financiers; (ii) la professionnalisation des compétences et des pratiques; (iii) l'appui à la caution mutuelle et à l'éducation financière des MPER en vue de limiter les risques de détournement d'objet et de financer et de restaurer la confiance avec les segments ruraux jugés à risque. Cette sous-composante est estimée à 4,6 millions de dollars US soit 24,5% des coûts de base de la composante.

116. Dans le cadre du développement de nouveaux produits, le PNPER financera deux études: (i) gisements d'épargne; et (ii) produits de financement innovants. Le projet appuiera financièrement l'expérimentation des nouveaux produits de crédit. Cette expérimentation porterait sur un échantillon de 300 MPER parmi les 500 MPER établies visées par le PNPER[33], à raison d'une moyenne de 75 par région. Une dotation de 120 000 dollars USD sera allouée au titre des frais d'expertise pour la réalisation de l'étude de faisabilité et l'appui au système de gestion. Les tests envisagés seront conduits sur fonds propres des IFP dans le cadre du partenariat avec l'ANPGF basé sur le fonds de garantie. Afin de motiver la prise de risque par les IFP pour les tests de nouveaux produits en crédit, une compensation financière est prévue sous forme de subvention d'équilibre sur la base du reporting du portefeuille de crédit rural des IFP et de la situation bilancielle qui en découlerait.

117. L'expérimentation sera conduite par les institutions financières partenaires (IFP) sélectionnées dans le cadre de la facilité coup d'pouce installation. L'expertise technique qui sera commise à cet effet développera une méthodologie participative permettant d'impliquer les IFP dès l'étape d'étude de faisabilité technique. Une convention de partenariat pour le développement des nouveaux produits sera formalisée avec les IFP et fera l'objet d'évaluation périodique.

118. Le PNPER facilitera le financement des MPER établies dans le cadre de deux partenariats stratégiques qui seront formalisés le premier avec le FAIEJ et le deuxième avec l'ANPGF. Ces partenariats sont motivés par la nécessité de développer une complémentarité et une synergie avec des intervenants ayant en commun avec le PNPER les zones, les groupes cibles, les secteurs d'activités et les objets de financement. Ces partenariats aideront à administrer de façon rationnelle les dispositifs de financement et de renforcement de capacités, en évitant les doublons et en augmentant de manière significative l'impact en termes numérique et qualitatif.

119. Dans le cadre de ce partenariat, 500 micro et petits entrepreneurs auront accès aux services financiers suivant des modalités prenant en compte la nature et la saisonnalité de l'activité, la capacité d'endettement des promoteurs et la rentabilité de l'activité, etc. Ces crédits sont accordés moyennant 30% d'apport en numéraire de la part des promoteurs. Ces derniers devront: (i) être de nationalité togolaise et avoir une activité économique dans le secteur rural; (ii) avoir une ancienneté d'au moins 3 ans dans ladite activité; (iii) employer au moins deux personnes; (iv) présenter un plan d'affaire pour des investissements rentables visant à développer l'activité et à générer des emplois additionnels; (iv) prouver la connaissance du marché pour l'approvisionnement de la matière première requise et l'écoulement de la production (étude de marché).

120. Le fonds de garantie de l'ANPGF sera abondé d'une allocation de ressources qui sera consentie par le Gouvernement du Togo d'un montant de l'ordre de 500 millions de francs CFA, afin de renforcer la capacité de refinancement des SFD par l'Agence. Le coût total des investissements est estimé à environ 3,5 millions de dollars dont 2,4 millions sous forme de crédit direct auprès des IFP.

121. Pour la professionnalisation des compétences et des pratiques, le PNPER contribuera à l'amélioration des supports méthodologiques et managériaux, la mise en place des capacités techniques spécifiques au niveau des institutions pour la maîtrise de la gestion des crédits ruraux. En

[33] Le choix de constituer cet échantillon au sein des 500 MPER établies permet de combiner les instruments financiers (garantie ANPGF et ligne de crédit FAIEJ)

partenariat avec l'AP-SFD, le PNPER financera une vingtaine de sessions de formation sur des modules spécifiques en relation avec la gestion des risques et du crédit.

122. Concernant l'appui à la caution mutuelle et à l'éducation financière le PNPER financera l'appui à la mise en place de groupes de caution pour les MPER, à travers des formations et de l'appui-conseil. Quarante-cinq sessions de formation sont prévues sur la durée du projet. Ces groupes seront garants des engagements de crédit et serviraient de premier niveau de suivi et de contrôle pour le remboursement des crédits. Estimé à une centaine, ces groupes seront également appuyés à mettre en place un fonds de garantie mutuelle alimenté de leurs ressources propres, afin de prévenir les risques de crédit pris par les SFD sur leurs membres. L'éducation financière des usagers des services financiers ruraux sera financée à travers des sessions de formation: trois sessions seront organisées par région et an pendant 5 ans à partir de la première du projet.

123. *Modalités de mise en œuvre*. La mise en œuvre de la composante sera essentiellement basée sur le partenariat de performance que le PNPER formalisera avec: (i) les SFD afin de soutenir le développement de produits de financement (crédits) novateurs; l'amélioration du taux de pénétration sur les segments ruraux; la mobilisation de l'épargne au moyen de produits spécifiques adaptés pour les jeunes promoteurs et les MPER établis; (ii) le FAIEJ et l'ANPGF[34]pour la mobilisation des ressources prêtables pour les emplois vers les MPER; et (iii) avec l'AP-SFD pour le renforcement des capacités des SFD, l'appui à la spécialisation de la fonction d'agent de crédit rural et la promotion de la garantie non financière au sein des MPER et l'éducation financière des usagers.

124. La mise en œuvre des activités de la composante sera planifiée et coordonnée par les COD du PNPER. Au sein de cette unité, sera recruté à plein temps, un spécialiste national en financement rural.

Composante C. Coordination, suivi-évaluation et gestion des savoirs *(7,3 millions USD, soit 18,3% du coût total du projet)*

125. La composante mettra en place le dispositif de coordination, de gestion et de suivi évaluation du projet. A travers elle, le projet financera les coûts d'établissement (mise en état et équipement des bureaux, achat de matériels roulants, etc.); les salaires et fonctionnement de la coordination opérationnelle déléguée (COD), de la coordination opérationnelle régionale (COR); les frais des sessions du comité de pilotage, la préparation des PTBA; les frais de mission de suivi et de supervision interne (des COD, COR et DRAEP); les études diverses, les audits, les missions de supervision statutaire; la collecte, le traitement et la diffusion des données sur le projet; le développement des outils de S-E y compris l'appui au MAEP dans son effort de mise en place d'un système de suivi-évaluation sectoriel. Seront également financés les coûts de formation du personnel, de renforcement des capacités des homologues mis à disposition par le MAEP; les frais liés aux activités d'information, de sensibilisation et de communication entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

D. Enseignements tirés et conformité aux politiques du FIDA

126. De nombreuses initiatives et projets ont été développés dans le cadre de la promotion de l'entreprenariat et la création de l'emploi au Togo. Ces initiatives et projets ont en commun la contribution au développement de la micro-entreprise rurale, la création d'emplois et l'insertion des jeunes dans le marché du travail avec des approches et stratégies diverses.

127. Ces initiatives sont portées par plusieurs ministères parmi lesquels, le Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes (MDBAJEJ) qui se distingue par le nombre de projets, les dispositifs et stratégies de promotion de l'entreprenariat et de l'emploi des jeunes qu'il a lancés ces dernières années (à travers divers fonds –FIJ, FAIJ, et projets). D'autres ministères sont également actifs dans ce domaine dont notamment le: (i) Ministère de l'Economie et des Finances à travers l'agence nationale de garantie et de financement des petites et moyennes entreprises (ANGFP), (ii) Ministère de l'Emploi qui met en place avec le concours de l'OIT,

[34] Le FAIEJ dispose d'une ligne de 1 milliard pour permettre aux IMF de financer environ 4000 jeunes entrepreneurs agricoles repartis sur toute l'étendue du territoire, sur trois ans au taux de 8% l'an. Les jeunes fournissent 10% du montant sollicité qui est plafonné à 2,5millions avec une obligation d'épargne dont le seuil n'est pas encore arrêté.

un projet d'appui à l'insertion socio-économique, (iii) Ministère du Commerce et de la Promotion du Secteur Privé à travers le Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP), enfin (iv) MAEP à travers le PASA et le PADAT qui lancent des initiatives d'appui au développement des AGR et des MPER et développe avec la coopération allemande un processus d'implantation d'une approche de formation entrepreneuriale des producteurs à travers le modèle «Farmer Business Schools (FBS)».

128. De ces expériences, se dégagent un certain nombre d'enseignements à mettre à profit dans le cadre du PNPER. Il s'agit notamment du fait que: (i) la prolifération d'initiatives sans cadre formel de concertation et d'échanges n'a pas permis de développer des synergies et complémentarités entre les initiatives; (ii) la sélection et la formation de jeunes à l'esprit d'entreprises n'ont pas été pour l'essentiel suivies d'aide à l'installation; (iii) l'encadrement de proximité adéquat et inscrit dans la durée (information, sensibilisation, coaching, etc.) s'avère essentiel pour l'efficacité et la durabilité des actions dans ce domaine (iv); le financement à fonds perdus par l'Etat des projets des porteurs d'initiatives sans une mise en relation formelle et structurante avec les institutions de financement rural ne facilite ni l'efficacité, ni la pérennisation de l'activité; (v) le séquençage logique et complémentaire du «package» d'appui (formation, financement et suivi-accompagnement) aux MPER ou promoteurs est essentiel pour leur développement; (vi) la faible capitalisation des réussites et des échecs ne permet pas de bâtir sur les expériences passées; (vii) l'étendue des zones d'intervention et la dispersion des interventions ne facilite ni le suivi des MPER, ni l'évaluation d'impact des actions menées.

129. Tirant les leçons de ces expériences, le PNPER a élaboré une stratégie d'appui aux MPER garantissant aux porteurs d'initiatives économiques, la fourniture d'un « paquet d'appuis » de services intégrant de manière complémentaire et séquencée, (i) l'information et la formation; (ii) le financement et (iii) l'appui-accompagnement dans la mise en œuvre. Avec cette approche, les MPER sont appuyées et suivies depuis la maturation de l'idée de projet jusqu'à la mise en marché de leurs produits grâce aux relations établies et entretenues au niveau des plateformes de services et les IFR. Cette démarche corrige les incohérences observées avec les interventions précédentes et offrent de plus grandes chances de réussite à nos entrepreneurs.

III. Exécution du projet

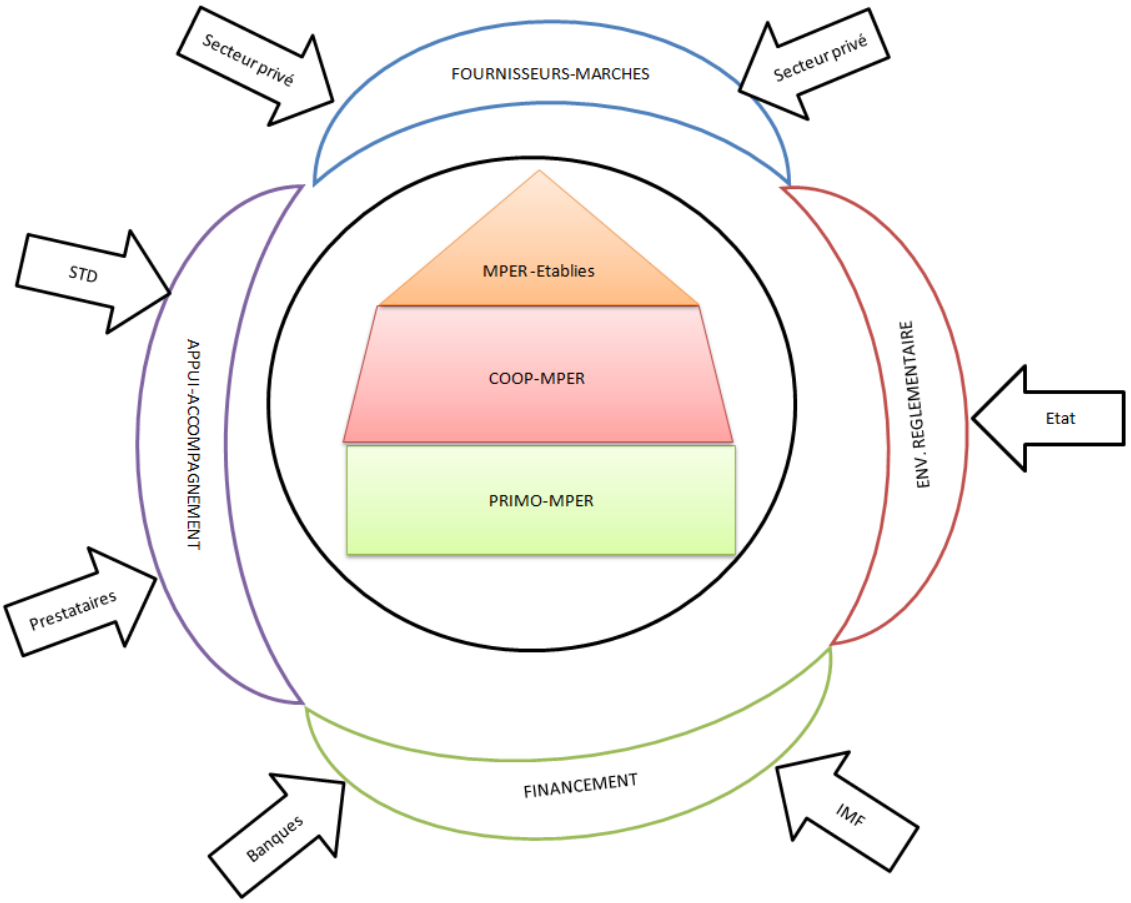
A. Approche du projet

130. Vision du projet. Le projet se propose de contribuer à la transformation progressive et durable de l'économie rurale togolaise à travers l'appui et la promotion de la micro et petite entreprise le long des filières agricoles prioritaires. Le développement de ces micro et petites entreprises rurales par le PNPER prendra en compte deux préoccupations majeures du gouvernement, à savoir (i)le besoin d'amorcer une transformation remarquable du milieu rural en y développant des activités économiques rentables, compétitives et attrayantes pour des acteurs économiques y compris les jeunes et (ii) l'impérieuse nécessité de contribuer à la réduction du chômage et du sous-emploi des jeunes en les intéressant à des activités économiques relevant du secteur rural. Le PNPER contribuera à la réalisation de cette vision par un dosage harmonieux d'interventions interdépendantes et complémentaires sectorielles et intersectorielles dont entre autres: (i) la mise en place par l'Etat d'un environnement législatif et réglementaire favorable au développement de la micro et petite entreprise; (ii) les possibilités de financements adaptés offertes aux MPER par les institutions de financement rural; (iii) une offre nationale de formation et d'appui accompagnement des MPER et des porteurs d'initiatives économique; (iv) l'existence et la possibilité d'accès à un marché pour l'approvisionnement en biens et équipements et pour la commercialisation des productions des MPER. Le diagramme ci-dessous illustre ce processus.

131. Le PNPER interviendra dans chacun de ces domaines avec une intensité différente d'un segment à l'autre. Il se focalisera fondamentalement sur l'appui au financement des MPER, la formation et l'appui-accompagnement qui concentreront à eux deux environ 70% des financements. Un appui à l'amélioration du cadre réglementaire, complémentaire aux travaux entrepris par le projet d'appui au développement du secteur privé financé par la Banque mondiale et des études sur la connaissance du marché compléteront ses interventions.

Schéma 3

DIAGRAMME DEVELOPPEMENT DES MPER



132. Stratégie générale du projet. Le projet interviendra dans les 20 préfectures couvertes par le PADAT qui constitueront ainsi ses zones de concentration. Le choix de circonscrire la zone d'intervention aux 20 préfectures du PADAT se justifie par: (i) la logique de complémentarité avec ce projet afin de bénéficier des effets multiplicateurs de ses actions; (ii) le besoin de concentration pour éviter le saupoudrage et la dispersion des interventions en référence aux leçons tirées des projets similaires; et (iii) le choix de zones géographiques à fort potentiel de développement agricole pour favoriser l'émergence d'une masse critique de MPER viables capables de tirer l'économie locale vers le haut.

133. Trois types de MPER ont été identifiés dans le cadre de la mission de conception du PNPER. Il s'agit de: (i) MPER établies avec un besoin d'appui plus léger en formations complémentaires mais qui seront accompagnées pour accéder à des financements d'appoint; (ii) primo entrepreneurs individuels (jeunes pour l'essentiel) qui ont besoin d'un appui complet et soutenu dans le temps et; (iii) MPER collectives avec un besoin d'appui et de structuration. Il apparait évident que cette typologie laisse entrevoir des besoins différenciés par acteurs conduisant à la nécessaire adaptation des outils et l'intensité des appuis à apporter en fonction des groupes en présence. Le projet adaptera alors sa stratégie d'appui et d'intervention en fonction de cette réalité.

134. Principes d'intervention. L'exécution du projet se fera sur la base d'un certain nombre de principes généraux:(i) l'approche par la demande qui consiste à intervenir en réponse à une demande expresse des porteurs d'initiatives; (ii) l'identification et le choix des micro et petites entreprises à promouvoir ou à consolider dans le cadre du développement d'activités relevant essentiellement du secteur privé local; (iii) le principe du "faire faire" qui privilégie la contractualisation avec des prestataires publics et privés pour la fourniture de services (information, formation, conseil, accompagnement); (iv) une approche de mise en relation avec les IFR construite sur la base d'une demande solvable pour financer des micro et petites entreprises viables; (v) la régionalisation des

interventions et la responsabilisation des acteurs régionaux dans la coordination du projet, la sélection et le suivi des MPER; (vi) l'approche participative qui consiste à associer les différentes parties prenantes dans la conception et l'exécution des actions prévues; (vii) le renforcement des institutions de formation et d'appui accompagnement en vue de qualifier et pérenniser l'offre nationale de service; (viii) la gestion axée sur les résultats en veillant à ce que tous les contrats de prestation de services soient assortis d'obligations de résultats évalués annuellement; (ix) la recherche de complémentarité et de synergie avec les autres projets (PADAT/FIDA, PASA/BM, PRADEB/BOAD, PADSP/BM et des initiatives développées par d'autres ministères…) intervenant dans le même domaine; et (x) la prise en compte des acquis techniques et méthodologiques des projets similaires menés aux niveaux national et sous régional (entre autres PROMER/Sénégal, REP/Ghana…).

135. Sur la base de ces principes, les arrangements de mise en œuvre s'articuleront autour de trois fonctions principales: (i) fonction d'orientation, de pilotage stratégique, et de supervision assurée par les acteurs institutionnels aux niveaux central et régional; (ii) fonction d'exécution et de maîtrise d'ouvrage déléguée technique et fiduciaire qui sera dévolue aux équipes de coordination et de gestion du projet (nationale et régionales); et (iii) fonction opérationnelle exercée dans le cadre de partenariats axés sur la performance et l'obligation de résultats à formaliser avec des partenaires de mise en œuvre.

- Les fonctions d'orientation. Les orientations définies par les instances de pilotage du projet seront traduites en programmes de travail qui seront mis en œuvre sous la supervision des directions régionales (DRAEP). En effet, la régionalisation de la stratégie de mise en œuvre du projet confère à ces directions une responsabilité institutionnelle importante dans le bon fonctionnement du dispositif régional d'intervention y compris les instances de sélection des porteurs de projets de micro et petites entreprises rurales;
- Les fonctions de coordination technique. La fonction de coordination technique, de suivi évaluation et de gestion fiduciaire sera assurée par la COD sur la base des programmes de travail et budgets annuels. En raison de l'approche du faire-faire, cette fonction sera exercée par une équipe dotée de capacités et de compétences avérées en matière de maîtrise d'ouvrage pour assurer une exécution efficace du projet. La COD sera une structure légère au niveau central et tenant compte des enseignements du PADAT, elle sera renforcée au niveau régional avec des équipes de trois effectifs[35].
- Les fonctions opérationnelles. La fonction opérationnelle sera exécutée à travers: (a) l'établissement de conventions de collaboration entre le projet et les services compétents du MAEP, (b) la contractualisation avec des ONG, bureaux d'études et autres prestataires de services pour l'animation des centres de ressources, des plateformes de services, et l'appui-accompagnement des MPER[36]. Cette fonction intègre aussi la dimension mise en relation avec les institutions financières dont les capacités seront renforcées pour développer les services répondant à la demande des groupes cibles.

Partenariats

136. Le PNPER développera des partenariats avec les projets mis en œuvre par le MAEP et avec des projets et initiatives relevant d'autres ministères.

137. *Le PADAT*. L'un des principaux objectifs du PNPER est la recherche de l'efficacité. C'est pourquoi, il fait le choix d'intervenir dans des zones de concentration couvertes par le PADAT pour y développer des complémentarités et éviter la dispersion. Le développement des MPER dans ces zones bénéficiera des acquis du PADAT en termes: (i) de résultats de l'appui technique aux cultures vivrières; (ii) de mise en place d'infrastructures de production et de mise en marché; (iii) d'expériences dans le domaine de l'appui aux MPER engagées dans la transformation et la commercialisation des produits; (iv) de renforcement des capacités des acteurs; et (v) d'appui institutionnel au MAEP. Le partenariat avec le PADAT constituera un élément important de la stratégie du PNPER.

[35] Les Coordinations opérationnelles déléguées COR du PADAT au niveau régional sont composées d'un expert suivi-évaluation et d'un secrétaire comptable. Pour le PNPER il est proposé d'avoir en plus un coordinateur régional
[36] Détails sur le fonctionnement des centres de ressources et des plateformes dans l'appendice 4

138. *Le PASA*. Ce projet met en place: (i) les instruments financiers (fonds compétitifs et fonds de garantie) pour le financement d'initiatives innovantes sous forme de MPER; (ii) le programme de soutien à l'émergence d'entreprises de services et organisation des producteurs (ESOP) autour des infrastructures de stockage et de commercialisation mises en place par le PADAT. Cette collaboration initiée avec le PADAT sera prolongée avec le PNPER. La question de la différence des modalités de financement et du niveau de subvention aux primo entrepreneurs pratiqué par les deux projets devra tout de même être examinée, notamment comme point à débattre dans le groupe des partenaires du secteur agricole[37].

139. *Le ProDRA (Projet de la GIZ)* mis en œuvre au niveau du MAEP avec l'implantation d'une approche de formation entrepreneuriale des producteurs à travers le modèle «Farmer business school (FBS)».

140. *Le ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes (MDBAJEJ)* qui est la tête de proue de l'essentiel des interventions dans le domaine de l'entreprenariat et l'emploi des jeunes au Togo. Ce ministère compte à son actif plus d'une demi-douzaine d'initiatives dont entre autres: le PSAEG, le PAIPJA, le PPEJ, le programme de formation des jeunes en entreprenariat agricole, le FIJ, le FAIEJ. Ces projets et initiatives qui ont en commun le financement d'initiatives économiques portées par les jeunes seront des partenaires importants du PNPER. Il est d'ailleurs prévu la désignation d'un point focal du PNPER au niveau de ce ministère.

141. *L'Agence nationale de promotion et de garantie et de financement des petites et moyennes entreprises (ANPGF)*, qui relève du *Ministère de l'économie et des finances* et qui assure le financement de projets couvrant le domaine des micros et petites entreprises à travers l'ANPGF.

142. *Le Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP)* mis en œuvre au niveau du ministère chargé de la promotion du secteur privé. Ce projet vise principalement l'amélioration du climat des investissements et la performance des micros et petites entreprises au Togo. Il appuie (i) des réformes du climat des investissements, (ii) le développement des capacités entrepreneuriales, et (iii) le développement d'une nouvelle zone franche. Ce projet a aidé à la mise en place du centre de formalité des entreprises (CFE). Il se prépare à mettre en place des centres de gestion agréés aux entreprises dans les régions. Il apporte des subventions aux entreprises pour les soutenir dans les domaines non couverts par les crédits bancaires (formation, participation aux foires etc.).

143. *L'AP-SFD.* Ce partenariat est envisagé pour profiter de l'expertise de l'AP-SFD en matière d'ingénierie de formation, d'expérience de formation et d'encadrement des SFD, mais aussi de conditions préférentielles en termes de coûts pour les membres. L'Association dispose en effet d'une vingtaine de formateurs dans les différentes thématiques: crédit, impayés et recouvrement, gestion des risques, analyse financière de la comptabilité conforme au Nouveau référentiel comptable édité par la BCEAO, Plan d'affaires, du développement de nouveaux produits, gestion des ressources humaines, etc. L'objet du partenariat portera sur la préparation et l'animation de modules de formation spécifiques permettant aux SFD partenaires du PNPER de: (i) développer de nouveaux produits adaptés aux MPER; (ii) spécialiser la fonction d'agent de crédit rural; (iii) promouvoir la garantie non financière au sein des MPER et assurer l'éducation financière des usagers. La convention de partenariat sera conclue pour 5 ans, à partir de la première année du projet et sera évaluée chaque année.

144. *Les systèmes financiers décentralisés (SFD).* Il sera établi dans le cadre d'un processus de manifestation d'intérêt et d'appel à propositions en vue de sélectionner 5 SFD ruraux, légalement établis, et répondant aux critères de gouvernance, d'expérience en matière de crédit agricole/rural et de financement de moyen terme, de qualité de portefeuille, de diversité d'usagers et de services et de positionnement en zones rurale.

145. *Partenariats pour l'animation des centres de ressources spécialisés du PNPER*: Chambre de Commerce et d'Industrie et de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) dont les mandats sont notamment de promouvoir l'entrepreneuriat, l'emploi et lutter contre le chômage. L'INFA de Tové et le CIDAP, dont les actions contribuent déjà à la formation des professionnels agricoles et innovent dans le domaine de la pédagogie adaptée aux adultes; l'APIM (Association professionnelle

[37] Groupes des partenaires techniques et financiers du secteur agricole (GPTFSA)

des institutions de microfinance) qui porte la volonté de faire connaître notamment par le biais de formations aux futurs et actuels entrepreneurs ruraux leur offre de service.

Leçons apprises de projets FIDA similaires

Le PNPER capitalise sur les enseignements de projets d'appui à l'entreprenariat rural similaires en Afrique. Les leçons apprises de ces expériences passées ou en cours dont certaines sont listées ci-après se sont bâties sur les bonnes pratiques suivantes reprises dans la conception du PNPER à savoir:

- Approche par la demande
- Ciblage et prise en compte de la dimension genre
- Développement de services de développement des entreprises de proximité
- Efficacité et pertinence des services financiers aux entreprises de proximité
- Environnement politiques et institutionnel favorable
- Durabilité

146. *PROMER du Sénégal*. Le projet cible prioritairement des MER et PER engagées dans des filières porteuses prioritaires. Le projet a en outre mis en place des plans d'accompagnement qui comprennent, outre les informations d'identification de la MER: (i) les appuis reçus du projet; (ii) historique de la MER et sa vision; (iii) les opportunités, forces, faiblesses et menaces de son activité; (iv) les axes stratégiques d'amélioration proposés et les séquences de mise en œuvre pour chacun des axes. Le plan d'accompagnement comprend en outre un plan d'actions qui comprend les actions retenues, les échéances, le budget et les différents acteurs qui devront concourir au succès du plan d'action (y inclus la MER). Pour mesurer l'autonomie des MER, le projet utilise une grille d'évaluation confectionnée sur la base de compétences clé définies pour mesurer le niveau d'autonomie des MER: (i) compétence entrepreneurial (avoir de l'initiative, avoir le souci de l'excellence, respecter ses engagements, être tenace); (ii) compétence en gestion de micro-entreprise et réalisation (maitriser la comptabilité-gestion, maitrise technique de l'activité, maitrise des procédures d'épargne et de crédit, savoir organiser et contrôler, performance financière de la mer, maitrise de la filière - recherche de débouchés, connaissances de meilleures sources d'approvisionnement); (iii) capacité en planification (savoir fixer des objectifs, plan de développement de la micro-entreprise - sens de la prospective, planification de l'épargne, savoir résoudre les problèmes).

147. *PROSPERER de Madagascar*. L'approche du programme est basée sur trois piliers: (a) l'information-conseil, (b) l'appui-accompagnement et, (c) l'assistance au démarrage au travers d'incubateurs/pépinières d'entreprises. Pour ce faire, le programme a mis en place au niveau de chaque District, un Guichet Unique Multi Services (GUMS) qui sert d'interface entre les MER et PER bénéficiaires et leurs organisations d'un côté, et de l'autre, les Chambres régionales de Commerce et d'Industrie, ainsi que les prestataires de services externes. Les GUMS/IF ont comme fonction: (i) l'identification et la validation des MER, des PER et des prestataires de services extérieurs (ii) de servir de courroie de transmission entre le programme et les entreprises rurales bénéficiaires; (iii) la mobilisation des soutiens techniques à ces entreprises rurales et à leurs organisations; (iv) la fourniture de conseils et l'orientation de celles-ci vers les prestataires (crédit, formations techniques, formation en management…) et, (v) le suivi des prestataires et le recueillement du feed-back des entreprises bénéficiaires

148. *PASPRU du Burkina Faso*. Le PASPRU s'est inspiré de l'approche appui-accompagnement de PROSPERER, ainsi que des critères d'identification des filières porteuses prioritaires et des plans d'accompagnements. Le PASPRU a développé une base de données visant l'archivage des informations d'identification et diagnostic des Micro-Entreprises Rurales ciblées par le projet pour un traitement plus rapide et plus efficace et permettre de disposer en temps réel d'informations et de statistiques fiables sur ces dernières. Elle possède un système de paramétrage qui permet d'intégrer plusieurs données par exemple: (i) l'identification de la MER (carte d'identité, téléphone, localisation, etc…) (ii) les régions, provinces, communes et villages; (iii) la typologie des bénéficiaires (y inclus les infos sur les groupements); (iv) les filières, activités et produits des MER; (v) les modes de production et les contraintes (de gestion et techniques); (vi) les niveaux d'alphabétisations et les niveaux d'instructions; ainsi que (vii) les langues de formation souhaitées.

B. Cadre organisationnel

149. **Tutelle.** La tutelle du projet sera assurée par le MAEP avec un ancrage au niveau du Secrétariat Général.

150. **Pilotage**. Le pilotage du Projet s'inscrira dans le dispositif prévu par le PNIASA et s'organisera aux niveaux national et régional. Le pilotage au niveau central sera assuré par un comité interministériel de pilotage stratégique (CIPS) présidé par le MAEP comprenant les représentants des ministères partenaires: Développement à la base, Emploi, Finances, Commerce, Industrie; des institutions de financement; de la Chambre des métiers, la Chambre de commerce, la Chambre d'agriculture, de la CTOP, des ONG, etc. Le CIPS s'appuiera sur un Comité technique de pilotage (CTP). Le CIPS aura pour mandat (i) l'examen de la conformité du PNPER aux orientations et stratégies du PNIASA et de la SCAPE; (ii) l'analyse et la validation des PTBA, des rapports/bilans périodiques et des études stratégiques initiées dans le cadre du PNPER; et (iv) la vérification de la mise en œuvre des diverses recommandations et des orientations stratégiques. Au niveau régional, le pilotage sera assuré par un comité régional d'orientation et de pilotage (CROP) présidé par le DRAEP et comprenant les représentants des institutions représentées dans le CIPS auxquels s'ajouteront les représentants des projets partenaires évoluant dans la région. Le mandat du CIPS, du CTP et du CROP est défini par le décret N°2011-022/PR.

151. **Coordination et gestion du projet**. Le PNPER fait partie de la deuxième génération de projets financés dans le cadre du PNIASA. Sa mise en œuvre bénéficie des leçons apprises de l'exécution des premiers projets, notamment le PASA, PADAT et WAAPP. Elle doit également prendre en compte le besoin de flexibilité que requière un projet de promotion du secteur privé. La coordination du projet serait alors organisée aux niveaux central et régional[38].

152. Coordination au niveau central. A l'instar des autres projets du PNIASA, la coordination stratégique du projet sera ainsi assurée au niveau central, par le Secrétaire général du MAEP. Le Coordonnateur Stratégique sera appuyé par une Coordination opérationnelle déléguée (COD) composée d'un Coordonnateur (avec des compétences avérées en développement de micro-entreprises), un responsable administratif et financier, un spécialiste en suivi et évaluation, un spécialiste en financement rural et un spécialiste en passation des marchés. La COD jouirait d'une autonomie de gestion administrative et financière qui lui serait accordée par l'autorité nationale. La COD qui serait complétée par du personnel de soutien (secrétaires, chauffeurs, gardiens) serait installée dans des bureaux mis à disposition par le MAEP. Dans le cadre de la collaboration avec le ministère du développement à la base, il est proposé la désignation parmi les hauts-cadres de ce ministère, d'un point focal du projet qui jouerait un rôle crucial dans la gouvernance du PNPER (à travers le CTP). A ce titre, il participera aux réunions stratégiques et missions de supervisons du projet, veillera à la cohérence des interventions initiées par les deux ministères.

153. Coordination au niveau régional. Une Coordination opérationnelle régionale (COR) sera installée au niveau de chacune des régions d'intervention du projet. Chaque COR comprendra une équipe composée d'un chef d'équipe avec des compétences avérées en développement de micro-entreprises, un spécialiste en S&E et un comptable avec une bonne connaissance en matière de passation des marchés. Les équipes seront complétées par une secrétaire, un chauffeur et un gardien. Elles seront directement rattachées à la Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (DRAEP) et seront préférablement installés près des COR du PADAT afin de mutualiser certains services (gardiennage, secrétariat, eau et électricité, etc.) et réaliser des économies d'échelle.

154. **Direction de la formation, de la Diffusion des Techniques Agricoles et des Organisations Professionnelles Agricoles (DFDTOPA)**. Le projet appuiera l'opérationnalisation de la DFDTOPA en cours de mise en place par le MAEP et qui aura entre-autres fonctions, d'élaborer et suivre la mise en œuvre de la politique sectorielle de promotion des MPER. A ce titre, la DFDTOPA jouera un rôle important dans l'animation de la concertation autour du dispositif mis en place par le PNPER et

[38] Détails dans l'annexe 5

l'interface avec les autres services des Ministères et institutions en charge de la formation professionnelle.

C. Planification, suivi-évaluation, apprentissage et gestion des savoirs

Planification

155. Les orientations définies par les instances de pilotage seront traduites en programmes de travail et budgets annuels (PTBA) qui seront mis en œuvre par la COD et les COR à travers les structures des centres de ressources spécialisés et les plateformes de service régionales.

156. Le PTBA sera préparé de manière ascendante à partir des PTBA régionaux, eux-mêmes préparés avec les acteurs à la base avec l'appui des partenaires stratégiques et des prestataires de service. Les PTBA régionaux, élaborés sur la base de la lettre de cadrage établie par la coordination du PNPER doivent être prêts, validés par les CROP et envoyés à la COD 90 jours au plus tard avant le commencement de l'année du projet.

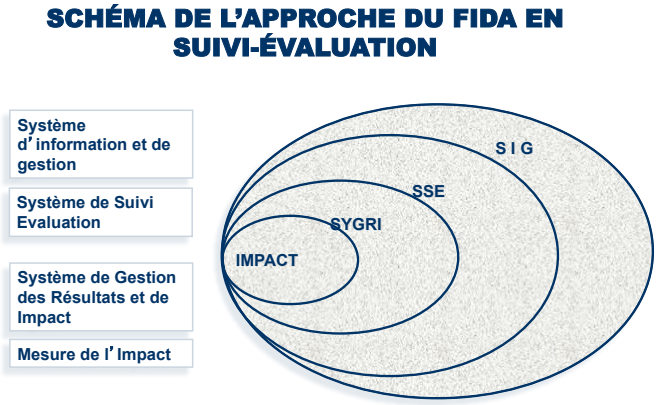
157. Les PTBA régionaux doivent entre autres, reprendre, organiser et chiffrer les demandes d'appuis exprimées par les MPER, les activités des centres de ressources et des plateformes de services, de supervision rapprochée des DRAEP, des commissions de sélection, etc. Pour faciliter la préparation des PTBA régionaux, les idées de projets à soutenir en année 1 auront été sélectionnées en année moins un (année -1). Le PTBA sera ainsi bâti sur des coûts plus ou moins réels. Le PTBA finalisé par la COD est soumis à l'examen du CTP et transmis au CIPS pour adoption et transmission au FIDA pour avis définitif dans les 45 jours qui suivent sa réception. Chaque PTBA comprendra en outre, un plan de passation des marchés pour l'année considérée et un état de l'origine et de l'utilisation des fonds (plan de décaissement).

158. Une approche souple permettant la révision éventuelle du PTBA au cours de l'exercice budgétaire sera adoptée pour tenir compte des indications fournies par le dialogue permanent entre le Projet, les MPER et les partenaires dans la mise en œuvre des activités. La COD et les missions de supervision pourront proposer des modifications au PTBA au cours de l'année considérée.

Suivi-évaluation

159. Le système de suivi évaluation (SSE) à mettre en place dans le cadre du PNPER sera structuré selon l'approche du Gouvernement du Togo et du Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA). Dans les deux, le suivi-évaluation est considérée à l'échelle globale du projet, comme un ensemble d'outils et de méthodes dont la mise en œuvre, permet périodiquement d'apprécier l'état d'avancement des activités prévues, d'une part, et d'autre part de mesurer le niveau d'atteinte des résultats. Dans ce système global, on distingue un ensemble d'indicateurs communs, des catégories communes et des supports à fournir périodiquement qui structurent le Système de Gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) du FIDA, système, qui s'impose à tous les projets financés par le FIDA. Le système de suivi-évaluation du PNPER disposera de passerelles avec les autres systèmes d'information notamment, le système de suivi sectoriel en cours d'élaboration au niveau du MAEP.

Schéma 4:



160. Les indicateurs du système de suivi-évaluation du PNPER seront issus du cadre logique du projet et de SYGRI. Ils seront désagrégés par sexe et par âge.

161. Le SSE sera structuré selon trois fonctions, chacune d'elle recourant à des sources de données, d'informations, et d'outils spécifiques et concourant de façon particulière à l'atteinte des objectifs du système: le suivi de l'exécution des PTBA, le suivi des résultats et la mesure de l'impact.

162. Le Responsable du suivi et évaluation (RSE) de la COD coordonnera la consolidation des documents suivants: (i) les PTBA; (ii) les rapports d'activités semestriels et annuels du projet; (iii) les supports du SYGRI; il pilotera la réalisation des enquêtes et études thématiques ponctuelles, les enquêtes SYGRI et les enquêtes sur les effets et l'objectif de développement du PNPER. Il sera responsable également de la réalisation de l'étude pour la revue à mi-parcours du projet, de l'étude d'impact final et du rapport d'achèvement du projet.

163. Afin de faciliter le fonctionnement du système de suivi-évaluation, le stockage et le partage des informations du système de suivi-évaluation, une application informatique sera élaborée dès le démarrage du projet sur la base du manuel des procédures du système de suivi-évaluation qui sera également élaboré en début de projet.

164. Le système de suivi-évaluation du PNPER s'insérera dans le système de S&E du PNIASA en cours d'élaboration. En effet, le MAEP est en train d'élaborer un système de suivi évaluation du PNIASA qui prend en compte l'ensemble du programme ainsi que les spécificités et les exigences de ses différents projets. Il est conçu comme un cadre institutionnel commun et comporte des procédures harmonisées pour le S&E axé sur les résultats au niveau du secteur.

165. Les effets du PNPER ont un caractère multidimensionnel, c'est à dire qu'ils ne peuvent pas être mesurés à travers une série d'indicateurs pris isolément; il s'agit plutôt d'une situation finale visée qui sera décrite à travers une enquête à plusieurs thèmes qui va analyser le résultat de la combinaison d'une batterie d'indicateurs et de leur interaction. Les indicateurs sont ici des dimensions à explorer pour caractériser chaque effet attendu à travers une situation de départ et une autre situation à une autre période de l'exécution. Pour les deux niveaux 'Effet' et 'Impact', les valeurs cibles sont difficiles à déterminer et les enquêtes de base pour ces deux niveaux qui seront effectuées au démarrage permettront de fixer des valeurs cibles raisonnables.

Apprentissage et gestion des savoirs

166. Afin de contribuer au partage des expériences et surtout à la capitalisation des activités et méthodes mises en œuvre de même que les acquis, le projet appuiera la constitution d'un réseau de compétences qui se concentrera sur les thèmes essentiels des projets du FIDA au Togo, notamment: (a) l'expérience du partenariat entre le FIDA et les organisations paysannes au Togo; (b) l'expérience du partenariat avec le secteur privé (c) l'accès des MPER aux services financiers; et (d) l'expérience sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural; l'information sur les opportunités de marchés et de formation sur l'entreprenariat rural entre autres.

167. A cet effet des livrets de capitalisation et des guides de bonnes pratiques thématiques seront élaborés pour diffusion et partage des acquis. Parallèlement à ces actions de capitalisation, le PNPER s'emploiera à définir dès son démarrage une stratégie de communication adossée à des supports de communication divers et différenciés compte tenu de la multitude d'acteurs impliqués dans sa mise en œuvre.

168. Au-delà de la prise en compte de la dimension genre de manière transversale dans les différentes composantes du projet, des actions spécifiques seront développées pour promouvoir et renforcer l'entrepreneuriat féminin en milieu rural, telles que décrites aux paragraphes 54&55.

169. La diffusion des savoirs issus du PNPER reposera sur plusieurs mécanismes impliquant les acteurs suivants: a) les partenaires stratégiques et les opérateurs clés: ICAT, l'ANPE, centre de ressources, plateformes; b) les projets du FIDA au Togo et en Afrique de l'Ouest et du Centre ainsi que les initiatives régionales du FIDA, tels que FIDAFRIQUE, Forum Paysan, et forums de partage d'expérience de la division Afrique de l'Ouest et du Centre du FIDA; c) les autres partenaires du FIDA (FAO, Banque mondiale, PAM, etc.) et (d) le réseau FAR en autres.

D. Gestion financière, passation des marchés et gouvernance

Gestion financière

170. Une analyse des options pour la gestion financière du PNPER a été réalisée durant la conception du projet pour vérifier sa conformité aux exigences du FIDA en matière de risque fiduciaire: le résultat de cet exercice ainsi que les dispositifs et les processus de gestion financière qui seront mis en place pour ce projet sont détaillés à l'annexe 7 du présent rapport.

171. En matière d'organisation et dotation de personnel, le dispositif de gestion à mettre en œuvre pour le projet s'appuiera sur une organisation comptable efficace assurée par une unité de coordination opérationnelle déléguée (COD) jouissant d'une autonomie de gestion administrative et financière. L'unité de coordination déléguée tant au niveau central (COD) qu'au niveau régional (COR)[39] devra administrer le projet mais en même temps transférer les compétences spécifiques aux homologues (personnel du MAEP) dans l'esprit de renforcer les capacités des structures gouvernementales. La Coordination déléguée, tant au niveau central qu'au niveau régional, sera responsable et redevable auprès du Gouvernement et du FIDA de l'utilisation des ressources du projet conformément à l'accord de financement et selon les critères d'efficience et d'économie.

172. Les fonds du projet seront gérés selon les procédures en vigueur au Togo ainsi que celles du FIDA en matière de gestion administrative et financière des projets. Les procédures de gestion administrative et financière seront détaillées dans la Lettre à l'Emprunteur ainsi que dans le manuel de procédures de gestion administrative, financière et comptable. La mise à disposition des fonds du FIDA se fera normalement à travers le circuit standard prévu et déjà expérimenté par le PADAT.

173. Le projet disposera de sept comptes dont: (i) un compte désigné en FCFA ou en EUR pour recevoir les fonds du prêt et du don FIDA, dans un établissement bancaire acceptable pour le FIDA, (ii) un compte d'opération au niveau de la COD, dans une banque commerciale à Lomé, (iii) des sous-comptes d'opérations au niveau des COR, administrés selon le principe de la double signature

[39] Une COR sera installée au niveau de chacune des 5 régions d'intervention du Projet. Voir aussi annexe 5 « Aspects institutionnels »

(du COR et de l'assistant comptable), dans une banque commerciale du chef-lieu de chaque région. Le schéma des flux financiers est décrit dans l'appendice 2 de l'annexe 7 sur la gestion financière.

174. Dès la réalisation des conditions de décaissement stipulées dans l'accord de financement et sur demande de l'Emprunteur, un dépôt initial sera effectué par le FIDA sur le compte désigné, suffisant pour couvrir la moyenne estimée des dépenses autorisées au titre du financement pour une période d'environ six (06) mois. Ce montant sera établi à hauteur de FCFA 700 000 000. Le compte désigné sera réapprovisionné après la soumission au FIDA de demandes de retrait de fonds (DRF) préparées par la COD et signées par un représentant autorisé de l'Emprunteur. Ces demandes de retrait permettant une reconstitution du compte désigné devront couvrir au moins trente pour cent (30%) du dépôt initial ou bien correspondre à 90 jours de dépenses éligibles engagées à partir du compte, selon le cas de figure se présentant en premier lieu.

175. la signature de l'accord entre le PNEPR et chaque 'institution financière partenaire pourra constituer une condition préalable au décaissement du financement FIDA pour le remboursement de toute dépense afférente à la catégorie 3, « Support financiers aux MPER » et en particulier pour les dépenses relatives à l'établissement du fonds de garantie.

176. **Financement rétroactif des dépenses de pré-démarrage.** Afin de pouvoir faciliter le démarrage du projet, il est prévu que certaines dépenses, spécifiquement définies et budgétisées par catégorie de dépense en phase de conception (voir annexe 3 « budget dépenses pré-démarrage), puissent être préfinancées par la contrepartie avant l'approbation du financement FIDA et son entrée en vigueur et à partir de la date de validation du rapport de conception du projet (après le processus de « Quality Assurance» et la validation subséquente du Gouvernement Togolais). Ces dépenses, répondant à tous les critères d'éligibilité prévus par l'accord de financement FIDA, seront ensuite remboursées au gouvernement sur les fonds du prêt et du don FIDA.

177. Le projet sera soumis à audit annuel des états financiers comme prescrit par les directives du FIDA. Cet audit sera effectué selon les normes internationales d'audit et en suivant les directives du FIDA en matière d'audit. Les auditeurs externes seront recrutés par la COD, par procédure d'appel d'offre nationale/internationale ouvert ou restreint et la méthode de sélection sera basée sur la qualité et le coût. Les TDR des auditeurs seront passées en revue chaque année par le FIDA dans le cadre de la non objection pour le DAO ou le renouvellement du mandat. L'étendue de l'audit annuel couvrira obligatoirement: la passation des marchés (opinion séparée requise), les activités de décaissement au niveau des régions (COR), et la conformité des opérations des partenaires aux projets. Une ébauche des TDR sera attachée à la Lettre à l'Emprunteur.

Passation des marchés

178. La COD comprendra un spécialiste en passation de marchés pour veiller à la qualité des dossiers de marchés préparés par les régions. Une attention particulière sera réservée à l'application du code des marchés publics, et des Directives du FIDA en cas de dispositions contradictoires. Certains marchés seront passés au niveau régional conformément à l'approche régionale de mise en œuvre du projet.

Gouvernance

179. Depuis sa sortie de crise et plus précisément depuis ces trois dernières années, le Togo a enregistré des résultats intéressants en matière de climat des affaires et de lutte contre la corruption. Le classement «Doing business de la Banque mondiale» classe le Togo à la 156ème place sur les 185 pays enquêtés en 2013 contre 162 sur 183 en 2012. Sur le plan de la perception de la corruption également, le pays a évolué de manière très positive, passant de 143ème sur 182 pays en 2011 à 128ème sur 182 en 2012.

180. Malgré ces avancées appréciables, le problème de la corruption demeure encore une réalité dans le pays et les projets exécutés sur le terrain, rencontrent des difficultés en matière de passation de marché, de gestion de contrats, de transparence dans la sélection des microprojets à financer, etc. C'est pourquoi, la promotion de la bonne gouvernance dans la conception et la mise en œuvre du PNPER ont été retenues comme un thème transversal (Annexe 5, appendice).

181. Pour prendre en compte le problème de la gouvernance, le projet a identifié les éléments clés/essentiels qui devront être promus/supportés de façon systématique durant la mise en œuvre du

projet. Les mesures prises comprennent: (i) accentuation et diffusion de l'information à une large audience, en particulier au niveau de la communauté (y compris un système effectif de communication); (ii) encouragement de la participation des bénéficiaires/société civile au niveau du contrôle, plus spécialement pour le suivi afin de s'assurer que les informations liées aux projets sont ouvertement discutées; (iii) un système de sélection des bénéficiaires à trois niveaux avec des acteurs différents pour éviter les « captage d'élite » et les influences (pré-sélection opérée par les plateformes de service, Sélection de 1er Niveau par un Comité dirigé par les DRAEP, et Sélection de 2eme Niveau opérée par les IFP); et iv) des mesures de comptabilité et d'audit appropriées dans le contexte d'une gestion financière rigoureuse. L'élaboration de ces mesures contribuera grandement à une bonne transparence et responsabilité dans la mise en œuvre du programme.

E. Supervision

182. A l'instar de la première génération des projets du PNIASA, les supervisions du projet seront assurées conjointement tous les 6 mois par l'alliance des bailleurs intervenant dans ce cadre avec le gouvernement suivant les modalités actuelles. Vu l'orientation du projet vers le secteur privé, ce dernier sera partie prenante des missions de supervision.

F. Identification et atténuation des risques

183. Les principaux risques liés à la mise en œuvre du projet sont résumés comme suit:

Tableau 2: Risques et mesures d'atténuation.

	Risques	A priori	Mesures d'atténuation	A posteriori
No	**Risques liés au ciblage**			
1	- Les prestataires peuvent influencer les porteurs d'initiatives et limiter le choix des projets dans leurs domaines de compétence	Modéré	- Formation des prestataires dans des domaines diversifiés. - Informations sur les opportunités des marchés et des besoins des filières pour orienter les choix des porteurs de projets. - Appui aux groupes cibles, potentiels porteurs des projets; - Garantie de l'accès à la formation (y compris alpha), l'appui à la préparation des plans d'affaires, etc.)	Faible
G	- « Elite capture » par les OP/coopératives et par les personnes privilégiées	Elevé	- Critères de ciblage des porteurs d'initiatives pour s'assurer de la qualité des relations entre les membres des coopératives et la qualité de leur gestion. - Information/formation des porteurs potentiels sur la stratégie et modalités d'intervention du projet Séances d'information seront organisées et animées à travers les réseaux pouvant toucher les jeunes ciblés par le PNPER: DRAEP, ICAT, Chambres régionales d'agriculture, Chambres régionales des métiers, Fonds et antennes régionales du MDBAJEJ, la CTOP, GYIN, les associations de jeunes, etc.	Modéré
	Risques liés à la qualité des prestataires de services			
	- Offre de service réduite dans le domaine de l'appui à l'entreprenariat	Elevé	- Bonne sélection des prestataires et formation sur l'approche du projet - Formation et coaching des	Moyen à Modéré

	rural - Faible capacité technique des prestataires de services - Faible qualité des prestations des ONG d'accompagnement	Elevé	prestataires à partir des centres de ressources - Mise en place d'une base de données régionalisée des prestataires fiables (recoupée avec les autres projets) - Contrats de performances annuels des prestataires de services - Evaluation annuelle de la performance par la COD.	
	Risques liés à l'accès aux services non financiers			
1	- Stratégies opportunistes des MPER créées par des projets potentiellement concurrentiels soutenus par d'autres interventions	Elevé	- Mise en place des plateformes de services et de mise en commun des méthodologies d'accompagnement des porteurs de projets - Impliquer la maison de l'entrepreneur et d'autres initiatives phares dans ce domaine (Programme BM)	Modéré
2	- Logiques de captage de rente des ONG et autres intervenants en région	Elevé	- Conception de centres de ressources sur une base pluri institutionnelle et sur la base des compétences avérées des institutions existantes dans les régions.	Modéré
3	- Faibles capacités des institutions de formation dans le domaine de la gestion et de l'entreprenariat; - Offre de formation de qualité suffisante limitée, pour répondre aux exigences des acteurs ruraux,	Elevé	- Valorisation des expériences de formation en gestion existantes (maison de l'entrepreneur, centre de gestion agréé, FBS) pour démultiplier les efforts de formation de formateurs à réaliser. - Capitalisation et démultiplication des méthodologies éprouvées pour chaque type de bénéficiaires (analphabètes, diplômés primo entrepreneurs, déjà installés, coopératives…).	Modéré
No	**Risques liés à l'accès aux services financiers**			
1	- Faible qualité des plans d'affaires - Réticence des institutions financières pour le financement des primo-entrepreneurs	Elevé	- Partenariat avec des structures d'appui-accompagnement spécialisées et professionnelles, expérimentées en la matière; - Validation des plans d'affaires impliquant les institutions financières	Modéré
2	Risques de cavalerie des clients	Elevé	- Promotion de mesures d'autocontrôle au sein des groupes de caution solidaire - Echanges d'information entre institutions financières intervenant sur les mêmes segments de marchés.	Modéré
No	**Risques liés à la gouvernance**			
	- Corruption dans la sélection des dossiers - Prélèvements et autres tracasseries au niveau de la commercialisation	Modéré Elevé	- Trois niveaux de sélection avec des acteurs différents (pré-sélection opérée par les plateformes de service, Sélection de 1er Niveau par un Comité dirigé par les DRAEP, et sélection de 2eme Niveau opérée par les IFP) - Renouvellement des membres du Comité de sélection tous les deux ans - Audit sur un échantillon aléatoire - Information et clarification des textes et des rôles de l'ANSAT - Mise en œuvre par le gouvernement des recommandations de l'étude sur	Faible Modéré

			la commercialisation des produits agricoles	
	Risques liés à l'environnement			
	- Risque de pollution environnementale	Faible	- Former, informer les promoteurs et le prestataire - Obligation d'inclure parmi les critères de sélection des idées de projets, « un screening environnemental » permettant d'évaluer les impacts du projet sur l'environnement	Très faible

IV. Coûts, financement, avantages et durabilité du projet

A. Coûts du projet

Hypothèses majeures

184. Le coût du projet a été estimé en FCFA en utilisant le programme Costab. Les imprévus physiques représentent 1% du coût de base et ont été appliqués aux catégories de dépenses « formation » et « assistante technique nationale ». Les estimations des coûts unitaires reposent sur les investigations de la mission de conception du projet. Le détail de coût d'investissement et récurrent est présenté dans les documents de travail et dans les tableaux détaillés de coût. La mission de conception a également défini les catégories de dépenses et leurs pourcentages de taxes et de devises respectifs (détail dans l'annexe 9). La TVA de 18% est appliquée à toutes les catégories de dépenses. Les provisions pour la hausse des prix sont estimées à 1% pour la devise et à 2% pour la monnaie locale. Les imprévus financiers y afférents sont estimés à 7% du coût de base.

Résumé des coûts

185. Le coût total du projet, taxes et imprévus compris, est estimé à 39,6 millions US$ (19,2 milliards FCFA) sur une période de six (6) ans. Le coût de base s'élève à 36,8 millions US$ (17,8 milliards FCFA). Le montant des imprévus est de 2,8 millions US$ (1,4 milliard de FCFA), soit 8% du coût base. Le coût d'investissement s'établit à 31,0 millions US$ (15,1 milliards de FCFA), soit 84% du coût de base. Le coût récurrent représente 16% du coût de base, pour un montant de 5,7 millions US$ (2,8 milliards de FCFA). Les taxes correspondent à 5,9% du coût total, soit un montant total de 2,3 millions US$ (1,1 milliard de FCFA).

Tableau 3: Résumé de coût du projet par composante

	(F CFA Million)			(US$ '000)			% Foreign	% Total Base
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total	Exchange	Costs
A. FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES NON FINANCIERS								
Facilitation de l'accès aux formations et appuis accompagnements	1 077,3	423,8	1 501,1	2 221,2	873,8	3 095,1	28	8
Appui à l'entrepreneuriat rural	3 131,3	731,9	3 863,2	6 456,3	1 509,1	7 965,3	19	22
Subtotal	4 208,6	1 155,7	5 364,3	8 677,5	2 382,9	11 060,4	22	30
B. FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES FINANCIERS								
Appui à l'installation et consolidation des entreprises	6 841,0	77,1	6 918,0	14 105,1	158,9	14 263,9	1	39
Développement de l'offre et renforcement des capacités	1 546,6	720,7	2 267,3	3 188,8	1 485,9	4 674,7	32	13
Subtotal	8 387,5	797,7	9 185,3	17 293,9	1 644,8	18 938,7	9	52
C. COORDINATION ET GESTION DU PROJET								
Coordination opérationnelle déléguée	1 247,3	327,5	1 574,8	2 571,7	675,3	3 247,0	21	9
Coordination opérationnelle régionale	1 364,3	345,2	1 709,5	2 813,0	711,8	3 524,7	20	10
Subtotal	2 611,6	672,7	3 284,3	5 384,6	1 387,1	6 771,8	20	18
Total BASELINE COSTS	15 207,7	2 626,2	17 833,8	31 356,0	5 414,8	36 770,8	15	100
Physical Contingencies	117,1	25,2	142,3	241,5	51,9	293,4	18	1
Price Contingencies	1 134,3	83,2	1 217,6	2 338,8	171,6	2 510,4	7	7
Total PROJECT COSTS	16 459,1	2 734,6	19 193,7	33 936,3	5 638,3	39 574,7	14	108

B. Financement du projet

186. Le financement du projet sera assuré par les bailleurs suivants:

a) Le Fonds international de développement agricole (FIDA) contribuerait au financement du projet par un prêt de 10,8 millions USD (5,2 milliards de FCFA) soit 27,3% du coût total du projet et un don du même montant (10,8 millions USD). Le prêt et le don participeraient chacun à 50% du coût des activités appuyées dans le cadre du projet.

b) Les promoteurs de micro et petites entreprises apporteraient au financement du projet, environ 1,9 millions US$ (0,9 milliards de FCFA) soit 4,8% du coût total. Ces ressources constituent leur participation au coût d'investissement et aux charges d'exploitation de leurs entreprises.

c) Les Institutions de financement assureraient au titre des prêts qu'elles accorderaient aux promoteurs de micro et petites entreprises, 8,7 millions US$ (4,2 milliards de FCFA) soit 21,9% du coût total.

d) Un co-financier est recherché. Il contribuerait au projet à hauteur de 3,6 millions US$ (1,7 milliards de FCFA), soit 9% du coût du projet. Ces ressources soutiendraient essentiellement la sous-composante 2.2 « Développement de l'offre et renforcement des capacités des SFD » et plus particulièrement les activités relatives à la Professionnalisation des compétences et des pratiques des institutions de financement et à la mise en place de caution mutuelle. **Le gouvernement du Togo a assuré la mission de conception de trouver ce cofinancement avant la mise en œuvre du projet.**

e) La contribution du Gouvernement au financement du projet est estimée 3,8 millions d'US$ (1,9 milliards de FCFA) soit 10,6% du coût total. 58,9% (soit 2,2 millions US$ correspondant à environ 1,1 milliards de FCFA) équivalent au montant de taxes et impôts applicables aux biens et services que le projet acquerrait. Le reste (1,5 millions de US$ soit 0,77 milliard de F CFA) correspond aux montant des fonds de garantie et celui des indemnités que le gouvernement accorderait aux fonctionnaires homologues du personnel recruté pour la gestion du projet et le loyer de la coordination opérationnelle déléguée.

Tableau 4: Coût du projet par source de financement et par composante

REPUBLIQUE DU TOGO
PROJET DE PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT RURAL (PNPER)
Components by Financiers

(US$ '000)

	The Government		FIDA_PRET		FIDA_DON		MPER		Institutions Financières Partenaires		co-financier		Total	
	Amount	**%**	**Amount**	**%**	**Amount**	**%**	**Amount**	**%**	**Amount**	**%**	**Amount**	**%**	**Amount**	**%**
A. FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES NON FINANCIERS														
Facilitation de l'accès aux formations et appuis accompagnements	376,9	11,5	1 407,3	43,1	1 407,3	43,1	-	-	-	-	75,1	2,3	3 266,7	8,3
Appui à l'entrepreneuriat rural	603,4	7,1	3 774,6	44,2	3 774,6	44,2	-	-	-	-	386,4	4,5	8 539,0	21,6
Subtotal	980,3	8,3	5 181,9	43,9	5 181,9	43,9	-	-	-	-	461,5	3,9	11 805,7	29,8
B. FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES FINANCIERS														
Appui à l'installation et consolidation des entreprises	1 230,7	8,0	1 809,4	11,7	1 809,4	11,7	1 887,5	12,2	8 676,4	56,3	-	-	15 413,4	38,9
Développement de l'offre et renforcement des capacités	168,7	3,3	915,1	18,0	915,1	18,0	-	-	-	-	3 098,3	60,8	5 097,3	12,9
Subtotal	1 399,4	6,8	2 724,6	13,3	2 724,6	13,3	1 887,5	9,2	8 676,4	42,3	3 098,3	15,1	20 510,7	51,8
C. COORDINATION ET GESTION DU PROJET														
Coordination opérationnelle déléguée	864,3	24,8	1 307,6	37,6	1 307,6	37,6	-	-	-	-	-	-	3 479,4	8,8
Coordination opérationnelle régionale	588,5	15,6	1 595,2	42,2	1 595,2	42,2	-	-	-	-	-	-	3 778,8	9,5
Subtotal	1 452,8	20,0	2 902,7	40,0	2 902,7	40,0	-	-	-	-	-	-	7 258,2	18,3
Total PROJECT COSTS	3 832,6	9,7	10 809,2	27,3	10 809,2	27,3	1 887,5	4,8	8 676,4	21,9	3 559,8	9,0	39 574,7	100,0

C. Mesures pour assurer un démarrage rapide du projet

187. Pour éviter les retards de démarrage que le PADAT a connu, la mission a invité le gouvernement à préfinancer un certain nombre d'activités clés à convenir avec le FIDA, préfinancement à hauteur de 100 Millions de FCFA qui serait intégralement remboursé des que les conditions du premier décaissement seraient remplies.

188. Les activités de prédémarrage suivantes ont identifiées par la mission de conception finale:

a) Recrutement du personnel clé et quelque personnel de soutien par un Comité Intersectoriel dans le respect des règles d'équité, transparence et mérite.
b) Accompagnement éventuel d'un consultant national pour activités prédémarrage (3 mois)
c) Atelier sur l'appropriation du projet par la COD et ses homologues, les structures et parties prenantes au niveau régional
d) Recrutement de consultants: évaluation des besoins en renforcement des capacités (niveau institutionnel central et déconcentré) et élaboration d'un draft de Protocole de Transfert de Compétences; élaboration de Drafts de Manuel de Procédures Administrative, Financières et Comptables et de Manuel d'Exécution du Projet (basés sur les manuels standards des projets FIDA).
e) Enquêtes: (1) Enquête des objectifs spécifiques (2) Enquête de référence (SYGRI)
f) Location locaux (4-5 mois) et acquisitions matériel informatique et consommables de bureau
g) Etudes et recherches: Etats des lieux de l'offre de services non financiers (accompagnement des MPER) et plan de diffusion des bonnes pratiques

189. Dès la fin de l'année, et une fois que le PNPER aura passé le contrôle de qualité interne du FIDA, le gouvernement serait invité à endosser officiellement les Documents du PNPER (Rapport Principal et Annexes), suite à quoi les activités de prédémarrage pourront commencer.

D. Résumé des avantages et analyse économique

Bénéfices directs et indirects

190. Les activités du PNPER contribueront à l'accroissement des avantages et à l'amélioration de la compétitivité des produits des MPER. Le projet appuiera les MPER qui génèrent les biens et les services qui bénéficient d'un avantage concurrentiel sur les marchés nationaux, sous régionaux, voire internationaux. En termes d'avantages, la composante 1 « Facilitation de l'accès aux services non financiers » créera un environnement propice à la production commerciale, l'amélioration du climat des investissements afin d'attirer les candidats à la création de MPER vers le secteur rural; et le renforcement des capacités du secteur privé pour répondre aux opportunités du marché et l'amélioration de la compétitivité des produits des MPER. La Composante 2 « Facilitation de l'accès aux services financiers » facilitera l'accès aux services financiers et aux crédits pour les promoteurs des MPER et le développement de l'offre et l'attribution du crédit rural au Togo.

Bénéfices directs

191. En termes de bénéficiaires, le projet touchera environ 280 000 personnes réparties dans vingt (20) préfectures de cinq (5) régions du pays, dont 50 000 bénéficiaires directs et 230 000 bénéficiaires indirects. Les principaux bénéfices attendus sont: (i) la création et le renforcement de 1800 MPER dont: 1100 primo MPER et 200 coopératives financées et installées, et 500 MPER déjà établies renforcées dans leurs capacités techniques et de gestion; (ii) la création d'environ 9 300 emplois directs en milieu rural dont 1600 auto-emplois (promoteurs des MPER), 2000 coopérateurs renforcés et 5 800 emplois créés et/ou consolidés; (iii) au moins 40 000 jeunes formés et accompagnés, autres que les membres des coopératives, les promoteurs des MPER et les employés; (iv) l'amélioration de l'offre de service de formation accompagnement des MPER à travers les centres de ressources spécialisés et les plateformes de services dans chacune des régions d'intervention; (v) une augmentation de l'offre des biens et services; et (vi) l'amélioration des curricula de formation des MPER.

Bénéfices indirects

192. Les principaux bénéfices indirects sont les suivants: (i) le renforcement des capacités des prestataires de services publics et privés, (ii) l'amélioration de l'environnement réglementaire de développement des MPER, (iii) le renforcement de la liaison entre la production et le marché, (iv) le renforcement de relations d'affaires entre les MPER et les SFD.

Analyse financière

193. Le PNPER répondra à la demande. Toutefois, des budgets ou comptes d'exploitation ont été élaborés à titre indicatif, pour les MPER les plus fréquemment rencontrées dans les cinq régions du Togo. Les informations utilisées pour ces estimations ont été recueillies auprès des MPER et des directions régionales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, des ONG et des autres projets intervenants dans le pays. Ces comptes couvrent la large gamme d'activités pouvant être concernées pour la création des MPER. L'analyse des budgets ou comptes d'exploitation des MPER, montre que les activités ciblées par les promoteurs des MPER déjà établies ou susceptibles de l'être sont rentables financièrement, les entrepreneurs réaliseront des marges en moyenne 60% plus élevées dans la situation avec projet que dans la situation sans projet. L'essentiel des primo entrepreneurs étant au chômage, l'appui du projet leur offrira l'opportunité de s'auto employer et donc de se donner un revenu. Pour ces derniers, la marge brute due au projet, avoisinerait les 100%. De plus ces activités, rémunèrent mieux les ressources engagées. Un (1) franc investi rapporte en moyenne 36 centimes de francs. Les MPER recourront au crédit pour financer l'investissement dont le coût moyen a été estimé à 4 million de FCFA. 25% de ce montant sera subventionné par le projet (mécanisme coup-d'pouce). Le taux d'intérêt actuellement en vigueur dans le pays serait de 18% l'an, soit environ 1 million de FCFA de charges financières sur 2 ans. Le niveau élevé de la marge brute de la MPER type (4,9 million par an en année de croisière soit 1,4 million par an en début d'activité) permet de couvrir sans grande difficulté.

Analyse économique

194. Une analyse économique a été effectuée sur une durée de 15 ans, représentant la durée la plus longue du cycle de vie d'investissement soutenu (détails en annexe 10); sur un taux de survie de MPER estimé à au moins 65% à trois (03) ans après création/consolidation et un facteur de conversation de 0.8, Le taux de survie a été estimé sur la base des expériences de projets similaires dans la sous-région, (voir détail en appendice 3), et le facteur de facteur de conversion de 0.8 correspond au quotient du coût d'une égreneuse de maïs importée rendue à Sokodé sur celui d'une égreneuse produit localement, et d'un accroissement progressif de la marge brute, (30% de la marge brute de période de croisière en année de démarrage de l'activité et 100% à la neuvième année de vie de la MPER). L'analyse économique montre un taux global de rentabilité élevé d'environ 19,3%. Ce taux s'explique par une productivité accrue, en raison de l'amélioration des techniques et des technologies, grâce à l'accès aux services non financiers et des services financiers prévus dans le cadre du projet. De plus, ce taux reflète la réalité puisque toutes ces activités sont conduites déjà au Togo par les promoteurs à partir leurs ressources propres. La valeur actuelle nette (VAN) est estimée à 10,6 millions US$. Elle est basée sur un taux d'actualisation de 12%, considéré comme le coût d'opportunité à long terme du capital en Afrique. L'analyse de sensibilité basée sur les augmentations de 10%, 20% et 30% des coûts du projet montre des taux de rentabilité de 18,0%, 16,9% et 15,8% respectivement, ce qui dénote de la solidité des résultats face au risque d'augmentation des coûts des sous-projets. L'analyse de sensibilité fondée sur des diminutions de 10%, 20% et 30% des marges brutes additionnelles indique des taux de rentabilité économique respectivement de 17,9%, 16,3% et 14,5%. Ceci confirme la solidité des résultats du projet face au risque de diminution de la marge brute des entreprises. Pour les modèles ciblés, les avantages économiques sont moins sensibles à une augmentation du coût des investissements qui ne se produit qu'au début d'un cycle dont la durée de vie est de15 ans.

E. Durabilité

195. La durabilité des activités du PNPER est assurée, étant donné que les éléments suivants ont été intégrés dans le montage du Programme:

i. L'institutionnalisation des mécanismes de régulation de l'offre de formation professionnelle permet au PNPER de sortir d'une simple logique de production d'hommes/jours formés. Des compétences sont instaurées par le projet pour maintenir des mécanismes d'appui en ingénierie de formation territorialisés. Le projet appuiera l'opérationnalisation de la Direction de la formation, de la Diffusion des Techniques Agricoles et des Organisations Professionnelles Agricoles (DFDTOPA) en cours de mise en place par le MAEP et qui aura entre-autres fonctions, élaborer et suivre la mise en œuvre de la politique sectorielle de promotion des MPER.L'implication de la DFDTOPA dans l'animation du dispositif mis en place par le projet sera un gage de durabilité.

ii. Le soutien à des institutions de formation existantes est privilégié et est essentiel pour relever durablement le niveau de formation des centres existants. A travers le centre de ressources Technico-Economique, le projet renforcera directement l'INFA de Tové, institut de référence national dans le domaine de la formation agricole, et le CIDAP, et indirectement, toutes les structures de formation publiques, privées et confessionnelle œuvrant dans les différentes régions du Togo et pouvant offrir des formations professionnelles à l'endroit des Porteurs de Projets et MPER. Tous les apports en formation de formateurs, création de ressources pédagogiques, appui institutionnels aux centres de formations sont des acquis pour les activités des centres au-delà du projet. Ces centres fonctionnaient dans des conditions très difficiles avant le projet, ils continueront de fonctionner de façon améliorée après le projet.

iii. La mutualisation des services d'accompagnement des MPER, généralement offerts par des structures pérennes telles que la CCI, l'ANPE, les ONG de proximité, permet d'harmoniser les approches et d'offrir une plus vaste gamme d'appuis au MPER et Porteurs de projets. Elle permet en outre à des cabinets de conseil spécialisés (présents aujourd'hui à Lomé) de se positionner durablement en régions en s'associant avec des partenaires régionaux. Le projet propose au-delà de la création de simples consortia de promouvoir, avec les services de l'Etat et les acteurs concernés de participer à l'amélioration durable de la qualité du service d'appui conseil en région.

iv. Le renforcement des institutions financières existantes est un gage de pérennisation de l'accès au financement. Elles portent toutes les modalités d'appuis financiers aux MPER y compris le «coup d'pouce».

v. La mise en place de groupes de caution solidaire et d'un mécanisme de revue par les pairs entre les MPER d'un même groupe permet aux entrepreneurs eux-mêmes de valoriser l'offre renforcée de service d'appuis non financiers et au besoin de participer à leur amélioration.

vi. La mise en place de fonds de garantie créés sur fonds propres au sein des groupes de caution solidaire, permet sur les fonds propres des entreprises de mettre en place une facilité leur donnant accès à des financements plus importants.

vii. Sur le plan des impacts environnementaux, Le PNPER ne devrait pas entraîner d'impacts négatifs significatifs en matière environnementale et sociale, et par conséquent il devrait être classé dans la catégorie B. Le projet pourrait avoir certains effets négatifs sur l'environnement, mais ces effets ne seraient pas substantiels et des mesures d'atténuation sont préconisées.

Pour garantir le succès de la mise en œuvre des mesures d'atténuation, la question environnementale sera intégrée dans toutes les étapes de la mise en œuvre du projet. Elle fera partie des critères de sélection des MPER à accompagner en ne retenant que les procédures et technologies respectueuses de l'environnement.

Le projet prendront toutes les mesures jugées suffisantes pour s'assurer que ses actions respectent les facteurs environnementaux et qu'elles seront en conformité avec la législation nationale et tout traité international sur l'environnement souscrit par le Togo.

viii. Sur le plan institutionnel, La responsabilisation du niveau régional dans l'identification, la sélection et la supervision de la mise en œuvre des activités des MPER est un important élément de durabilité. L'implication des DRAEP dans le suivi- évaluation du projet à travers le service de planification, de suivi évaluation et des statistiques agissant comme homologue du spécialiste de la COR. Ce dispositif déjà testé par le PADAT sera renforcé de manière à aider les structures régionales à assumer efficacement leurs rôles régaliens. Ceci constitue un élément important de durabilité institutionnelle au moment où le MAEP s'engage dans la mise en place de l'approche sectorielle.

Annexe1: Antécédents du pays et contexte rural

Contexte économique

1. Le Togo a traversé une crise politico-économique entre 1990 et 2005 qui a laissé son économie exsangue avec une réduction drastique des investissements publics et privés et en corollaire, l'absence de progrès notables dans les indicateurs sociaux. Cette situation a été exacerbée par des phénomènes exogènes tels que la crise alimentaire mondiale de 2007-2008, des phénomènes climatiques marqués par une sécheresse en 2005 suivie par des inondations en 2009 qui ont accentué la fragilité du pays.

2. Dès 2005, le Gouvernement a enclenché d'importantes réformes destinées à apaiser le climat politique, entamer une série de réformes structurelles et relancer l'économie. En 2007, le Gouvernement a adopté la Stratégie nationale de développement à long terme, basée sur les OMD (DSRP-I) et le DSRP-C en 2009. Ces documents, qui ont fait l'objet de bilans, ont révélé des avancées appréciables aux plans politique, social et politique. Les réformes entamées ont permis d'atteindre, en décembre 2012, le point d'achèvement de l'initiative PPTE.

3. Ces réformes et politiques ont porté des résultats, car depuis 2008 le taux de croissance du PIB réel est passé de 2,4% en 2008 à 3,4% en 2009 et 4,0% en 2010. En 2011, il est estimé à 4,9% (SCAPE 2012[40]). Cependant, le taux de croissance actuel est encore trop faible pour générer des emplois et des revenus. Le faible niveau de création d'emplois, surtout pour les jeunes, un système financier défaillant et l'inadéquation des infrastructures restent des défis majeurs, sans compter la menace climatique et les chocs exogènes, telle la crise financière internationale.

4. Le Togo est classé au 159e rang sur 187 pays en 2012[41], avec un revenu national brut par tête de 798 USD (contre 350 USD en 2005 et 270 USD en 2003) et une espérance de vie moyenne de 63,17[42] ans. Avec une population de 6 191 155 habitants en 2010 et un taux de croissance annuel de 2,87%, sa population doublera tous les 25 ans.

5. L'ampleur de la pauvreté demeure relativement élevée au Togo et touche 58,7% de la population en 2011 (SCAPE, 2012) contre 61,7% en 2006. Quel que soit l'angle sous lequel on aborde la pauvreté au Togo, on note qu'elle est plus marquée en milieu rural qu'en milieu urbain. Malgré une baisse généralisée de l'incidence de la pauvreté, il demeure que c'est un phénomène essentiellement rural, avec plus de 73,4% de la population rurale se retrouvant sous le seuil de pauvreté contre 28,5% pour Lomé et 44,7% pour les autres milieux urbains en 2011. Cette diminution de l'incidence de la pauvreté de 3 points s'est produite aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain[43] mais reste très faible et ne permettra pas au Togo d'atteindre l'objectif n°1 des Objectifs de Millénaire pour le Développement (OMD). Au Togo, comme partout ailleurs, la pauvreté est un phénomène multidimensionnel, caractérisé à la fois par une faible consommation de biens privés, la malnutrition, des mauvaises conditions de vie et un accès difficile aux services sociaux de base, tels qu'éducation, santé, eaux et assainissement.

Le secteur agricole

Les atouts et contraintes de l'agriculture togolaise

6. Le Togo est riche en terres cultivables avec près de 3,4 millions d'hectares dont seulement 45% actuellement cultivées. Les principaux atouts de cette agriculture sont liés: (i) à la disponibilité en terres arables dont seulement 46% sont exploitées[44], (ii) une diversité de zones agro écologiques propice à la production d'une gamme variée de produits agricoles, (iii) un potentiel de terres irrigables estimé à 86 000 hectares et 185 000 hectares de bas-fonds exploitables. Par ailleurs, l'approche

[40] Stratégie de la croissance et de la promotion de l'emploi (version préliminaire) qui est le document de stratégie le plus actuel au Togo.
[41] Rapport PNUD sur le développement humain, 2012.
[42] Statistiques mondiales 2012
[43] Baisse de 2,3 points à Lomé et 1,7 point dans les autres milieux urbains et en milieu rural
[44] Le pays dispose de 3,4 millions d'ha de terres cultivables.

sectorielle du PNIASA ainsi que la reprise de la coopération avec les partenaires techniques et financiers du Togo[45] présente une opportunité additionnelle pour permettre à l'agriculture de jouer son rôle de catalyseur de réduction de la pauvreté. En effet, la croissance du secteur agricole contribue au trois quarts à une réduction de 1% du niveau de la pauvreté et un quart aux secteurs non agricoles. Ainsi pour réduire le taux de pauvreté de 50% (OMD 1) il faudrait que la croissance agricole soit de 9.6% (PNIASA 2009). Ce taux va bien au-delà des niveaux de performance historiques du secteur agricole, ce qui justifie le niveau de performance intermédiaire de 6% du PNIASA.

7. Les contraintes majeures de l'agriculture togolaise sont essentiellement: (i) la petite taille des exploitations; (ii) leur niveau technique rudimentaire et leur faible mécanisation; (iii) le vieillissement des agriculteurs, conséquence de l'exode rural massif des jeunes; (iv) la faible organisation des producteurs; (v) l'érosion des sols; (vi) le dysfonctionnement des chaines de valeurs plus favorables aux commerçants qu'aux producteurs; (vii) le très faible niveau de la recherche et la faiblesse des services de vulgarisation, (viii) le manque de pistes rurales; (ix) les difficultés d'accès à la terre notamment pour les femmes et les jeunes, qui constituent un frein à l'investissement agricole; (x) la pression foncière croissante dans certaines zones et la dégradation conséquente de la fertilité des sols; (xi) le faible taux de transformation des produits agricoles, qui ne permet pas de retenir une partie significative de la valeur ajoutée; (xii) les difficultés d'accès au crédit, seuls 0,2% des crédits à l'économie étant alloués au secteur agricole et (xiii) la faible maitrise de l'eau[46].

8. L'évolution récente de la production des principales productions vivrières[47] (céréales, tubercules et légumineuses) est assez bonne, pour la campagne agricole 2011/2012, elle est estimée à 2 906 816 tonnes pour une superficie cultivée 1 361 008 hectares (DSID, 2012), soit 39,9% des superficies cultivables.

9. L'un des principaux effets de ces performances est le bon taux de couverture alimentaire. A l'exception du riz usiné qui connaît un déficit structurel, le taux de couverture alimentaire a été plus ou moins équilibré au cours de la décennie passée et varie entre 90% et 105% de couverture des besoins. Les excédents céréaliers, déduction faite des déficits en riz, s'élevaient pour les années: (i) 2008, à 32 500 tonnes[48] dont 44 000 tonnes pour le maïs; (ii) 2009, à 106 500 tonnes dont 83 000 tonnes pour le maïs; (iii) 2010, à 76 500 tonnes dont 58 600 tonnes de maïs; et (iv) 2011, à 116 500 tonnes dont 81 500 tonnes pour le maïs.

Le cadre institutionnel

10. L'Etat intervient dans la promotion du secteur agricole, à travers le Ministère de l'agriculture de l'élevage et de la pèche (MAEP) et le Ministère de l'équipement[49] et les services déconcentrés aux niveaux régional (DRAEP) et préfectoral (DPAEP), les institutions et organismes rattachés. Les ministères en charge de l'économie et des finances, la planification du développement et de l'aménagement du territoire, l'environnement et des ressources forestières, du développement à la base, la promotion de la femme, le commerce et la promotion du secteur privé, le ministère de l'eau, de l'assainissement et de l'hydraulique villageoise interviennent aussi dans la gestion et le financement du secteur agricole.

11. **Les Organisation de la société civile (ONG et associations)**. Selon la DSID (2012), les ONG et associations sont au nombre de 650[50] et s'activent principalement dans l'appui/accompagnement dans l'agriculture, la santé, l'environnement, l'éducation, etc. Elles sont à la fois organisées aux

[45] FIDA, Banque Mondiale, BOAD, BIDC, AFD, GIZ, Chine et Inde etc.

[46] Selon l'état des lieux établi en 2005, le volume total des ressources en eau renouvelables est estimé à environ 19 milliards de mètres cubes par an. La proportion utilisée de cette eau est estimée à 2% à l'horizon 2015.

[47] Les principales cultures principales vivrières pratiquées sont: manioc (19,7% du volume total); igname (15,4%); maïs (13,8%); mil et sorgho (6,4%); riz (2,4%); haricots (1,7%); et arachide (1%)

[48] Le déficit en 2008 pour le riz s'élevait à 31000 tonnes, ce qui explique que l'excédent en maïs est supérieur à l'excédent céréalier.

[49] Avec le remaniement ministériel intervenu en septembre 2013, l'ancien ministère délégué aux infrastructures rurales est devenu un ministère à part entière « Ministère de l'équipement » en charge aussi de l'eau.

[50] Répartition des ONG au niveau national: 55 dans la région des savanes, 52 dans la Kara, 100 dans la Centrale, 190 dans les Plateaux et 250 dans la Maritime.

niveaux central (la Fédération des ONG du Togo et l'Union des ONG du TOGO) et régional avec des commissions spécialisées dont une chargée de l'Agriculture. Il s'agit: (i) de la Fédération des Organisations de Développement de la région des Savanes (FODES); (ii) du Réseau des ONG de la Kara (RESOKA); (iii) du réseau des ONG de développement de la Région de Centrale (RESODERC); (iv) du Collectif des ONG et Associations de développement des Plateaux (COADEP); et (v) du Consortium des ONG de la Région Maritime (CONGREMA).

12. **La profession agricole est constituée des organisations consulaires et des organisations paysannes et des producteurs.** Les organisations consulaires sont composées des chambres régionales d'agriculture (CRA) et la chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT). Les CRA dont le mandat est de représenter et défendre les intérêts de la profession agricole, n'ont pas été opérationnelles depuis leur mise en place en 2003 par manque de ressources et le manque d'appropriation de ses membres.

13. **Les organisations paysannes (OP) et leurs faîtières.** En 2012 on dénombrait 6 010 organisations paysannes en activité (DSID, 2012)[51] dont 66% de type mixte, 14% de type féminin et 46% appartenant à une faîtière. Les principales faîtières à vocation nationale sont organisées par filière: (i) Centrale des Producteurs de Céréales du Togo (CPC Togo); Fédération Nationale des Organisations Maraîchères du Togo (FENOMAT); Fédération Nationale des Groupements des Producteurs du Coton du Togo (FNGPC); Fédération des Unions des Producteurs de Café Cacao du Togo (FUPROCAT); Association Nationale des Producteurs Avicoles du Togo (ANPAT): Union des Coopératives de Pêche Maritime (UNICOOPEMA); Mouvement Alliance Paysanne du Togo (MAPTO); et Réseau National des Organisations Paysannes (RENOP). Les principales faîtières ont mis en place le 10 juillet 2001, la Coordination Togolaise des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles (CTOP)[52] affiliée au Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles d'Afrique de l'Ouest (ROPPA).

14. **Chambres régionales de métiers**. Environ 42 050 artisans sont inscrits au registre des métiers des chambres régionales de métiers au niveau des 5 régions économiques du Togo[53.] L'artisanat est un secteur qui connait la prédominance des activités informelles. Il contribue de manière significative à la formation du PIB et à la réduction des déséquilibres de la balance des paiements. Malgré les réformes entreprises ces dernières années pour mettre en place des chambres de métiers et renforcer l'appui technique et financier aux artisans, ce secteur reste confronté à de nombreuses difficultés, notamment d'accès au crédit, d'insuffisance de matériel et d'outillage adéquats de travail, d'accès aux matières d'œuvre, d'insuffisance de formation et d'accès des produits artisanaux aux marchés.

Les politiques en cours

15. Pour s'assurer une stabilité socio politique et des résultats économiques satisfaisants, le Togo a mis en place un cadre politique et institutionnel servant de cadre de référence pour les interventions en matière d'investissements sectoriels. Pour le secteur rural, le gouvernement a adopté en 2009 le programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire (PNIASA) en cours de mise en œuvre.

16. **La stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE)**, élaborée pour la période 2013-2017, a été adoptée en 2012 pour remplacer le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP 2009). Avec la SCAPE, à long terme, l'ambition politique affirmée est d'amener le Togo à rejoindre d'ici 15 à 20 ans le peloton des pays émergents. Pour cela, et en réponse aux défis du pays, elle devra s'orienter vers de nouvelles priorités qui sont: (i) Accélération de la croissance; (ii) Emploi et inclusion; (iii) Renforcement de la gouvernance; (iv) Réduction des disparités régionales et promotion du développement à la base. Pour ce faire, elle vise comme objectif global à accélérer la

[51] Il y a en moyenne 20 membres par OP
[52] La CTOP est affiliée au Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles d'Afrique de l'Ouest (ROPPA)
[53] Ministère du Développement à la Base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des Jeunes, 2011

croissance pour réduire la pauvreté et les inégalités et créer des emplois[54]. Plus spécifiquement, la Stratégie d'accélération de la croissance et de la promotion de l'emploi ambitionne sur la période 2013-2017, de: (i) porter le taux moyen de croissance réelle à 5,9% en moyenne et par an, partant de 5,6% en 2012 pour atteindre 6,1% en 2017; cela devrait induire une croissance du PIB par tête de l'ordre de 3% par an; (ii) porter le taux d'investissement brut global à 20,9% en moyenne par an, partant d'un niveau moyen de 18,6% au cours des trois dernières années (2009-2011); (iii) réduire l'incidence de la pauvreté monétaire de 58,7% en 2011 à 47,3% en 2017, soit une baisse significative de 11,4 points en cinq ans; et (iv) réduire le sous-emploi de 29,1% en 2011 à 24,5% en 2017.

17. Diverses politiques et stratégies orientent les interventions au niveau sectoriel. Pour le secteur rural, le Gouvernement a adopté, en 2009, le **Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire (PNIASA)** en cours de mise en œuvre. Le PNIASA envisage, à l'horizon 2015, de réaliser une croissance agricole annuelle d'au moins 6%. Il est structuré en cinq sous-programmes: la promotion des filières végétales, la promotion des filières animales, la promotion des filières halieutiques, le renforcement de la recherche et du conseil agricole, le renforcement institutionnel et de la coordination sectorielle. Dans le cadre du PNIASA, trois projets d'envergure nationale ont été élaborés et sont en cours de mise en œuvre. Il s'agit du Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture au Togo (PADAT), du Projet d'Appui au Secteur Agricole (PASA) et du Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest - Projet Togo (PPAAO).

18. Le PNIASA vient d'être complété par une **politique nationale de développement agricole du Togo (PNDAT) pour la période 2013-2022** en décembre 2012. Elle vise à faire de l'agriculture, une source de croissance accélérée et inclusive de l'économie nationale, de procuration d'emplois ruraux stables, particulièrement pour les femmes et les jeunes, de génération de devises pour le pays et de lutte contre la pauvreté rurale. Plus spécifiquement, elle vise à créer des richesses en milieu rural par une agriculture compétitive et durable reposant sur la promotion des petites et moyennes entreprises agricoles, animées par des professionnels et des petits producteurs organisés. Six axes ont été définis à savoir: (i) Promotion des filières végétales, (ii) Développement des productions animales, (iii) Développement de la production halieutique, (iv) Amélioration de l'accès au marché et au financement, (v) Amélioration de l'offre de services agricoles et renforcement des organisations paysannes, et (vi) Amélioration de la Gouvernance du secteur agricole. Un certain nombre de programmes et de politiques en cours de mise en œuvre servent de soubassement à la PNDAT.

Les interventions en cours

19. Depuis le démarrage du PNIASA avec les projets PASA et WAAPP de la Banque Mondiale et PADAT du FIDA, d'autres partenaires techniques et financiers accompagnent le développement du secteur agricole. Parmi ces partenaires on peut citer:

BADEA-BOAD: Projets d'aménagements rizicoles et de réhabilitation de terres agricoles (Basse Vallée du Mono, Mission Tové

AFD: (i) Financement des pistes rurales dans les zones cotonnières, (ii) appui à la réforme foncière, (iii) appui au secteur de l'élevage (abattoir frigorifique) avec gestion des protéines animales.

FAO: (i) Renforcement des capacités de production agricole, (ii) amélioration du cadre de gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles et (iii) préparation et réponses efficaces aux menaces et urgences alimentaires et agricoles

GIZ: (i) Accompagnement des pôles de croissance à Tsévié et Sokodé, (ii) emploi des jeunes (formation professionnelle).

ONUDI: (i) Appui à la formulation d'une stratégie et d'un plan d'action agroalimentaire, (ii) Renforcement des chaines de valeur industrielle (parc agro industriel), (iii) formation des jeunes et des femmes du secteur informel.

[54] Avec des effets multiplicateurs sur le niveau des revenus, la qualité de vie des Togolais et la vitesse de réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

L'entreprenariat rural

20. **Le secteur privé**: La Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT), représente le secteur privé auprès de l'Etat. Les autres structures intervenant dans l'assistance aux entreprises, placées sous tutelle de la CCIT sont: (i) la Division d'Assistance aux Entreprises (DIVAE), qui ne dispose pas de moyens suffisants pour assumer ses fonctions d'assistance aux jeunes promoteurs; (ii) le Centre de Formalités des Entrepreneurs (CFE), opérationnel depuis Janvier 2006 et fonctionnant sous forme de Guichet unique et le (iii) Centre des Opportunités d'Affaires (COA) créé depuis janvier 2006. La commercialisation des produits agricoles transformés ou non s'opère surtout dans le secteur informel où les femmes sont très actives.

Le secteur privé rural

21. Au Togo les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) représentent une source d'emplois très importante et forment le fondement même du secteur privé local. Elles représentent environ 70% à 80% du nombre des entreprises au Togo (Ministère des PME et de la promotion de la Zone Franche, 2006). Bien que le secteur de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche recèle de nombreux créneaux qui sont économiquement porteurs, il ne génère pas encore des emplois stables et durables pour les populations rurales notamment les jeunes. Pour ce faire, il faut une plus grande cohérence entre les différents cadres, politiques, mesures et instruments en vigueur. Ainsi on créerait les conditions optimales pour la promotion de l'emploi des jeunes, axée sur l'entreprenariat agricole et l'appui pour l'installation, le renforcement de la capacité dans l'exercice du métier d'agriculteur, la promotion des professionnels de l'agriculture, l'intermédiation financière entre les IMF et les porteurs de projets (BAD, 2012).

22. **Cadre institutionnel et politiques en vigueur:** Le Togo est dans un processus de refonte complète des réglementations applicables au secteur privé pour en faire un levier stratégique pour la lutte contre la pauvreté, notamment au niveau des micros et petites entreprises évoluant souvent dans le secteur non structuré dit secteur informel. L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) et l'Agence Nationale de Garantie, de Promotion et de Financement (NPGF) font partie d'un dispositif pour le soutien technique et financier à la création des petites et moyennes entreprises pour la réduction du chômage en garantissant l'emploi surtout à la tranche de la population jeune. (Détails dans le Document de travail 1: Appui à la création, consolidation et promotion de la MPER au Togo)

23. **Emploi des jeunes:** Le chômage des jeunes reste l'un des problèmes majeurs de la société togolaise avec un taux de chômage de 8,1% contre 6,5% pour l'ensemble de la population. Les jeunes sont majoritairement auto employés (72,3%) et 15,7% dont des employés permanents et 6,6% et 5,4% sont respectivement des saisonniers et des employés à durée déterminée. (QUIBB, 2011). Le secteur agricole est le plus grand secteur potentiellement pourvoyeur d'emplois pour les jeunes loin devant les secteurs du commerce et de l'artisanat où s'exerce un grand nombre d'activités informelles.

Le secteur de la microfinance

24. Dans le cadre des actions visant la réduction de la pauvreté et l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Gouvernement et les acteurs du secteur ont élaboré une Stratégie Nationale de Microfinance (SNMF) validée en février 2004 pour la période 2005 – 2008. Le Programme d'Appui à la Stratégie Nationale de Microfinance (PASNAM) qui s'inscrit dans ce cadre a permis d'avoir des impacts sur le secteur de la microfinance en termes d'amélioration de l'environnement institutionnel, du renforcement du professionnalisme des Institutions de Microfinance (IMF) et de l'articulation entre les banques et les IMF (cf. DT2: Accès aux services financiers).

25. La phase II du PASNAM dont la formulation est imminente devrait permettre de consolider les acquis de la première phase avec pour objectif l'amélioration de l'accès des populations pauvres, notamment les femmes, les ruraux et les micro-entrepreneurs sur l'ensemble du territoire d'ici 2013, à des services de microfinance adaptés, diversifiés, grâce à des IMF viables et intégrées au secteur financier. Concrètement, il s'agit: (i) du renforcement du cadre légal, règlementaire et institutionnel du secteur de la microfinance offrant un environnement sécurisé pour les activités des IMF; (ii) de la professionnalisation des IMF et le développement d'une offre pérenne de services et produits

adaptés, diversifiés et en expansion, notamment dans les zones non couvertes, par des IMF professionnelles; et (iii) du renforcement de l'inclusion financière à travers le développement de l'articulation entre IMF et banques et la mise en place de fonds de garantie.

Land area (km² thousand) 2012		58
Total population (million) 2012 [1/]		7,0
	Population density (people per km2) 2012 [1/]	122,6
	Local currency CFA Franc BCEAO	**(XOF)**

GNI per capita (USD) 2011[2/]		588
	GDP per capita growth (annual%)2012[2/]	5.6
Inflation, consumer prices (annual%)2011[2/]		4.5
Exchange rate:USD 1 = 485XOF		

Social Indicators		
Population growth (annual%) 2011[1/]		2.74
	Crude birth rate (per thousand people) 2012[1/]	35.26
	Crude death rate (per thousand people) 2012[1/]	7.78
	Infant mortality rate (per thousand live births) 2012[1/]	51.48
	Life expectancy at birth (years)2012[1/]	63.17
Total labour force (million) 2010[1/]		n/a
	Female labor force as% of total 2010[1/]	n/a
Education		
School enrolment, primary (% gross) 2010[2/]		94
Adult illiteracy rate (% age 15+)*		56.9
Nutrition		
	Daily calorie supply per capita	n/a
	Malnutrition prevalence, weight for age (% of children under 5)[2/]	21
Malnutrition (% of children under 5)[2/]		27
Health		
	Health expenditure, total (as% of GDP)2010[1/]	8.0
Physicians (per thousand people)		N/a
	Population using improved water sources (%)*	N/a
	Population using adequate sanitation facilities (%) 2010[1/]	N/a
Agriculture and Food		
	Food imports (% of merchandise imports)2008-2012[2]	17
	Fertilizer consumption	1.0

Economic Indicators		
GDP (USD million) 2010 [2/]		3 153
GDP growth (annual%) [1/]		4.9
2009		3.1
Sectoral distribution of GDP 2008 [1/]		
% primaire		40,7
% secondaire		20,5
% tertiaire		38,8
Consumption 2008 [1/]		
	General government final consumption expenditure (as% of GDP)	10
Household final consumption expenditure, etc. (as% of GDP)		82
	Gross domestic savings (as% of GDP)	8
	Balance of Payments (USD million)	
Merchandise exports 2011[2/]		1 240
Merchandise imports 2011[2/]		1 993
Balance of merchandise trade		-573
Current account balances (USD million)		
- before official transfers 2011[2/]		n/a
- after official transfers 2008 [1/]		n/a
Foreign direct investment, net 2008 [1/]		n/a
Government Finance		

	(kilograms per ha of arable land) 2009 [2/]				
Food production index (2004-2006=100)		133.5		Cash surplus/deficit (as% of GDP) 2008 [1/]	n/a
	Cereal yield (kg per ha)2010[1/]	1,226		Total expense (% of GDP) [a/] 2008 [1/]	n/a
				Present value of external debt (as% of GNI) 2008-12 [2/]	15.4
Land Use				Total debt service (% of GNI) 2008 [1/]	0.4
	Arable land as% of land area 2009 [1/]	40.4			
	Forest area as% of total land area 2010[1/]	5.3	Lending interest rate (%) 2008 [1/]		n/a
	Agricultural irrigated land as% of total agric. land2006 [1/]	N/a	Deposit interest rate (%) 2010 [1/]		3.5

a/ Indicator replaces "Total expenditure" used previously

1/ http://www.statistiques-mondiales.com
2/ Banque mondiale

Annexe 2: Pauvreté, ciblage et parité hommes-femmes

Pauvreté au niveau national

1. Au plan économique, le Togo, pays à faibles revenus est classé par la Banque Mondiale comme faisant partie des Etats fragiles du fait de la précarité de son développement retardé par les troubles sociopolitiques[55]. Avec un produit intérieur brut par habitant de 588 USD, le Togo fait aussi partie des pays les plus pauvres au monde selon l'Indice du développement humain 2012 qui le classe au rang de 159ème sur 187 pays[56]. Le Togo a cependant enregistré une légère progression par rapport à l'année précédente. En 2011, il a occupé la 162ème place sur 177 pays.

2. Les résultats de l'enquête QUIBB 2011[57] indiquent que l'incidence de la pauvreté au niveau national est passée de 61,7% en 2006 à 58,7% en 2011, soit une baisse de 3 points se traduisant par une diminution de la proportion d'individus vivant en dessous du seuil de la pauvreté aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain. En effet, l'incidence de la pauvreté a baissé de 2,3 points à Lomé, de 1,7 point dans les autres milieux urbains et en milieu rural. En dépit de cette baisse induite par les performances économiques engrangées par le pays ces dernières années[58], l'incidence de la pauvreté reste encore élevée: près d'un ménage togolais sur deux continue à être en situation de pauvreté.

Persistance de la pauvreté en milieu rural

3. Selon le profil de pauvreté élaboré en 2007, la pauvreté frappe 61,7% de la population au niveau national. Elle est plus accentuée en milieu rural où 74,3% d'individus vivent en-dessous du seuil de pauvreté contre 36,7% en milieu urbain Cette tendance s'est confirmée avec l'enquête QUIBB 2011 qui relève que malgré la baisse généralisée de l'indice de la pauvreté pendant la période 2006-2011, l'incidence de la pauvreté reste élevée en milieu rural où trois ménages sur quatre sont pauvres confirmant ainsi que la pauvreté est un phénomène essentiellement rural au Togo. La grande majorité des pauvres soit 78,9% vivent en milieu rural contre 21,1% en milieu urbain, y compris Lomé. L'incidence de la pauvreté extrême est aussi passée de 28,6% en 2006 à 30,4% en 2011, soit une hausse de près de 2 points en cinq ans. Elle est encore plus marquée en milieu rural où le taux est passé de 38,8%en 2006 à 43,4% en 2011 illustrant ainsi la persistance de la pauvreté en zones rurales.

Pauvreté disparate et dispersée

4. Le Togo compte cinq régions administratives (Maritime, Plateaux, Centrale, Kara, Savanes) subdivisées en 35 préfectures qui couvrent 391 cantons et environ 3 644 villages avec une population estimée à 6,2 millions[59] inégalement répartie sur le territoire national[60]. L'analyse de la localisation géographique de la pauvreté révèle des disparités assez marquées. (Appendice 1).

5. *Au niveau régional*: toutes les régions n'ont pas connu une diminution de la pauvreté. Elle a reculé dans le Grand Lomé en passant de 32,8% en 2006 à 27,2% en 2011, ainsi que dans la région de la Kara en passant de 74,2% à 68,4% et surtout dans la région Maritime où la régression a été la plus importante en passant de 67,1% à 53,9%. Par contre, la pauvreté s'est accentuée dans les régions des Plateaux (61,1% à 64,7%), dans la région Centrale (74,6% à 80,2%) et dans la région des Savanes où elle est passée de 86,7% à 90,8% entre 2006 et 2011 faisant de celle-ci la région la plus pauvre avec une incidence de la pauvreté de 90,5% (cf. Appendice 1).

[55] Databank Banque mondiale (WDI) 2013 et PNE Togo
[56] Rapport sur le développement humain 2013 PNUD
[57] Questionnaire des indicateurs de base du bien être
[58] Taux de progression du PIB réel de 2,4% en 2008, croissance passée de 3,4% en 2009 à 4,0% en 2010 et 4,9% en 2011, inflation maitrisée s'établissant à moins de 3% en 2009 et 2010.
[59] Quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH 2010)/ *comptabilité nationale (DGSCN)*
[60] La Région Maritime concentre à elle seule 42% de la population totale sur un dixième de la superficie totale du pays

6. *Au niveau préfectoral*: la ventilation de l'indice de pauvreté montre que la pauvreté est plus marquée dans les régions septentrionales: neuf des dix préfectures les plus pauvres se concentrent au nord et au centre du pays. L'ensemble des cinq préfectures de la région des Savanes sont concernées ainsi que trois des cinq préfectures de la région Centrale et une dans la Kara. Les régions Maritime (y compris Lomé-golfe) et des Plateaux, plus urbaines ont une incidence relativement faible de la pauvreté et les régions des Savanes, Centrale et Kara, plus rurales, ont une incidence élevée de la pauvreté (Appendice 1). Cette fragmentation de la pauvreté entraîne un mouvement de population du Nord vers le Sud et des zones rurales vers les zones urbaines. La région Maritime (y compris Lomé-golfe) et la région des Plateau concentrent à elles seules 64% de la population nationale alors qu'elles ne représentent que 41% du territoire national.

Insécurité alimentaire et malnutrition: acuité en milieu rural

7. *Insécurité alimentaire*: Le Togo fait face aux difficultés d'accès des populations à des produits alimentaires de qualité et de quantité suffisante mais aussi à une instabilité de la couverture des besoins alimentaires. En 2010, la proportion des ménages estimant que leurs besoins alimentaires ne sont pas satisfaits, que ce soit en milieu urbain ou en milieu rural, est de 66,1%61. La population touchée directement ou indirectement par l'insécurité alimentaire est estimée à 50%62. Par ailleurs, plus de la moitié de la population a du mal à assurer ses besoins de base (alimentation, santé, éducation, eau, énergie, habitat…). L'insécurité alimentaire frappe davantage les régions des Savanes, Centrale, de la Kara et se pose avec acuité au niveau des petits producteurs exploitant une superficie de moins d'un ha et les ménages ruraux qui ont à leur tête des femmes.

8. *Malnutrition:* Les prévalences de la malnutrition sont encore élevées au Togo, particulièrement en zone rurale même si l'état nutritionnel des enfants semble s'améliorer. Selon les données des enquêtes du MICS63, entre 2006 et 2010, la prévalence de l'insuffisance pondérale (poids/âge) est passée de 26,8% à 16,6% pour une cible OMD de 12,3% en 2015, et celle de l'émaciation (poids/taille) est passée de 14% à 4,8%. Cependant, le niveau de l'insuffisance pondérale est trois fois plus élevé dans la région des Savanes (43%) que dans la commune de Lomé (16%). On observe également une augmentation inquiétante du retard de croissance (taille/âge) qui est passée de 23,7% à 29,7% au cours de la même période. La malnutrition chronique touche près de 30% des enfants du Togo. La forme aigüe sévère varie avec les conditions de sécurité alimentaire et s'élevait en 2010, à 4,5% en moyenne sur l'ensemble du territoire.

Une population à structuration relativement jeune face au défi de l'emploi

9. Selon les résultats du quatrième RGPH 2010, la population totale est passée de 2.719.567 habitants en 1981 à 6.191.155 habitants en 2010, soit un taux de croissance annuel moyen de 2,84% (équivalant à un doublement tous les 25 ans)[64]. L'une des implications majeures de cette forte croissance est l'extrême jeunesse de la population. La structure par âge de la population révèle que 60% de la population togolaise a moins de 25 ans, 42% moins de 15 ans et seulement 3,3% sont âgés de 65 ans et plus[65]. La population potentiellement active (15-64 ans) représente 54%, elle est plus importante en milieu urbain (59,2%) qu'en milieu rural (50,0%). Cette forte proportion des jeunes crée, comme on doit s'en douter, d'immenses défis en termes de prise en charge et particulièrement en termes de création d'emplois durables et de qualité.

10. La population togolaise est aussi caractérisée par des taux élevés de sous-emploi et d'emploi estimés respectivement à 22,8% et 6,5% en 2011[66]. Il n'y aurait qu'une personne sur cinq qui travaille en plein temps au Togo. Les jeunes sont beaucoup plus touchés par le phénomène du chômage avec un taux de 8,1% contre 6,5% pour l'ensemble de la population. En dépit du léger recul du chômage (6,8% en 2006 à 6,5% en 2011) et du sous-emploi (27,1% contre 22,8%) à la faveur d'une reprise des

[61] Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE) 2013-2017
[62] FAO, Programme national de sécurité alimentaire/PNSA Togo 2008-2015
[63] MICS: Multiple Indicators Cluster Survey (Enquête par Grappes à Indicateurs Multiples)
[64] *Source: Direction Générale de la statistique et de la comptabilité nationale, 2010)*
[65] Recensement Général de la Population et de l'Habitat réalisé en 2010 (RGPH4 2010)
[66] Enquête QUIBB 2011

activités économiques[67], le déséquilibre reste très prononcé entre la demande et l'offre d'emploi. A titre d'illustration: le concours de la fonction publique en 2008 a enregistré 50.000 candidats pour 4.750 postes à pourvoir; le lancement des programmes proactifs de pré-insertion des jeunes diplômés sans-emploi en 2011 (PROVONAT et AIDE) ont enregistré respectivement 21.000 candidats pour 1 000 offres de stages (niveau minimum BEPC) et 13.000 candidats pour 500 postes de stages (niveau minimum CAP technique).Le constat général à l'analyse de ces chiffres montre que quel que soit le niveau minimum exigé pour l'offre d'emploi ou de stage, la proportion des non recrutés dépasse 90% des candidats.

Le chômage des jeunes ruraux avec comme corolaire l'exode

11. La cartographie du chômage des jeunes permet de relever que: (i) le sous-emploi frappe sévèrement les jeunes ruraux avec un taux de 62,1% contre 37,9% en milieu urbain; (ii) les jeunes de 15-35 ans sont les plus touchés par le chômage; (iii) beaucoup plus de jeunes femmes (22,9%) de cette tranche d'âge sont en situation de sous-emploi comparées aux jeunes hommes (17,73%). Les jeunes sans emploi sont inégalement répartis: ils sont plus présents dans les régions Maritime (35,7%), des Plateaux (17,1%), de la Kara (15,9), que dans la commune de Lomé (12,8%), les savanes (9,4%) et la centrale (8,9%). Le chômage reste principalement urbain (10,0% pour Lomé) en 2011 alors que le sous-emploi frappe plus les jeunes ruraux avec un niveau qui passe d'un maximum de 31,9% enregistré dans la région de la Kara à un minimum de 16,8% observé dans la région des Savanes.

12. En milieu rural, le chômage et le sous-emploi des jeunes se traduit par des flux migratoires vers les villes et un exode de plus en plus «précoce» des jeunes des deux sexes et des femmes actives vers la capitale et les villes de l'intérieur. Le phénomène se massifie d'année en année, signe manifeste d'un déficit chronique d'emplois productifs dans les zones rurales. Outre les risques encourus par les jeunes en ville (délinquance juvénile, drogue, exploitation sexuelle…), l'exode rural induit un vieillissement progressif de la population agricole et par conséquent le vieillissement des chefs d'exploitation: les personnes âgées (60 ans et plus) représentent 5,46% de la population togolaise, 5,2% en milieu rural contre 2,2% en milieu urbain.

13. Malgré l'exode rural, la population jeune dans les zones rurales reste significative. Les jeunes hommes et filles[68] (instruits ou non) rencontrés dans les différentes régions lors des séances d'échanges organisées au cours de la mission ont fortement exprimé leur désir de jouer un rôle crucial dans la mutation et la professionnalisation de l'agriculture. Conscients des opportunités de création de MPER et de génération d'emplois[69] dans le secteur agricole, Ils seraient prêts à s'investir dans le processus si des mesures d'accompagnement idoines et structurantes sont prévues et bien prises en compte dans le projet (encadrement de proximité, suivi et aide à l'insertion, accès aux services financiers…).

Genre, pauvreté et chômage en milieu rural

14. *Incidence de la pauvreté et insécurité alimentaire plus fortes chez les ménages dirigés par des femmes:* la population togolaise s'illustre également par l'importance numérique des femmes (51,4%) dont 49% ont moins de 20 ans et 58,3% moins de 25 ans. Le nombre de ménages au niveau national est estimé environ à 1 132 431 dont 23% dirigés par des femmes. Cette tendance s'observe aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain et ceci, dans toutes les régions.

15. Dans les zones rurales, les ménages dirigés par une femme sont plus pauvres que ceux dirigés par un homme avec un niveau de pauvreté de 74,1% contre 69,1% et l'insécurité alimentaire touche fortement les ménages dirigés par les femmes. En effet, sept ménages sur dix (72,0%) dirigés par une femme contre un peu plus de trois ménages sur cinq (64,4%) dirigés par des hommes estiment

[67] Enquête QUIBB de 2006 et 2011
[68] Ils sont de plus en plus organisés au sein de réseaux comme RE.JE.P.P.A.T (Réseau des jeunes producteurs et professionnels agricoles du Togo); GYIN (Global Youth Innovation Network); Conseil national de la Jeunesse du Togo. (CNJ)
[69] Cf. Appendice 2 Liste des idées de projets présentées par les jeunes par région lors des rencontres avec la mission.

qu'ils ne sont pas parvenus à subvenir à leurs besoins en denrées alimentaires[70]. Leur nombre a tendance à s'accroître en raison de la paupérisation et de l'aggravation des conditions de vie particulièrement difficiles en milieu rural et où les réseaux de solidarité traditionnels ainsi que les mécanismes de protection sociale et communautaire ont tendance à se détériorer.

16. Accès encore très limité aux ressources productives: en dépit des fonctions clef qu'elles assument pour la sécurité alimentaire et le bien-être du ménage, les femmes, qu'elles soient membres du ménage ou chef d'exploitation accèdent difficilement aux facteurs de production et aux infrastructures sociales de base[71].Fortement défavorisées par rapport aux hommes dans l'accès à la propriété foncière (53% contre 36%)[72] et à des services financiers consistants (79% contre 20%) [73]pour des investissements structurants, les femmes sont presque contraintes de se confiner dans des activités de production à faible croissance économiques et parfois sans perspective. Les considérations socio-culturelles pèsent encore sur les conditions d'accès et de contrôle des femmes aux ressources productives, ainsi que leur participation à la sphère de décision à la vie publique et privée.

17. *Education des filles et alphabétisation des femmes*: le taux d'analphabétisme des femmes reste encore élevé en milieu rural, 75% contre 55% pour les hommes. Le taux de fréquentation scolaire des filles en milieu rural reste faible (88,3 pour les garçons contre 78,8 pour les filles)[74].Au niveau de l'enseignement secondaire, les problèmes d'accès et de maintien des filles se posent avec acuité; la fréquentation diminue au fur et à mesure que le niveau monte. Seules deux filles sur dix achèvent le premier cycle (redoublement élevé et décrochage sans obtention du diplôme). S'agissant de l'accès à l'Université et dans les grandes écoles, il y a une dégradation nette. En 1998, les filles représentaient 20% des bacheliers, mais à l'université elles n'étaient plus que de 17% de l'effectif des étudiants. Ce qui s'explique par le choix des écoles de formation de courte durée. Ces facteurs expliquent en partie le nombre très faible de femmes et de jeunes filles de niveau d'instruction porté vers l'entrepreneuriat en milieu rural.

18. *Genre et emploi:* les femmes sont très peu présentes dans le secteur moderne (2,6%). Très peu de femmes sont salariées (11% contre 22% pour les hommes) du fait de leur faible niveau d'éducation et de formation et aux réalités socio-culturelles (cf. supra). Toutefois, leur taux d'activité féminine reste supérieur à celui des hommes (63% contre 58) dû en grande partie à l'arrivée précoce des filles (10-24) sur le marché de l'emploi. En milieu urbain, les femmes et les jeunes filles sont majoritaires dans le secteur informel (54%)[75], dans le commerce, l'artisanat, l'agro-industrie)[76]. Dans les zones rurales, elles s'investissent beaucoup plus dans la transformation et la commercialisation des produits agricoles et travaillent dans des conditions difficiles (pénibilité des tâches, obsolescence des équipements), connaissance très limitées en gestion, accès difficile au marché, productivité faible... Le Togo compte plusieurs associations professionnelles féminines et de femmes d'entrepreneurs. Malgré ces acquis, le développement de l'entreprenariat féminin est confronté à des contraintes techniques et économiques et surtout socio-culturelles.

19. *Genre, chômage et sous-emploi:* le chômage et le sous-emploi touchent de manière différenciée les hommes et les femmes. En effet, 34,9% des hommes sont confrontés au phénomène contre 31,2% chez les femmes. Les jeunes filles et les femmes rurales subissent lourdement les effets croisés de la pauvreté, de l'insécurité alimentaire et du sous-emploi. Elles quittent leur terroir en quête d'un travail (domestique, pileuse, lavandière, petit commerce) en ville surtout en période de soudure et sont très souvent exposées à la prostitution, à l'exploitation, au viol et à l'infanticide. Avec

[70]PNSA 2015-2018
[71] Politique nationale pour l'équité et l'égalité de genre/PNEEG
[72] Les femmes accèdent au foncier de manière collective par le biais de regroupements féminins (coopératives) généralement affectataires de superficies réduites
[73] Politique nationale pour l'équité et l'égalité de genre/PNEEG
[74] Idem
[75] PNE Togo 2011/QUIBB 2006idem
[76]Dans les années 70 à 90, la femme togolaise s'est distinguée dans la sous-région de par son dynamisme sur le plan économique notamment dans le commerce de tissu à travers les Nanas Benz.

des métiers peu rémunérateurs, la plupart d'entre elles s'enlisent dans la capitale Lomé ou dans les villes secondaires pour finalement y vivre dans des conditions extrêmement pénibles.

20. *Participation aux processus décisionnels:* les femmes sont sous-représentées aux postes de décision que ce soit au Gouvernement, à l'Assemblée nationale ou au niveau des autres Institutions de la République. Ce n'est qu'en 1977 que la femme togolaise a fait son entrée au Gouvernement. Depuis 1958jusqu'en 2007, sur un ensemble de 855 députés élus au cours des différents scrutins législatifs, il y a eu seulement 44 femmes contre 811 hommes soit 5,14% de l'ensemble. Sur 3644 villages, 4 seulement ont une femme comme cheffe. Concernant les centrales syndicales, les associations et les organisations à base communautaire, la tendance reste la même[77]. Ces pourcentages ont légèrement évolué ces dernières années. En 2011, les femmes représentaient 11% des députés et 21,90% des Ministres.

21. Sous l'égide du Ministère de la promotion de la femme, le Togo s'est doté en 2011 d'une Politique nationale pour l'équité et l'égalité de genre (PNEEG) assorti d'un Plan d'actions dont la finalité est de promouvoir à moyen et long termes, l'équité et l'égalité de genre, l'autonomisation des femmes et leur participation effective à la prise de décision à tous les niveaux du processus de développement.

Zone de couverture et groupe-cible

22. *Zone de couverture*: Le PNPER aura une couverture nationale et interviendra dans les cinq régions du pays (Maritime, Plateaux, Centrale, Kara, Savanes).Toutefois, le PNPER sera mis en œuvre dans des «zones de concentration» prioritaires compte tenu: (i) de la nécessité d'appuyer la création et la croissance de MPER dans des zones où existent des potentiels de développement avérés (filières porteuses, marchés suffisants et en croissance, infrastructures adéquates ou prévues, présences d'institutions financières partenaires) et (ii) du souci d'éviter le saupoudrage et la dispersion des interventions en référence aux leçons tirées des projets similaires; iii) de la nécessité prendre en compte les acquis des projets intervenant pour l'essentiel en appui à la production dont le PADAT pour des raisons de complémentarité. La concentration des interventions dans des zones à fort potentiel de développement agricole permettra de favoriser l'émergence d'une masse critique de MPER viables capables de tirer vers le haut l'économie rurale.

23. Au cours de la mission, il a été convenu que le Comité national de pilotage de la conception du PNPER se concerte et fournisse à la mission des informations sur: (i) la cartographie des interventions orientées sur les MPER et le secteur privé; et (ii).le choix des zones d'intervention sur la base des critères identifiés pour la sélection des préfectures d'intervention du projet. A l'issue de la concertation, le Gouvernement a proposé une liste de 20 préfectures obéissant aux critères définis avec comme soucis majeurs: (i) la synergie entre les projets Etat-région et les projets locaux (ZAAP, Communes du millénaire; (ii) l'articulation entre les territoires de projets et les initiatives communautaires; (iii) la concentration; (iv) la valorisation des acquis du PADAT dans l'accroissement de la production. Avec le choix retenu, Le PNPER couvre les 20 préfectures du PADAT.

24. *Zones d'intervention*: le PNPER concentrera ses activités sur 20 préfectures sur les 35 que compte le pays à raison de quatre préfectures par région. Au total, le PNPER couvre 57% des préfectures du pays, s'étend sur 68% du territoire national et polarise 47% de la population soit environ 2 900 000 habitants.

Région	**Savanes**	**Centrale**	**La Kara**	**Plateaux**	**Maritime**	**Total**	**%**
Préfectures	Kpendjal Tandjoaré Oti Tône	Blitta Tchamba Tchaoudjo Sotouboua	Dankpen Kéran Doufelgou Bassar	Akébou Est Mono Moyen-Mono Haho	Bas-Mono Yoto Vo L'Avé		
Population	748 000	623 000	422 000	507 000	563 000	2 863 000	47
Superficie	8 688	13 330	6 150	7 562	3 639	39 123	68

[77] Politique nationale pour l'équité et l'égalité de genre. 2011

25. Le choix de ces préfectures obéit aux critères retenus en relation avec leurs potentiels, contraintes et opportunités à offrir un environnement favorable au développement des MPER. Les critères d'éligibilité portent sur: (i) le potentiel et le dynamisme de développement agricole de la région, (ii) l'existence/proximité d'excédents de production à commercialiser/transformer pour un écoulement sur le marché local, national voire régional; (ii) l'existence d'infrastructures de marché et de production, notamment l'électrification rurale en ce qui concerne les activités de transformation; (iii) le dynamisme du secteur privé local et le potentiel entrepreneurial de la population, notamment de sa frange jeune; (iv) le potentiel d'offre de services non financiers et financiers capables d'accompagner le développement et la création de MPER.

26. *Groupes-cibles*: le PNPER cible particulièrement les jeunes (hommes et femmes) âgés de 18 à 40 ans[78]. Ses groupes-cibles sont constitués principalement: (i) de jeunes ruraux (hommes et femmes) sans emploi porteurs d'initiatives économiques et capables de saisir les opportunités de création d'entreprises; (ii) les MPER établies par des jeunes (hommes et femmes) désirant développer/consolider leur activité économique dans les filières porteuses; (iii) des entreprises collectives portées notamment par organisations de producteurs (OP) de femmes ou de jeunes; (iv) des moins jeunes (hommes ou femmes) ayant la maîtrise d'un savoir-faire à valoriser et dont la réalisation serait source de création d'emplois et d'accompagnement des plus jeunes.

27. Vu la diversité de leurs profils, les jeunes ruraux sans emploi sont catégorisés en: (i) jeunes diplômés sans emploi regroupant les jeunes sortis des écoles de formation technique et agricole tels que INFA, Centre songhaï, formation en Israël, CIDAP ou accompagnés par le programme de promotion du volontariat national (PROVONAT). les jeunes formés en entrepreneuriat par les différents programmes nationaux, et les jeunes producteurs ou artisans; (ii) jeunes moyennement ou faiblement instruits, dont les artisans; et (iii) jeunes non instruits, y compris les jeunes artisans.

28. Le PNPER cible également les groupements de femmes organisés en coopératives engagées dans des activités de transformation et ou de mise en marché de produits agricoles ou toute autre activité ajoutant de la valeur en amont et en avant du maillon de la production.

29. Les *autres bénéficiaires du PNPER* sont les structures publiques qui délivrent les produits et services nécessaires au développement des activités ciblées, les instituts et centres de formation, les ONG, les prestataires de services privés et institutions financières impliqués dans la mise en œuvre des activités du projet.

30. En termes de bénéficiaires, le projet touchera environ 280 000 personnes réparties dans vingt (20) préfectures de cinq (5) régions du pays, dont 50 000 bénéficiaires directs et 230 000 bénéficiaires indirects. Les principaux bénéfices attendus sont: (i) la création et le renforcement de 1800 MPER dont: 1100 primo MPER et 200 coopératives financées et installées, et 500 MPER déjà établies renforcées dans leurs capacités techniques et de gestion; (ii) la création d'environ 9 300 emplois directs en milieu rural dont 1600 auto-emplois (promoteurs des MPER), 2000 coopérateurs renforcés et 5 800 emplois créés et/ou consolidés; (iii) au moins 40 000 jeunes formés et accompagnés, autres que les membres des coopératives, les promoteurs des MPER et les employés; (iv) l'amélioration de l'offre de service de formation accompagnement des MPER à travers les centres de ressources spécialisés et les plateformes de services dans chacune des régions d'intervention; (v) une augmentation de l'offre des biens et services; et (vi) l'amélioration des curricula de formation des MPER.

31. Les principaux bénéfices indirects sont les suivants: (i) le renforcement des capacités des prestataires de services publics et privés, (ii) l'amélioration de l'environnement réglementaire de

[78]Au sens de la Politique Nationale de Jeunesse du Togo, est considéré comme jeune « toute personne dont l'âge est compris entre 15 et 35 ans » (Politique Nationale de Jeunesse, 2008). Toutefois le PNPER a retenu la tranche des 18-40 ans pour: i) être en phase avec les résultats de l'étude sur les déterminants de l'entrepreneuriat au Togo (TrustAfrica/IDCR 20012) indiquant que la croissance forte est obtenue pour les promoteurs ayant au moins 40 ans; ii) s'aligner aux arrêtés ministériels régissant les concours nationaux de recrutement de la fonction publique et fixant l'âge des candidats entre 18 à 40 ans; iii) tenir compte de la réalité du terrain où les jeunes de la tranche de 35 à 40 ans étaient fortement présents aux différentes rencontres.

développement des MPER, (iii) le renforcement de la liaison entre la production et le marché, (iv) le renforcement de relations d'affaires entre les MPER et les SFD.

Stratégie de ciblage

32. La stratégie de ciblage du PNPER sera inclusive et adossée à:

i. *un ciblage géographique (cf. plus haut)* englobant des critères d'éligibilité physiques, économiques institutionnels, organisationnels et sociaux et dont le croisement a permis d'établir une cartographie des zones de concentration à forts potentiels de développement avérés et une classification de celles-ci par ordre de priorité d'intervention. C'est sur cette base que les 20 préfectures susmentionnées sont sélectionnées, proposées et validées de manière participative;

ii. *un ciblage technique* qui porte: a) dans chaque région sur le choix des filières les plus porteuses et les activités dans lesquelles les jeunes et les femmes sont plus présents ou qu'ils pourraient facilement intégrer; b) la nature diversifiée de l'offre de services avec des activités d'appui et d'accompagnement de proximité inscrit dans la durée et des services financiers différenciés, le tout décliné sous forme de «package»; c) le séquençage logique et complémentaire des éléments du package d'appui tout au long du processus d'accompagnement;

iii. *un ciblage direct* des promoteurs potentiels à l'aide de méthodologies et outils capables d'apprécier: a) le degré de motivation et d'engagement du candidat, prédispositions entrepreneuriales, goût du risque, besoins d'accompagnement, etc.; b) la pertinence et la viabilité technique, organisationnelle, commerciale, sociale, financière et environnementale du projet proposé; c) la «bancabilité» du plan d'affaires du projet vis-à-vis de l'institution financière partenaire participant au financement du projet; et; d) le cas échéant, l'adéquation du binôme promoteur/idée de projet;

iv. *un ciblage socio-économique* favorisera l'inclusion des femmes et des jeunes filles regroupées en coopératives de même que les OP de jeunes hommes structurés autour de coopératives engagées dans des activités en amont en aval de la production. Ce qui leur permettra d'accéder à des services diversifiés et appropriés pour soutenir leurs activités en amont en aval du maillon de la production et de tirer profit de la dynamique entrepreneuriale impulsée par le PNPER.

33. La stratégie de ciblage sera également ouverte aux initiatives économiques innovantes et/ou de valorisation de savoir-faire local portées par des promoteurs moins jeunes (hommes et femmes) pour accroitre les opportunités de création d'emplois et d'accompagnement des jeunes. Elle sera vigilante vis-à-vis d'«élite capture» ou de groupes opportunistes pouvant se créer autour du projet, de même qu'à l'égard de détournements possibles d'objectifs de projet. A cet effet, des critères d'éligibilité sont proposés à titre indicatif pour chaque groupe-cible. Ils seront revus et amendés en vue de les adapter au contexte spécifique de chaque région et préfecture. Cet exercice sera effectué dès l'entame du projet de manière participative avec tous les acteurs concernés (institutionnels, stratégiques, opérationnels,…).

34. Par souci de transparence et d'équité, un dispositif de veille inclusif et démocratique sera mis en place pour accompagner le projet. Pour plus d'efficacité, la stratégie de ciblage s'adossera sur une campagne de sensibilisation, d'information et de communication autour des objectifs, cibles et mode opératoire du projet à l'endroit de tous les acteurs et bénéficiaires potentiels dès le démarrage du projet et tout au long de son exécution.

35. Le PNPER veillera au respect strict des conditions de ciblage et d'éligibilité des promoteurs potentiels et établis, des critères de sélection des projets d'entreprises à promouvoir et au déroulement correct des mesures d'accompagnement, d'encadrement de proximité et de suivi afin qu'au moins 65% des MPER soient fonctionnelles trois (03) ans après leur création/consolidation .

Stratégie genre

36. Compte tenu du mode d'organisation et de fonctionnement de la majeure partie des activités économiques des femmes en milieu rural, lesquelles sont fortement liées à la nature de leurs organisations de base (associations, groupements féminins, coopératives…), on dénombre un nombre très limité de MPER individuelles créées et gérées par des femmes et/ou jeunes filles dans les zones d'intervention du PNPER. A cet effet, la stratégie genre du PNPER sera inclusive pour permettre aux femmes et aux jeunes filles de valoriser davantage leurs atouts (savoir-faire local, compétences de type domestique ou traditionnel) acquis particulièrement dans la transformation/commercialisation des produits agricoles et forestiers. Des dispositions pratiques seront prises afin qu'au moins 50% des OP/coopératives ciblées soit «féminines» c'est à dire créées et gérées exclusivement par les femmes.

37. Le PNPER initiera des actions spécifiques dans l'optique d'accompagner les femmes dans l'accroissement de l'efficacité de l'organisation et de la gestion leurs activités économiques[79] dans une dynamique entrepreneuriale durable et portée vers le marché. Des mesures d'accompagnement sont envisagées pour rendre les coopératives femmes plus compétitives et rentables pour tendre vers la professionnalisation à travers: (i) actions de sensibilisation et d'information spécifiques à l'endroit des femmes et des jeunes filles sur les opportunités économiques du projet; (ii) prise en compte du faible niveau d'instruction et d'analphabétisme de la majeure partie des femmes rurales dans les actions de formation et d'encadrement et d'accès aux financement; (iii) accompagnement dans la valorisation de leur savoir local et potentiel entrepreneurial dans des initiatives novatrices de création de valeur ajoutée et d'emplois; (iv) prise en compte des besoins spécifiques et contraintes des femmes (appui technique et technologique, réduction de la pénibilité, hygiène, qualité, maîtrise de l'itinéraire technique, mise en marché, partenariat).

38. Le PNPER contribuera aussi à la promotion du leadership des femmes et des jeunes dans l'économie rurale comme dans les coopératives mixtes, cadres de concertation/plateformes à travers des formations (prise de parole, confiance en soi, présentation de modèles, célébration de l'excellence et de la qualité) et des visites d'échanges inter-région ou hors du pays. Le dispositif de suivi-évaluation du PNPER inclura la désagrégation des indicateurs par sexe et par âge chaque fois que jugé pertinent. Un point focal genre sera désigné parmi le personnel du projet au niveau national comme régional. Les responsables de SE (COD et COR) assureront cette fonction.

39. Parallèlement à ces dispositions opérationnelles, d'autres initiatives d'ordre institutionnel seront soutenues: (i) introduction de la dimension genre dans les critères de sélection du personnel du projet; (ii) sensibilisation et formation de l'équipe du projet de même que les partenaires de mise en œuvre sur les questions de genre et le respect du principe de genre dans l'opérationnalisation du projet; (iii) prise en compte du genre dans les conventions partenariales et accord sur des modalités pratiques de prise en compte systématique du genre dans les activités du projet (méthode des quotas à établir de manière équitable sur la base d'une analyse); (iv) organisation d'activités spécifiques d'appui, de formation et d'encadrement pour promouvoir et développer l'entrepreneuriat féminin en milieu rural.

[79] Ces activités sont pour la plupart sous équipées du fait d'une méconnaissance des technologies appropriées et du marché, un système de gestion peu performant, des moyens financiers limités, un accès difficile à l'information…

Appendice 1: Données sur la pauvreté

Tableau 1: Effectifs globaux de la population résidente en 2010

Sexe/Milieu de résidence		**Effectif**	**%**
Sexe	Masculin	3 009 095	48,6%
	Féminin	3 182 060	51,4%
	Total	***6 191 155***	***100 ,0%***
Milieu de Résidence	Population Urbaine	2 334 493	37,7%
	Population Totale	3 856 660	62,3%
	Total	***6 191 155***	***100,0%***

Tableau 2: Evolution des seuils de la pauvreté entre 2006 et 2011
Niveau régional et national

Régions	**2006**	**2011**
Lomé	276 400	323 388
Maritime	178 278	208 585
Plateaux	176 896	206 968
Centrale	205 365	240 277
Kara	176 896	206 968
Savanes	179 660	210 202
National	276 400	323 388

Source: Profil de la pauvreté, QUIBB 2006 et 2011

Tableau 3: Evolution de la pauvreté selon les milieux de résidence (urbain-rural)

Indicateurs de pauvreté				Contribution à la pauvreté nationale		
	P0	P1	P2	C0	C1	C2
2006						
Lomé Urbain	30,8	8,2	3,2	10,5	7,3	5,9
Autre Urbain	46,4	14,2	5,9	10,6	8,5	7,1
Rural	75,1	30,6	15,6	78,9	84,2	87,0
Ensemble	*61,7*	*23,6*	*11,6*	*100,0*	*100,0*	*100,0*
2011						
Lomé Urbain	28,5	6,9	2,6	11,4	6,6	4,6
Autre Urbain	44,7	15,3	7,1	11,0	9,1	7,9
Rural	73,4	33,1	18,4	77,6	84,3	87,5
Ensemble	*58,7*	*24,4*	*13,1*	*100,0*	*100,0*	*100,0*

Sources: Profil de la pauvreté, QUIBB 2006 et 2011

Tableau 4: Evolution de la pauvreté selon les régions entre 2006-2011

Indicateurs de pauvreté			Contribution à la pauvreté nationale			
	P0	P1	P2	C0	C1	C2
2006						
Grand Lomé	32 ,8	9,2	3,8	12,4	9,1	7,6
Maritime	67,1	22,6	9,8	22,5	19,8	17,5
Plateaux	61,1	21,7	9,9	21,3	19,7	18,3
Central	74,6	29,1	14,1	11,8	12,1	11,9
Kara	74,2	32 ,0	17,4	16,3	18,3	20,3
Savanes	86,7	44,2	25,4	15,7	21,0	24,5
Ensemble	*61,7*	*23,6*	*11,6*	*100,0*	*100,0*	*100,0*
2011						
Grand Lomé	27,2	6,4	2,4	12,1	6,9	4,8
Maritime	53,9	19,1	9,3	13,7	11,7	10,6

Plateaux	64,7	26,7	13,7	25,8	25,6	24,5
Central	80,2	34,1	17,8	14,1	14,5	14,1
Kara	68,4	29,2	15,7	15,0	15,4	15,5
Savanes	90,8	50,7	31,9	19,3	25,9	30,4
Ensemble	*58,7*	*24,4*	*13,1*	*100,0*	*100,0*	*100,0*

Sources: Profil de la pauvreté, QUIBB 2006 et 2011

Indice de pauvreté (P0) Profondeur de la pauvreté(P1) Sévérité de la pauvreté (P2) Contribution à la pauvreté (C0)

Tableau 5: Classement des régions et des préfectures (5) selon leur niveau de pauvreté

Savanes	87,7	Centrale	76	Kara	68,9	Plateaux	65,9	Maritime	45,3
Kpendjal	95,5	Mô	82,7	Dankpen	78,4	Akébou	78,6	Bas Momo	58
Tandjoaré	94	Blitta	79,7	Kéran	74,4	Est Mono	75,6	Yoto	57,1
Oti	88,5	Tchamba	77,9	Doufelgou	72,3	Moyen Mono	73,3	Vo	56,1
Tône	82,5	Tchaoudjo	76	Assoli	69,3	Haho	72,1	Ave	54,6
Cinkassé	78	Sotouboua	75,8	Kozah	57,6	Wawa	70,5	Zio	53,3

Source SCAPE (Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi 2013-2017

Appendice 2: Profil et caractéristiques du groupe-cible du PNPER

Le PNPER cible particulièrement les jeunes (hommes et femmes) âgés de 18 à 40 ans. Ses groupes-cibles sont constitués principalement: (i) de jeunes ruraux (hommes et femmes) sans emploi porteurs d'initiatives économiques et capables de saisir les opportunités de création d'entreprises; (ii) les MPER établies par des jeunes (hommes et femmes) désirant développer/consolider leur activité économique dans les filières porteuses; (iii) des entreprises collectives portées notamment par organisations de producteurs (OP) de femmes ou de jeunes; (iv) des moins jeunes (hommes ou femmes) ayant la maîtrise d'un savoir-faire à valoriser et dont la réalisation serait source de création d'emplois et d'accompagnement des plus jeunes.

Groupe-cible 1: Primo-entrepreneurs potentiels (jeunes ruraux hommes et femmes porteurs d'initiatives économiques potentiellement viables;	**Profil**
Groupe 1.1: Jeunes diplômés sans emplois - Jeunes formés en entrepreneuriat par les différents programmes - Jeunes sortis des écoles de formation technique agricole (CIDAP, INFA, Centre songhaï, Israël…) - Jeunes producteurs désirant se spécialiser ou se professionnaliser dans les maillons en amont/aval de la production - Jeunes sortis des écoles de formation technique et professionnelle - Jeunes diplômés/universitaires sans emploi	Généralement des jeunes de 18 à 40 ans désirant se lancer dans le développement des micro entreprises rurales opérant dans le secteur en amont ou en aval de la production, et dans l'incapacité de réaliser leurs activités par leurs propres moyens, du fait de leur pauvreté, de leur faible esprit entrepreneurial ou de leur méconnaissance des modes de financement, des technologies appropriées et des marchés (ils en sont le plus souvent au stade de l'idée, sans avoir nécessairement exercé l'activité en rapport avec leur projet). Les besoins d'information, de formation, d'encadrement et d'accompagnement sont consistants et nécessitent une approche différenciée selon le cursus et le profil du promoteur ainsi que son idée de projet[80] Secteurs/maillons de prédilection: ouverts mais toutefois portés sur la transformation, le conditionnement, le stockage, la transformation, la distribution, la commercialisation adossée à la production agricole, avicole ou le maraichage, compost, provenderie, vente de semences…
Groupe 1.2: Jeunes moyennement ou faiblement instruits - Jeunes artisans (avec un métier) faiblement instruits - Jeunes producteurs faiblement instruits sortis	Des jeunes de 18 à 25 ans qui ont dans leur processus d'apprentissage formel comme informel exercé l'activité en rapport avec leur projet. Les besoins de ce groupe se situent surtout dans le domaine de l'information pour susciter de nouvelles activités à plus forte valeur ajoutée, l'innovation avec des équipements et des procédés innovants, la mise en relation avec innovateurs Des formations en entrepreneuriat, gestion et comptabilité seront également nécessaires pour une maîtrise des devis/factures de même que des formations techniques, pour la qualité, la finition à travers un dispositif d'apprentissage en alternance pour une certaine durée. L'organisation de son activité sera un point critique car devant faire appel à des ouvriers Secteurs/maillons de prédilection: ouverts mais toutefois portés sur l'entretien, la réparation et la maintenance des équipements et matériels agricoles, la fabrication d'équipent, le transport de proximité des produits agricoles !!, a transformation, le conditionnement, la transformation, la distribution, la commercialisation adossée à la production agricole, avicole… Les jeunes producteurs pourraient s'orienter vers la production de compost, la provenderie,
Groupes1.3: Jeunes non instruits - Jeunes artisans (avec métier) non instruits - Jeunes producteurs non instruits sortis	Même profil que le groupe ci-dessus à la différence que compte tenu de leur analphabétisme, leur prise en charge requiert une attention particulière (outils d'accompagnement, encadrement et accompagnement, financement)

[80] Cf. Tableau sur la Typologie des groupes cibles, défis et besoins de formation et d'accompagnement

Groupe cible 2: MPER établies par des jeunes (hommes et femmes) désirant développer/consolider leur activité économique dans les filières porteuses **Principales caractéristiques: MPER à fort potentiel de croissance et d'orientation commerciale en réponse à la demande**	
En amont de la production agricole: - Prestation de services de travaux agricoles: (labour au tracteur, ou utilisation de motoculteurs pour le travail du sol dans les bas-fonds humides). - Production de supports de culture et d'élevage: production/commercialisation de compost et de bio fertilisants; fabrication d'aliments pour la volaille - Entretien, réparation matériel et équipements agricoles; services après-vente de proximité; - Commercialisation des intrants et équipements agricoles y compris pièces de rechange, "distribution de proximité" d'intrants et de petits équipements agricoles. - Services de formation et de conseil: centres de formation privés et publics, ONG, bureaux d'études, consultants individuels, maîtres artisans. **Secteur de l'élevage** - Aviculture - Embouche bovine - Elevage de petits ruminants et de porcs - Production de poussins et de pintadeaux - Dressage de bœufs pour la culture attelée - Suivi sanitaire. - Installation de pharmacie vétérinaire villageoise et vente d'aliments de bétail	En aval de la production agricole: - Prestation de services de travaux agricoles: battage et décorticage du riz, égrenage et transformation (farine de maïs, râpage du manioc, pressage des oléagineux (noix de palmiste) - Fabrication et réparation d'équipements de transformation: ateliers d'artisans du fer (forgeron, menuiserie métallique, fabrication de batteuses, égreneuses et agroéquipements de transformation, fabrication des pièces détachées et l'entretien/réparation des équipements...) - Transformation des produits agricoles/secteur agro alimentaire avec des unités de transformation et des innovations techniques (mécanisation), conditionnement des produits (céréales, oléagineux, fruits, légumes et tubercules) - Transformation de produits agricoles/secteur non agroalimentaire): produits cosmétiques et thérapeutiques: principalement la production de savons - Mise en marché des produits des MPE: centrale d'achat, réseau de distribution, transport des produits, contrôle qualité, conditionnement, marketing, prospection des marchés, mise en relation commerciale producteurs/OM, labellisation, ….
Contraintes des MPER établies	**Besoin d'appui et de formation**
1. Contraintes au plan technique • Niveau d'équipement très souvent peu adapté à la taille de la MPER • Accès limité aux facteurs à l'électricité/eau • Non maîtrise du fonctionnement des équipements • Absence de planification dans la production - Capacités de production très limitées - Taille du marché conditionnée par la production - Personnel technique très réduit - Local pas toujours approprié pour les équipements Système d'approvisionnement non fiable (rupture de stock) **2. Compétences en management et gestion financière/comptable très limitées** - Capacité d'autofinancement faible - Relation financière très limitée avec les IF - Absence d'outils de gestion comptable et financière - Systèmes de fixation de prix non maîtrisé/Non prise en compte de manière exhaustive des charges **3. Capacités de mise en marché et de marketing très**	**Sur le plan organisationnel** - Diagnostic participatif institutionnel et organisationnel - Clarification du statut/forme juridique - Elaboration d'un programme d'appui (3ans) - Accompagnement dans l'organisation et la gestion du personnel - Mise en place d'outils de gestion du personnel **Sur le plan technique et technologique** - Renforcement des capacités productives (techniques et technologiques) en relation avec les besoins d'accroissement de la productivité, de la qualité, de l'hygiène **Sur le plan financier** - Analyse et évaluation des besoins en financement - Identification des sources de financement en relation avec les capacités de la PMER - Elaboration du BP, Mise en œuvre et suivi-évaluation **Sur le plan de la gestion et de la gouvernance**

insuffisantes • Dispositif de production peu portée sur le marché • Faible capacité de communication sur les produits • Faible capacité d'innovation des produits • Difficile accès et coût élevé des énergies notamment l'électricité, • Très peu de prospection commerciale et pas d'étude d marché systématique avant lancement de produits • Absence d'unités de production d'emballages de qualité et adaptés aux différents produits et marchés	- Renforcement de l'esprit entrepreneurial du promoteur - Formation en gestion d'entreprise (bonnes pratiques de gouvernance et de relations de partenariat - Gestion administrative, comptable et financière et élaboration d'outils de gestion et de contrôle interne/Gestion du personnel **Sur le plan du Marketing et de la commercialisation** - Définition d'une stratégie de commercialisation Accompagnement dans la recherche de marchés en réponse/Contractualisation - Connaissance et respect des exigences du marché (qualité, hygiène, normes, délais, conditionnement) - Consolidation des parts de marchés acquises - Développement d'innovation pour capter de nouvelles niches sur la base - Définition et mise en œuvre d'une politique de communication

Groupe cible 3: Coopératives de jeunes et de femmes (des entreprises collectives portées notamment par des coopératives de femmes, de jeunes producteurs, ou mixtes)	**Profil**
1. Coopératives désirant assurer la commercialisation collective des produits des membres 2. Coopérative désirant développer en amont et en aval de la production une activité à effets induits directs et structurants pour la mise en marché des produits.	MPER collective dont l'organisation et la gestion requièrent la prise en compte de la dynamique de groupe pour imprimer à l'activité une orientation économique viable et porteuse de croissance du fait d'une certaine accoutumance des OP à la subvention sans redevabilité Secteurs/activités ouverts (mise en marché, magasin de stockage, production et vente d'emballages/sacs, conditionnement…)
Groupe cible 4: des moins jeunes (hommes ou femmes) ayant la maîtrise d'un savoir-faire à valoriser et dont la réalisation serait source de création d'emplois et d'accompagnement des jeunes.	**Profil**
Femmes/hommes instruits/non instruits, membre ou non d'un groupement ou d'une coopérative ayant la maîtrise d'un savoir-faire qu'il souhaiterait valoriser à travers une activité économique structurante en amont et en aval des filières retenues et dont la réalisation serait source de création d'emplois et d'accompagnement des jeunes	Des hommes et des femmes de plus de 45 ans ayant capitalisé plusieurs années d'expérience dans le secteur agricole au sein ou en dehors des OP, maitrisant un savoir faire (local), une technique ou une expertise dont la valorisation ou la réalisation est source de création d'emplois pour les jeunes ruraux (hommes et femmes) sans qualification et non instruits. Les MPERs crées seront positionnées dans des activités ou maillons qui offrent des débouchés aux activités de production, améliorent la productivité, la qualité, la disponibilité et l'accessibilité du produit ou du service (égrenage mobile

Primo-entrepreneurs potentiels: défis et besoins d'appui identifiés	
Défis identifiés	**Besoins de formation et d'accompagnement**
1. Sous-information sur les opportunités de création de MPERs et d'emplois dans les filières ciblées pour la plupart des jeunes[81] - Manque d'information sur les potentialités du secteur agricole - L'agriculture et la fonction de production peu attractives à leurs yeux **2. Potentiel entrepreneurial énorme chez les jeunes mais très peu orienté vers le secteur agricole** - Méconnaissance de l'approche filière - Non appréhension des maillons des filières comme des niches de création de richesses - Très peu de modèle de jeunes entrepreneurs réussis pouvant servir de modèle et de référence aux jeunes diplômés	**Formation/mise à niveau en Entrepreneuriat** - information sur les opportunités de créations d'entreprises et d'emplois dans les filières agricoles/susciter de nouvelles activités à plus forte VA - Formation en entrepreneuriat/développement de l'esprit entrepreneurial Visite de MPERs ou de PME /Aperçu sur le marché potentiel à conquérir - Ciblage des partenaires stratégiques potentiels du secteur et de l'activité: fournisseurs, institutions financières locales, partenaires techniques, clients - Confirmation/stabilisation et validation de l'idée de projet - **Appréciation du degré de motivation du candidat et de la viabilité du binôme idée de projet/promoteur potentiel** - Examen de l'adéquation binôme et identification des besoins d'appui - Phase d'imprégnation (stage en entreprise ou en d'application selon le secteur d'activité) Accompagnement pour une auto-étude du marché - Identification des besoins d'accompagnement - Elaboration de business plan (intégrant les besoins d'appui) et seront à
3. Méconnaissance des modes de fonctionnement des Institutions de financement - Aucune relation avec le secteur bancaire qui plus est avec le secteur de la finance rurale - Fausse /mauvais impression sur l'efficacité et la pertinence de la micro-finance - Méconnaissance presque totale des services	**Informations pratiques sur les institutions de financement** - Rencontres interactives avec les structures de financement locales - Mise en relation précoce des promoteurs potentiels - avec les structures de financement (modes et plan de financement)
4. Peu de connaissance et ou expérience pratique en management/gestion d'entreprise - Faible connaissance en gestion d'entreprise - La formation entrepreneuriat très peu présent dans les cursus ou programmes - L'offre de service des structures de formations et ONG très limitée voire absente	**Formation en management et gestion d'entreprise** - Financement de l'entreprise: calcul de la rentabilité - Evaluation et gestion des risques/Prise de décision - Organisation et planification des activités - Développement de partenariats techniques et commerciaux - Gestion administrative, comptable et financière/TIC - GRH

[81] Globalement les jeunes ignorent les opportunités de créations d'emplois dans le secteur agricole à l'exception des formés dans les écoles de formation agricole. La plupart des jeunes producteurs ont aussi une vision très limitée sur les opportunités du secteur.

5. Faible orientation vers le marché Attitudes à priori pas systématiquement vers une « approche marché avant production	**Formation en marketing/mise en marché** - Accès aux marchés en réponse à la demande - Contractualisation - Respect des exigences du marché (qualité, hygiène, normes, délais, conditionnement) - Consolidation des parts de marchés acquises - Recherches de nouvelles niches - Communication
6. Faible/absence de connaissances ou compétences techniques spécifiques dans le secteur agricole	**Formation, appui technique et technologique en fonction de la nature de l'activité choisie par le promoteur** - Exploration de perspectives d'innovations - Prise en compte des questions environnementales
7. Dispositif d'accompagnement et de suivi des primo-promoteurs non adapté, peu performant voire inexistant	**Accompagnement dans la durée, participatif et relativement suffisant** - Coaching du primo-entrepreneur sur la durée - Visites d'échanges régionales, pays et hors pays - Suivi rapproché du binôme MPER/Promoteur sur une période de 12 à 24 mois selon la nature et la taille de l'activité - Evaluation systématique et périodique du binôme - Evaluation du dispositif d'appui
Les programmes de formation en gestion et techniques à l'endroit des femmes, jeunes producteurs ou artisans non instruits son peu attractifs (contenus très simplifiés ou outils pédagogiques peu fonctionnels)	**Conception des programmes d'alphabétisation fonctionnelle et de post alpha en phase avec les besoins spécifiques des promoteurs non instruits en entrepreneuriat, gestion d'entreprise et techniques selon les métiers ciblés**

Appendice 3: Tableau récapitulatif des potentialités par région

REGIONS ET RUBRIQUES	SAVANES	La KARA	CENTRALE	PLATEAUX	MARITIME
GENERALITES	Située à l'extrême nord du pays, cette région qui s'étend sur 8688 Km2 est divisée en 5 préfectures. Elle compte 628.000 habitants (estimation 2008). Densité: 99 habitants au Km2. Il n'existe pas de statistiques concernant le sous-emploi et le chômage. Située à la frange Sud du Sahel, la région se caractérise par des sols semi arides parfois désertiques à cause de longues périodes de sécheresse et du déboisement. Malgré tout, on note la présence de bas-fonds et de retenues d'eau qui pourraient faciliter la pisciculture ou/et le maraîchage.	Située dans la partie centre Nord du pays, elle comptait 690.000 habitants en 2008 (estimation). Densité: 60 hab. au Km2. Elle comporte 7 préfectures. Il n'existe pas de statistiques concernant le chômage et le sous-emploi. Bien que les sols soient en train de se dégrader, cette région est particulièrement propice à l'agriculture et à l'élevage, également en raison de l'existence, par endroit de cours d'eau et d'étangs.	Située au centre du pays, comme son nom l'indique, cette région se compose de 4 préfectures. Elle s'étend sur une superficie de 13.300 Km2 et compte 509.300 habitants (densité 38 hbts/Km^2, la plus faible du pays).	Etendue sur plus de 17.000 Km2, la région est la plus grande du pays et compte plus d'1.500.000 habitants. Elle se compose de 11 préfectures. Elle se caractérise par une bonne pluviométrie et des terres cultivables et marécageuses abondantes.	Située à l'extrême sud du pays, la Région Maritime est la moins étendue mais la plus peuplée. Elle sert de zone d'attraction à tous les ruraux désœuvrés ainsi qu'à ceux qui espèrent que la ville leur offrira des conditions de vie meilleures. Elle s'étend des rives du golfe du Bénin aux premiers contreforts de la Région des Plateaux. Elle est constituée par 7 préfectures.
PRINCIPALES PRODUCTIONS AGRICOLES	Riz, maïs, mil (90% de la production nationale), arachide et sorgho dans le nord, maraîchage de contre saison dans le sud. Exploitation du palmier à huile et production de plants destinés au reboisement.	Maïs, sorgho, mil, igname, arachide, voandzou, tomates, oignons, (cultures de contre saison) et en moindre quantité riz paddy, manioc et haricot.	Maïs et sorgho (2ème région productrice du pays), manioc, igname (50% de la production nationale), haricot, riz paddy et, dans une moindre mesure, les produits maraîchers, arachide, mil, soja et noix de cajou.	Riz, manioc, igname, sorgho, palmiers à huile, arachide, taro, fonio, Maraîchage: tomate, piment, gombo, aubergine, oignons, pomme de terre, poivron, etc... Fruits: Agrumes, ananas, bananes, mangues, goyaves, etc. Production forestière importante.	Hormis la Préfecture du Golfe qui abrite Lomé, toutes les autres produisent du maïs et du manioc en quantité appréciable. Parce qu'elle est située à la périphérie du gros centre consommateur qu'est Lomé la région cultive des cultures maraîchères très variées.
PRINCIPAUX ATOUTS CREATION ET LE DEVELOPPMENT DES MPER	Sur le plan économique, la région se caractérise par: • la présence de marchés locaux importants, des échanges commerciaux actifs avec le Burkina Faso, le Bénin et le Ghana et son rôle touristique; • une population jeune et dynamique mais tentée par l'exode rural et un environnement propice à l'élevage ainsi qu'à la pratique de l'agriculture dans les zones irriguées; • l'implantation d'institutions de micro finance; • l'exploitation de sites touristiques reconnus mais manquant d'entretien et de valorisation.	Présence de terres cultivables disponibles. Existence de nombreux groupements productifs, en particulier féminins. Populations jeunes et dynamiques. Enormes possibilités d'échanges transfrontaliers avec le Bénin ainsi que des marchés régionaux et interrégionaux. La région est attractive sur le plan touristique (paysages, constructions typiques, fêtes traditionnelles et réserves de faune et de flore)	Bonne pluviométrie et de nombreux cours d'eau et bas-fonds humides avec possibilité de pratiquer les cultures irriguées. Populations jeunes et dynamiques. Présence de nombreux groupements productifs. Toutes les conditions seraient réunies pour que l'agriculture et l'élevage y soient particulièrement développés. Artisanat/menuisier métallique	Sols fertiles, nombreuses terres cultivables fertiles et non encore exploitées. Bonne pluviométrie. Présence de bas-fonds et de terres marécageuses. Populations jeunes et dynamiques. Présence de nombreux groupements productifs. Prix rémunérateurs pour les éleveurs. Débouchés internes et externes pour les productions vivrières. Existence de marchés régionaux ainsi qu'à la frontière du Bénin et du Ghana. Existence de services d'encadrement agricole Sites touristiques	Enorme marché que constitue Lomé et la proximité du Bénin. Ouvertures vers l'extérieur (port et aéroport) Deux saisons pluvieuses. Une population jeune et dynamique. Présence de la mer et d'étendues d'eau. Présence d'institutions d'encadrement et de micro finance. Présence d'eau, d'électricité et du téléphone, des sites sites touristiques

Appendice 4: Liste des idées de projet recueillies auprès des jeunes lors des rencontres avec la mission[82]

Régions Centrale (Sokodé), Centrale), Savanes (Dapaong), Kara (Kara)[83]

1.	Idées de projet	Centrale	Savanes	Kara
2.	Production et commercialisation de semences	X	X	X
3.	Production et vente de compost	X	X	X
4.	Elevage et commercialisation de petits ruminants	X	X	X
5.	Distribution des intrants agricoles	X	X	X
6.	Aviculture (pondeuses, poulets de chair, pintades)	X	X	X
7.	Distribution des intrants d'élevage	X	X	X
8.	Provenderie/Aliments de volaille, bétail, porcs	X	X	X
9.	Fabrication d'équipements/outils agricoles et vente de pièces détachées	X	X	X
10.	Entretien et réparation des machines agricoles et vente de pièces de rechange	X	X	X
11.	Transformation de céréales (riz, maïs)	X	X	X
12.	Transformation des fruits et légumes (tomate, piment, carottes, ananas, mangue…)	X	X	X
13.	Transformation des produits forestiers (karité, anacarde, morengha, huile de palme)	X	X	X
14.	Transformations des racines et tubercules (manioc en gari, igname en cossette…)	X	X	X
15.	Transport de proximité de produits agricoles	X	X	X
16.	Stockage et commercialisation de produits agricoles (riz paddy)	X	X	X
17.	Prestation de services labour (location de tracteur, culture attelée,	X	X	X
18.	Emballages/Conditionnements des produits transformés et des semences	X	X	X
19.	Elevage de porcs		X	X
20.	Pisciculture		X	X
21.	Vente d'équipements de pêche		X	
22.	Prestation de services d'égrenage de maïs (mobile)		X	X
23.	Prestation de services de battage/vannage/décorticage de riz		X	X
24.	Production et commercialisation de fourrage et de foin		X	
25.	Egrenage et calibrage de semences de maïs certifiées	X	X	X
26.	Production de poussins et de pintadeaux	X	X	X
27.	Métissage de poules			X
28.	Abattoir		X	X
29.	Dépôt de vente de semences certifiées et autres intrants maraichers	X	X	X
30.	Installation de pharmacie vétérinaire villageoise et vente d'aliments de bétail	X	X	X
31.	Prestation de services/accompagnement technique des producteurs/éleveurs			X
32.	Apiculture et vente de miel	X	X	X
33.	Projet de transformation de maïs, du soja et du mil en farine pour bébé			X
34.	Production et commercialisation des champignons	X		X
35.	Dressage de bœufs pour la culture attelée			X

[82] Participants: OP, entrepreneurs individuels, jeunes, groupements de femmes, MPER collectives
[83] Rencontres tenues à Sokodé le 17 mai, Dapaong le 20 mai et Kara le 24 mai 2013

Appendice 5: Régions de la Maritime et Plateau (Domaines d'activités/MPER en relation avec les idées de projets): Régions maritimes

1. Transformation des produits agricoles (secteur agroalimentaire)	
Matières premières	**Produits du secteur des MPEA**
Céréales	
Maïs	Semoules, farines, couscous, pâtes fermentées, galettes
Riz	Riz décortiqué, riz étuvé, semoule de riz
Toutes céréales	Boulangerie
Racines et tubercules	
Manioc	Gari, attiéké
Igname	Cossettes
Oléagineux	
Palme	Huile rouge
Arachide	Pâte d'arachide, huile d'arachide
Graines et noix issues de cueillette	Beurre de Karité
Légumes, condiments et fruits	
Légumes fruits	Tomates séchées, gombos séchés, oignons séchés, poivrons/piments séchés et en poudre
Légumes feuilles	Feuilles fraîches, hachées, séchées, en poudre, précuites (moringa)
Graines	Arachides et noix de cajou grillées
Fruits et produits constituant les boissons naturelles	Jus: de bissap, de gingembre; sirop, confitures, marmelades, morceaux séchés
Produits biologiques et éthiques	A l'export: Mangues, bananes, confitures, fruits séchés, …
Produits animaux	
Produits laitiers	Lait caillé, fermenté, pasteurisé, yaourts, fromages
Poissons	Poissons séchés, fumés
Viande bovine et PR	Ateliers de découpe, boucherie, charcuterie
Autres	
Apiculture	Miel
2. Fabrication de matériels et équipements agricoles	
3. Production de supports de culture et d'élevage (compost, bio fertilisant, …)	
4. Prestation de services de travaux agricoles - Labour mécanisé - Récolte, battage, vannage	
5. Entretien, réparation matériels et équipements agricoles	
6. **Services de formation et de conseil** (centres de formation privés, ONG, bureaux d'études, consultants individuels, maîtres artisans) - Formation et conseil généraliste - Formation et conseil spécifique - Appui à l'innovation - Amélioration de la qualité des produits (sanitaire, présentation, emballage)	
7. **Mise en marché des produits des MPE** (centrale d'achat, réseau de distribution, transport des produits, contrôle qualité, conditionnement, marketing, prospection des marchés, mise en relation commerciale producteurs/OM, labellisation, ….)	

Appendice 6: Estimation des emplois à créer et à consolider et des bénéficiaires du PNPER

I. Création/consolidation de MPER

Désignation	MPER	Nombre d'emplois directs à créer	Nombre d'emplois à consolider	Nombre total d'emplois à créer et à consolider
Nombre de MPER à créer et/ou à consolider	**1 800**	**6 200**	1 600	**7 800**
1. Nombre de MPER nouvelles à créer (3 emplois par MPER)	1 100	3 300	1 100	3 300
2. Nombre de MPER établies à consolide	500	2 500	500	2 500
• 2.3. Nombre de coopératives	200	400	2000	2400
Total emplois à créer et à consolider		**6 200**	**3 600**	**0**

II. **Nombre de bénéficiaires du projet (par parcours et par phase)**

Phase	Parcours			
	Parcours 1: Création d'Entreprise (PIE)	Parcours 2: Consolidation des MPER existantes	Parcours 3: Développement de l'Entreprenariat Coopératif	Parcours 4: Renforcement des Capacités des Employés et des Apprentis des MPER.
Phase I	4000	1000	400	10,000
Phase II	2500	700	300	7500
Phase III	1100	500	200	-
Phase IV	1100	500	200	-

Sur la base de cette estimation, le PNPER pourrait créer 6 200 nouveaux emplois, consolider 3 000 emplois, formé et accompagné plus de 40 000 personnes. De par ses effets induits dans les autres maillons des filières retenues et au niveau des prestataires de services non financiers et financiers; et au niveau de tous les acteurs concernés par la mise en œuvre du PNER, de nombreux emplois indirects pourront être créées/consolidés de. Sur cette base et en se référant à la taille moyenne d'un ménage rural (5 à 6 personnes), les bénéficiaires du PNER pourraient être estimés environ à 280 000 personnes.

Annexe 3: Performance du pays et enseignements tirés

Performance du pays

1. Le secteur agricole togolais a enregistré une évolution notable depuis que le pays a renoué avec la coopération internationale en 2005. L'adoption du Document complet de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP-C) et du Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire (PNIASA) en 2009, a fixé le cadre stratégique d'intervention au niveau de ce secteur. Le gouvernement vient également de se doter en 2012, d'une Politique nationale de développement agricole (PNDAT) qui inscrit dans sa vision, le développement d'une agriculture compétitive, s'appuyant sur des techniques efficaces et efficientes de production et de valorisation, mise en œuvre par des agriculteurs ouverts aux innovations techniques et qui s'inscrivent dans une dynamique de professionnalisation et d'entreprenariat agricoles.

2. Par ailleurs, et dans le cadre de la concrétisation des engagements pris par le gouvernement de faire de l'agriculture un domaine de concentration, les allocations de ressources accordées à ce secteur entre 2002 et 2011 (hors-pistes rurales) ont été multiplié par 3, passant de 7 à 25 milliards FCFA. Ce budget s'est particulièrement accru à partir de 2010, signe d'une volonté politique forte de soutenir davantage le secteur agricole. Les dépenses publiques en faveur du secteur ont ainsi atteint 6,4% des dépenses totales de l'Etat en 2010, soit une progression notable vers les 10% fixés lors de la Déclaration de Maputo de 2003.

3. Suite à la reprise de la coopération, le FIDA a, en 2009, financé le Projet national d'appui au développement agricole au Togo (PADAT), premier projet de la période post-crise. Les actions soutenues par ce projet sont rattachées aux sous-programmes production agricole, recherche et conseil agricole et coordination sectorielle et renforcement des capacités institutionnelles du PNIASA. Auparavant, le FIDA avait financé trois projets au cours des vingt années qui ont précédé la crise, à savoir: le Projet de soutien aux groupements villageois, dans l'Est de la région des savanes (SOGVERS) en 1993; le Projet d'organisation et de développement villageois (PODV) dans la région maritime en 1996; et le Projet national d'appui aux services agricoles (PNASA) en 1998. Le portefeuille passé et présent se présente ainsi:

- **Projet d'appui au développement agricole au TOGO (PADAT).** Mis en œuvre depuis 2011 et organisé en deux phases de trois ans, il couvre les cinq régions du pays. Il vise l'amélioration de la productivité des exploitations agricoles ciblées sur le riz, le maïs et le manioc et des revenus des producteurs, notamment des femmes, à travers: (a) le renforcement des capacités des petits producteurs; (b) l'appui technique aux cultures vivrières pour optimiser l'utilisation des paquets technologiques; (c) la mise en place de petites infrastructures d'appui; (d) le développement de mécanismes de financement répondant aux besoins des acteurs; (e) la diminution des taux de perte post-récolte; (f) la création d'une valeur ajoutée, à travers la transformation des produits; et(g) le renforcement de l'accès des populations cibles aux opportunités de marché. Le projet est pratiquement à sa deuxième année de mise en œuvre et son évaluation à mi-parcours prévue à la fin du premier trimestre 2014 permettra de tirer les leçons sur ses performances. D'ores et déjà on peut mentionner les difficultés de démarrage (…mois de retard), une insuffisante clarification des rôles entre les organes de coordination et les services techniques régionaux (DRAEP), une faible performance de l'assistance technique sensée appuyer la mise en œuvre du projet.
- **Projet de soutien aux groupements villageois dans l'est de la région des savanes (SOGVERS)** a été mis en œuvre de septembre 1993 à décembre 2000, dans le cadre d'un financement conjoint du FIDA, du FENU et du PNUD d'un coût total de 15,86 millions d'USD. En raison des difficultés de mise en place de l'assistance technique, ainsi que des suspensions de décaissement par le FIDA pour cause de non-paiement des échéances de la dette par le gouvernement togolais, et malgré une extension d'un an, le projet n'a véritablement été opérationnel que pendant 43 mois, sur 72 projetés.

- **Projet d'organisation et de développement villageois (PODV)** a été exécuté dans cinq préfectures sur les six que compte la région maritime. Les objectifs principaux poursuivis sont les suivants: (i) lutter contre la dégradation des sols et des ressources naturelles renouvelables; (ii) augmenter et diversifier les revenus agricoles; et (iii) réduire les contraintes liées au régime foncier. Ce projet dont la mise en vigueur est intervenue le 25 octobre 1996 a effectivement démarré en 1997. Tout comme pour le précédent il a connu des difficultés pour sa mise en vigueur, son exécution s'est finalement enlisée dans une longue période de suspension qui a duré du 15 janvier 2001 à mars 2003, date présumée d'achèvement du projet.
- **Projet national d'appui aux services agricoles (PNASA)** a été initié par la Banque mondiale, avec un cofinancement du FIDA et du gouvernement togolais. Le projet visait à améliorer l'efficacité opérationnelle du Ministère chargé de l'agriculture, à travers le renforcement de ses capacités en équipements, en suivi-évaluation et planification, en ressources humaines et dans le domaine de la recherche. Le projet avait démarré ses activités opérationnelles en 1998 et était prévu pour être clôturé en 2003. Dans son exécution, il a connu plusieurs suspensions de décaissement pour cause de non-paiement d'arriérés de dettes par l'Etat, et le projet a dû être prématurément clôturé en 2003. Aussi, les principales activités prévues n'ont pu être mises en œuvre, y compris les aspects sur le financement du FIDA.
- ***Projet de développement de la production agricole sur les sites maraîchers aménagés de l'ex-projet SOGVERS*** qui visait: (i) l'opérationnalisation des aménagements hydro agricoles, (ii) l'établissement du dialogue social, (iii) l'animation des groupements créés, et (iv) la mise en place de comités de site pour la maintenance des ouvrages réalisés.
- ***Projet d'appui aux actions de communication pour le renforcement des capacités opérationnelles des OP de la région des Savanes*** *qui visait*:(i)le renforcement et la promotion des supports et outils de communication, (ii) l'utilisation de la radio communautaire, (iii) le renforcement des capacités de communication et d'animation des agents endogènes des OP, (iv) la collecte et diffusion des informations, (v) l'alphabétisation en langues locales et (vi) le renforcement des programmes d'alphabétisation fonctionnelle.

Leçons apprises

4. De la mise en œuvre de ces projets se dégagent un certain nombre de leçons assez semblables à celles de projets financés par d'autres sources:

- *Délais de démarrage des projets et lourdeurs des procédures de passation des marchés.* La bonne exécution des projets dans les délais impartis se heurte à: (i) des problèmes de lenteurs administratives qui rallongent les délais de mise en vigueur des financements extérieurs et de démarrage effectif des opérations, et (ii) des procédures de passation de marchés assez longues et contraignantes (délais de 6 à 9 mois). Les dates enregistrées par le PADAT illustrent bien ce fait: (a) signature de l'accord de financement le 22 Décembre 2010, lancement officiel du projet le 9 Février 2012; (b) mise en place de l'équipe de coordination, le 20 février 2012 et des homologues nationaux le 14 septembre 2012.
- *Création des conditions idoines de travail.* Le recrutement et la mise en place du personnel clé et de l'assistance technique internationale (s'il y a lieu), la mise à disposition des locaux devant abriter les sièges des projets, sont des facteurs qui peuvent affecter le démarrage effectif des projets. Le MAEP devra tirer leçon des expériences vécues avec le PADAT, le PASA et le PPAAO et anticiper suffisamment sur les procédures de passation des marchés en lien avec le démarrage des projets afin d'écourter les délais.
- *Disponibilité de ressources humaines compétentes*. Le MAEP fait face à une pénurie manifeste de ressources humaines. En plus de la faiblesse numérique des effectifs des agents déjà peu nombreux (2124 au total), il faut noter que 30% de ceux-ci iront à la retraite au cours des cinq prochaines années. Le cas est plus marqué au niveau de l'ICAT, partenaire potentiel du projet, qui compte 70% de contractuels sur les 712 agents en activité. Cette question de la disponibilité

de ressources humaines et de la faible capacité d'intervention sera examinée en profondeur lors de l'établissement des conventions de collaboration avec les services techniques. Des clauses spécifiques seront introduites dans les conventions pour prévenir les risques de non-respect des accords.

- *Dispositif de coordination et de suivi-évaluation des projets au niveau régional.* Le fonctionnement d'un dispositif approprié de coordination et de suivi-évaluation au niveau régional des projets ayant une couverture nationale est un élément essentiel de réussite des activités. Les enseignements tirés des expériences du PASA (qui a évolué sans ce dispositif régional) et du PADAT (qui a évolué avec un dispositif très léger) militent en faveur de la mise en place d'un tel dispositif comprenant notamment, un spécialiste chargé du suivi-évaluation.
- *Clarification des rôles et des responsabilités dans la mise en œuvre des projets.* L'expérience du PASA, du PPAAO et dans une moindre mesure du PADAT montre combien il a été difficile de: (i) mettre en place les équipes de gestion de ces projets; (ii) clarifier les rôles et les responsabilités des niveaux central et régional en matière de coordination et de S&E; etc. Ces questions ne sont toujours pas tranchées après deux ans de mise en œuvre des projets et les difficultés rencontrées sont dues entre autres, à l'absence de textes dans ce domaine. Le PNPER a pris l'option de régionaliser et de décentraliser la coordination/gestion des activités et les manuels d'exécution préciseront au départ, les rôles de chaque partie prenante.
- *Prestataires de services de qualité.* La faible capacité technique et financière des prestataires de services est un risque pour la bonne exécution des activités dans la mesure où le Projet sera mis en œuvre selon l'approche du « faire-faire ». Ce risque est pris en compte à travers: (i) la sélection rigoureuse des prestataires; et (ii) le renforcement des capacités de ceux qui seront retenus dans les centres de ressources prévus à cet effet.
- *Assistance technique pour l'appui à la mise en œuvre des projets.* En raison de la faiblesse des capacités des ressources humaines du ministère, le recours à une assistance technique (AT) a été prévu pour appuyer la mise en œuvre du PADAT et du PASA. Malheureusement, l'expérience s'est révélée peu utile du fait de l'inefficacité de l'AT, de sa mauvaise compréhension de son mandat, de sa focalisation dans l'exécution des activités au détriment du renforcement des capacités et du compagnonnage des cadres nationaux, de l'absence d'outils d'évaluation de la performance de l'AT, etc. Cette expérience malheureuse d'utilisation d'une AT permanente ne sera pas reconduite par le PNPER.

5. Ces leçons sont pour la plupart tirées de projets mis en œuvre il y a plus de dix ans. Certaines de ces leçons restent malheureusement d'actualité malgré que les conditions qui ont prévalu durant cette crise aient changé. Parmi les plus marquantes on peut citer les longs délais de mise en vigueur des accords de financement des projets (assez souvent supérieurs à 12 mois), les lourdeurs des procédures de passation de marchés (6 à 9 mois en moyenne), le récurrent problème du manque de ressources humaines compétentes au niveau du MAEP, etc.

6. Ces questions doivent être adressées de la meilleure des manières si le MAEP veut profiter efficacement du retour de la coopération internationale dans son secteur. Fort heureusement, ces leçons quelque peu préoccupantes sont contrebalancées par un nouvel environnement qui suscite de l'espoir. En fait, l'adoption du PNIASA en 2009 a été immédiatement suivie par une série d'actes qui jettent les bases d'une dynamique de collaboration/concertation entre acteurs et d'une nouvelle manière de travailler. Sans prétendre être exhaustif, on peut citer:

- la constitution d'une alliance de bailleurs de fonds par le FIDA, la BM, la BOAD, la BIDC et les fonds GAFSP pour financer la première génération de projets du PNIASA (PADAT, PASA, PPAAO);
- l'effort de recherche d'un développement de synergies et de complémentarités entre les projets: PADAT, PASA (programmation des ESOP promues par le PASA dans les zones du PADAT pour bénéficier de l'effet multiplicateur des infrastructures mises en place par ce projet, la réalisation

conjointe d'études comme la commercialisation des produits agricoles, etc.); PPAAO, (la production de semences améliorées par le PPAAO , utilisées par les OP du PADAT, etc.);

- la prise par le gouvernement, d'un décret instituant les organes de pilotage du PNIASA dans lesquels s'inscrivent tous les projets;
- le fonctionnement régulier du groupe des partenaires techniques et financiers (PTF) du secteur avec la participation des cadres du MAEP. Cet espace de dialogue permet d'harmoniser les points de vue et de les exprimer de façon coordonnée lors des rencontres avec le gouvernement;
- l'institutionnalisation de l'organisation conjointe des missions de supervision des projets, des restitutions conjointes et du partage des aide-mémoires;
- l'organisation prochaine de la revue à mi-parcours du PNIASA avec la participation de tous les bailleurs de fonds du secteur;
- l'appui, dans un esprit de complémentarité, à la mise en place d'outils sectoriels de gestion, de S&E, de renforcement des capacités des services techniques assorti de plan de transfert de compétences, etc.

7. Toutes ces mesures se mettent lentement en place, elles aident à jeter les bases d'une reconstruction du secteur et d'une revitalisation du MAEP. Le PNPER qui s'investit dans le domaine du développement du secteur privé contribuera à cet effort commun à travers la promotion de l'entreprenariat rural.

8. Sur un tout autre plan, il faut dire que la supervision directe des projets par le FIDA contribue à faciliter l'exécution des activités du portefeuille dans la mesure où des solutions sont trouvées quasiment en temps réel. Cette supervision directe simplifie et facilite également le dialogue avec les autorités nationales et les partenaires.

Annexe 4: Description détaillée du Projet

Composante A. Facilitation de l'accès aux services non financiers *(11,25 millions USD, soit 28,4% du coût du projet)*

Objectif de la composante

1. La composante vise: (i) à développer le marché des services de développement des entreprises en milieu rural à travers une offre professionnelle de services d'appui de proximité; (ii) promouvoir l'entrepreneuriat en milieu rural et renforcer les compétences des petits entrepreneurs, leur permettant de créer ou consolider et développer leur entreprise.

2. Elle comprend deux sous-composantes: (A.1.) Renforcement et diversification de l'offre de formation et d'appui-conseil, (A.2.) Appui à la création, consolidation et promotion des MPER et de leurs produits et services.

Sous-composante A.1:Renforcement et diversification de l'offre de formation et d'appui-conseil

3. **Objectifs**. L'objectif de la sous composante est de mettre en place des mécanismes institutionnels pour améliorer la performance et la qualité des services non financiers adaptés aux besoins des micros et petites entreprises rurales et d'en améliorer l'accès pour le public cible du projet dans toutes les régions du pays.

4. **Principes**. Les interventions de la sous-composante reposent sur les principes d'intervention suivants: (i) concertation des différentes institutions et opérateurs; (ii)modularité de l'offre de services en fonction des objectifs à atteindre et de la demande (iii) professionnalisation des dispositifs de formation et d'appui conseil par une plus grande implication des organisations ou représentants de professionnels dans ces dispositifs en vue de l'amélioration de la qualité des services de formation et de conseil et de leur capacité d'adaptation à la demande; (iv) harmonisation des interventions sur la base des bonnes pratiques au niveau national, sous-régional et international; (v) durabilité des services non financiers mis en place par le projet en veillant à renforcer les dispositifs existants; (vi) complémentarité des interventions qui revient à baser les modalités d'intervention sur celles qui font le plus consensus afin d'éviter toutes distorsions qui pourraient s'avérer contreproductives.

Stratégie et schéma d'intervention

5. **Stratégie**: Cette sous composante propose de créer un espace pour le dialogue politique et une concertation continue en vue de développer des partenariats et mécanismes de collaboration entre les structures existantes offrant des services non financiers. Ce dialogue et cette concertation viseront notamment les domaines des services de développement d'entreprise (SDE), l'appui-conseil et les formations professionnelles modulaires et formation continue à l'endroit des adultes et jeunes déscolarisés en milieu rural (centres de formations professionnels, centres d'alphabétisation fonctionnelle et autres dispositifs d'apprentissage existants).Leur adaptation aux besoins de développement des MPER se fera à travers la mise en place d'un instrument pour améliorer l'offre de formation professionnelle au plan national et en région: les centres de ressources spécialisés et les plateformes de services régionales.

6. A travers les centres de ressources spécialisés et les plateformes de service régionales, le PNPER vise le renforcement des institutions existantes et privilégie une approche systémique pour que ses interventions s'inscrivent dans la durée. centres de ressources spécialisés et les plateformes de service régionales permettront la montée en compétence des structures fournissant les services (formation, conseil, accompagnement) et l'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de services à travers:

- l'amélioration de la gouvernance des institutions de formation et de conseil pour qu'elles s'adaptent de façon durable à une demande changeante;
- le renforcement des capacités des formateurs et conseillers des institutions existantes en privilégiant des démarches d'ingénierie de formation
- la mise en réseau des institutions de formation et de conseil afin de mutualiser les services offerts
- la mise à disposition l'information utiles aux opérateurs de services non financiers et aux porteurs d'initiatives et MPER.

7. **Mission et Organisation des centres de ressources spécialisés et des plateformes de service**. Les centres de ressources spécialisés et les plateformes de service régionales sont des consortium d'institutions aux mandats complémentaires qui mutualiseront leurs compétences dans l'objectif d'élargir la gamme de services financiers et non financiers à l'endroit des MPER et Porteurs d'Initiatives ciblés par le PNPER, à savoir: (i) l'appui-conseil pour les micro et petites entreprises rurales et les porteurs de projets; (ii) la formation professionnelle; (iii) l'alphabétisation fonctionnelle, (iv) l'apprentissage, et (v) le financement.

8. Les centres de ressources viseront le renforcement des capacités des plateformes de services qui a leur tour renforceront les MPER et Porteurs d'Initiatives.

Dispositif National

9. Les Centres de ressources auront les missions de portée nationale suivantes:

- Dialogue politique et animation de concertation sur des thématiques
- Analyse de besoins des MPER en formation et appui-conseil
- Appui à l'identification des prestataires au niveau régional (structures étatiques, ONG, cabinets prives)
- Adéquation de l'offre existante à travers:
    a) Le Développement d'un système d'accréditation[84] pour les institutions et opérateurs offrant des prestations à l'endroit des MPER;
    b) La conception du dispositif et des parcours d'accompagnement et d'appui-conseil appui à la production de curricula et de matériels pédagogiques;
    c) L'appui à la révision et la production de curricula et matériels didactiques pour les MPER, les métiers (y inclus l'alphabétisation) et l'inclusion de nouveaux modules de formation (entreprenariat/ gestion);
    d) La conception d'instruments innovants pour la diffusion de technologies;
    e) Le développement de méthodologies pour l'accompagnement et l'animation des filières agricoles.
- Formations de formateurs et conseillers:
    a) Les Formation de formateurs dans les domaines techniques professionnels
    b) Les Formation des conseillers et formateurs en entreprise

[84]Le FNAPP et le FAEIJ ont déjà des systèmes d'accréditation pour les cabinets offrant l'accompagnement et l'appui-conseil dans leurs programmes respectifs. Il s'agirait pour le PNPER de pousser à l'adoption d'un système commun à toutes les structures partenaires

c) Les formations des alphabétiseurs et superviseurs à l'usage des nouveaux supports développés par le Centre de Ressource

d) Les formations des patrons « MPER de références » pour l'accueil des apprentis, l'entrepreneuriat et la gestion de leurs entreprises

e) La mise à disposition de tout produit et d'information nécessaire aux métiers et à la formation.

- Veille:

a) Veille sur les métiers/nouvelles technologies

b) Veille sur les marchés/filières

- Evaluation périodique de l'offre des services financiers et non financiers au bénéfice des MPER.

10. Les centres de ressources spécialisés seront animés par une institution ou un consortium d'institutions reconnues au plan national pour leur leadership dans leur domaine respectif.

11. Il s'agit des trois pôles suivants:

(a) Le centre de ressources spécialisé en entreprenariat, sous la coupe de la Chambre de Commerce et d'Industrie et de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) dont les mandats sont notamment de promouvoir l'entrepreneuriat, l'emploi et lutter contre chômage.

(b) Le centre de ressources spécialisé technico-économique qui se construira sur la base du partenariat initié dans le cadre du PADAT, établi entre l'INFA de Tové et le CIDAP, dont les actions contribuent déjà à la formation des professionnels agricoles et innovent dans le domaine de la pédagogie adaptée aux adultes.

(c) Le centre de ressources spécialisé en finance rurale inclusive qui sera placé sous le leadership de l'AP-SFD du fait de son expertise de en matière d'ingénierie de formation, d'expérience de formation et d'encadrement des SFD. Il pourra travailler en consortium avec l'APIM (Association professionnelle des institutions de microfinance) qui porte la volonté de faire connaître notamment par le biais de formations aux futurs et actuels entrepreneurs ruraux leur offre de service. Il s'agira aussi dans ce pôle de permettre aux acteurs de la microfinance d'adapter de nouveaux outils à la demande des MPER (les activités dans ce cadre sont détaillées dans le DT 2).

12. Les institutions leader des centres de ressources spécialisés s'engageront à entrer dans des partenariats visant la promotion d'approches innovantes dans le développement de l'entreprenariat rural au Togo et l'harmonisation des approches utilisées et/ou promues par les différentes interventions.

13. Pour ce faire, ils mettront en place des réseaux d'acteurs qui s'érigeront en « Pôles d'excellence » dans leurs domaines respectifs. Les institutions des Pôles d'Excellence ainsi constitués pourront participer et/ou animer des cadres de concertation sur des thématiques relatives au développement de la micro-entreprise rurale et offrir leur expertise pour le renforcement des capacités des plateformes de services.

14. Les structures suivantes pourront être considérées pour faire partie des Pôles d'Excellence:

(a) Le pôle d'excellence du centre de ressource spécialisé en entreprenariat inclura la Maison de l'Entrepreneuriat de l'Université de Lomé et des cabinets conseils sur la place de Lomé travaillant déjà avec des programmes similaires tels que FAEIJ[85] et des réseaux de cabinets privés tels que GYIN Togo, qui peuvent apporter une expertise de

[85] Voir Liste de ces cabinets en Annexe

qualité et un niveau de pratique et de maîtrise avancée des méthodologies d'intervention faisant référence dans le domaine.

(b) Le Pôle d'Excellence du Centre de Ressource Spécialisé Technico-Economique regroupera tous les centres de formation professionnelle souhaitant entrer dans la dynamique portée par le PNPER.

(c) Le Pôle d'Excellence du Centre de Ressource Spécialisé en Finance Rurale Inclusive regroupera les5 SFD partenaires du PNPER dans les régions ainsi que le FAIEJ et l'ANPGF avec qui le projet sera en partenariat sur les aspects financement.

15. Pour les aspects marchés et valeur ajoutée, une formule plus fluide sera considérée. Aucun centre de ressources ne sera mis en place, car ces aspects relèvent plus du secteur privé, mais en année 2, le projet mettra en place un « pôle marchés et innovation », qui sera animé par des opérateurs privés qui auront été identifié à travers les études de marchés et les concertations autour des filières porteuses régionales et des faitières dynamiques tels que la Centrale des Producteurs de Céréales (CPC).

16. Le pôle marché et innovation veillera à n'inclure que les opérateurs et acteurs des filières agricoles offrant des grandes opportunités de valeur ajoutée et de marchés aux produits togolais, tant au plan local, national qu'international, et qui donnent une place proéminente aux petits producteurs et MPER. Un exemple est la firme BIOFOREVER qui s'est imposée depuis quelques années comme le leader de la toute nouvelle filière de soja biologique pour l'exportation.

17. Le pôle marché mettra également en réseau des structures spécialisées dans la recherche de marches et l'intermédiation entre les acteurs des filières tels que l'IFDC, des ONG ou bureaux d'études spécialisés dans le domaine de l'appui aux filières. Ces acteurs en réseau veilleront ensemble à l'émergence de nouveaux marchés et technologies susceptibles d'améliorer la performance des filières. Ils suivent et examinent aussi les mécanismes de coordination dans les filières et adaptent des approches pour les résorber.

18. Les différents dispositifs au niveau national pourront être revus à mi-parcours, et d'autres arrangements institutionnels pourront être considérés à ce moment-là.

Dispositif Régional

19. Le dispositif des centres de ressources spécialisés sera complété au niveau régional par cinq plateformes de services (une dans chaque région) qui seront chargées de la mutualisation des compétences pour l'accompagnement direct des MPER (voir descriptif dans la sous composante 1.2).

20. Les plateformes de service régionales comprendront chacune un réseau d'acteurs dans son domaine de compétence dont:

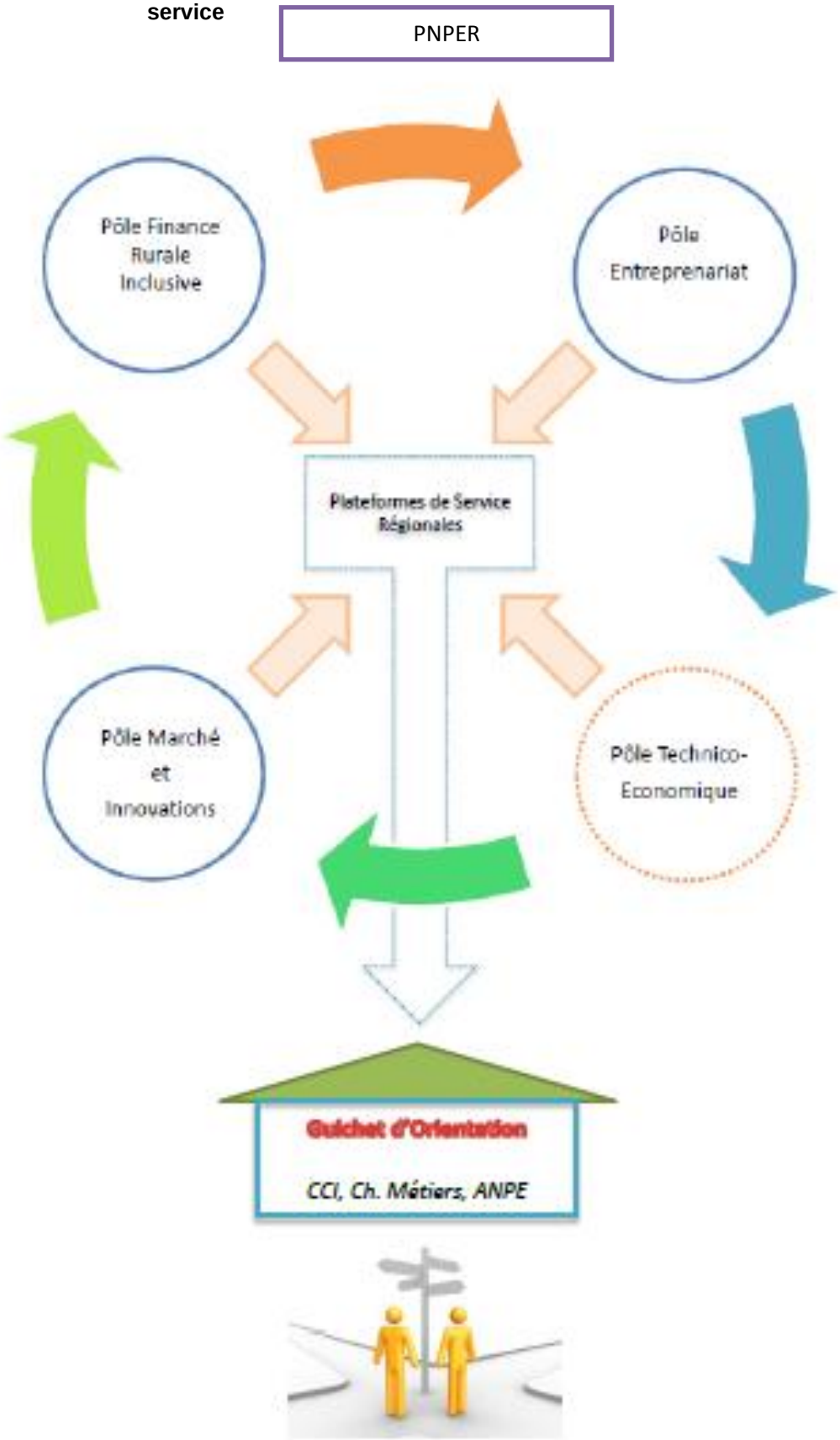
- Les structures publiques déconcentrées tels qu'ICAT et ITRA
- Les Chambres Consulaires (CRA, Chambre de Métiers, etc…)
- Les cabinets conseil privés;
- Les ONG et opérateurs de proximité
- La CTOP et les faitières
- Les centres de formation professionnels publics, privés et confessionnels;
- Les centres d'alphabétisation
- Les MPER de « références »
- Les institutions de finance rurale;

- Les entreprises privées présentes notamment dans les maillons aval et amont des filières

21. Ces structures assureront conjointement les missions clés suivantes (limitées à leurs régions respectives):

- Diagnostic des Porteurs de Projets et Promoteurs des MPER
- Elaboration de plans d'accompagnement et accompagnement et Appui-conseil pour les porteurs de projet, les MPER et les coopératives selon des parcours établis au niveau national (depuis l'idée de projet jusqu'au suivi accompagnement après l'installation ou la consolidation de l'entreprise)
- Formations professionnelles en entreprenariat et gestion, formation techniques professionnelles poussées et habilitation des MPER en matière de technologies adaptées
- Alphabétisation fonctionnelle dans les domaines liés à l'apprentissage des métiers existants et la gestion de l'entreprise
- Adaptation des outils pédagogiques produits par les centre de ressources Spécialisés aux réalités de la région et aux niveaux des bénéficiaires respectifs
- Insertion et accueil des stagiaires (PIE) et des apprentis, l'entrepreneuriat et la gestion de leurs entreprises.
- Appui à l'amélioration de la qualité des produits (à travers tests de laboratoires, conditionnement, étiquetage, etc...)
- Animation de filières, recherche de débouchés et intermédiation commerciale
- Offre de produits financiers adaptés (à travers les SFD);

Figure 1: schéma d'intervention des centres de ressources et plateformes de service



Activités de la sous composante

22. **Activité 1: Identification et caractérisation de l'offre de formation et de conseil.** Une étude sera menée par la Chambre de Commerce et d'Industrie et l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) – structures pressenties pour diriger le centre de ressources spécialisé entreprenariat - pour faire un état des lieux de l'offre de services non financiers aux MPER dans les 5 régions.

23. L'étude passera en revue les pratiques en matière d'accompagnement des jeunes micro-entrepreneurs et porteurs de projets, notamment dans les domaines de l'appui-conseil et des formations modulaires en entreprenariat et gestion. L'étude fera le point sur les bonnes pratiques existantes au Togo, dans la sous-région et même internationale et fera des propositions sur l'adoption de ces pratiques par les prestataires de la place (sous l'impulsion du PNPER). L'étude intégrera par exemple les informations sur les types d'accréditation existant au niveau du FNAPP et du FAEIJ, les initiatives de formations de formateurs sur les modules TRIE, CREE et GERME du BIT, etc…

24. L'étude contribuera également à l'analyse qualitative des prestataires offrant ces services à différents projets et programmes et qui pourraient éventuellement être retenus pour les plateformes de service. Cet exercice a déjà été entamé par le MAEP, et il permettra au projet de constituer dès le départ un répertoire des prestataires de services d'appui non financier aux MPER dans chaque région.

25. Un des livrables de l'étude est une proposition dans les grandes lignes de la stratégie à adopter par le projet en matière de renforcement des capacités du dispositif de prestations de service non financiers au Togo.

26. Le Chambre de Commerce et l'ANPE pourront s'adjoindre les services d'un cabinet d'étude de la place. L'étude devrait requérir un volume de travail combiné correspondant à 40 h/j, avec frais de missions en régions y compris pour les séances de restitution. Cette étude sera financée sur les fonds de prédémarrage du projet.

27. Une des visées de l'étude est d'engager les institutions qui participeront dans le centre de ressources à s'approprier de la démarche desdits centres de ressources et de mieux comprendre le rôle attendu d'eux. Il s'agira donc d'engager un processus de co-construction avec les acteurs du centre de ressources.

28. **Activité 2: Production de nouveaux parcours et outils de formation et de conseil**

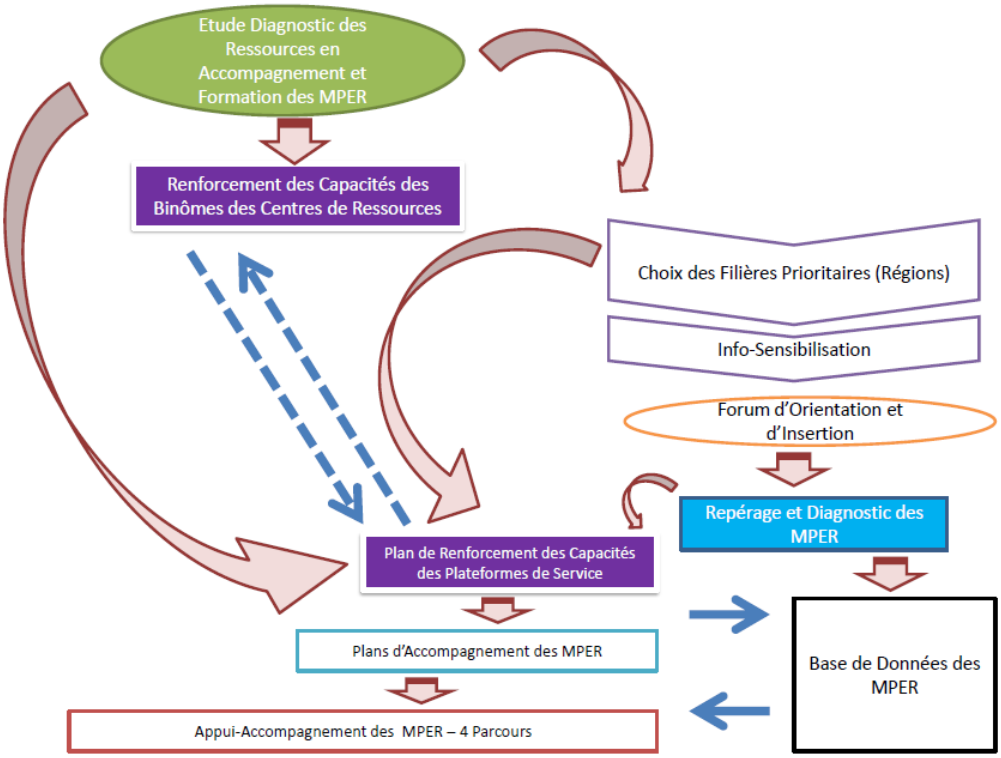
29. Le renforcement des compétences des MPER et porteurs d'initiatives par les « prestataires de services », centres de formations ou structures en charge de l'accompagnement de MPER, implique un travail continu d'adaptation de l'offre à la demande. Toutes les structures d'appui-conseil et de formation existantes, parties prenantes du projet, s'engageront dans une démarche d'amélioration continue de leur offre de formation avec l'appui des centres de ressources spécialisés, notamment le centre de ressources technico-économique et le centre de ressources entreprenariat. Ils procèderont ensemble:

- A l'appui à l'élaboration de plans de renforcement des capacités des acteurs des plateformes de services;
- A l'analyse de nouvelles demandes de formation;
- A la production de modules de formation répondant à la demande et des livrets de formation correspondants;
- A l'organisation de formations diverses;
- Au contrôle de qualité et suivi des structures renforcées et de leurs apprenants.

30. Chaque Plateforme de Service bénéficiera d'une dotation pour concevoir son Plan de Renforcement des Compétences (renforcement des capacités de ses structures membres - acteurs

institutionnels)[86]. Ces plans se baseront sur: (i) l'étude diagnostic et états des lieux menée durant le prédémarrage du projet; (ii) les filières choisies par leur région respective et leurs besoins de renforcement; (iii) les besoins des MPER et Porteurs d'Initiatives relevés lors de leur diagnostic (voir composante 1.2) et se feront sur la base d'un diagnostic collectif participatif de tous les acteurs de la plateforme. Les plateformes seront donc strictement renforcées dans les domaines d'intérêt pour les MPER et non pas pour leurs besoins dans d'autres aspects de leurs domaines d'intervention.

Schéma du Dispositif de Renforcement de l'Offre d'Appui Accompagnement



31. Ces plans contribueront à la production de curricula adaptés et d'outils pédagogiques (livrets pédagogiques).

32. Ce seront au total cinq (5) plans de renforcement (un par région) qui seront produits et mis à jour chaque année avec l'appui des centre de ressources spécialisé en entreprenariat et le centre de ressources technico-économique jusqu'à la 4eme année.

33. **Conception des curricula pour l'accompagnement des porteurs de projets, MPER et coopératives**. Le centre de ressources entreprenariat du centre de ressources accompagnera les opérateurs en charge de la mise en œuvre des activités des plateformes de services pour la définition des parcours d'accompagnement différenciés selon les publics.

34. Trois curricula seront élaborés, respectivement pour: (1) les Porteurs d'Initiatives Economiques; (2) les MPER existantes; (3) les coopératives. Ces curricula seront conçus en priorité pour permettre

[86] Le Plan de Renforcement des Capacités des Acteurs est un document de planification stratégique et opérationnelle à l'échelle de la Plateforme de Service et décliné pour chaque structure individuel (Centres de formation, ONG, etc…). Construit par l'ensemble de l'équipe pédagogique des centres de formations et les conseillers des structures d'accompagnement, il permet à tous de mettre à profit les formations de formateurs reçus en amont et de les intégrer dans une démarche collective de redéfinition des activités de formation et d'accompagnement.

un démarrage rapide des activités d'appui/financement pour des jeunes ayant des besoins complémentaires limités dans les domaines techniques.

35. Ces curricula de parcours couvriront les besoins (i) d'appui conseil à la création, à la gestion et au développement d'une entreprise, (ii) de suivi-accompagnement des promoteurs et porteurs de ces projets d'entreprises et (iii) de conseil spécialisé sur les processus techniques de production, les études de marché, la comptabilité et l'administration, la commercialisation et le marketing.

36. Pour les employés et apprentis, seuls les outils d'alphabétisation seront produits, car les jeunes de cette catégorie qui veulent s'installer après leur cursus d'alphabétisation fonctionnelle et d'apprentissage rejoindront le parcours des PIE.

37. Cette offre est complémentaire des curricula de formation, décrits ci-dessous, et qui sont orientés sur les aspects techniques des métiers choisis par les porteurs de projet.

38. Dès l'année 3, deux nouveaux livrets pédagogiques par an, à destination des activités de formation, seront conçus par les équipes des Centres de Ressources Entreprenariat avec les agents du conseil, et seront mis à disposition de l'ensemble des partenaires en région.

39. **Elaboration de curricula de formations et construction de parcours de formation**. De la même façon que pour le point précédent, le centre de ressources technico-économique appuiera les centres de formation professionnels en région dans la production de nouveaux curricula et matériels de formation modulaire répondant aux besoins des différentes cibles du projet.

40. Le diagnostic des jeunes porteurs des projets et promoteurs de MPER permettra d'avoir une idée claire de leurs besoins de formation technique et de les « tailler sur mesure » pour leur permettre d'exercer les métiers auxquelles ils se destinent.

41. Le projet prévoit au total 15 curricula différents à concevoir en majorité dès la première année puis le reste en seconde année. La conception des différents curricula se fera par un pool de formateurs et d'experts du domaine avec l'appui du centre de ressources technique du centre de ressources qui les mutualisera ensuite avec l'ensemble des centres de formation qui en feront la demande.

42. Comme pour l'appui-conseil, dès l'année 3, deux nouveaux livrets pédagogiques par an pour les activités de formation, seront conçus par le centre de ressources Technico-Economique mis à la disposition des centres de formation en région.

43. **Conception de premiers supports pour l'alphabétisation et formation des personnels d'encadrement (superviseurs) des structures d'alphabétisation.** Pour tous les métiers ciblés lors des campagnes d'info-sensibilisation et des diagnostics de besoins de formation des jeunes ruraux futurs entrepreneurs, le centre de ressources entreprenariat (à travers l'ANPE) mobilisera des opérateurs d'alphabétisation fonctionnelle afin de traduire les curricula de formation préconçus en livrets d'alphabétisation / post alphabétisation.

44. Ce travail sera sous-traité par les centres de ressources qui de façon concertée d'une région à l'autre contractualiseront avec les opérateurs de leurs régions pour que globalement une quinzaine de nouveaux livrets soient élaborés.

45. **<u>Activité 3</u>:Renforcement des compétences des prestataires des plateformes régionales**[87]

46. **Formation de Conseillers d'Accompagnement et d'Appui-Conseil aux MPER**: Sur la base de l'étude de l'offre en services non financiers à l'endroit des MPER et des plans de renforcement des capacités des plateformes de services, le centre de ressource entreprenariat produira des modules de formation pour les conseillers de proximité dans les cinq régions.

47. Les formations toucheront les aspects relatifs à l'entreprenariat, notamment la réalisation de diagnostic d'entreprise, le montage de plan d'affaires et l'offre de services de développement

[87] Le renforcement des SFD se fera dans le cadre de la Composante 2

d'entreprise adapté aux besoins des MPER. La plan de formation intégrera si le besoin en est exprimé, les formations de formateurs du BIT (TRIE, CREE, GERME), qui ont été récemment introduits au Togo[88].

48. Le Pole Entreprenariat offrira en outre un appui terrain à l'endroit des conseillers pour les appuyer dans l'accompagnement au montage de plans d'affaires (étude de marché, évaluation technique et financière, planification, exploitation des outils Excel du plan d'affaire et du diagnostic, etc.) et la réalisation du diagnostic flash de MPER.

49. Au total, 500 conseillers d'entreprise (50 par région) seront formés sur différentes thématiques (au moins 2 par an) et coachés sur le terrain. Ces conseillers formeront ensuite d'autres conseillers appartenant à leur structure.

50. **Formation de formateurs**: Sur la base des diagnostics approfondis et des acquis issus des formations des équipes des centres de formations, des modules de formation seront définis et mis en œuvre dans les cinq régions. Concrètement, il s'agira d'organiser des formations action sur le terrain, avec les formateurs des centres de formations associés, puis d'analyser des besoins de formation dans les domaines/filières ciblés dans les régions.

51. Les deux premières années, il est prévu deux formations action qui seront organisées sur le terrain en lien avec une zone d'intervention ou une filière spécifique seront des moments importants qui permettront aux formateurs des centres de formation de procéder aux analyses de besoins préalables à la conception de nouveaux modules de formation. Elles mobiliseront chacune 20 personnes et dureront chacune d'une semaine à dix jours. Au total 50 formateurs seront formés.

52. **Renforcement des capacités« MPER de référence ».** Un accent sera mis sur le renforcement de l'offre de formation dans les « MPER de références» pour développer l'offre existante de formation par apprentissage.

53. La formation par apprentissage permet de s'assurer de la forte implication des professionnels dans les formations et de s'assurer de la détermination du jeune apprenti à s'ancrer dans un métier.

54. Le PNPER propose d'investir pour développer et améliorer cette démarche. Six cents (600) MPER de référence seront identifiées et renforcées par le projet. Le « retour » sur investissement se fera sentir dès la seconde année puisque ces jeunes apprentis, alphabétisés, pourront déposer de nouvelles demandes d'appuis pour leurs projets d'insertion (via le parcours des PIE). C'est aussi un gage important de durabilité des appuis du PNPER (offre de formation professionnelle ancrée dans des entreprises existantes, qui ne disparaît pas à la fin du projet).

55. Les MPER de référence se rapprochent plus des PME et ont besoin de renforcer leurs compétences en gestion, et de se doter d'outils spécifiques aux différentes fonctions de l'entreprise (marketing, gestion des approvisionnements et des stocks, gestion financière pour calculer les coûts et prix de revient, gestion du personnel). Ces entreprises ont également besoin de formations et d'appuis dans des domaines plus spécialisés qui nécessitent des compétences plus pointues (amélioration de la gestion de la qualité, identification de marchés, développement de circuits commerciaux et de la force de vente, réalisation d'outils et d'actions de promotion des produits).

56. La formation des « patrons » pour l'amélioration de leurs pratiques professionnelles (technique et gestion) et le renforcement de capacités à encadrer des apprentis et accueillir des stagiaires en formation de courte durée. Chaque MPER pourra bénéficier de deux sessions de formation d'une semaine chacune. Il s'agira donc d'organiser 4 sessions de formation dans chaque région sur trois ans pour permettre cette mise à niveau des « patrons » dans les dispositifs de formation de type duale accompagnés. Chaque MPER de référence est capable d'accueillir 10 apprentis par an.

[88] Le BIT a organisé en Septembre 2013 des formations à l'endroit d'agents de l'ANPE, de la Chambre de Commerce et des cabinets privés de Lomé.

57. Ce dispositif de formation reposant sur les « MPER de références » sera également mis à profit pour des sessions courtes de formation et d'immersion en lien avec les activités des parcours des Porteurs de Projet.

Activité 4:Veille et diffusion d'information technologique et commerciale

58. Une priorité sera donnée aux domaines de l'entreprenariat offrant le plus de potentiel de valeur ajoutée et l'accès des entreprises aux marchés. Il s'agira donc d'identifier les filières présentant des potentiels de développement, ainsi que les opérateurs économiques qui sont intéressés à s'approvisionner auprès des MPER, à commercialiser leur production ou à solliciter leurs services.

59. Les appuis pourront se porter sur la diffusion de technologies adaptées (ex. transformation, conditionnement, etc…) et également porter sur l'organisation de commercialisation groupée, la contractualisation de relations MPER / clients, le test de nouveaux types de conditionnement, la participation des MPER à des événements commerciaux, la recherche d'opportunités d'affaires, etc.

60. L'appui à l'amélioration des performances commerciales des produits des MPER passera par trois axes fondamentaux: (i) la connaissance des marchés des produits et le suivi de l'évolution des marchés en termes de potentialités et d'exigences (veille stratégique, technologique et commerciale pour répondre à la demande des consommateurs finaux); (ii) l'appui à l'amélioration de la qualité des produits permettant d'accroître les débouchés sur les marchés et de réaliser des gains de valeur ajoutée; (iii) l'appui à la promotion des produits et à la prospection commerciale.

Appui à l'innovation technologique

61. Les campagnes d'information/communication sur l'entrepreneuriat rural et l'examen des demandes d'appui des promoteurs permettront d'identifier et/ou confirmer les contraintes techniques et les besoins en matière d'équipements des entrepreneurs potentiels et établis.

62. Pour chaque filière ou produit, des équipements ou paquets techniques/technologiques adaptés aux MPER devront être identifiés ou confirmés en vue d'améliorer la productivité de l'entreprise et la qualité des produits, tout en réduisant la pénibilité des opérations de production. Il faudra être particulièrement attentif à l'identification de technologies adaptées aux capacités techniques et financières des MPER (en termes de coûts de production par rapport aux marchés ciblés, en termes d'entretien et de maintenance, de consommation énergétique, de manipulation des équipements, etc.).

63. Il s'agira pour le projet de rechercher l'information auprès d'institutions, projets, fournisseurs et équipementiers nationaux afin de dresser l'inventaire des technologies et équipements disponibles sur le marché et établir un carnet d'adresses de fournisseurs. Il s'agira également d'identifier des équipements et technologies disponibles dans d'autres pays (notamment à travers d'autres projets du FIDA dans la sous-région et ailleurs en Afrique) qui pourraient être introduits au Togo. Les travaux menés par l'ITRA sur les technologies de transformation des produits agricoles locaux devront être capitalisés et valorisés par la production d'un répertoire des technologies mises au point et la diffusion de fiches techniques.

Connaissance des marchés des produits

64. Le Projet mènera des études de marché de produits avec une forte implication des acteurs, notamment les acteurs du pôle marché pour une connaissance plus fine des marchés et couvriront les principaux produits phares des MPER (à commencer par les produits pour lesquels le Togo possède un avantage comparatif et compétitif dans la sous-région et par rapport aux produits d'importation). Les résultats de ces études devront être largement diffusés aux MPER mais également à leurs partenaires privés et institutionnels.

65. Les études de marché devront préciser le potentiel de production des filières ciblées, et produire des informations sur les marchés de destination (flux, opérateurs, besoins, exigences), les

modalités de commercialisation. Ces études devront permettre de préciser les besoins d'appui des MPER pour chaque couple produit/marché (mise à niveau des entreprises pour le respect des normes et réglementation des marchés visés, communication commerciale et marketing).

66. La question fondamentale sera de savoir si le marché (local, régional et Lomé, éventuellement l'export dans la sous-région) pourra absorber les productions des MPER créées/consolidées et appuyées par le projet et d'estimer l'impact éventuel sur les prix (prix au producteur et prix marché). Il s'agira aussi de voir quels produits seront à développer pour satisfaire une demande actuellement non couverte.

Appui à l'amélioration de la qualité des produits.

67. L'appui à l'amélioration de la qualité des produits portera sur (i) l'élaboration et la diffusion de guides de bonnes pratiques, et méthode d'autocontrôle pour tous les agents de la filière concernée; (ii) le suivi des MPER dans l'application des bonnes pratiques; (iii) l'accompagnement (analyse microbiologique, conditionnement) par l'ITRA et l'Institut national d'hygiène; (iv) la création de labels de qualité.

Appui à la promotion des produits et à la prospection commerciale.

68. La promotion des produits visera essentiellement à faire connaître les produits des MPER togolaises et établir des liens entre elles et les opérateurs privés (grossistes, commerçants, exportateurs, PME et industriels aux niveaux national et régional) afin d'assurer des ventes durables et accrues.

69. En fonction des produits et des marchés visés, les appuis à la promotion des produits des MPER pourraient prendre diverses formes:

i. Publicité médiatique avec l'accent sur les produits labellisés Togo: spots radios, TV, presse, …

ii. Promotion sur les lieux de vente: séances de dégustation, affichette**s,…**

Activité 5:Appui à la Concertation et au dialogue politique pour l'amélioration de l'environnement politique de développement de la Micro-Entreprise Rurale.

70. Le projet accompagnera le Ministère de Tutelle et les différentes structures étatiques en charge du développement de l'entreprenariat rural (Ministère du Commerce, Ministère du Développement à la Base, Ministère de l'Enseignement Professionnel, APIM) dans la concertation en vue de créer un environnement politique et législatif plus apte à faciliter et appuyer a création et le développement des MPE, en particulier en milieu rural.

71. De manière concrète, le projet soutiendra le MAEP et ses différentes structures dans la mise en œuvre d'orientations en ce qui concerne plus particulièrement les MPER, en contribuant à l'élaboration d'une stratégie de soutien aux MPER et d'un cadre législatif, réglementaire et institutionnel susceptible de favoriser leur création et leur développement. Dans le domaine des finances rurales, le projet aura un rôle semblable de collaboration à la mise en place de politiques et d'un environnement favorables au développement de services financiers adaptés aux MPER.

72. L'appui du projet au développement d'une politique de soutien aux MPER pourrait comporter trois volets: (i) l'analyse des besoins en matière d'appui public, de mesures législatives et réglementaires, (ii) un appui technique à la préparation d'une stratégie et d'une politique de soutien aux MPER (iii) la promotion de Forum Nationaux de l'Entreprenariat Rural sur des thématiques et de Forum Régionaux de micro et petites entreprises rurales pour renforcer le dialogue sur la problématique des MPER;

73. L'analyse des besoins en matière d'appui public, de mesures législatives et réglementaires pourrait être réalisée avec un appui de consultants internationaux travaillant en collaboration avec

une équipe de consultants nationaux. Cette analyse permettra de contribuer au processus de préparation puis de validation politiques de soutien aux MPER.

74. Pour ce qui est des Forums Nationaux et Régionaux, ils seront respectivement organisés par les centres de ressources spécialisés et les plateformes de service à raison d'un par an et regrouperont les différentes parties prenantes, y inclus des MPER, qui pourront ainsi exprimer leurs besoins et leurs attentes.

Sous-composante A.2: Appui à la création, consolidation et promotion des MPER et de leurs produits et services

75. **Objectifs**. La sous-composante a pour objectifs: (i) de susciter les vocations d'entrepreneurs parmi les jeunes ruraux de les accompagner dans la concrétisation de leur idée de projet; et (ii) de renforcer les compétences des promoteurs d'entreprises existantes et de leur permettre de consolider leur entreprise.

76. Cet accompagnement des MPER dans tout le processus développement de l'entreprise couplé au renforcement de compétences s'effectuera par le biais de prestataires de services privés et publics organisés au sein de plateformes de services régionales.

77. **Principes.** Le Projet interviendra à partir de la demande exprimée par les porteurs de projet comme facilitateur, en apportant les appuis nécessaires dans les domaines techniques, de mobilisation de moyens de financement, d'information sur les marchés, en veillant à ce que les interventions à appuyer correspondent à une demande effective du marché (national, régional ou international).

Stratégie et schéma d'intervention de la sous composante

78. **Notion d'appui-accompagnement**. L'appui-accompagnement introduit l'idée qu'un promoteur ou porteur d'initiative ne peut se développer que si il reçoit des conseils et un accompagnement de proximité et personnalisé le long de son acheminement jusqu'à son installation ou la consolidation de son entreprise.

79. Au PNPER, l'appui-accompagnement commencera dès la session d'orientation et l'établissement du diagnostic de la MPER ou du Porteur d'Initiative (décrits plus bas). L'appui accompagnement ira de l'idée de projet (porteur d'initiative) ou de l'expression d'un besoin de renforcement de capacités au renforcement même de ces capacités et à un suivi plus ou moins rapproché et dégressif dans le temps pour veiller à la mise en œuvre adéquate des nouveaux savoirs et technologies.

80. **Notion de Paquets d'Appuis**. Le projet offrira aux bénéficiaires un « paquet d'appuis » pour les permettre d'atteindre un niveau supérieur d'autonomie[89]. En effet, les MPER auront besoin de plus d'un appui et d'un accompagnement continu pendant un certain temps, pour augmenter leurs chances d'amélioration de leur manière de travailler, de passer à un niveau supérieur et émerger.

81. Les appuis pour le renforcement des porteurs d'initiatives et des MPER offerts par le PNPER viseront donc principalement l'autonomisation et la professionnalisation des promoteurs

82. Les différents types d'appui que le projet donnera en réponse aux besoins des porteurs d'initiative et des promoteurs peuvent comprendre:

- L'appui à la formalisation de l'idée de projet: faire émerger et mûrir l'idée jusqu'à un concept abouti de MPE, prenant en compte les enjeux techniques et financiers du projet, jusque l'élaboration du plan d'affaires/plan d'investissement de l'entreprise

[89]Le concept d'autonomie recouvre, aussi bien l'aspect technique/savoir-faire (autonomie technique) que celui de l'opération et de la gestion financière (autonomie financière).

- L'appui à la formalisation administrative de l'entreprise et de la coopérative: acquérir les conditions juridiques requises pour pouvoir être en activité, acte de création de coopératives, montage de règlement intérieur, montage de statut, etc…
- Le renforcement des compétences techniques, managériales, de gestion du promoteur et le renforcement organisationnel de l'entreprise à travers des formations professionnelles, la vulgarisation de technologies et innovations adaptées à leurs besoins et des échanges avec d'autres MPER
- L'appui à la recherche de financement: l'accès à un financement bancaire est souvent l'une des principales contraintes rencontrées par le MPE
- Les Services de Développement d'Entreprises (SDE) adaptés au MPER en général: comptabilité, diagnostic d'entreprises, bilan annuel, recherche de débouchés, appui conseil en fixation de prix, courtage de service, etc…

83. **Diagnostics et Plans d'Accompagnement**. Tous les promoteurs qui approcheront le projet seront orientés vers des structures d'accompagnement spécialisés de la plateforme de service régionale. La structure d'accompagnement établira un diagnostic pour mesurer les besoins du promoteur et élaborer un plan d'accompagnement/appui-conseil qui détaillera le paquet d'appuis qui répond le mieux à ses besoins.

84. Sur la base des différents diagnostics et plans d'accompagnement, la Plateforme de Service pourra déterminer quels prestataires seront à même d'offrir les appuis dont les MPER en auront exprimé le besoin.

85. Cette approche (diagnostic suivi d'un plan d'accompagnement) permettra d'éviter d'offrir un accompagnement générique alors que les besoins spécifiques en renforcement varient d'un promoteur à un autre.

86. **Phases de l'Accompagnement.** L'accompagnement des MPER et Porteurs d'Initiatives Economiques se fera en quatre (4) phases:

- *Phase d'Orientation: c'est la phase de contact initial entre le porteur d'initiatives économiques ou le promoteur et le projet (via la Plateforme de Service). Le porteur d'initiative présente son idée de projet ou besoins de renforcements de capacités et rempli une demande d'appui. La Plateforme de Service réalise un diagnostic et propose un plan d'accompagnement*
- *Phase de Développement: c'est la phase où le porteur d'initiative porte son projet à maturité tout en étant renforcé dans ses capacités en entrepreneuriat et gestion et ses capacités techniques. Pour le promoteur et les coopérateurs, il s'agit de renforcer leurs capacités, et les aider à porter leurs projets éventuels d'expansion à maturation.*
- *Phase d'Investissement (Création ou d'Expansion d'Entreprise): cette phase ne concerne que les porteurs de projets (qui seront aidés à s'installer et devenir des primo-entrepreneurs) et les promoteurs qui désirent étendre leurs opérations. Le projet les accompagne dans l'obtention d'un financement*
- *Phase de Suivi-Accompagnement: c'est la phase post-formations/post-financement. Durant cette phase, les structures d'accompagnement et d'appui-conseil des plateformes de service suivent les bénéficiaires des formations techniques spécialisées et les bénéficiaires des financements dans leur activités et leurs offrent des conseils*

87. L'accompagnement pourra durer jusqu'à un maximum de 3 ans. Les MPER les plus autonomes pourront toutefois accéder aux différents appuis plus rapidement. Ces plans feront l'objet de suivi et d'évaluation périodiques par les équipes des COR du PNPER. Inversement, certaines MPER ne seront pas éligibles aux phases suivantes (et aux appuis y afférents) si elles n'ont pas démontré de capacité ni de volonté manifeste à intégrer, à assimiler et à mettre en œuvre les leçons apprises dans

les différentes formations et activités de vulgarisation des innovations et technologies auxquelles elles auront pris part.

88. **Segmentation des appuis et Notion de Parcours des MPER.** Le projet offrira en outre des appuis segmentés selon le type d'entrepreneur. A cet effet, quatre (4) parcours différenciés seront définis par le projet à travers les centres de ressources spécialisés et mis en œuvre par les plateformes de service régionales (voir description du centre de ressources dans sous-composante 1.1).

89. Il s'agit des quatre parcours suivant:

- Parcours 1: Création d'Entreprise. Ce parcours sera destiné aux Porteurs d'Initiatives Economiques (PIE). Il s'agira dans un premier temps de les aider à confirmer leur idée de projet et/ou de trouver des idées en adéquation avec leur personnalité et leurs capacités managériales. Ensuite, les besoins d'appui concerneront l'élaboration de l'étude de faisabilité débouchant sur leur plan d'affaires et dossier de demande de crédit à introduire auprès d'une institution de financement, et enfin préciser leurs besoins de formation. Le taux d'analphabétisme des personnes se trouvant dans le groupe-cible du FIDA (les plus vulnérables et les plus pauvres), étant assez élevé, il sera parfois nécessaire, pour qu'elles puissent ensuite suivre les formations proposées, de les inscrire dans des sessions d'alphabétisation.

- Parcours 2: Consolidation des MPER existantes. Ce parcours s'adresse aux Activités Génératrices de Revenus (AGR[90]) et aux Micro et Petites Entreprises Rurales (MPER) à proprement parler.

  (a) Les AGR sont des micro-entreprises généralement engagées dans des activités non-permanentes (souvent saisonnières, généralement des activités complémentaires d'une activité le plus souvent agricole). Elles ont besoin, dans un premier temps, d'aide pour préciser leurs besoins (en formation, en équipements) à partir de la réalisation d'un bilan-diagnostic de l'existant et de l'analyse du potentiel de développement de l'activité. Outre les appuis en renforcement des capacités, les AGR les plus dynamiques pourront être accompagnées dans l'élaboration d'un plan d'affaires, d'un dossier de financement pour pouvoir investir dans leur activité et devenir des MPER émergentes.

  (b) Les Micro et Petites Entreprises sont pour généralement plus investies dans leur activité, souvent permanente, et opèrent sur la base d'un savoir-faire plus spécialisé que les AGR. Ces entreprises ont, comme le sous-groupe précédent, besoin d'un appui pour élaborer, sur la base d'un diagnostic et d'objectifs de développement de leurs activités, un plan d'affaires, un dossier de financement et un plan de formation (généralement nécessaire).

- Parcours 3: Développement de l'Entreprenariat Coopératif. Ce parcours ciblera les sociétés coopératives. Leurs besoins rejoignent ceux des MPER et des Porteurs d'Initiatives Economiques mentionnés ci-haut car elles sont elles aussi des entreprises à part entière. A cela, s'ajoutent les besoins d'accompagnement dans les aspects purement relatifs aux coopératives: gestion administrative et comptable, tenue des comptes d'exploitation de la coopérative et de ses membres, élaboration et/ou mise à jour de statuts et règlements intérieurs, tenue de l'assemblée générale constitutive et des assemblées générale ordinaires, immatriculation, etc…

- Parcours 4: Renforcement des Capacités des Employés et des Apprentis des MPER. Ce parcours visera les employés de MPER (souvent appelés les aides-familiaux) qui seront référés par les MPER bénéficiaires du projet. Une fois leurs orientations plus clairement

[90] Les personnes qui mènent les activités génératrices de revenus sont elles-mêmes communément appelées des AGR

définies, ils pourront accéder à des dispositifs d'alphabétisation fonctionnelle et d'apprentissages qui leurs permettront avant l'âge adulte d'acquérir des compétences techniques solides et confirmer leur envie de s'engager dans une démarche entrepreneuriale. Pour ceux qui désirent s'installer comme primo entrepreneurs, ils pourront être ensuite orientés vers le parcours 1 (Création d'Entreprise).

90. **Filières porteuses et Chaine de Valeur Ajoutée**. Priorité sera donnée aux MPER engagées dans les filières et domaines d'activités prioritaires de la région selon une approche chaîne de valeurs ou chaîne de valeur ajoutée (CV ou CVA).

91. Les MPER engagées dans les activités non prioritaires ne recevront que les appuis ponctuels de base (forum d'orientation et éventuellement formations de base en entreprenariat et gestion).

Tableau 1: Nombre de bénéficiaires du projet (par parcours et par phase)

	Parcours			
Phase	Parcours 1:	Parcours 2:	Parcours 3:	Parcours 4:
	Création d'Entreprise (PIE)	Consolidation des MPER existantes	Développement de l'Entreprenariat Coopératif	Renforcement des Capacités des Employés et des Apprentis des MPER.
Phase I	4000	1000	400	10,000
Phase II	2500	700	300	7500
Phase III	1100	500	200	-
Phase IV	1100	500	200	-

92. **Synergie avec d'autres projets et programmes et éligibilité des MPER référées par d'autres projets et programme.** Les autres projets et programme déjà investis dans la promotion de l'entrepreneuriat rural et l'accompagnement des porteurs de projets et promoteurs au Togo couvrent en général une ou deux catégories de MPER et n'offrent qu'une partie de l'accompagnement proposé dans le cadre du PNPER.

(a) FAEIJ accompagne les porteurs d'initiatives économiques et leur offre 4 types d'appui: développement du plan d'affaires, formations de base en Entrepreneuriat via des cabinets privés accrédités et financement par crédit a un taux préférentiel mais sans élément de subvention et suivi-accompagnement post-financement

(b) PRADEB: accompagne les porteurs d'initiatives économiques et leur offre des formations de base en Entrepreneuriat via l'ANPE

(c) ANPE à travers le Programme d'appui à l'insertion et au développement de l'embauche (AIDE) est plus oriente vers l'emploi. Il accompagne les primo-demandeurs d'emploi (diplômés sortis des universités, écoles et établissements de formation professionnelle et âgés de 18 à 40 ans) en les mettant dans des entreprises afin de leur permettre d'acquérir de l'expérience et de renforcer ainsi leur employabilité.

(d) Chambre de Commerce et d'Industrie (Service Espace Création) accompagne les porteurs d'initiatives économiques et leur offre un type d'appui91 (développement du

[91] La chambre de commerce accompagne les entrepreneurs en général dans la création de leur entreprise à travers le Centre de Formalités des Entreprises (CFE). Un Centre de Gestion Agrée (CGA) est en train d'être mis en place avec l'appui de la Banque Mondiale. Ce centre aura pourra mandat d'aider les entrepreneurs a une meilleure gestion financière et comptable de leur entreprise ainsi qu'un meilleur traitement fiscal. Le PNPER pourra intervenir à travers son partenariat avec la CCI pour l'adaptation de ces deux services aux besoins spécifiques des Micro et Petites entreprises.

plan d'affaires) et peut mobiliser des cabinets privés pour différents types de formations en entrepreneuriat et gestion sur une base payante. Pour le volet financement, la Chambre de Commerce réfère généralement les PIE à l'ANPGF.

(e) PADAT accompagne 2 catégories de MPER:

(i) les porteurs d'initiatives économiques à qui il offre 2 types d'appui (formations de base ou formations génériques en Entrepreneuriat via INFA et CIDAP et financement par subvention de 100,000 FCFA)

(ii) les OP qu'elle aide à muter en coopératives (formalisation) et à qui elle offre une subvention de100,000 FCFA pour des kits d'installation

93. Les MPER ayant reçu des appuis d'autres projets et programmes pourront être éligibles aux appuis du PNPER si tant soit peu ils n'ont pas reçus des appuis similaires que ceux offerts par le PNPER.

94. A cet effet, le PNPER entrera dans des accords de collaboration avec ces différents programmes susmentionnés (et autres programmes similaires) pour leur permettre de référer des MPER (ou avaliser les demandes de leur bénéficiaires qui se présenteraient au PNPER d'elles-mêmes) pour les appuis qu'ils n'offrent pas, notamment:

- *Forum d'orientation et forums des filières*
- *Les formations de base en entreprenariat (si le curricula du PNPER est plus complet que les formations reçues ailleurs)*
- *Les formations techniques poussées et démonstration de produits*
- *Le Financement*
- *Le Suivi-accompagnement*

95. Il est estimé que 20% des bénéficiaires du PNPER dans les différentes phases de l'accompagnement seront référés par d'autres projets et programmes.

96. Ces MPER référées et feront l'objet d'un diagnostic approfondi qui sur la base des appuis déjà reçus pourra établir le type d'appuis « complémentaires » du PNPER adaptés au niveau de ces MPER et éviter de dupliquer des appuis déjà reçus dans le passé. Le plan d'accompagnement déterminera en outre la phase à laquelle le promoteur peut s'insérer dans le parcours qui lui correspond.

97. Toutes les MPER référées devront passer par les formations techniques poussées et l'appui-conseil pour le plan d'affaire avant de bénéficier de l'accompagnement vers les appuis financier. En effet cette étape de l'appui-accompagnement constitue une condition pour leur mise en relation avec les institutions financières.

98. Les porteurs de projets et les coopératives qui ont déjà reçus des subventions d'autres projets (en particulier le PADAT) et programmes ne seront pas éligibles pour l'opération coup d'pouce et seront orientées vers les mécanismes de crédit classique offerts par le projet (voir Composante 2).

99. Pour ce qui est du niveau d'éducation des MPER bénéficiaires des projets et programmes existants au Togo, la majorité s'adressent à des jeunes ayant un certain niveau d'alphabétisation ou d'éducation formelle (certains exigent que les candidats aient au moins un niveau BPEC ou BAC). Ils pourront donc orienter les porteurs de projets non-éligibles du fait qu'ils ne sont pas alphabétisés vers les appuis de d'apprentissage couplés avec l'alphabétisation qu'offrira le PNPER.

100. Autres projets FIDA offrant des plans d'accompagnements. Le PNPER pourra s'inspirer de l'expérience d'autres projets FIDA offrant des paquets d'appuis et un accompagnement sur une longue période: PROMER du Sénégal, PROSPERER de Madagascar et PASPRU du Burkina Faso.

Activités de la sous composante

Activités générales des plateformes de service

101. **Activité 1:Choix des filières porteuses régionales et appui aux dynamiques de filières.**

102. **Avant de commencer les activités**. Les plateformes de service régionales seront mandatées pour choisir des filières porteuses qui feront l'objet des investissements du PNPER à travers l'accompagnement des MPER et Porteurs d'Initiatives. Le choix des filières se fera sur la base de recommandations de la DRAEP et devra tenir compte des opportunités de marchés potentielles.

103. Les autres critères clés pour le choix des filières porteuses régionales sont:

- *Avoir une importante production au niveau régional (zone d'intervention du PNPER);*
- *Appartenir aux sous-secteurs de l'agriculture, des ressources animales ou de la pêche qui dominent dans la région;*
- *Etre ciblée comme priorité régionale par les DRAEP des régions d'intervention;*
- *Bénéficier d'initiatives d'encadrement en amont de la filière (production agricole, élevage, etc.) ou d'un accompagnement de la filière par différents projets et programmes;*
- *Présenter un potentiel pour la valeur ajoutée ou la transformation par les MPER (transformation artisanale, semi industrielle);*
- *Disposer de technologies et d'innovations mises au point adaptées aux besoins de transformation par les MPER et d'un savoir-faire artisanal pouvant être amélioré et d'une recherche menée par des institutions pouvant déboucher sur l'amélioration des process et de la productivité.*
- *Avoir une demande pour les produits issus de la transformation des MPER et l'existence de marché dont le circuit de commercialisation est connu.*
- *Présenter un potentiel de mobilisation et d'adhésion des opérateurs dans la filière (filières structurées ou en voie de structuration).*

104. Le projet pourra s'inspirer de l'expérience d'IFDC et de l'approche CASE qui a fait de bons résultats au Togo autour de filières clés. L'approche CASE est basée la compétitivité des produits et renforce les capacités des acteurs des chaines de valeurs à travers les « Pôles d'Entreprises Agricoles » ou PEA.

105. Pour des raisons d'économie d'échelle et pour ne pas disperser les investissements du projet, il est recommandé que chaque région ne retienne que deux (2) filières prioritaires pour la première année et une filière supplémentaire pour les années 2 et 3. A la fin du projet, chaque région aura investi dans un maximum de 4 filières porteuses.

106. Il est essentiel de procéder au choix des filières le plus tôt possible car il informera les campagnes d'information sensibilisation (décrites ci-après) et le développement des paquets d'appuis adaptés aux acteurs des différents maillons des filières retenues.

107. **Une fois que les promoteurs auront été identifiés (vers la fin de la première année)** pour chacune des filières retenues, la Plateforme sera mandatée pour animer les filières et créer des liens entre les promoteurs œuvrant dans différents maillons de leur filière respective.

108. Ce mandat de la plateforme de service en région permet de valoriser les différents appuis précédents (accompagnement différencié selon les parcours, information aux MPER, amélioration des performances commerciales et appui à l'innovation technologique).

109. L'approche par la demande et la logique de favoriser les logiques de coopération au sein des filières porteuses qui seront identifiées dans les régions sera animée par une ONG ou un bureau d'étude spécialisé, depuis les forums « insertion » jusqu'au suivi des MPER.

110. Cet opérateur spécialisé sera sélectionné sur appel d'offre national et travaillera en étroite relation avec les opérateurs chargés de l'accompagnement en régions. Le choix de l'opérateur se fera principalement sur la base des expériences réussies d'accompagnement d'acteurs des filières au Togo et sur la capacité à partager ces expériences et bonnes pratiques.

111. Les appuis se feront au moyen de conception d'outils méthodologiques, de formation des prestataires en régions et de missions d'appuis et de suivi des animations des groupes d'acteurs au sein des filières soutenues.

112. **Activité 2:Information, sensibilisation, et promotion de l'entrepreneuriat rural.** Comme le projet interviendra exclusivement à la demande des promoteurs (primo entrepreneurs et entreprises en croissance), il s'agira, pour permettre l'expression de cette demande, d'informer et sensibiliser les promoteurs potentiels dans les zones d'intervention du projet, sur la possibilité d'accéder à un appui pour la création et le développement de micro et petites entreprises.

113. Dans cette optique, une vaste campagne de communication sera organisée au démarrage du projet afin d'informer les populations et les opérateurs du développement local sur les objectifs du projet, les domaines d'intervention, les moyens disponibles, les rôles respectifs du projet, de ses opérateurs (privés et publics) et partenaires ainsi que des bénéficiaires potentiels, et le type d'engagement mutuel à prendre.

114. Une attention particulière sera donnée aux porteurs d'initiatives pour s'assurer que les promoteurs qui viennent au projet soient réellement animés d'un esprit d'entreprise et d'une volonté de s'installer et pour éviter le « captage d'élite ». Les séances d'information à leur endroit seront organisées et animées à travers les réseaux pouvant toucher les jeunes ciblés par le PNPER: DRAEP, ICAT, Chambres régionales d'agriculture, Chambres régionales des métiers, Fonds et antennes régionales du MDBAJEJ, la CTOP, GYIN, les associations de jeunes, etc.

115. Plusieurs moyens de communication ciblés seront mis en œuvre tels que la diffusion d'une fiche de présentation du projet, l'affichage des opportunités en divers endroits stratégiques, les communiqués dans les médias, et des réunions d'information à conduire dans les différentes préfectures ciblées.

116. Les campagnes d'information/communication sur les activités du projet et de promotion de l'entrepreneuriat rural seront répétées périodiquement durant les trois premières années du projet.

117. **Activité 3: Mise en place de guichets d'orientation et d'information aux MPER.** Pour créer leur entreprise, pour développer leurs activités et les ventes, adapter les produits à la demande, améliorer la productivité et la qualité, les MPER ont besoin d'information sur les technologies, de données pratiques et actualisés sur les produits, les procédés, les marchés et d'appuis pour innover et améliorer la qualité sanitaire des produits.

118. A cet effet, un Guichet d'Orientation et d'Information aux MPER sera installé dans une des structures de la Plateforme de Service Régionale. Ce guichet servira de point d'orientation des Porteurs d'Initiative et des MPER et des Coopératives vers les appuis du projet. Il hébergera également un Centre de documentation et d'information pour les MPER et Porteurs d'Initiatives dont la mise en place sera financée par le projet.

119. Les centres de documentation comprendront un centre de documentation et d'informations techniques, économiques et commerciales utiles aux MPER et aux porteurs de projet. Les informations disponibles à ce niveau devraient comprendre notamment: (i) le répertoire des prestataires de services non financiers en termes de gamme de services offerts et conditions d'accès, (ii) l'offre de services financiers en termes d'institutions bancaires et d'IMF présentes dans la région, de services offerts, de conditions générales d'accès, de taux, de caractéristiques des produits financiers, (iii) le répertoire des MPER, (iv) les technologies disponibles avec les caractéristiques des équipements, les coûts, les coordonnées des fournisseurs, (v) les comptes d'exploitations pour des modèles types de MPER, (vi) la situation et la demande des marchés, les prix, (vii) les informations juridiques et réglementaires sur la création d'entreprise, (viii) la fiscalité des entreprises, etc.

120. Toutes ces informations devront être présentées sur des supports facilement accessibles par les MPER.

Activités spécifiques aux parcours d'accompagnement

Phase I: Phase d'Orientation

121. **Activité 4:Forum de la Micro-Entreprises et mise en relation avec une structure d'accompagnement et d'appui-conseil**

122. Forum d'insertion des Micro-Entrepreneurs Ruraux. Les forums d'insertion seront les points d'entrée des jeunes porteurs de projets et des promoteurs dans le dispositif d'appui du projet.

123. Les participants des forums seront les jeunes éligibles (filière, géographie, Age, etc…) identifiées a l'issue des campagnes d'info sensibilisation, soit durant les sessions mêmes ou ceux qui seront venus d'eux-mêmes aux guichets du projet.

124. Les forums seront des cadres d'information où le promoteur recevra des informations qui l'aideront à mieux appréhender le monde de l'entreprenariat (pour les porteurs de projets) ou à avoir une meilleure idée des services et technologies disponibles pour les promoteurs de MPER existantes et les coopérateurs.

125. Des ONG pourront être contractées pour animer ces forums afin de bénéficier de leurs réseaux de proximité. Les institutions membres des centres de ressources spécialisés et les différents services aux entrepreneurs ainsi que les prestataires de proximité opérant dans la région seront invitées à tenir des stands et faire des exposés. Des entrepreneurs locaux (PME et grandes industries et entreprises intéressées dans les produits ou la clientèle des MPER[92]) seront également invités à participer, voire même co-sponsoriser les forums dans le but d'apprécier la volonté et les motivations des entrepreneurs locaux (établis ou en devenir) de participer au projet dans des rapports de partenariat.

126. Les forums dureront cinq jours et seront organisé comme suit:

- *Journée d'accueil: information sur le PNPER et l'entreprenariat rural*
- *Ateliers et présentations/visite des stands/partage d'expériences et témoignages*
- *Session d'orientations (dernier jour)*
- *200 forums (10 par préfecture) de 100 personnes à raison de 100 par an pour les années 1 et 2.*

127. Mise en relation avec structure d'accompagnement. A l'issue des forums (lors de la session d'orientation), les promoteurs qui le désirent pourront remplir les formulaires de demande et s'entretenir avec un agent des structures membres des plateformes ou des volontaires recrutés pour le forum afin d'être orientés vers la structure habilitée à l'accompagnement selon la catégorie du promoteur.

128. Chaque parcours aura des structures dédiées et désignées par la Plateforme en fonction de leur expérience pour le public concerné. Ainsi, les Porteurs d'Initiatives seront accompagnées par des Cabinets privés, la Chambre de Commerce, l'ANPE et les ONG. Les MPER existantes seront accompagnées par des cabinets privés et des ONG de proximité. Les coopératives quant à elles seront accompagnées par des ONG de proximité, l'ICAT et la CTOP qui ont déjà acquis une expérience avec le PADAT. Les employés et apprentis des MPER seront accompagnés par les ONG spécialisés en alphabétisation fonctionnelle.

[92] Ex: hôtellerie, restauration, alimentations, vendeurs de produits phytosanitaires, exportateurs, etc…

129. La structure d'accompagnement arrangera un rendez-vous avec le promoteur pour procéder au diagnostic et élaborer un plan d'accompagnement qui sera acheminé au comité de sélection du projet pour validation. Ce contact initial au forum et l'entretien de diagnostic constituent la première phase de pré-sélection du promoteur. (voir modalités de mise en œuvre de la sous-composante à la fin de ce chapitre).

130. La même structure accompagnera le promoteur le long de son cheminement, et lui offrira des appuis-conseils divers ainsi que du coaching.

Activité 5:Repérage et diagnostic des Porteurs d'Initiative et des MPER.

131. Le repérage et le diagnostic des MPER sont la base de l'orientation des appuis et des services à offrir aux porteurs de projets et aux promoteurs. De ce fait, toutes les MPER feront l'objet de diagnostic avant de pouvoir bénéficier des appuis du projet.

132. Il y aura deux types de diagnostics:

- un diagnostic d'entreprise pour les entrepreneurs individuels et les sociétés coopératives
- un diagnostic organisationnel (selon la méthode SWOT) pour les coopératives du fait de leur dualité entreprise/organisation

133. Outre les éléments relatifs à l'activité, le niveau de l'entrepreneur, les contraintes et les besoins d'appuis, le diagnostic inclura des critères et un système de points pour évaluer l'autonomie des MPER afin de pouvoir suivre leur évolution une fois qu'elles recevront les appuis du projet.

134. Les critères d'autonomie peuvent être de plusieurs catégories par ex: (i) la compétence en initiation: capacité à démarrer une activité économique (créer une MPER); (ii) la compétence de focalisation sur un domaine précis et de maintenir une activité;(iii) la compétence en gestion, comptabilité, entreprenariat; (iv) compétence technique; capacité à assimiler et à capitaliser des appuis du PNPER ou d'autres sources (projets et programmes, ONG, services étatiques, etc.).

Activité 6:Elaboration des plans d'accompagnement.

135. A la suite du diagnostic, les structures d'accompagnement des MPER établiront un plan d'accompagnement sur le modèle des plans mis en place dans le PROMER du Sénégal et le PASPRU du Burkina Faso (voir modèle en annexe)

136. Le diagnostic et le plan d'accompagnement font partie d'un système dynamique qui doit être mis à jour régulièrement. En effet, le projet devra s'assurer que les MPER bénéficiaires évoluent dans leur degré d'autonomie et professionnalisation afin d'adapter les appuis a l'évolution de leur besoins.

137. Comme mentionné plus haut, toutes les MPER n'atteindront pas toutes les phases d'accompagnement. En effet, les MPER ne seront éligibles à la phase suivante (et aux appuis y afférents) qu'en fonction de leur capacité et leur volonté manifestes à intégrer, à assimiler et à mettre en œuvre les leçons apprises dans les différentes formations et activités de vulgarisation des innovations et technologies auxquelles elles prendront part.

Activité 7: Création d'une base de données.

138. Le PNPER mettra en place une base de données des MPER bénéficiaires qui consolidera les informations tirées des diagnostics et qui permettra de répertorier systématiquement les MPER identifiées et éligibles aux appuis du Projet et suivre celles ayant déjà bénéficié des appuis du programme.

139. La base de donnée sera mise en place par le Centres de Ressources Entreprenariat qui sera en même temps chargé de créer les supports papiers et électroniques pour la collecte et la saisie des éléments de diagnostic.

140. Cette base de données sera ouverte aux différents partenaires du projet, notamment les autres projets et programmes similaires ou complémentaires tels que le FAEIJ et le PRADEB.

141. Cette ouverture et collaboration pratique avec d'autres projets et programmes permettra de compléter les informations sur les MER par d'autres sources, d'éviter les abus (« chasseurs de projets »), d'assurer une transparence dans leur choix, le suivi de leurs plans d'accompagnements respectifs et de leur évolution.

142. La base de données devra être mise à jour régulièrement (pourrait faire l'objet d'actualisation au minimum deux fois par an).

143. La base de données sera modulable et pourra intégrer les éléments relatifs aux financements reçus par les primo-entrepreneurs (coup d'pouce) et autres bénéficiaires de crédits.

Phase II: Phase de Développement

144. **Activité 8: Renforcement des capacités entrepreneuriales des Porteurs d'Initiatives, MPER et coopératives à travers les parcours d'accompagnement.** Comme indiqué plus haut, le projet sera mis en œuvre selon la démarche du "faire-faire". Il fera appel à des prestataires de services organisés au sein de plateformes régionales (une par région). Il s'agira de la sorte de mutualiser les compétences au niveau régional afin d'offrir à moindre coût des services d'accompagnement de qualité aux porteurs de projet.

145. **Activité 9: Renforcement des compétences des MPER et porteurs d'initiatives par les prestataires de services.** Le renforcement des compétences des MPER vise à structurer et rendre solvable la demande en services non financiers et financiers. Les plans de formation et d'appui conseil, élaborés dans le cadre du centre de ressources seront mis en œuvre dans cette optique. Ces formations et appuis, fournis par des prestataires agréés par le projet, porteront sur des domaines très diversifiés tels que les techniques et procédés de production, les nouvelles technologies, la gestion de l'entreprise, la comptabilité, le marketing, les stratégies commerciales, les normes de qualité.

146. **Formations de Base**: Tous les parcours commenceront par des formations de base sur la création et gestion d'entreprise

- *Formations de base en gestion et entreprenariat (adaptées à chacun des parcours et au niveau des bénéficiaires):*
- *Formations en gestion: ressources humaines, organisation de l'entreprise, gestion administrative et financière, gestion des approvisionnements, etc.*
- *Formation marketing et commercialisation: politique de produits, prix, distribution, promotion*
- *Préparation de plan d'affaire et de dossier de demande de crédit auprès des institutions financières (crédit d'investissement et fonds de roulement).*

147. Pour les employés et apprentis de MPER (parcours 4) et les porteurs d'initiative non ou très faiblement alphabétisé, deux autres types de formations seront disponibles (de manière couplée):

148. **Alphabétisation**: le centre de ressources via les plateformes de services en région procèdera au recrutement d'opérateurs d'alphabétisation fonctionnelle dans les 5 régions. Le projet prévoit d'alphabétiser 5000 jeunes sur la durée du projet soit 1000 par région. Les opérateurs existants en régions disposent déjà de compétences pour mettre en œuvre de tels programmes. Il s'agira dès le démarrage du projet de définir les nouveaux livrets et programmes intensifs pour démarrer dès la seconde année du projet.

149. **Apprentissage dans les « MPER de références »**: la mise en place de ce dispositif décrit plus haut repose sur la nécessité d'articuler parcours d'insertion et apprentissage pour améliorer les chances de réussites des futures MPER. Il est prévu que chaque MPER de référence puisse accueillir simultanément 5 apprentis pendant 6 mois. Le dispositif mis en place (cf. centre de ressources) permettra de former au total 7000 apprentis). Une indemnité de 60000 FCFA par apprenti sera versée

au patron. Le recrutement des apprentis se fera en lien avec les chambres de métiers et les centres de ressources.

150. **Formations poussées et démonstrations.** Une fois les formations de base complétées, les porteurs d'initiatives et promoteurs d'entreprises recevront des formations poussées. Ces formations seront de deux natures:

(a) **Formations techniques spécialisées** réalisées par les centres de formation sur la base de contrats de performances. Le projet, via les centres de ressources, financera sur une base contractuelle les centres de formation professionnelle en fonction du nombre d'entrepreneurs formés. Au total, 2500 personnes seront formées dans le cadre de sessions courtes de formation (une semaine à dix jours). Ceci représentera environ 6 sessions de formation par région et par an. Ces formations seront organisées en réponse aux demandes des groupements, des primo entrepreneurs dans le cadre de leurs parcours d'insertion définis avec les plateformes de service.

(b) **Habilitation en technologies**. Les MPER participeront dans des démonstrations de technologies adaptées à leur besoins afin de les habiliter à exprimer leurs besoins en la matière. Ces démonstrations seront organisées par les centres de ressources spécialisés dans le cadre de leur mission de promouvoir l'utilisation et la diffusion des équipements et technologies disponibles au Togo. Le projet pourrait appuyer la mise en place de sites pilotes chez les MPER de référence agréés par le projet ou les coopératives les plus performantes. Les informations sur les technologies seront disponibles en tout temps au niveau du centre de documentation et d'information des entreprises des plateformes de service.

Phase III: Phase d'Investissement

151. **Activité 10: Appui à l'installation des primo-entrepreneurs et au réinvestissement des MPER. *(voir Composante B).***

Phase IV: Phase de Suivi-Accompagnement

152. **Activité 11: Intermédiation commerciale.** La Plateforme de Service accompagnera les MPER (nouvelles et existantes) dans la promotion de leurs produits et services. Plusieurs modalités pourront être considérées:

- *Participation à des foires commerciales aux niveaux national et régional lorsque l'offre et la qualité des produits justifieront ce type d'appui (par ex. à partir de l'année 3);*
- *Voyages d'études et de prospection commerciale: principalement pour les produits destinés à l'exportation sous-régionale.*

153. Les plateformes participeront également dans l'appui à la contractualisation pour faciliter l'insertion des produits des MPER dans les circuits de distribution. Le projet pourra identifier des partenaires commerciaux et appuyer les MPER dans la négociation et la contractualisation avec les acteurs concernés (grossistes et commerçants dans les grandes villes, exportateurs, acteurs du commerce équitable, …).

154. L'appui à la contractualisation pourrait également concerner l'amont de la filière (groupements de producteurs et MPER de transformation). Les appuis pourraient comprendre l'identification des circuits de distribution, l'organisation de réunions de concertation entre acteurs, et des appuis ponctuels de prestataires (juristes par exemple pour aider à concevoir les contrats et cahier des charges).

155. Toutes les modalités devront clairement être incluses dans leur plan d'accompagnement. L'intermédiation ne se fera que pour un nombre limité de MPER, et ce après les appuis de base et les

formations techniques spécialisées. Le projet prendrait en charge 80% des coûts, le reste étant à la charge des MPER qui solliciteront ce type d'appui.

156. Pour les produits agro-alimentaires, la Plateforme fera appel à l'ITRA afin de s'assurer de leur qualité.

157. **Activité 12: Visites de suivi/appui-conseil.** Les MPER qui auront reçu des appuis via le projet, auront besoin d'un suivi plus ou moins rapproché et dégressif dans le temps pour mettre en œuvre les nouveaux savoirs et savoir-faire, rechercher des informations, renforcer leurs capacités. Le projet a également besoin de renseigner des indicateurs de performances ou de résultats qui auront été retenus dans le cadre du dispositif de suivi-évaluation.

158. Ceci nécessite des visites régulières des entreprises et des échanges entre le promoteur et un conseiller "généraliste" positionné au niveau de la plateforme de services qui fournira un appui-conseil permanent (coaching entrepreneurial) et pourra si nécessaire orienter l'entreprise vers d'autres appuis.

159. Chaque plateforme de service pourrait développer une offre de prestations ponctuelles en matière de gestion de l'entreprise: saisie de documents, réalisation d'inventaires, montage de dossiers de demande de financement, mise en place et suivi de la comptabilité, informations fiscales, juridiques, etc. Ces services seront payants (en tout ou en partie).

160. **Activité 13: Contrôle de Qualité et évaluation continue de l'offre de services en région.** Pour le suivi de la mise en œuvre des plan de renforcement des capacités des plateformes de service, le pole Entreprenariat organisera des missions dans les régions a raison de 10 missions de 3 jours pour 3 cadres par région soit 50 au total par an.

161. Dans le cadre de l'accréditation des conseillers, le pole entreprenariat sera mandate pour auditer les compétences et apprécier les aptitudes des conseillers (à travers un questionnaire développé à cet effet mais également dans l'action). Cet audit sera dynamique et sera réédité tout le long du processus. Son objectif sera aussi d'aider à une meilleure définition des actions de renforcement des capacités pour ce qui concerne l'accompagnement des MPER.

162. Après deux ans de mise en œuvre la coordination du projet procèdera à la réévaluation des besoins d'assistance technique pour le bon fonctionnement des centres de ressources. Une mission d'évaluation externe d'un bureau d'étude national avec l'appui au besoin d'un expert international sera organisée et restituée avec les principaux acteurs chargés de la mise en œuvre du projet.

Modalités de mise en œuvre

Sous-composante 1.1

163. **Rôle du COD et des COR.** La mise en œuvre de la composante sera basée essentiellement sur les centres de ressources spécialisées et les plateformes de services décrites plus haut.

164. La mise en œuvre des activités de la composante sera planifiée et coordonnée par la Coordination Opérationnelle Déléguée mais faite sur la base du faire faire à travers les centre de ressources spécialisés et les plateformes de services au niveau régional. Ces structures joueront donc un rôle pivot dès le démarrage du projet qui se cantonnera dans un rôle de facilitateur.

165. La mise en place initiale du dispositif national des centres de ressources spécialisés sera officiée par la COD, tandis que les plateformes de service régionales seront mises en place par les Coordinations Opérationnelles Régionales. Par la suite ce sont les opérateurs en charge de l'animation des centres de ressources et des plateformes qui animeront l'ensemble du dispositif sur la base de partenariats multipartites entre eux d'une part et entre le PNPER entre autres.

Mise en place du Dispositif

Centre de ressources

166. **Contractualisation.** Le PNPER mettra en place des conventions de partenariats avec les institutions qui auront été retenues pour diriger les Centres de Ressources. Deux institutions ont été

proposées à chaque fois pour des questions de complémentarité mais aussi pour éviter qu'une seule structure n'accapare les missions du centre de ressources ou ne sombre dans la léthargie, immobilisant ainsi tout le dispositif. Les deux structures pourront diriger le consortium à tour de rôle, sur une base annuelle.

167. Le projet encouragera les deux structures à entrer dans un accord de consortium sur le modèle de l'accord que le PADAT a initié entre l'INFA de Tové et le CIDAP. Dans le cas de la création d'un consortium, le projet contractualisera avec l'institution responsable représentant le consortium. Chaque convention de partenariat sera complétée par un Contrat d'Objectif Annuel entre le projet et les structures leader des CRS.

168. Il sera attendu que les structures retenues pour animer les Centres de Ressources désignent des hauts cadres et possiblement un service spécifique qui sera le répondant du projet. Le Projet contribuera à l'indemnisation des cadres désignés et aux dépenses de fonctionnement occasionnés par cette charge supplémentaire de travail.

169. Une fois les conventions et contrat d'objectifs mis en place, la COD procèdera à l'installation des centre de ressources spécialisés (mise à niveau matérielle à travers l'achat d'ordinateurs et imprimantes, de photocopieur, de groupe électrogène de faible capacité - et la réfection des locaux à travers la réhabilitation de salles de formation, salles de documentation et bureaux); et éventuellement au recrutement de l'expertise qui sera affectée aux différents Centres de Ressources Spécialisés.

170. **Constitution et formation des équipes des Centres de Ressources Spécialisés.** Une expertise constituée au niveau national avec l'appui d'une expertise internationale définira et exécutera le plan de formation des équipes en charge des centres de ressources.

171. Il est prévu trois fois 10 jours d'assistance technique internationale (missions) couplée à 3 fois 20 jours du bureau d'étude local (dont 3 fois 10 jours de missions terrain) pour la conception de la démarche avec les centres de ressources en région. Ils se remobiliseront ensuite ensemble pour l'exécution des formations. Ce sont quatre sessions de formation d'une semaine à dix jours qui sont prévues.

172. Ces sessions de formation préparerons les personnels des centres de ressources à développer une culture commune sur les démarches d'analyses nécessaires à la mise en place des fonctions des centres de ressources, elles porteront notamment sur les domaines suivants:

- *Approche filière /chaîne de valeur/ entrepreneuriat rural*
- *Approche globale de l'exploitation agricole et conseil de gestion*
- *Diagnostic des systèmes d'innovation en milieu rural*
- *Ingénierie de formation*

173. Les formations regrouperont les 3 équipes des centres de ressources non financiers composées chacune de trois personnes (2 opérateurs et 1 administration). Elles se dérouleront sur le terrain et seront de type « formation-action ». Au terme de ces formations des plans d'actions seront déployés pour l'organisation des formations de formateurs et le démarrage des activités des centres de ressources à l'endroit des Plateformes de Service.

174. **Forme institutionnelle des Centres de Ressources.**

175. La forme institutionnelle de chacun de ces centres de ressources va varier selon le leadership des institutions en charge et le degré d'implication des autres parties prenantes. Elle repose donc sur: (i) la capacité de mise en réseau et de coopération sur une base volontaire, entre les institutions compétentes pour la fourniture de services non financiers aux ruraux, (ii) la recherche de synergies avec les mécanismes existants ou à venir de coordination au niveau national, (iii) la capacité à porter, et mettre à disposition de tous, l'expertise additionnelle nécessaire aux acteurs des pôles d'excellence.

176. Les structures choisies pour animer/diriger les Centres de Ressources devront s'engager à désigner des départements et/ou des cadres de hauts niveaux qui seront les répondants du Centre de Ressource concerné.

177. Dans le cas particulier de l'INFA de Tové, du fait de son rôle clé dans les aspects de développement de curricula et de formation de formateurs dans les domaines techniques, il est recommandé à l'Institut de créer un Département de Formation Continue et de nommer un responsable/chef de département qui seront les répondants du projet et pourront être les récipiendaires des appuis du Projet. Le Département de Formation continue ainsi créé sera pris en charge par l'INFA mais le projet pourra prévoir des indemnités de fonctionnement et appui pour son installation (acquisition d'ordinateurs et de matériel de bureau).

178. Les aspects logistiques et comptabilité afférents aux rencontres de concertation seront assurés par la COD du PNPER. Les prestations de chaque acteur des Centres de Ressources au bénéfice des plateformes régionales seront financées à travers un Contrat d'Objectifs annuel passé entre la structure concernée et la COD.

179. Les recommandations des Centres de Ressources sont faites de manière collégiale et devront être avalisées par la COD qui vérifiera si elles entrent dans le mandat du Centre de Ressource et la stratégie d'intervention du projet.

180. Les centres de ressources spécialisés auront l'obligation de participer dans l'élaboration du PTBA du PNPER.

181. **Etats des lieux de l'offre d'accompagnement et de formation des MPER.** La première mission de l'équipe des Centres de Ressources, notamment les Centres de Ressources Entreprenariat et Technico-Economiques sera d'organiser des concertations et des prises de contact avec les différentes structures intervenant dans l'accompagnement des MPER au niveau national et régional et enclencher une réflexion sur l'approche du projet et les acteurs à même de faire le portage des actions du projet au niveau régional.

182. Ces étapes de concertations préalables sont essentielles pour garantir une appropriation suffisante de ces nouveaux dispositifs en régions.

183. L'étude de diagnostic des ressources décrites plus haut se conclura par des ateliers qui permettront de procéder à la définition des arrangements institutionnels qui permettront par la suite de définir les modalités de mise en œuvre des activités de la sous composante. Ce travail permettra aussi un schéma abouti pour le démarrage effectif des activités du centre de ressources.

184. **Plateformes de service et guichets**

185. **Sélection et contractualisation des prestataires de services**. Le processus de sélection des prestataires de services en région pour la mise en œuvre des plateformes de services se fera par appel à candidatures qui sera lancé par le projet au niveau national. Parmi les critères de choix, au-delà du haut niveau de compétences requis dans le domaine de l'appui à l'entrepreneuriat, la capacité du prestataire à mutualiser des compétences sera importante et les offres portées par des consortiums d'ONG, bureaux d'études, cabinets conseil, organisations professionnelles fédératives, seront encouragées (à l'image des modalités de mise en œuvre du PADAT dans les régions).

186. Les besoins de renforcement des capacités des prestataires retenus seront identifiés et traités à travers des formations, des appuis croisés entre prestataires, le coaching des prestataires régionaux réalisés par un (ou plusieurs) prestataires spécialisés recrutés à cette fin.

187. La contractualisation des prestataires retenus pour l'exécution des activités de conseil et d'accompagnement des MPER se basera également sur l'établissement de contrat d'objectifs annuels, avec obligation de résultats. Les contrats d'objectifs devraient prévoir des mesures financières incitatives à l'atteinte des objectifs convenus contractuellement. Le projet signera avec les prestataires retenus des contrats annuels renouvelables, qui s'inscriront dans le cadre de programmes de travail et budgets pluriannuels indicatifs. Le projet procédera à une évaluation

annuelle des services fournis par les prestataires partenaires, notamment en lien avec l'évolution des MPER encadrées, afin de décider de la poursuite ou non de la collaboration.

188. Les prestataires de services recrutés au sein d'une plateforme régionale seront engagés dans une démarche de partenariat qui nécessite de respecter deux principes essentiels: (i) la concertation permanente sur le contenu des appuis à fournir aux MPER et sur la planification des activités; (ii) la coordination des activités par un des prestataires désigné et reconnus par tous comme "tête" de réseau.

189. **Cas particulier des MPER de Reference.** Le centre de ressources technico-économique, en lien avec les plateformes de services en région procédera à la sélection parmi les MPER existantes, qui en font la demande, de celles qui seront labellisées « MPER de références ».

190. Au total, 600 MPER (artisans, agro pasteurs, commerçants…) de référence seront identifiés sur l'ensemble du territoire. La sélection de ces « MPER de références » reposera autant sur les compétences techniques des patrons et leur réputation que leur volonté et leur aptitude à former des jeunes pour leur installation. Ce critère de choix sera décisif dans la mesure où les patrons expriment souvent des réticences à former leur future « concurrence ».

191. C'est aussi pourquoi ce choix se fera également en rapport à la capacité des « patrons » à intégrer les systèmes d'innovation promus par les centres de ressources. En effet, cette concurrence sera d'autant plus limitée que les dispositifs d'apprentissage serviront à diversifier les activités dans les différents corps de métiers concernés. Une grille d'identification sera développée à cet effet et les candidatures seront soumises au comité de sélection.

Tableau 2: Séquençage / Phasage mise en place des centres de ressources spécialisés et plateformes et opérationnalisation du dispositif d'accompagnement des MPER

	Etapes Clés	**Année**	**Période**
1	Étude États des Lieux	Prédémarrage – 2014	Mars 2014
2	Passage au CA du FIDA	Prédémarrage – 2014	Avril 2014
3	Mise en vigueur:	Année 0 – 2014	Juin-Juillet 2014
4	Mise en place Centres de Ressource et Centres de Ressources (Négociations, Elaboration de Conventions de Partenariats et Conventions de Consortium et Contrat d'Objectif)	Année 0 – 2014	Sept 2014
5	Renforcement des Équipes des CRS	Année 0 – 2014	Oct. 2014
6	Mise en place des plateformes de service (Négociations, Elaboration de Conventions de Partenariats et Conventions de Consortium et Contrat d'Objectif)	Année 0 – 2014	Nov. 2014
7	Identification Filières pour chaque région	Année 0 – 2014	Déc. 2014
8	Ouverture des Guichets Régionaux des MPER	Année 1 – 2015	Janvier 2014
9	Info Sensibilisation	Année 1 – 2015	Janvier 2014
10	Diagnostic des MPER	Année 1 – 2015	Février 2014
11	Plan de renforcement des plateformes	Année 1 – 2015	Mars 2014

12	Lancement des activités d'accompagnement des MPER	Année 1 – 2015	Avril 2014
13	Mise en œuvre des activités de renforcement des compétences des plateformes	Année 1 – 2015	Avril 2014

192.

193. **Forme institutionnelle des plateformes de service.** Pour ce qui est de la forme institutionnelle des plateformes, les membres prestataires et différentes parties prenantes retenues par le PNPER pour l'accompagnement et les prestations à l'endroit des MPER et Porteurs de Projets devront se réunir en présence des représentants de la COD et de la COR Régionale pour établir la composition de leur plateforme et ses modalités de fonctionnement.

194. Les plateformes doivent désigner leur bureau (présidence, vice-présidence et secrétariat). Les bureaux devront changer chaque année. Les aspects logistiques et comptabilité afférents aux rencontres de concertation seront assurés par la COR du PNPER. Les prestations de chaque acteur de la plateforme au bénéfice des MPER et porteurs de projets seront financés à travers un Contrat d'Objectifs annuel passé entre la structure concernée et la COD.

195. Les recommandations des plateformes sont faites de manière collégiale et devront être avalisées par la COD qui vérifiera si elles entrent dans le mandat de la plateforme et la stratégie d'intervention du projet.

196. A l'instar des Centres de Ressources Spécialisés, les plateformes de services régionales auront l'obligation de participer dans l'élaboration du PTBA du PNPER.

197. **Guichets d'Orientation et d'Information.** La structure qui sera choisie pour héberger le guichet/centre de documentation devra déjà avoir un guichet/service à la clientèle servant les mêmes cibles que le PNPER. La structure recevra un appui pour cette charge de travail supplémentaire.

198. Les Antennes Régionales de la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre Régionale des Métiers ou les guichets régionaux de l'ANPE pourront être ainsi considérés pour abriter le Guichet/Centre de documentation et d'information. Chaque plateforme de service régionale devra faire son propre choix en concertation avec la COR suivant le dynamisme de ces structures dans la région concerné,

199. Le centre de documentation et d'information aux entreprises sera logé au niveau de la plateforme de service en région (comme point d'appui du centre de ressources). Sont à financer par le projet: les équipements informatiques, le mobilier de bureau et de la salle d'accueil, les fonds de documentation, la production des supports documentaires (fiches, posters, vidéos, …).

200. Une personne de la structure retenue (à temps partiel) sera chargée de l'alimentation et de la mise à jour de la base de données informatisée, l'acquisition de la documentation, les relations avec les institutions et structures privées pourvoyeuses d'informations, la diffusion/publication de l'information.

201. Pour l'accès à l'information, des mécanismes souples de paiement par les bénéficiaires devront être identifiés notamment pour les types d'informations dont la délivrance peut nécessiter des frais pour le centre de documentation.

Sous-composante 1.2
Sélection des Bénéficiaires

202. **Présélection**. Dans le cadre de la campagne de communication menée au démarrage du projet, les jeunes intéressés pourront être identifiés et invités à participer dans les forums d'orientations du projet.

203. A la fin du forum, le jeune pourra remplir une demande d'appui dans laquelle il indiquera son idée d'entreprise, ou dans le cas où il mené déjà une activité, la nature de l'activité. Pour les jeunes n'ayant pu participer aux Forums, ils pourront remplir leurs demandes au Guichet d'Orientation et elles seront intégrées dans la base de données nationale au même titre que les participants aux forums.

204. Les structures d'accompagnement s'assiéront avec les candidats pour effectuer un diagnostic. Ce diagnostic sera introduit dans le projet qui procèdera à une présélection essentiellement par rapport à l'activité du candidat et si elle appartient aux filières prioritaire retenue pour la région.

205. **Sélection**. La sélection se fera à différents niveaux dans le parcours de la MPER:

- *Sélection de 1er Niveau*. Pour les jeunes présélectionnés, un conseiller en entreprise établira un plan d'accompagnement, qui indiquera le type d'appuis dont le bénéficiaire aura besoin et l'accompagnement qu'il recevra pour murir son idée et créer une MPER ou pour les MPER existantes les modalités d'appui pour développer/conforter la MPER dans son activité.
- La sélection des initiatives sera entièrement effectuée au niveau régional en responsabilisant un comité de sélection constitué à cet effet, présidé par le DRAEP et comprenant des représentants des services techniques et des personnes ressources à mobiliser en fonction de la nature des projets à analyser. Afin d'assurer l'équité et la transparence du processus, les membres seront désignés pour un mandat de deux ans non renouvelable. Pour assurer la mémoire institutionnelle et garantir la continuité du rôle du MAEP, le président du comité, en l'occurrence le DRAEP, sera permanent.
- L'institution de financement décentralisé (IFD) du PNPER dans la région participera dans ce comité de sélection à titre d'observateur pour s'imprégner du processus et se préparer au rôle qu'elle jouera comme présidente du comité de 2eme niveau.
- Le Comité de Sélection examinera les plans d'accompagnement et évaluera la pertinence du plan d'accompagnement proposé par rapport à la demande.
- Une fois les plans approuvés par le comité, ils seront insérés dans le PTBA et le financement (des prestations de formation et d'appui-conseil avalisé.
- *Sélection de 2eme Niveau*. La deuxième sélection concernera les dossiers de demande de financement des porteurs d'initiatives, des coopératives et des MPER existantes désirant réinvestir dans leur activité.
- A ce niveau-ci, le promoteur aura reçu les formations de base et éventuellement des formations techniques professionnelles et mûri son plan d'affaire.

206. Le Comité de 2ème Niveau sera présidé par la SFD et comprendra d'autres structures de la plateforme de service. Elle se basera sur les procédures propres à la SFD pour l'analyse des dossiers (voir composante 2) qui devront comprendre:

- Une présentation de leur projet d'investissement - un format simple et standardisé, qui sera toutefois suffisamment détaillé et adapté pour faciliter l'évaluation technique et financière du candidat et de son projet, sera utilisé et contiendra les informations suivantes:
- Nom et prénom, date de naissance, adresse, origine, état civil, principal domaine d'activité;
- Diplômes et qualifications particulières, expérience professionnelle détaillée;
- Est-il propriétaire / gérant d'une MPER? Si oui, dans quel domaine d'activité, où est-elle située, quel est son chiffre d'affaires?
- Capacité financière (actifs et passifs, emprunts en cours);

- Description précise et détaillée de la MPER envisagée;
- Investissements envisagés (infrastructures et équipements) et objectifs d'exploitation, de production.
- Un plan d'affaire: qui devra inclure l'analyse des opportunités de marché et l'évaluation de la compétitivité de l'entreprise en rapport avec l'existence d'une demande solvable suffisante, accessible physiquement et en croissance; l'analyse devra démontrer que les produits et les services proposés sont abordables pour les clients potentiels et compétitifs sur le marché.

207. Afin d'éviter une trop grande disparité dans la forme des dossiers présentés et d'aider à la normalisation et la qualité des contenus, leur élaboration sera encadrée et réalisée par des prestataires de services (bureaux d'études/consultants) agréés par le projet et que des guides et modèles seront mis à leur disposition.

208. Les coûts d'élaboration des dossiers techniques et plans d'affaires seront subventionnés à 100% par le projet, en tant que mesure incitative à l'investissement privé, avec des plafonds qui seront définis dans le manuel de procédures du projet.

209. Le coup d'pouce sera conditionné par l'accord de financement d'une banque ou IMF.

Composante B. Facilitation de l'accès aux services financiers *(Coût: 20,5 millions de dollars US soit 51,8% du coût du projet)*

210. Contexte et justification. La stratégie de développement du secteur financier du Togo (2012-2017) est axée sur le redressement et l'approfondissement du secteur afin qu'il contribue à porter le taux de croissance à deux chiffres. Le financement accru de l'économie facilitera la création d'emplois, en particulier pour les jeunes. Les priorités énoncées dans la stratégie concernent le renforcement et la structuration de la demande, et le renforcement de l'offre de services incluant notamment un appui aux banques et aux SFD pour le développement de nouveaux produits (warrantage, crédit-bail, crédit solidaire, crédit sur base de cash-flow, etc.). Le renforcement des institutions financières permettra d'améliorer la bancarisation en termes de couverture, de mobilisation de ressources et de gestion de crédit, d'accompagner la diversification et la professionnalisation de l'offre de services financiers décentralisés et d'améliorer la protection des bénéficiaires par une meilleure formation et une éducation financière. Ce contexte est favorable à la promotion de l'entrepreneuriat rural visé par le PNPER.

211. La composante "facilitation de l'accès aux services financiers" du PNPER se justifie au regard de la nécessité de lever les contraintes qui limitent l'offre, tout en rendant difficile voire impossible son accès, en particulier, pour les actifs ruraux porteurs de projets de création ou de développement d'entreprises.

212. **Principales contraintes au financement du monde rural**. L'entrepreneuriat rural se heurte à des contraintes répertoriées du point de vue de la demande et du point de vue de l'offre de services financiers. Du point de vue de la demande, on déplore: (i) l'inadéquation des coûts des capitaux des institutions financières avec la rentabilité interne du secteur agricole, ce qui se traduit par des impayés; (ii) l'éloignement des services financiers des bénéficiaires et les formalités d'accès au crédit trop contraignantes pour les producteurs agricoles; (iii) l'inadéquation aux besoins de crédits (en nature et en montant), la limitation du crédit à certaines activités et à certains groupes et le déséquilibre dans la répartition du crédit entre les filières; et (iv) la méconnaissance des spécificités du monde rural par les banques et les SFD.

213. Du point de vue de l'offre, les contraintes répertoriées concernent: (i) le risque de la clientèle rurale et le caractère aléatoire des activités; (ii) les problèmes de commercialisation; (iii) l'absence de statut juridique des producteurs et des organisations paysannes, de comptabilité et d'états financiers. L'offre est également refrénée par le risque associé aux emplois de moyen et long termes du fait de la

probabilité de catastrophes dont les sinistres ne sont pas prévenus; des difficultés de réalisation des garanties matérielles ou suretés réelles.

214. Le secteur financier (Banques, établissements financiers et SFD) du Togo reste parmi les moins développés de l'Union monétaire ouest africaine (UEMOA). On relève un taux de bancarisation relativement bas avec un guichet pour environ 25 000 adultes. A fin 2011, on dénombrait 651 596 comptes bancaires et 977 706 usagers des SFD. Les principaux produits et services proposés offerts comprennent pour l'essentiel: (i) les crédits de court et dans une moindre mesure de moyen terme; et (ii) les produits d'épargne. Certains SFD proposent des services connexes généralement liés aux projets financés par les partenaires. Les plans d'affaires et les stratégies de développement des SFD sont peu innovants en matière de développement de services et produits financiers adaptés aux besoins des entreprises rurales.

215. En dehors des banques et SFD, on note l'existence d'autres mécanismes développés par l'Agence nationale de promotion et de garantie de financement des PME/PMI (ANPGF) et le Fonds d'appui aux initiatives économiques des jeunes (FAIEJ) dont les activités viennent d'être lancées. L'ANPGF a contribué au financement d'environ 200 entreprises en partenariat avec les banques et SFD.

216. L'objectif de la composante est d'améliorer l'accès des micros et petites entreprises rurales aux services financiers dans le cadre d'une relation d'affaires durable avec les institutions financières viables. Le coût total de la composante est estimé à 18,9 millions de dollars US, soit 52% des coûts de base du projet.

217. Le schéma d'intervention prend en compte les deux catégories de groupe cible avec une approche de facilitation différenciée selon qu'il s'agisse du primo-entrepreneur ou de l'entrepreneur établi. Le dispositif fait une articulation systémique des deux composantes A et B, faisant de l'encadrement initial une condition sine qua non pour l'accès des primo-entrepreneurs à la facilité "coup d'pouce", et de l'appui-accompagnement, une condition pour leur mise en relation avec les institutions financières. Dans la pratique:

(a) les primo-entrepreneurs (individuels et coopératives) bénéficieront d'un encadrement initial, couplé le cas échéant d'un stage en entreprise, pour acquérir les compétences et les capacités managériales. Dans ce cadre, ils seront appuyés pour développer leurs plans d'affaires et leurs plans d'investissement (Composante A). Ces plans seront considérés comme de véritables outils de gestion alliant objectifs, planification stratégique et opérationnelle, stratégie de marché et rentabilité, et non pas comme des requêtes de financement;

(b) la facilité *"coup d'pouce installation"* aidera à l'installation des jeunes porteurs issus du processus d'encadrement (Composante A);

(c) le démarrage de l'activité initiée par le jeune déclenchera la phase d'appui-accompagnement dont la durée varie en fonction des divers paramètres qui seront évalués dans le cadre de dispositif de la composante A.

(d) la mise en relation des primo-entrepreneurs avec les institutions financières interviendra au cours de la première année d'activités. Elle se traduira par l'adhésion sur fonds propres, la constitution progressive d'épargne et l'obtention de crédit pour les financements additionnels requis à la mise en œuvre du plan d'investissement après le *"coup d'pouce installation"* (Composante B).

218. Pour les MPER établies le schéma d'intervention facilitera l'amélioration et le renforcement de leur relation avec les institutions financières sur la base des pratiques et modalités novatrices. Certaines coopératives en activités seront également éligibles au coup d'pouce.

219. Les activités de la composante seront structurées au sein de sous-composantes: (i) appui à l'installation des primo-entrepreneurs; (ii) développement de l'offre et renforcement des capacités des praticiens et usagers des services financiers ruraux.

Sous-composante B.1 - Appui à l'installation de primo-entrepreneurs

220. **L'appui à l'installation de primo-entrepreneurs** vise à lever les contraintes de financement qui freinent l'émergence de nouvelles entreprises initiées par les jeunes sur les segments ruraux. A cette fin, le PNPER mettra en place une facilité dénommée *"coup d'pouce installation"* qui permettra aux jeunes promoteurs de démarrer leurs activités et de réaliser progressivement l'autonomie financière. Le coût de cette sous-composante est estimés à 14,2 millions de dollars US soit 75,5% des coûts de base de la composante.

221. Le *"coup d'pouce installation"* subventionne 25% du coût des projets d'investissement des jeunes ruraux[93] moyennant une contribution du promoteur (10% pour les individus et 20% pour les coopératives, mobilisable en nature) et un accord de crédit des institutions financières partenaires (IFP). Suivant le principe du partage de risque, la subvention est nantie sous forme de dépôt-garantie contre le financement intégral du plan d'investissement par les IFP qui rétrocèdent la subvention (dépôt-garantie) au prorata de la performance du jeune dans le remboursement du crédit[94]. Le jeune bénéficiaire constitue une épargne additionnelle progressive durant le cycle de remboursement; ce qui lui facilite le renouvellement du crédit.

222. Le *"coup d'pouce installation"* sera accordé à 1 300 primo-entrepreneurs dont 200 coopératives (50% de coopératives de femmes) désireux de créer leurs activités dans les secteurs visés par le PNPER: services, production, transformation, unités marchandes. L'éligibilité est ouverte aux jeunes, dans les préfectures d'intervention dans les 5 régions.

223. Les critères de sélection des jeunes comprendraient: (i) la nationalité togolaise et l'âge compris entre 18 et 40 ans; (ii) l'encadrement initial ou l'attestation de compétences acquises en formation/apprentissage ou en stage; (iii) le choix d'un secteur d'activités parmi le potentiel porteur de croissance et générateur d'emplois; (iv) le plan de développement de l'activité assorti d'un plan d'investissement; (v) l'engagement personnel du promoteur pour le respect des conditions de mise en relation avec les institutions financières. Pour les coopératives, en dehors de la tranche d'âge et de la nationalité, l'éligibilité serait conditionnée par: (i) la reconnaissance officielle et l'existence d'organe de gestion fonctionnel; (ii) l'existence d'un projet économique commun; (iii) un compte ouvert dans une institution financière.

224. Sur la base d'esquisses de comptes d'exploitation établis[95], le montant moyen de la subvention par projet est estimé à 1 800 dollars US avec un coût moyen de l'ordre de 7 000 dollars US par projet. Derrière ces moyennes se profile une gamme diversifiée d'initiatives entrepreneuriales dont les coûts estimés varient entre 1 725 et 28 200 dollars US, pour des seuils de subvention qui s'établissent alors entre 450 et 7 050 dollars US.

225. Suivant le phasage de la mise en œuvre du PNPER, le "*coup d'pouce installation*" financera 44% des primo-entrepreneurs et coopératives prévus, soit 570 initiatives sur les 3 premières années qui s'écouleront avant la revue à mi-parcours, avec en moyenne 260 par région et environ 22 primo-entrepreneurs par an et par région. Mais le volume de requêtes à financer sera modulé en fonction de la taille de chaque région. Cette revue sera l'occasion de tirer les leçons de l'expérience et de procéder aux corrections et ajustements nécessaires.

226. Sur la durée du projet, le PNPER contribuera à injecter 4,5 milliards de francs CFA, soit environ 9 millions de dollars US dans l'économie rurale à travers l'appui à l'émergence des primo-entrepreneurs (incluant les coopératives). La contribution directe du Projet est estimé à francs CFA 1,1 milliard, soit environ 2,3 millions de dollars, celle des IFP est évaluée à 2,9 milliards de francs CFA soit 5,8 millions de dollars US.

227. **Suivi des promoteurs et partenariat stratégique**. Le PNPER financera la mise en place d'un système de suivi du financement des primo-entrepreneurs. Ce suivi sera alors assuré par les

[93] Les volumes de financement et les seuils de la subvention sont présentés en annexe 4 (Tableaux en appendice)
[94] Voir détail du mécanisme en annexe 4.
[95] Détails en annexe au document de travail sur la composante 1.

institutions financières partenaires sur la base d'un support permettant de visualiser la situation comparée des revenus et du mouvement des dépôts auprès de l'institution. Les IFP communiqueront avec le dispositif d'accompagnement mis en place par le Projet aux fins d'initier d'éventuels appuis-conseils conjoints.

228. Le partenariat avec les IFP sera établi sur la base des critères relatifs à la géo localisation, l'expérience en matière de crédit moyen terme dans le secteur agricole/rural, la gouvernance, le portefeuille à risque, les services et les produits disponibles. La formalisation du partenariat tiendra compte, dans la mesure du possible, de leurs expériences avec les jeunes dans le cadre des dispositifs existants en l'occurrence le FAIEJ et l'ANPGF, etc. Sur cette base, le diagnostic rapide de l'offre permet d'établir une liste préliminaire de trois IFP comprenant la Faitière des unions de coopératives d'épargne et de crédit (FUCEC), l'Union régionale des caisses locales d'épargne et de crédit (URCLEC), et la Faitière des entités des caisses d'épargne et de Crédit des associations villageoises (FECECAV). Ce fichier préliminaire sera complété au démarrage du PNPER dans le cadre d'un processus de manifestation d'intérêt et de sélection. Le Projet envisage en effet de formaliser le partenariat avec 5 SFD dont 2 dans la région centrale et une par région à Kara, Savanes et Plateau.

Sous-composante B.2 – Développement de l'offre et le renforcement des capacités

229. **Le développement de l'offre et le renforcement des capacités** visent à améliorer l'offre de services et la relation entre des SFD et les promoteurs de micro et petites entreprises rurales. Pour ce faire, le PNPER interviendra à travers trois volets: (i) le développement de nouveaux produits et facilitation de l'accès des MPER aux services financiers; (ii) la professionnalisation des compétences et des pratiques; (iii) l'appui à la caution mutuelle et à l'éducation financière des MPER en vue de limiter les risques de détournement d'objet, de financer et de restaurer la confiance avec les segments ruraux jugés à risque. Cette sous-composante est estimée à 4,6 millions de dollars US soit 24,5% des coûts de base de la composante.

230. Dans le cadre du développement de nouveaux produits, le PNPER financera deux études: (i) gisements d'épargne et (ii) produits de financement innovants. Ces études permettront d'explorer les possibilités de mobilisation des ressources prêtables d'origine locale et les adaptations nécessaires au marché des MPER en termes d'instruments, de mécanismes et de modalités. Le Projet appuiera financièrement l'expérimentation des nouveaux produits de crédit.

231. Cette expérimentation porterait sur un échantillon de 300 MPER parmi les 500 MPER établies visées par le PNPER[96], à raison d'une moyenne de 75 par région. Une dotation de 120 000 dollars USD sera allouée au titre des frais d'expertise pour la réalisation de l'étude de faisabilité et l'appui au système de gestion. Les tests envisagés seront conduits sur fonds propres des IFP dans le cadre du partenariat avec l'ANPGF basé sur le fonds de garantie. Afin de motiver la prise de risque par les IFP pour les tests de nouveaux produits en crédit, une compensation financière est prévue sous forme de subvention d'équilibre sur la base du reporting du portefeuille de crédit rural des IFP et de la situation bilancielle qui en découlerait. Cette disposition est prévue pour 4 exercices à partir de l'année 3, le temps nécessaire pour la réalisation de l'étude de faisabilité, la préparation des procédures et outils de gestion.

232. L'expérimentation sera conduite par les institutions financières partenaires (IFP) sélectionnées dans le cadre de la facilité *coup d'pouce installation*. L'expertise technique qui sera commise à cet effet développera une méthodologie participative permettant d'impliquer les IFP dès l'étape d'étude de faisabilité technique. Une convention de partenariat pour le développement des nouveaux produits sera formalisée avec les IFP et fera l'objet d'évaluation périodique.

233. Le PNPER mobilisera également les facilités et mécanismes existants (en particulier ANPGF et FAIEJ) en vue de construire un partenariat avec les institutions financières partenaires (Figure 2).

[96]Le choix de constituer cet échantillon au sein des 500 MPER établies permet de combiner les instruments financiers (garantie ANPGF et ligne de crédit FAIEJ).

234. Dans le cadre de ce partenariat, 500 micro et petits entrepreneurs auront accès aux services financiers suivant des modalités prenant en compte la nature et la saisonnalité de l'activité, la capacité d'endettement des promoteurs et la rentabilité de l'activité, etc. Ces crédits sont accordés moyennant 30% d'apport en numéraire de la part des promoteurs. Ces derniers devront: (i) être de nationalité togolaise et avoir une activité économique dans le secteur rural; (ii) avoir une ancienneté d'au moins 3 ans dans ladite activité; (iii) employer au moins deux personnes; (iv) présenter un plan d'affaire pour des investissements rentables visant à développer l'activité et à générer des emplois additionnels; (v) prouver la connaissance du marché pour l'approvisionnement de la matière première requise et l'écoulement de la production (étude de marché).

235. Le fonds de garantie de l'ANPGF sera abondé d'une allocation de ressources qui sera consentie par le Gouvernement du Togo d'un montant de l'ordre de 500 millions de francs CFA, afin de renforcer la capacité de refinancement des SFD par l'Agence. Le coût total des investissements est estimé à environ 3,5 millions de dollars dont 2,4 millions sous forme de crédit direct auprès des IFP.

236. Pour la professionnalisation des compétences et des pratiques, le PNPER contribuera à l'amélioration des supports méthodologiques et managériaux, la mise en place des capacités techniques spécifiques au niveau des institutions pour la maîtrise de la gestion des crédits ruraux. En partenariat avec l'AP-SFD, le PNPER financera une vingtaine de sessions de formation sur des modules spécifiques en relation avec la gestion des risques et du crédit.

237. Concernant l'appui à la caution mutuelle et à l'éducation financière le PNPER financera l'appui à la mise en place de groupes de caution pour les MPER, à travers des formations et de l'appui-conseil. Quarante-cinq sessions de formation sont prévues sur la durée du projet. Ces groupes seront garants des engagements de crédit et serviraient de premier niveau de suivi et de contrôle pour le remboursement des crédits. Estimé à une centaine, ces groupes seront également appuyés à mettre en place un fonds de garantie mutuelle alimenté de leurs ressources propres, afin de prévenir les risques de crédit pris par les SFD sur leurs membres. L'éducation financière des usagers des services financiers ruraux sera financée à travers des sessions de formation: trois sessions seront organisées par région et an pendant 5 ans à partir de la première du Projet.

238. *Modalités de mise en œuvre*. La mise en œuvre de la composante sera essentiellement basée sur le partenariat de performance que le PNPER formalisera avec: (i) les SFD afin de soutenir le développement de produits de financement (crédits) novateurs; l'amélioration du taux de pénétration sur les segments ruraux; la mobilisation de l'épargne au moyen de produits spécifiques adaptés pour les jeunes promoteurs et les MPER établis; (ii) le FAIEJ et l'ANPGF[97]pour la mobilisation des ressources prêtables pour les emplois vers les MPER; et (iii) avec l'AP-SFD pour le renforcement des capacités des SFD, l'appui à la spécialisation de la fonction d'agent de crédit rural et la promotion de la garantie non financière au sein des MPER et l'éducation financière des usagers.

239. La mise en œuvre des activités de la composante sera planifiée et coordonnée par les COD du PNPER. Au sein de cette unité, sera recruté à plein temps, un spécialiste national en financement rural.

Durabilité et pérennité. La facilité "coup d'pouce installation" place les institutions financières rurales au cœur du mécanisme de financement des primo-entrepreneurs. Le partenariat envisagé dans ce cadre permettra aux IFP de s'approprier de nouveaux segments de marché et ainsi de conforter leur assise en milieu rural. Le renforcement des capacités des IFP leur permettra d'améliorer l'offre de

[97]Le FAIEJ dispose d'une ligne de 1 milliard pour permettre aux IMF de financer environ 4000 jeunes entrepreneurs agricoles repartis sur toute l'étendue du territoire, sur trois ans au taux de 8% l'an. Les jeunes fournissent 10% du montant sollicité qui est plafonné à 2,5millions avec une obligation d'épargne dont le seuil n'est pas encore arrêté.

services financiers en l'adaptant aux besoins d'investissement et de fonds de roulement en amont et en aval des filières agricoles.

240. En agissant aux niveaux méso et micro de l'architecture du système financier national, le PNPER s'inscrit dans la vision sectorielle de la finance inclusive en proposant des approches novatrices aux problèmes récurrents du financement rural, dans le cadre de partenariats stratégique axée sur le savoir-faire, le renforcement des capacités et la maîtrise du risque.

Composante C. Coordination, suivi évaluation et gestion des connaissances.

Coordination

241. Deux fonctions complémentaires guideront la mise en œuvre du Projet. Une coordination stratégique du Projet assurée au niveau central, par le Secrétaire général du MAEP. Une coordination opérationnelle que le Secrétaire général, coordonnateur stratégique déléguerait à une équipe technique qui lui serait rattachée. Cette équipe dénommée Coordination opérationnelle déléguée(COD) serait composée d'un Coordonnateur (avec des compétences avérées en développement de micro-entreprises), un responsable administratif et financier, un spécialiste en S&E, un spécialiste en passation des marchés et un comptable et du personnel d'appui. La COD jouirait d'une autonomie de gestion administrative et financière qui lui serait accordée par l'autorité nationale et serait installée dans des bureaux mis à disposition par le MAEP au sein de la DFDTOPA. A chacun des spécialistes sera affecté un homologue sélectionné sur concours par le MAEP. Une coordination opérationnelle régionale (COR) relevant de la COD serait installée au niveau de chacune des régions d'intervention du Projet à l'exception de la Maritime. L'animation et le suivi des activités dans cette région seront assurés par la COD dont l'effectif sera complété par un homologue spécialement chargé du suivi des activités du Projet dans la région maritime. Il fonctionnera comme un staff à part entière de la COD et sera installé dans ses locaux. Toutes les autres COR comprendraient un coordonnateur, un spécialiste en S&E et un assistant comptable. Les COR seraient installées au sein des DRAEP et partageraient les mêmes locaux avec le PADAT.

Suivi-évaluation

242. Un système de suivi-évaluation participatif du projet, conforme à l'approche du FIDA et du Gouvernement du Togo sera construit autour du cadre logique et des indicateurs SYGRI. Les activités de ce système seront les suivantes: (i) l'élaboration du manuel des procédures du système qui sera élaborée de manière participative dès la 1ère année, (ii) la réalisation d'une enquête de base SYGRI qui sera, effectuée dès 2013, pour servir de référence à la même enquête en fin de projet dans le but de mesurer l'impact du PNPER; (iii)la réalisation d'une enquête sur la situation de départ des indicateurs de l'objectif de développement et des indicateurs d'effet qui sera effectuée au début du projet et la même enquête répétée à mi-parcours et à l'achèvement pour évaluer à terme, les effets du projet; (iv) l'élaboration d'une application informatique sous environnement Web dès la 1ère année du projet; (v) une série d'enquêtes ponctuelles sur des problématiques qui apparaitront pendant la mise en œuvre du Projet; la production périodiques de supports de pilotage (tableaux de bord etc..); (vi) des missions périodiques d'appuis et de contrôle de la qualité des données sur le terrain (vii) des ateliers annuels de bilan et de planification (viii) des missions de supervision conjointes FIDA et Gouvernement du TOGO; (ix) une mission de revue à mi-parcours (fin année 3); et (x) un rapport d'achèvement; (xi) la mise en œuvre d'un programme conséquent de formations des acteurs directs et indirects du système de suivi-évaluation.

243. Sur le plan sectoriel, le dispositif de suivi évaluation du PNPER s'inscrira dans le système de S&E sectoriel qu'il contribuera à construire. En effet, le MAEP développe un système de suivi évaluation du PNIASA qui prend en compte l'ensemble des programmes du PNIASA ainsi que les spécificités et les exigences de ses différents projets. Il est conçu comme un cadre institutionnel commun avec des procédures harmonisées pour le suivi-évaluation. Le Projet appuiera également la DFDTOPA en cours de mise en place par le MAEP et qui a dans son mandat, l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre de la politique sectorielle en matière de promotion des MPER. Le PNPER

apportera son appui à travers un programme de renforcement de capacités dans les domaines de la planification et le suivi évaluation.

Apprentissage et partage des connaissances

244. Le PNPER contribuera au partage des expériences et surtout à la capitalisation des acquis, méthodes et approches réussies, en appuyant la constitution d'un réseau de compétences qui se concentrera sur les thèmes essentiels des projets du FIDA au Togo, notamment: (a) l'expérience du partenariat entre le FIDA et les organisations paysannes au Togo; (b) l'expérience du partenariat avec le secteur privé; (c) l'accès des MPER aux services financiers; et (d) l'expérience sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural et (e) l'information sur les opportunités de marchés et de formation sur l'entreprenariat rural entre autres.

245. Différents mécanismes pour la gestion des savoir seront développés par le Projet dont notamment: (i) l'organisation d'ateliers périodiques d'autoévaluation participative des acteurs; (ii) la réalisation d'études thématiques ponctuelles; (iii) la production et la diffusion de supports audio-visuels et (iv) la mise en place d'un centre d'information sur les technologies et le développement des MPER. A cet effet des livrets de capitalisation et des guides de bonnes pratiques thématiques seront élaborés pour faciliter la diffusion et le partage des acquis. Parallèlement à ces actions de capitalisation, le PNPER s'emploiera à définir dès son démarrage une stratégie de communication adossée à des supports de communication divers et différenciés compte tenu de la multitude d'acteurs impliqués dans sa mise en œuvre.

246. Le Projet participera activement aux activités de concertation régionale organisées au niveau des CROP. Il contribuera également, grâce à ses leçons apprises, aux réflexions conduites à l'échelle nationale sur la promotion et le développement des MPER.

Appendice 1: Filières porteuses

1. *La région Maritime* (y compris Lomé) compte 2 599 955 habitants sur une superficie de 6 329 km2. Les créneaux porteurs se situent essentiellement dans les secteurs agricole et artisanal. IFDC, qui intervient beaucoup dans le développement des filières avec son approche CASE (Systèmes et entreprises agricoles compétitifs) dont le pilier majeur est la formation de pôles d'entreprises agricoles (PEA[98]), a identifié les filières porteuses suivantes dans les maritimes: lait, soja, ananas, mais, moringa, riz.

2. Dans le domaine agricole, les autres productions végétales compétitives sont le palmier à huile, le manioc et la production maraîchère. Ces deux premiers sont transformées artisanalement: le manioc, transformé en gari, et qui a des débouchés potentiels au Nigéria, Gabon, Bénin, Ghana et Centrafrique et l'huile de palme qui est extraite et utilisée dans l'agroalimentaire.

3. Des filières porteuses existent également dans l'élevage et la production halieutique. En effet, la région Maritime est l'une des premières régions productrices de caprins, de porcins, d'ovins et de volailles. Les préfectures des Lacs, de Yoto et de Vo contribuent fortement à cette production. Dans la filière halieutique, la région Maritime occupe la première place avec une côte maritime d'environ 50 km et un plan lagunaire propice à la pisciculture et à la pêche. Les métiers tels que la mécanique et la forge sont de potentiels pourvoyeurs d'emplois.

4. *La région des Plateaux* compte 1 375 165 habitants sur une superficie de 17 323 km2. Les créneaux porteurs se situent dans le secteur agricole. Elle est la première productrice de maïs avec une production couvrant 52% de la production nationale. Les deux principales préfectures productrices de maïs sont Haho et Ogou.

5. Par ailleurs, la région est la seconde productrice de riz avec 25% de la production nationale. La région des Plateaux occupe également la seconde place au niveau de la production animale. Elle est toutefois en tête de la production des caprins et des volailles avec respectivement 34% et 32% de la production nationale.

6. Cette région regorge également de créneaux porteurs pour la production de plants destinés au reboisement (acacia, teck) et les plantations d'arbres fruitiers (manguiers, agrumes, anacardier). Les activités porteuses sont similaires à celles de la région Maritime avec en addition la production du savon traditionnel et la transformation agroalimentaire.

7. Dans la région des Plateaux, IFDC a encadré des opérateurs et organiser les liens au marchés pour d'autres filières telles que le fonio, le gingembre, le manioc, le miel, le niébé et le soja.

8. *La région Centrale* compte 617 871 habitants sur une superficie de 13 300 km^2. Les créneaux porteurs se situent dans les secteurs agricole et artisanal. Dans le domaine agricole, la région est la première productrice de riz paddy avec une contribution de 40% à la production nationale. Les préfectures de Sotouboua et de Blitta produisent environ 80% de la production régionale de riz. Cette région est la première productrice d'igname (50% de la production nationale). Elle est également propice à l'élevage des ovins, des caprins et des porcins. Les créneaux porteurs de l'artisanat sont la transformation agroalimentaire et la mécanique. Les filières à fort potentialité de marché organisées à travers les PEA sont le gingembre, l'egoussi, le maïs, la noix de cajou, le piment et le soja.

[98] Le PEA met en lien les producteurs, les entrepreneurs, locaux impliques dans les chaines de valeur des fournisseurs et de la filière, les services financiers et les Services d'appui entrepreneurial de la région ciblée

9. *La région de Kara* compte 769 940 habitants sur une superficie de 11 633 km^2. Les créneaux porteurs se situent dans le secteur agricole et l'élevage. Bien que ne se positionnant pas en première place pour une spéculation donnée, la région est propice à la production de maïs, de sorgho, de mil, d'arachide, d'igname, de manioc ainsi qu'à la production maraichère de contre saison (tomate, oignon). La région est en outre propice à l'élevage de bovins. Sur le plan artisanal, elle excelle dans la transformation post-récolte et la production du savon traditionnel. Les PEA dans la région ont été organisé autour de l'igname, la porciculture, la tomate et le riz.

10. *La région des Savanes* compte 828 224 habitants sur une superficie de 8 688 km^2. Les créneaux porteurs se situent dans le secteur agricole. Elle est la première productrice de mil avec 90% de la production nationale. La région possède des créneaux porteurs dans la production du sorgho, du mil, de l'arachide, du piment et du haricot. Dans le domaine de la production animale, la région en propice à l'élevage des bovins. Sur le plan artisanal, la région se distingue dans les activités de transformation agroalimentaire, notamment dans la production d'huile d'arachide et de beurre de karité. Les PEA organises dans cette région ont ciblée l'arachide, le maïs, la pintade, le riz et la tomate.

11. Il faut toutefois noter que toutes les productions mentionnées dans les différentes régions restent insuffisamment valorisées, notamment du fait: (i) de la faible capacité financière et des difficultés d'accès au crédit en milieu rural; (ii) de l'accès très réduit aux services énergétiques modernes en milieu rural; (iii) de la faible capacité technique et entrepreneuriale; (iv) du taux de chômage élevé des jeunes, etc. En effet, le taux d'accès à l'électricité en milieu rural au Togo est estimé à 3%, selon le Système d'Information Energétique du Togo (2009). La majorité de la population rurale utilise la biomasse comme combustible.

12. Une filière a su toutefois apporter de la plus-value dans les différentes régions du fait de son marché de niche en pleine croissance: le soja biologique. En effet, cette filière connait de plus en plus d'engouement parmi les petits producteurs au Togo du fait des opportunités de marché international et de la plus-value par rapport aux autres cultures plus traditionnelles. Les exportations sont dominées par la compagnie privée BIO4EVER, qui a des marchés en Espagne. En 2012, les commandes s'élevaient à 12,000 Tonnes et 20,000 Tonnes pour 2013. BIO4EVER organise la production, la certification et l'exportation. En outre, la compagnie a passé un partenariat avec des IMF de la place qui permet aux producteurs éligibles de prendre un crédit pour élargir superficies emblavées.

13. Six autres exportateurs de soja biologique ont rejoint le marché togolais dans les deux dernières années, élargissant ainsi les possibilités d'exportations vers d'autres pays tels que la France, l'Italie et l'Afrique du Sud.

Appendice 2: Critères d'éligibilité et d'évaluation des MPER

MPER existante à développer/conforter	MPER nouvelle (à créer)
- Bref historique de l'entreprise - Domaine d'activité - Statut de l'entreprise - Année de démarrage de l'activité - Produits (types, spécifications) - Marché actuel et potentiel - Description du capital productif (équipements, état de fonctionnement) - Evaluation des performances techniques et de gestion de l'entreprise existante - Chiffres d'affaires - Situation financière, niveau d'endettement - Absence de dettes bancaires non recouvrées auprès de toute institution de crédit - Crédibilité professionnelle du demandeur, vérifiée à travers le respect des engagements pris avec les organismes de crédit, les structures d'appui, d'approvisionnement ou de commercialisation - Succès et difficultés de l'entreprise - Appui attendu du projet - Justification du besoin	- Présentation du projet d'entreprise: domaine d'activité, marché potentiel - Appui attendu du projet - Justification du besoin - Capacité professionnelle du demandeur, sur base des études, stages, formations ou d'expériences professionnelles antérieures - Capacité de financement du demandeur: fonds propres et/ou accès au financement bancaire pour la partie des investissements non subventionnés par le projet et pour le fonds de roulement de l'entreprise - Absence de dettes bancaires non recouvrées auprès de toute institution de crédit

Appendice 3: Caractéristiques des AGR et MPER

Caractéristiques	AGR	MER	PER
Engagement du responsable dans l'activité	Activité d'appoint, pas de souhait d'investir dans l'activité	Volonté de s'investir dans l'entreprise au moins en temps	Investissements matériels dans l'entreprise (local, équipement) et immatériels (réseau)
Métiers et stabilité de l'activité	Activité non reconnue par l'actif comme un métier. Activité temporaire	Activité stable, permanente mais qui peut n'être que saisonnière quand inféodée à disponibilité en matière première périssable (ex. lait, fruits, huile de palme)	Activité stable, permanente, rarement saisonnière (recherche diversification pour activité toute l'année)
Stratégie d'évolution	Peu de stratégie d'évolution	Stratégie de reproduction	Stratégie de croissance par multiplication (création de nouvelles unités de production dans d'autres lieu) ou « grossissement » de l'unité
Chiffre d'affaires	Très variable et faible, parfois uniquement destiné au groupement pour des actions collectives (pas de revenu individuel pour les membres – activités à but social)	Inférieur à FCFA 15 millions	Entre FCFA 15 et 25 millions de FCFA pour les prestations de services et entre FCFA 15 et 50 millions pour les opérations de livraisons de biens
Investissements	Très faibles	Besoins en investissement inférieurs à FCFA 3,5 millions	Besoins en investissement inférieurs à FCFA 10 millions
Emplois	Activité individuelle ou activités au sein de groupement Pas d'employés Auto-emploi	Entre 1 et 10 emplois permanents ou saisonniers Utilisation de la MO familiale ou d'apprentis, auto-emploi	Entre 10 et 20 emplois permanents ou saisonniers, quelques-uns rémunérés MO temporaire
Infrastructures et équipements		Atelier très sommaire ou inexistant, rarement construit en dur Equipements et outillage très sommaires Source d'énergie pour la plupart thermique ou manuelle	Atelier en dur, assez bien aménagé, indépendant Equipement et outillage appropriés Source d'énergie pour la plupart électrique Surtout implantées en milieu urbain
Technologie	Opérations manuelles	Technologie endogène avec des opérations souvent manuelles	Technologie mécanisée
Mode de gestion et statut	Pas de comptabilité Pas considérée comme une micro-entreprise	Pas de comptabilité Pas de reconnaissance juridique (informel) Parfois enregistré au registre du commerce ou chambre des métiers	Tenue d'une comptabilité allégée Très souvent inscrite (Chambre des Métiers ou de Commerce)
Lien avec les services	Rarement connecté	Souvent réactif	Recherche d'appuis et

d'appui conseil et formation			conseils
Matière d'œuvre utilisée	Ressources disponibles localement, approvisionnement de proximité	Ressources disponibles localement, approvisionnement de proximité	Ressources disponibles localement ou approvisionnement hors zone

Marché	Marché local (à l'échelle du village ou de la communauté rurale)	Marché local (à l'échelle du village ou de la communauté rurale)	Marché local, régional, voire national

Source: Etude GRET/FIDA, novembre 2004, dans le cadre de la mission de post-formulation du PROMER 2 au Sénégal

Appendice 4: Procédures de création-enregistrement d'une entreprise

L'enregistrement d'une entreprise constituée en société commerciale demande de passer par 12 étapes:

- Obtention des statuts notariés et enregistrés aux impôts

  1. Demande des statuts notariés
  2. Signature des statuts notariés
  3. Demande d'enregistrement des statuts
  4. Paiement des frais d'enregistrement des statuts
  5. Retrait des statuts enregistrés aux impôts
  6. Retrait des documents notariés

- Enregistrement de la société

  7. Obtention de la facture de création de la société
  8. Paiement des frais d'enregistrement
  9. Dépôt du dossier d'enregistrement
  10. Retrait des pièces attestant de la création de la société

- Ouverture d'un compte bancaire

  11. Retrait du capital social chez le notaire
  12. Ouverture d'un compte bancaire

Quatre institutions interviennent dans la procédure:

- Un notaire, aux étapes 1, 2, 6 et 11
- La Direction générale des impôts (DGI), aux étapes 3, 4 et 5
- La Chambre de commerce et d'industrie du Togo (CCIT), aux étapes 7, 8, 9 et 10
- Une banque: étape 12

Le coût total de la procédure est de l'ordre de 200 000 FCFA, répartis comme suit:

- Frais de notaire: +/-120 000 FCFA (incl. TVA)
- Frais de la DGI relatifs à l'enregistrement de la société locale: 33 000 FCFA
- Prestation de service du centre des formalités: 20 000 FCFA
- Immatriculation au registre de la CCIT et insertion au Journal Officiel: 8 250 FCFA
- Enregistrement des statuts: 1 000 FCFA par page
- Taxe ouverture compte bancaire: 100 FCFA

Il s'agit donc d'une procédure longue et coûteuse, ce qui explique que la plupart des micros et petites entreprises évitent de s'enregistrer.

A noter que le projet PADSP, dans sa composante "Appui aux réformes du climat des investissements" appuie l'opérationnalisation du Centre de formalité des entreprises (CFE) qui doit fonctionner en tant que guichet unique pour l'enregistrement de toutes les entreprises. Le PADSP finance l'assistance technique pour la révision de toutes les procédures et les processus nécessaires de démarrage d'une entreprise en vue de tenter de les réduire autant que possible et d'élaborer un plan d'affaires pour le guichet unique. Ceci devrait permettre de faciliter les démarches et de réduire le temps requis pour enregistrer et démarrer une entreprise.

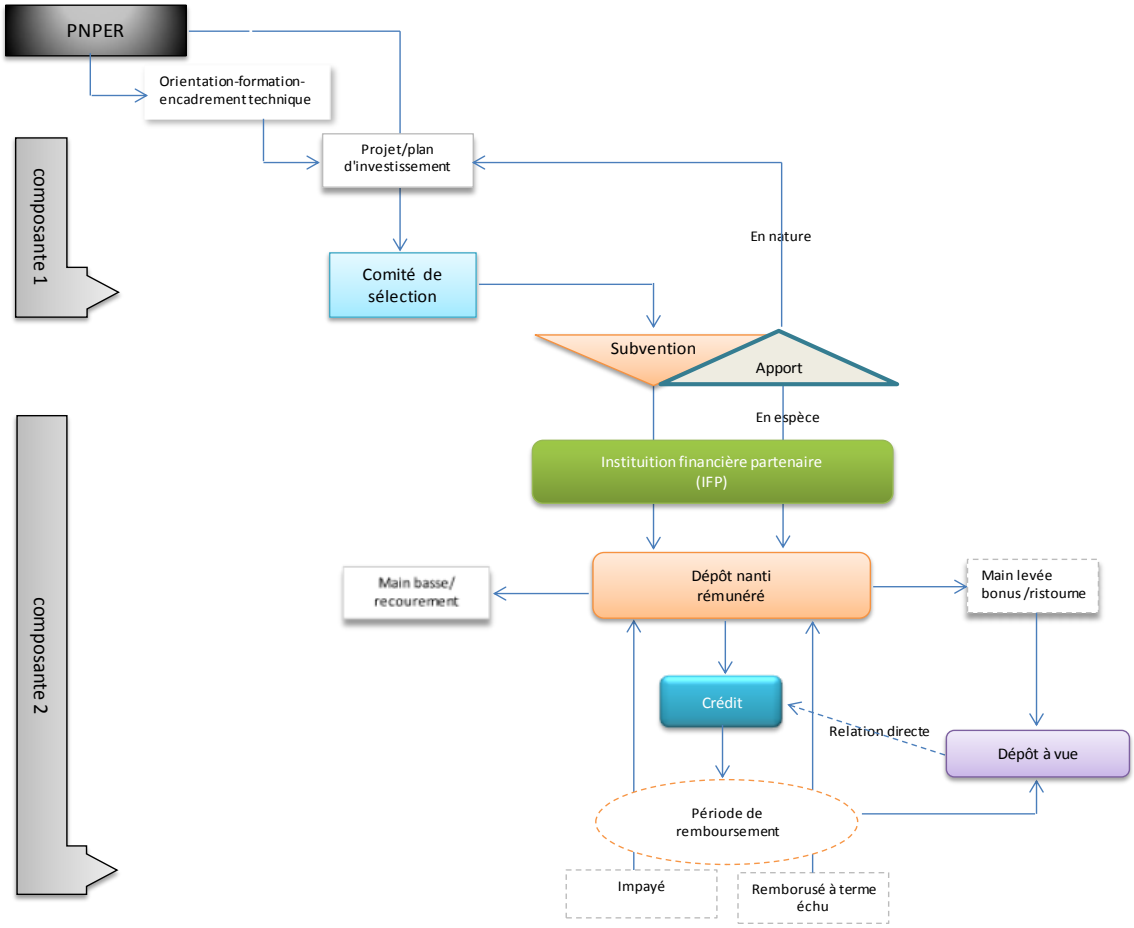
Appendice 5: Résumé des contraintes relatives au financement rural

Niveaux	Contraintes
Clientèle rurale	• Faible densité; • Faible taux d'alphabétisation; • Faible niveau de revenu et peu diversifié; • Faible niveau de production; • Manque d'information et de sensibilisation; • Manque d'organisation des producteurs; • Insécurité foncière. A ces risques inhérents aux emprunteurs ruraux, il faut ajouter: • La mauvaise foi des emprunteurs; • Le risque de détournement de l'objet pour lequel le crédit est initialement octroyé; • Les risques d'octroi de crédits fictifs; • Les risques liés à l'état d'esprit du personnel du réseau etc.
Secteur d'activités aléatoires	• Les aléas climatiques non contrôlables (sécheresse, inondations); • La mauvaise récolte; • Les difficultés structurelles d'accès aux intrants etc.
Commercialisation des produits agricoles	• Absence de marché d'écoulement des produits; • Enclavement de certaines zones de production; • Faible capacité de stockage; • Mauvaises conditions de conservation; • Mauvaise gestion des stocks; • La mévente; • Chute des prix des produits agricoles; • Non compétitivité des produits sur le marché.
Niveau d'organisation des producteurs	• Niveau d'organisation faible; • Absence de statut juridique des producteurs et des organisations paysannes; • Absence de comptabilité et d'états financiers fiables; • Non tenue régulières des documents administratifs.
Conditions des IMF	• Niveau élevé des taux d'intérêt pour les producteurs évoluant entre 12 et 24%; • Echéancier de remboursement trop court ne respectant pas le temps d'une campagne agricole; • Procédures de prêt trop longues.
Risques au niveau des IMF	• Détournements de fonds dans les IMF en mal de gouvernance; • Déficit de communication entre acteurs du monde rural (Etat, OP et institutions privées) et ceux de microfinance; • Manque de familiarité entre les IMF et le monde rural; • Manque de financement à faible coût par les IMF; • Niveau élevé des coûts de transaction et le faible niveau de la moyenne des prêts contractés par les producteurs; • Absence de mécanisme de sécurisation du crédit; • Absence d'instruments appropriés de gestion des risques liés au financement du monde rural (assurance, produits de couverture de risque).
couverture du territoire	• Faible pénétration des zones de production

Appendice 6: Description de la facilité coup d'pouce et son mode opératoire

"Coup d'pouce installation": définition et principe
Il s'agit d'une subvention destinée aux jeunes promoteurs ayant reçu un encadrement initial et détenteur d'un plan d'affaires réaliste, élaboré le cas échéant à l'issue d'un stage en entreprise conformément à l'itinéraire défini dans le dispositif d'encadrement de la composante 1. Le *"coup d'pouce installation"* s'appuie sur un plan d'affaire et s'inscrit de fait dans un plan d'investissement à moyen terme (2 à 3 ans). Ce plan devra présenter des séquences d'investissement périodiques montrant une croissance graduelle de l'activité, en termes de taille, de capacité de production/volume d'activités et de part de marché. Il s'agit en d'autres termes d'envisager le démarrage de l'activité par des équipements à capacité de production limitée (subventionnée via *le coup d'pouce*) et d'évoluer progressivement vers des équipements de production moyenne voir supérieure (crédit productif), suivant une démarche de maîtrise progressive de la croissance, des risques et de gestion des opportunités. La perspective de développement de l'activité pour passer du stade embryonnaire vers le micro voire la petite entreprise est donc une condition préalable à l'éligibilité des primo-entrepreneurs au *"coup d' pouce installation"*. Ce dernier fournit le capital de départ pour l'initiative entrepreneuriale appelée à grandir et à se développer par elle-même. Le *"coup d'pouce installation"* subventionne 25% des projets d'investissement des jeunes ruraux selon les seuils définis (Tableaux 12 et 13).Le jeune promoteur libère une contribution (mobilisable en nature) de 10% pour les individus et 20% pour les coopératives. La part résiduelle (65 et 55%) est couverte par les institutions financières. Le montant *coup d'pouce* représentera en général la première tranche de financement du projet et couvrira, selon les cas, une période de 12 à 18 mois au cours de laquelle le PNPER assurera l'accompagnement du jeune. La subvention est accordée dans le cadre d'un partenariat avec les institutions financières (IFP). Ces dernières sont partie prenante du processus de sélection des projets de jeunes et assurent la continuité du financement de leurs plans d'investissement dans le cadre d'une relation d'affaire consentie dès le départ sur la base du principe de partage de risques. Suivant ce principe, la subvention est nantie sous forme de dépôt-garantie contre le financement du plan d'affaire par les IFP qui rétrocèdent la subvention (dépôt-garantie) au prorata de la performance du jeune dans le remboursement du crédit (Figure 1). Le dépôt-garantie permet de générer des produits financiers qui renforceront la surface financière du jeune notamment en cas d'un dénouement du crédit sans impayé. Les jeunes bénéficiaires du *"coup d'pouce"* ont statut de clients auprès des IFP et accompliront les formalités d'adhésion selon les conditions préférentielles négociées dans le cadre du partenariat formalisé entre le PNPER et les IFP. Moyennant le dépôt-garantie, ces conditions dispenseront les jeunes de l'acquittement du dépôt initial ou l'apport en numéraire exigible pour l'accès au crédit et assoupliraient les modalités d'acquittement du droit d'entrée.

Figure 2:Facilité "*coup d'pouce*"



Mode opératoire de la facilité *"coup d'pouce installation"*

1. La facilité "coup d'pouce installation" est déclenchée suite à l'évaluation satisfaisante par le Comité de sélection du plan d'affaire/plan d'investissement du pimo-entrepreneur. Dans le cadre de la composante 1, l'élaboration du plan d'affaire est conduite en tenant compte des exigences des IFP en termes de format et de contenu axé sur une analyse économique et financière conséquente et une stratégie marketing objective ponctuée d'une pré-identification de marché. Le plan d'affaire identifie clairement la source représentant l'apport personnel du jeune (10% pour les promoteurs individuels et 20% pour les coopératives, mobilisable en nature).

2. Dans la pratique le PNPER est en position de facilitateur du dispositif dont le fonctionnement est animé et entretenu dans le temps par les IFP. La subvention est considérée comme un instrument facilitant l'accès durable des jeunes ruraux à des services financiers suivant le mécanisme opérationnel suivant:

- Indépendamment du processus de sélection établi par le PNPER, le plan d'affaire/plan d'affaire fait l'objet d'un examen en comité de crédit de l'IFP selon les procédures en vigueur en son sein. En amont, la participation de l'IFP dans le processus de préparation des plans d'affaire contribuera à limiter le nombre de rejets en comité de crédit, en raison de la qualité des plans d'affaire;
- la subvention accordée par le PNPER est déposée comme dépôt-garantie dans l'IFP où le bénéficiaire a ouvert un compte d'épargne. Ce dépôt-garantie est positionné en dépôt à terme (DAT) aux conditions de rémunération en vigueur au sein de l'IFP;
- l'IFP formalise un contrat de crédit avec le jeune selon le budget d'investissement et les besoins en fonds de roulement validés en comité de crédit;

- l'IFP débourse le crédit selon les termes du contrat et conformément au plan d'investissement validée en comité de crédit. Il est important de relever que le jeune ne perçoit pas la subvention mais celle-ci lui est rétrocédée *a posteriori;*
- pendant la période de remboursement du crédit, le jeune constitue une épargne supplémentaire selon les termes qu'il aura conclus avec l'IFP;
- au terme de la durée du crédit, l'IFP procède à la rétrocession du dépôt-garantie en fonction de la situation du remboursement. Elle procède le cas échéant au recouvrement des impayés avant d'accorder la main levée sur le dépôt-garantie;
- sur la base du partenariat conclu avec les IFP, il est envisagé d'accorder une ristourne symbolique aux jeunes ayant enregistré une bonne performance, traduite par un remboursement à terme échu sans impayé. Il s'agit de promouvoir des modèles de jeunes entrepreneurs en encourageant ceux qui se distinguent par un bon comportement vis-à-vis du crédit.

Tableau 1: Activités potentiellement éligibles, seuils d'investissement et plan de financement pour les primo-entrepreneurs individuels

Activités	Investissement FCFA	Nbre Primo	Subvention par projet	Coût projets (FCFA)	Financement (FCFA)		
					Subvention (25%)	Apport propre (10%)	Crédit (65%)
Décorticage	2,180,000	150	545,000	327,000,000	81,750,000	32,700,000	212,550,000
Production riz blanchi	7,070,000	40	1,767,500	282,800,000	70,700,000	28,280,000	183,820,000
Production huile	4,590,000	150	1,147,500	688,500,000	172,125,000	68,850,000	447,525,000
Production sirop	3,765,000	150	941,250	564,750,000	141,187,500	56,475,000	367,087,500
Tomate séchée moulue	4,031,000	100	1,007,750	403,100,000	100,775,000	40,310,000	262,015,000
Gombo séchée	4,151,000	100	1,037,750	415,100,000	103,775,000	41,510,000	269,815,000
Piment séché moulu	4,031,000	100	1,007,750	403,100,000	100,775,000	40,310,000	262,015,000
Production artisanale améliorée de Gari	862,700	190	215,675	163,913,000	40,978,250	16,391,300	106,543,450
Production semi-industrielle de gari	3,286,400	40	821,600	131,456,000	32,864,000	13,145,600	85,446,400
Labour mécanisé	14,100,000	40	3,525,000	564,000,000	141,000,000	56,400,000	366,600,000
Fabrication matériel agricole et divers	2,050,000	40	512,500	82,000,000	20,500,000	8,200,000	53,300,000
Total		**1,100**		**4,025,719,000**	**1,006,429,750**	**402,571,900**	**2,616,717,350**

Tableau 2: Activités potentiellement éligibles, seuils d'investissement et plan de financement pour les coopératives

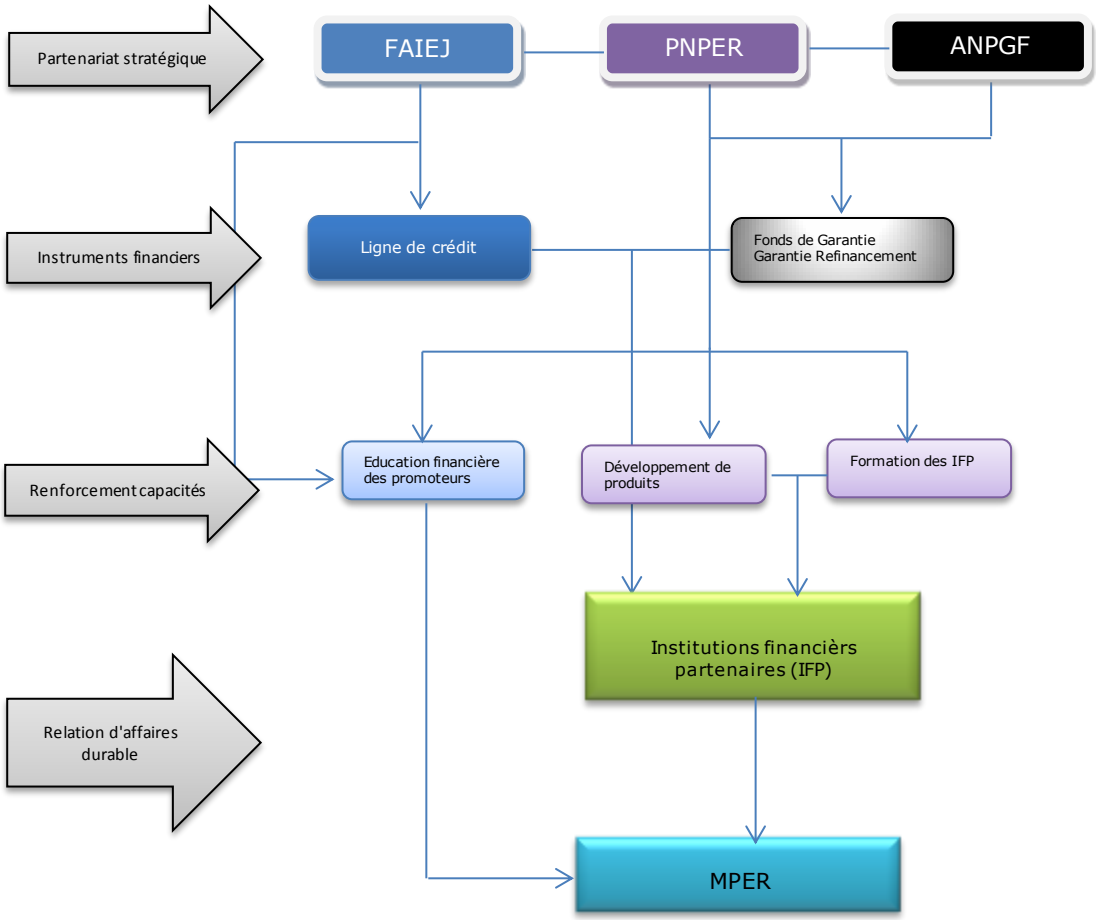
Activités	Investissement FCFA	Nbre de coopératives	Subvention par projet	Coût projets (FCFA)	Financement (FCFA)		
					Subvention (25%)	Apport propre (20%)	Crédit (55%)
Décorticage	2,180,000	50	545,000	109,000,000	27,250,000	21,800,000	59,950,000
Production huile	4,590,000	50	1,147,500	229,500,000	57,375,000	45,900,000	126,225,000
Production sirop	3,765,000	50	941,250	188,250,000	47,062,500	37,650,000	103,537,500
Production artisanale améliorée de Gari	862,700	50	215,675	43,135,000	10,783,750	8,627,000	23,724,250
Total		**200**		**569,885,000**	**142,471,250**	**113,977,000**	**313,436,750**

Tableau 3: Données de base sur le fichier préliminaire des IFP

Institution de microfinance	Région d'intervention	Volume du portefeuille (Millions FCFA)	Part du marché agricole rural	Part du crédit moyen terme
FUCEC	Nationale	65 000	20%	5%
URCLEC	Nationale excepté région Savane	2,600	70%	7,7%
FECECAV	Maritime Plateaux	2 000	40%	15%

Appendice 7: Mécanisme de financement des MPER établies

Figure 3: Schéma de partenariat pour le financement durable des MPER



Mode opératoire de la facilité de financement des MPER établies

1. Le Projet facilitera le financement des MPER établies dans le cadre de deux partenariats stratégiques qui seront formalisés le premier avec le FAIEJ et le deuxième avec l'ANPGF. Ces partenariats sont motivés par la nécessité de développer une complémentarité et une synergie avec des intervenants ayant en commun avec le PNPER les zones, les groupes cibles, les secteurs d'activités et les objets de financement. Ces partenariats aideront à administrer de façon rationnelle les dispositifs de financement et de renforcement de capacités (Figure 2), en évitant les doublons et en augmentant de manière significative l'impact en termes numérique et qualitatif.

2. Dans le cas du FAIEJ, le partenariat permettra de mutualiser l'accès des entrepreneurs ruraux au financement d'une part et à l'appui conseil d'autre part. L'administration de la ligne de crédit consentie par le FAIEJ[99] s'inscrit dans le cadre de son partenariat avec des institutions financières dont celles pressenties pour la mise en œuvre du PNPER. Dans ce

[99] Le FAIEJ dispose d'une ligne de 1 milliard pour permettre aux SFD de financer environ 4 000 jeunes entrepreneurs agricoles repartis sur toute l'étendue du territoire, sur trois ans. Les jeunes fournissent 10% du montant sollicité qui est plafonné à 2,5 millions avec une obligation d'épargne.

cadre, il s'agira de mettre en place un système d'information permettant de partager entre les partenaires (PNPER et FAIEJ) le fichier des promoteurs sélectionnés et formaliser le cas échéant, un contrat pluripartite spécifiant le partage des appuis (financiers et techniques). Le PNPER financera la mise en place de ce système d'information dans le cadre de l'appui institutionnel prévu au profit de l'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés (AP-SFD Togo).

3. Dans le cas de l'ANPGF, le fonds de garantie existant sera abondé d'une allocation de ressources qui sera consentie par le Gouvernement du Togo d'un montant de l'ordre de 500 millions de francs CFA. Le fonds de garantie sera administré selon les pratiques en vigueur au sein de l'ANPGF et qui permettra de couvrir partiellement (50%) les risques avec les institutions financières partenaires

4. Dans le cadre de ces partenariats le PNPER facilitera l'accès de 500 micro et petites entreprises rurales au financement essentiellement sous forme de crédit productif auprès des IFP. Ces derniers bénéficieraient de la facilité de refinancement négociable auprès de l'ANPGF afin de disposer de ressources prêtables suffisantes pour l'octroi des crédits. Ces crédits sont accordés moyennant 30% d'apport en numéraire de la part des promoteurs.

Tableau 1: Volume de financement projeté pour les MPER établies

Activités	Investissement FCFA	Nbre de MPER établies	Coût projet (FCFA)	Financement	
				Apport propre (30%)	Crédit (70%)
Décorticage	2,180,000	50	109,000,000	32,700,000	76,300,000
Production riz blanchi	7,070,000	10	70,700,000	21,210,000	49,490,000
Production huile	4,590,000	50	229,500,000	68,850,000	160,650,000
Production sirop	3,765,000	50	188,250,000	56,475,000	131,775,000
Tomate séchée moulue	4,031,000	70	282,170,000	84,651,000	197,519,000
Gombo séchée	4,151,000	70	290,570,000	87,171,000	203,399,000
Piment séché moulu	4,031,000	70	282,170,000	84,651,000	197,519,000
Production artisanale améliorée de Gari	862,700	100	86,270,000	25,881,000	60,389,000
Production semi-industrielle de gari	3,286,400	10	32,864,000	9,859,200	23,004,800
Labour mécanisé	14,100,000	10	141,000,000	42,300,000	98,700,000
Fabrication matériel agricole et divers	2,050,000	10	20,500,000	6,150,000	14,350,000
Total		**500**	**1,732,994,000**	**519,898,200**	**1,213,095,800**

Appendice 8: Enoncé de l'Accord de principe pour le partenariat stratégique visant à faciliter l'accès des micros et petites entreprises rurales (MPER) aux services financiers

Le Projet national de promotion de l'entrepreneuriat rural (PNPER) vise à soutenir le développement des initiatives entrepreneuriales des jeunes en milieu rural au Togo. Il interviendra à travers deux composantes: (i) la facilitation de l'accès aux services non financiers, essentiellement à travers la formation et le renforcement des acteurs au niveau institutionnel et opérationnel; et (ii) la facilitation de l'accès aux services non financiers, par des instruments et mécanismes permettant de répondre aux besoins de financement des micros et petites entrepreneuriales (MPER) en démarrage ou en activité.

Dans le cadre de la deuxième composante, les arrangements de mise en œuvre positionnent les systèmes financiers décentralisés (SFD) au cœur du dispositif de financement des MPER, comme des partenaires stratégiques. Ce dispositif[100] sera déployé à travers: (i) la facilité dénommée *"coup d'pouce installation* "pour le financement à coûts partagés des primo-entrepreneurs sélectionnés par le PNPER; et (ii) la garantie partielle du financement des MPER établies.

Suite aux contacts établis dans le cadre de la conception détaillée du Projet, le présent accord de principe vise à confirmer l'intérêt de l'IFP pour le partenariat stratégique de mise en œuvre. L'objet du partenariat portera sur le financement, sur base de partage de moyens, de responsabilités et de risques, des MPER sous forme de crédit d'investissement (moyen terme) et de fonds de roulement (court terme).

Cet accord de principe reste sujet au démarrage du Projet à: (i) une évaluation technique circonstanciée de l'opportunité de partenariat (due diligence); (ii) la validation participative des termes de partenariat pour l'offre des services; (iii) la formalisation du partenariat sur la base de modalités convenues d'accord parties.

A ce stade de la préparation du Projet, cet accord de principe n'engage pas formellement l'IFP.

Pour accord de principe

Le Responsable désigné de l'institution

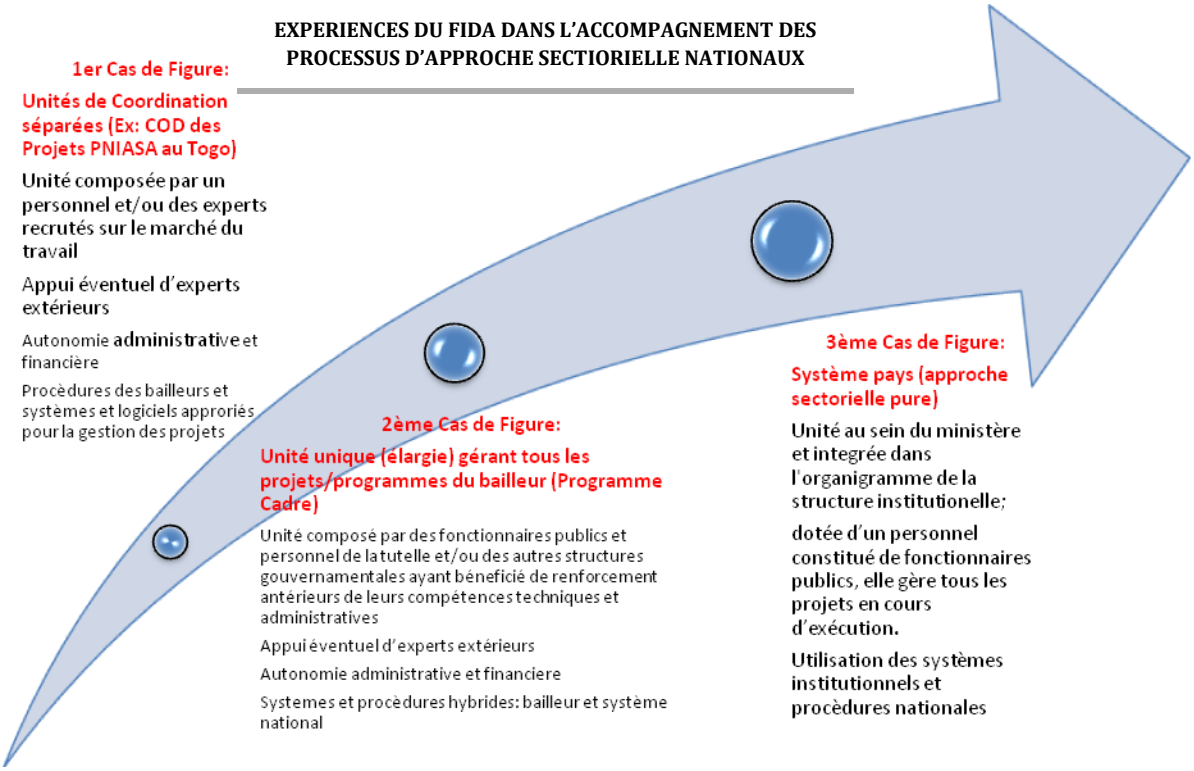
[100] Voir note en annexe sur le dispositif de financement

Annexe 5: Aspects institutionnels et dispositifs relatifs à l'exécution

Contexte de la mise en œuvre du PNPER.

1. Le FIDA est engagé depuis un certain nombre d'années dans l'accompagnement de pays qui s'engagent dans les approches programmes, en conformité avec les principes de la Déclaration de Paris en matière d'alignement et d'harmonisation.

2. A ce titre, et à l'instar du PADAT, le PNPER, s'inscrit dans cette dynamique sectorielle telle qu'énoncé dans le contexte national du développement du secteur agricole (PNIASA) et le souhait du gouvernement de renforcer les capacités du personnel des structures pérennes de l'Etat à travers un plan de transfert de compétences progressif.



3. <u>Spécificité du PNPER</u>. Le PNPER est fondamentalement orienté vers la promotion de la micro-entreprise en milieu rural avec comme acteur principal, le promoteur de l'activité. En dehors du porteur d'initiative, un certain nombre d'acteurs importants seront amenés à jouer des rôles essentiels dans la mise en œuvre du projet. Il s'agit notamment, des institutions techniques du MAEP qui devront agir comme facilitateurs dans la promotion du secteur privé et des institutions de financement (Banques et IMF) qui accordent des crédits aux entrepreneurs. L'objectif de tous les participants au projet devra alors viser la maximisation des chances de réussite de l'entreprise. La spécificité du projet, les expériences des premiers projets du PNIASA et la nécessité de développer un partenariat intersectoriel complèteront les éléments à prendre en considération dans le montage institutionnel à mettre en place.

4. <u>L'expérience des premiers projets du PNIASA.</u> L'aide publique au développement au Togo a repris progressivement à partir du 2006 après une longue période de suspension allant jusqu`à 15 ans pour certains bailleurs. Bien que les efforts du gouvernement en matière de réformes dans plusieurs secteurs clés, dont l'agriculture (approche sectorielle) et la gestion des finances publiques (GDF) soient louables, il faut toutefois reconnaitre que le Togo accuse encore des lacunes importantes dans ses capacités techniques et d'administration des programmes et projets de

développement, les procédures de gestion y afférentes (voir aussi appendice 7 Gestion Financière) ainsi que dans ses infrastructures informatiques.

5. Les premiers projets du PNIASA sont mis en œuvre selon deux approches légèrement différentes:

6. PASA et PPAAO (financement Banque Mondiale). Ces projets sont mis en œuvre avec une responsabilisation des services techniques dans la programmation, l'exécution et le suivi-évaluation des activités. Ils sont stratégiquement coordonnés par le Secrétaire Général (SG) du MAEP. Pour chacun des projets, la maîtrise d'ouvrage (Coordination opérationnelle déléguée - COD) est assurée par une assistance technique internationale (ATI) mise à disposition par un bureau d'études international.

7. PADAT (Financement FIDA): Ce Projet est également sous la coordination stratégique du SG qui s'appuie, comme pour les deux précédents sur une COD. Tout comme le PASA et le PPAAO l'équipe du PADAT (experts nationaux et internationaux) est mise à disposition par l'ATI sur le modèle d'une maitrise d'ouvrage déléguée. A la différence des 2 autres projets toutefois, le PADAT se distingue par: (i) l'autonomie de gestion accordée à son équipe de coordination opérationnelle déléguée (COD); et par (ii) sa représentation sur le terrain par une coordination régionale (COR) qui facilite sa gestion et renforce sa visibilité.

8. Il reste entendu que le PADAT, comme les deux premiers projets, s'inscrit dans l'approche sectorielle à travers son programme de renforcement des capacités et sa contribution à la production des indispensables outils de gestion. Mais son autonomie lui donne plus de flexibilité que le PASA et le PPAAO.

9. L'expérience et les progrès enregistrés dans la mise en place de l'approche sectorielle dans le secteur agricole Togolais seront effectivement évalués et appréciés, par la revue à mi-parcours des projets PNIASA de la première génération (PASA, PPAAO, PADAT), prévue en 2014. Mais force est de constater qu'après près de deux ans, et ce pour les 3 projets PNIASA de la première génération, que l'ATI n'a pas répondu à toutes les attentes en termes: (i) de mise en place d'outils de gestion;(ii) de mise en œuvre d'un plan de renforcement de capacités et d'un plan de transfert de compétences; et (iii) de concrétisation de la gestion axée sur les résultats (GAR). Les COD rencontrent dès lors beaucoup de difficultés dans la mise en pratique des options prises en matière de gestion.

10. En attendant les résultats et orientations de la revue à mi-parcours, la mise en œuvre du PNPER s'inspirera des leçons apprises de l'exécution de ces projets du PNIASA de la première génération, notamment du PADAT, dont il utilisera le même type de schéma institutionnel mais avec une équipe renforcée au niveau régional.

Organisation et gestion

11. **Tutelle.** La tutelle du Projet sera assurée par le MAEP avec un ancrage au niveau du Secrétariat Général.

12. **Pilotage**. Le pilotage du Projet s'inscrira dans le dispositif prévu par le PNIASA et s'organisera aux niveaux national et régional. Le pilotage au niveau central sera assuré par un comité interministériel de pilotage stratégique (CIPS) présidé par le MAEP comprenant les représentants des ministères partenaires: Infrastructures, Développement à la base, Emploi, Finances, Commerce, Industrie; des institutions de financement; de la Chambre des métiers, la Chambre de commerce, la Chambre d'agriculture, de la CTOP, des ONG, etc. Le CIPS s'appuiera sur un Comité technique de pilotage (CTP) et aura pour mandat (i) l'examen de la conformité du PNPER aux orientations et stratégies du PNIASA et de la SCAPE; (ii) l'analyse et la validation des PTBA, des rapports/bilans périodiques et des études stratégiques initiées dans le cadre du PNPER; et (iv) la vérification de la

mise en œuvre des diverses recommandations et des orientations stratégiques. Au niveau régional, le pilotage sera assuré par un comité régional d'orientation et de pilotage (CROP) présidé par le DRAEP et comprenant les représentants des institutions représentées dans le CIPS auxquels s'ajouteront les représentants des projets partenaires évoluant dans la région. Le mandat du CIPS, du CTP et du CROP est défini par le décret N°2011-022/PR.

13. **Coordination et gestion du Projet**. Le PNPER fait partie de la deuxième génération de projets financés dans le cadre du PNIASA. Sa mise en œuvre bénéficie des leçons apprises de l'exécution des premiers projets, notamment le PASA, PADAT et WAAPP. Elle doit également prendre en compte le besoin de flexibilité que requière un projet de promotion du secteur privé. La coordination du projet serait alors organisée aux niveaux central et régional.

14. **Coordination au niveau central**. La coordination stratégique du Projet sera ainsi assurée au niveau central, par le Secrétaire général du MAEP. Le Coordonnateur Stratégique sera appuyé par une Coordination opérationnelle déléguée(COD) composée d'un Coordonnateur (avec des compétences avérées en développement de micro-entreprises), un responsable administratif et financier, un spécialiste en S&E, un spécialiste en financement rural et un spécialiste en passation des marchés. La COD jouirait d'une autonomie de gestion administrative et financière qui lui serait accordée par l'autorité nationale. La COD qui serait complétée par du personnel de soutien (secrétaires, chauffeurs, gardiens) serait installée dans des bureaux mis à disposition par le MAEP. Dans le cadre de la collaboration avec le ministère du développement à la base, il est proposé la désignation parmi les hauts-cadres de ce ministère, d'un point focal du projet qui jouerait un rôle crucial dans la gouvernance du PNPER (à travers le CTP). A ce titre, il participera aux réunions stratégiques et missions de supervisons du projet, veillera à la cohérence des interventions initiées par les deux ministères.

.

15. **Coordination au niveau régional**. Une Coordination opérationnelle régionale (COR) sera installée au niveau de chacune des régions d'intervention du projet. Chaque COR comprendra une équipe composée d'un Chef d'Equipe avec des compétences avérées en développement de micro-entreprises, un spécialiste en S&E et un comptable avec une bonne connaissance en matière de passation des marchés. Les équipes seront complétées par une secrétaire, un chauffeur et un gardien. Elles seront directement rattachées à la Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (DRAEP) et seront préférablement installés près des COR du PADAT afin de mutualiser certains services (gardiennage, secrétariat, eau et électricité, etc.) et réaliser des économies d'échelle.

16. Les COR, qui travaillent sous l'autorité directe de la COD bénéficieront d'une autonomie administrative et financière limitée, surtout au niveau budgétaire et de liquidation des dépenses du projet. Les responsabilités opérationnelles inhérentes seront spécifiquement assignées au Chef d'Equipe Régional sous la supervision directe du COD, avec un lien fonctionnel avec la DRAEP en matière de suivi et évaluation. Le DRAEP jouera un rôle de pilotage des activités au niveau de la région et aura les responsabilités de suivi des activités et de rapportage de progrès d'exécution périodique au CROP et CIPS.

17. Deux cadres de la DRAEP seront désignés, dès le démarrage du projet, comme homologues[101] à l'équipe de coordination régionale, et à l'instar des dispositions au niveau de la Coordination nationale, les mêmes homologues pourront être assignés aux PNPER et au PADAT. Pour des raisons

[101]Ils recevront au même titre que les homologues du niveau national, les indemnités prévues à cet effet selon la grille en vigueur au MAEP

d'efficacité et pour créer des conditions optimales pour le transfert de compétences, les homologues assignés devront travailler prioritairement sur les deux projets.

18. La COR permettra de créer, dès le démarrage, les synergies et compétences spécifiques nécessaires au sein des structures régionales pour l'identification, la sélection et la gestion des partenariats du projet et la formation des jeunes entrepreneurs.

19. Tout le personnel du Projet de la COD et des COR sera recruté par voie compétitive ouverte au marché national du travail selon des procédures acceptables par le FIDA. Ils seront rémunérés sur les ressources extérieures du Projet et liés au Projet par des contrats annuels renouvelables sur la base d'une évaluation des performances.

20. Les éléments de coût. Le Projet, à travers la composante financera les coûts d'établissement (mise en état et équipement des bureaux, achat de matériels roulants, etc.); les salaires et fonctionnement de la coordination opérationnelle déléguée (COD), de la coordination opérationnelle régionale COR); les frais des sessions du comité de pilotage, des comités de sélection des projets, la préparation des PTBA; les frais de mission de suivi et de supervision interne (des COD, COR et DRAEP); les études diverses, audit, supervision statutaires; la collecte, le traitement et la diffusion des données sur le Projet; le développement des outils de SE y compris l'appui au MAEP dans son effort de mise en place d'un système de suivi-évaluation sectoriel. Seront également financés les coûts de formation du personnel, de renforcement des capacités des homologues mis à disposition par le MAEP; les frais liés aux activités d'information, de sensibilisation et de communication entreprises dans le cadre de la mise en œuvre du Projet.

Modalités de mise en œuvre

21. L'exécution du Projet reposera sur les interventions complémentaires de trois acteurs principaux, à savoir: (i) les partenaires stratégiques que sont les services techniques dont les domaines de compétences et les mandats de services publics sont définis par les textes de l'Etat (ITRA, ICAT, DRAEP); (ii) les prestataires de services privés (ONG, bureaux d'études et autres prestataires de services pour l'animation des centres de ressources, des plateformes de services, etc.); et (iii) les institutions de financement rural (IFR).

22. Les partenaires stratégiques sont ceux qui assurent des fonctions directes de service public comme les DRAEP, l'ICAT et l'ITRA. Ils seront chargés, dans les domaines où ils disposent des compétences et des ressources humaines pour le faire, de l'appui conseil technique (ICAT) de la génération de technologies et de la certification de la qualité de produits (ITRA), de la sensibilisation/information sur le projet, la supervision rapprochée, l'animation de la concertation régionale et de la supervision des procédures de sélection des projets à financer (DRAEP). Les partenaires stratégiques seront liés au Projet par des conventions annuelles renouvelables sur la base d'une évaluation des performances.

23. Les prestataires de services privés sont ceux chargés d'assurer la fourniture de tous les autres biens et services requis par le Projet. Ils seront recrutés sur une base compétitive et liés au Projet par des contrats annuels de performance et seront responsables de l'exécution des activités de formation techniques (non assurés par l'ICAT) et de gestion, d'appui-conseils et d'accompagnement des MPER. Leur travail sera organisé au sein et à partir des centres de ressources et des plateformes régionales de services. La mise en œuvre de la sous-composante sera basée sur le faire-faire à partir du rôle pivot que devront jouer ces centres dès leur mise sur pied. Les coordinations régionales auront un rôle particulier au démarrage qui consistera à mettre en place les centres de ressources et les plateformes de services. Par la suite ce sont les opérateurs en charge de l'animation de ces centres qui animeront l'ensemble du dispositif sur la base de partenariats avec la coordination régionale, les institutions de finance rurale travaillant dans le cadre de la composante 2, l'ICAT, les opérateurs des plateformes de services, les opérateurs d'alphabétisation et les centres de formation professionnels associés. Les prestataires seront en outre responsables de la collecte des indicateurs de réalisation pour alimenter la base de données régionale de suivi du projet.

24. Les institutions de financement rural. Le partenariat avec les IFR sera mis en œuvre à travers des conventions cadres pour la promotion de services financiers aux MPER moyennant des appuis consentis par le PNPER. Le projet soutiendra le développement des produits assortis de modalités adaptées aux groupes cibles, la professionnalisation des pratiques et des outils de gestion et d'analyse de risques. Grâce à l'appui accompagnement des MPER, les IFR disposeront d'un marché solvable: (i) les primo-entrepreneurs seront désormais en mesure de remplir les conditions d'éligibilité et d'accès aux services financiers; (ii) les MPER établies auront des conditions de crédit adaptées pour leurs investissements et fonds de roulement.

25. La sélection des bénéficiaires.

26. **Présélection**. Dans le cadre de la campagne de communication menée au démarrage du projet, les jeunes intéressés pourront être identifiés et invités à participer dans les forums d'orientations du projet.

27. A la fin du forum, le jeune pourra remplir une demande d'appui dans laquelle il indiquera son idée d'entreprise, ou dans le cas où il mené déjà une activité, la nature de l'activité. Pour les jeunes n'ayant pu participer aux Forums, ils pourront remplir leurs demandes au Guichet d'Orientation et elles seront intégrées dans la base de données nationale au même titre que les participants aux forums.

28. Les structures d'accompagnement s'assoiront avec les candidats pour effectuer un diagnostic. Ce diagnostic sera introduit dans le projet qui procèdera à une présélection essentiellement par rapport à l'activité du candidat et si elle appartient aux filières prioritaire retenue pour la région.

29. **Sélection**. La sélection se fera à différents niveaux dans le parcours de la MPER:

- *Sélection de 1er Niveau*. Pour les jeunes présélectionnés, un conseiller en entreprise établira un plan d'accompagnement, qui indiquera le type d'appuis dont le bénéficiaire aura besoin et l'accompagnement qu'il recevra pour murir son idée et créer une MPER ou pour les MPER existantes les modalités d'appui pour développer/conforter la MPER dans son activité.
- La sélection des initiatives sera entièrement effectuée au niveau régional en responsabilisant un comité de sélection constitué à cet effet, présidé par le DRAEP et comprenant des représentants des services techniques et des personnes ressources à mobiliser en fonction de la nature des projets à analyser. Afin d'assurer l'équité et la transparence du processus, les membres seront désignés pour un mandat de deux ans non renouvelable. Pour assurer la mémoire institutionnelle et garantir la continuité du rôle du MAEP, le président du comité, en l'occurrence le DRAEP, sera permanent.
- L'IFD du PNPER dans la région participera dans ce comité de sélection à titre d'observateur pour s'imprégner du processus et se préparer au rôle qu'elle jouera comme présidente du comité de 2eme niveau.
- Le Comité de Sélection examinera les plans d'accompagnement et évaluera la pertinence du plan d'accompagnement proposé par rapport à la demande et.
- Une fois les plans approuvés par le comité, ils seront inséré dans le PTBA et le financement (des prestations de formation et d'appui-conseil avalisé.
- *Sélection de 2eme Niveau*. La deuxième sélection concernera les dossiers de demande de financement des porteurs d'initiatives, des coopératives et des MPER existantes désirant réinvestir dans leur activité.
- A ce niveau-ci, le promoteur aura reçu les formations de base et éventuellement des formations techniques professionnelles et muri son plan d'affaire.

30. Le Comité de 2eme Niveau sera présidé par la SFD et comprendra d'autres structures de la plateforme de service. Elle se basera sur les procédures propres à la SFD pour l'analyse des dossiers (voir composante 2) qui devront comprendre

- Une présentation de leur projet d'investissement - un format simple et standardisé, qui sera toutefois suffisamment détaillé et adapté pour faciliter l'évaluation technique et financière du candidat et de son projet, sera utilisé et contiendra les informations suivantes:
- Nom et prénom, date de naissance, adresse, origine, état civil, principal domaine d'activité;
- Diplômes et qualifications particulières, expérience professionnelle détaillée;
- Est-il propriétaire / gérant d'une MPER? Si oui, dans quel domaine d'activité, où est-elle située, quel est son chiffre d'affaires?
- Capacité financière (actifs et passifs, emprunts en cours);
- Description précise et détaillée de la MPER envisagée;
- Investissements envisagés (infrastructures et équipements) et objectifs d'exploitation, de production.
- Un plan d'affaire: qui devra inclure l'analyse des opportunités de marché et l'évaluation de la compétitivité de l'entreprise en rapport avec l'existence d'une demande solvable suffisante, accessible physiquement et en croissance; l'analyse devra démontrer que les produits et les services proposés sont abordables pour les clients potentiels et compétitifs sur le marché.

31. Afin d'éviter une trop grande disparité dans la forme des dossiers présentés et d'aider à la normalisation et la qualité des contenus, leur élaboration soit encadrée et réalisée par des prestataires de services (bureaux d'études/consultants) agréés par le projet et que des guides et modèles soient mis à leur disposition.

32. Les coûts d'élaboration des dossiers techniques et plans d'affaires seront subventionnés à 100% par le projet, en tant que mesure incitative à l'investissement privé, avec des plafonds qui seront définis dans le manuel de procédures du projet.

33. Le coup d'pouce sera conditionné par l'accord de financement d'une banque ou IMF.

34. Des indemnités de session seront payées aux membres des comités de sélection et les montants seront alignés à ceux utilisés par le PASA.

Transfert de compétences

35. Il est envisagé que le PNPER, dès son démarrage, et sous la coordination stratégique du SG et du CIPS, formalise un « protocole de transfert de compétences » portant sur:

(a) Les indicateurs et éléments déclencheurs de chaque phase y compris les parties responsables de l'évaluation et validation de l'atteinte de chaque étape

(b) Les obligations et responsabilités des parties prenantes à ce processus (projet, MAEP, bailleur)

36. Les termes de référence de chaque poste au sein de la COD et des COR ainsi que leurs cahiers de charges respectifs devront prévoir spécifiquement des taches dédiées au transfert de compétences, formation et accompagnement des homologues (ex: réunion périodiques entre personnel COD et son homologue).

37. Le transfert de compétences se fera selon deux modalités: « Learning by doing » et renforcement des capacités à travers des formations. Dans le cadre du transfert des compétences aux structures déconcentrées de l'Etat, certains aspects transversaux et non spécifiques des activités menées dans chaque région (exemple: formation en suivi et évaluation, comptabilité, passation de

marchés des homologues des COR), seront pris en charge aussi au niveau de la COD et de ses homologues, afin d'assurer un certain degré d'homogénéité de création de capacités au niveau régional.

Partenariats avec les initiatives et projets en cours.

38. Le PNPER développera des partenariats avec les projets mis en œuvre par le MAEP et avec des projets et initiatives relevant d'autres ministères.

39. *Le PADAT*. L'un des principaux objectifs du PNPER est la recherche de l'efficacité. C'est pourquoi, il fait le choix d'intervenir dans des zones de concentration du PADAT pour y développer des complémentarités et éviter la dispersion. Le développement des MPER dans ces zones bénéficiera des acquis du PADAT en termes: (i) de résultats de l'appui technique aux cultures vivrières; (ii) de mise en place d'infrastructures de production et de mise en marché; (iii) d'expériences dans le domaine de l'appui aux MPER engagées dans la transformation et la commercialisation des produits; (iv) de renforcement des capacités des acteurs; et (v) d'appui institutionnel au MAEP. Le partenariat avec le PADAT constituera un élément important de la stratégie du PNPER.

40. *Le PASA*. Ce projet met en place: (i) les instruments financiers (fonds compétitifs et fonds de garantie) pour le financement d'initiatives innovantes sous forme de MPER; (ii) le programme de soutien à l'émergence d'entreprises de services et organisation des producteurs (ESOP) autour des infrastructures de stockage et de commercialisation mises en place par le PADAT. Cette collaboration initiée avec le PADAT sera prolongée avec le PNPER. La question de la différence des modalités de financement et du niveau de subvention aux primo entrepreneurs pratiqué par les deux projets devra tout de même être examinée.

41. *Le ProDRA (Projet de la GIZ)* mis en œuvre au niveau du MAEP avec l'implantation d'une approche de formation entrepreneuriale des producteurs à travers le modèle «Famer business school (FBS)».

42. *Le ministère du développement à la base, de l'artisanat, de la jeunesse et de l'emploi des jeunes (MDBAJEJ)* qui est la tête de proue de l'essentiel des interventions dans le domaine de l'entreprenariat et l'emploi des jeunes au Togo. Ce ministère compte à son actif plus d'une demi-douzaine d'initiatives dont entre autres: le PSAEG, le PAIPJA, le PPEJ, le programme de formation des jeunes en entreprenariat agricole, le FIJ, le FAIEJ. Ces projets et initiatives qui ont en commun le financement d'initiatives économiques portées par les jeunes seront des partenaires importants du PNPER. Il est d'ailleurs prévu la désignation d'un point focal du PNPER au niveau de ce ministère.

43. L'Agence nationale de promotion et de garantie et de financement des petites et moyennes entreprises (*ANPGF)*, qui relève du *Ministère de l'économie et des finances* et qui assure le financement de projets couvrant le domaine des micros et petites entreprises à travers l'ANPGF.

44. *Le Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP)* mis en œuvre au niveau du ministère chargé de la promotion du secteur privé. Ce projet vise principalement l'amélioration du climat des investissements et la performance des micros et petites entreprises au Togo. Il appuie (i) des réformes du climat des investissements, (ii) le développement des capacités entrepreneuriales, et (iii) le développement d'une nouvelle zone franche. Ce projet a aidé à la mise en place du centre de formalité des entreprises (CFE). Il se prépare à mettre en place des centres de gestion agréés aux entreprises dans les régions. Il apporte des subventions aux entreprises pour les soutenir dans les domaines non couverts par les crédits bancaires (formation, participation aux foires etc.).

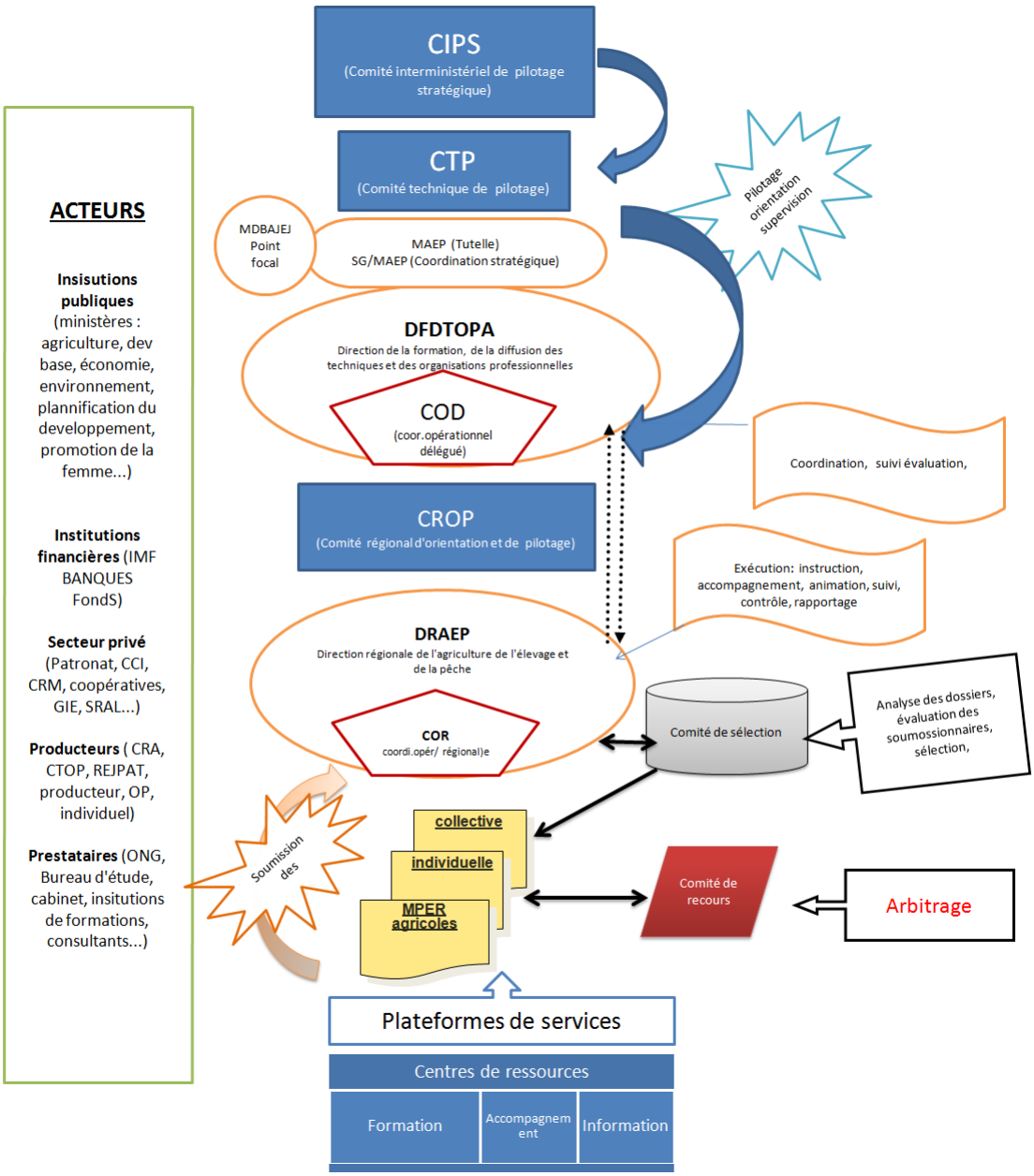
45. *L'AP-SFD.* Ce partenariat est envisagé pour profiter de l'expertise de l'AP-SFD en matière d'ingénierie de formation, d'expérience de formation et d'encadrement des SFD, mais aussi de conditions préférentielles en termes de coûts pour les membres. L'Association dispose en effet d'une vingtaine de formateurs dans les différentes thématiques: crédit, impayés et

recouvrement, gestion des risques, analyse financière de la comptabilité conforme au Nouveau référentiel comptable édité par la BCEAO, Plan d'affaires, du développement de nouveaux produits, gestion des ressources humaines, etc. L'objet du partenariat portera sur la préparation et l'animation de modules de formation spécifiques permettant aux SFD partenaires du PNPER de: (i) développer de nouveaux produits adaptés aux MPER; (ii) spécialiser la fonction d'agent de crédit rural; (iii) promouvoir la garantie non financière au sein des MPER et assurer l'éducation financière des usagers. La convention de partenariat sera conclue pour 5 ans, à partir de la première année du projet et sera évaluée chaque année.

46. *Les SFD.* Il sera établi dans le cadre d'un processus de manifestation d'intérêt et d'appel à propositions en vue de sélectionner 5 SFD ruraux, légalement établis, et répondant aux critères de gouvernance, d'expérience en matière de crédit agricole/rural et de financement de moyen terme, de qualité de portefeuille, de diversité d'usagers et de services et de positionnement en zones rurale.

47. *Partenariats pour l'animation des centres de ressources spécialisés du PNPER*: Chambre de Commerce et d'Industrie et de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi (ANPE) dont les mandats sont notamment de promouvoir l'entrepreneuriat, l'emploi et lutter contre chômage. L'INFA de Tové et le CIDAP, dont les actions contribuent déjà à la formation des professionnels agricoles et innovent dans le domaine de la pédagogie adaptée aux adultes; l'APIM (Association professionnelle des institutions de microfinance) qui porte la volonté de faire connaître notamment par le biais de formations aux futurs et actuels entrepreneurs ruraux leur offre de service.

Appendice 1: Organigramme du PNPER



Appendice 2: Analyse des parties prenantes

Acteurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Relations avec PNPER
DREAP **(MAEP)**	• Présence effective à l'échelle régionale avec des démembrements au niveau préfectoral • Bonne coordination des interventions dans le secteur (identification priorités d'inv., mise en œuvre et le suivi) • Bonne connaissance des opportunités et défis du secteur dans leur région	• Faible capacité en ressources humaines • Dysfonctionnement des circuits de prises de décision et d'information • Absence d'un dispositif de suivi-évaluation au niveau régional • DPFSA peu outillée pour jouer la triple fonction de planification, SE et formation.	• Appui PADAT, PASA et PPAAO dans la mise en place du SSE sectoriel • Réforme en cours du MAEP • Mise en œuvre de la GAR au MAEP • Animation de la plateforme CROP	• Doter de capacités logistiques et institutionnelles pour mieux jouer son rôle au niveau régional (coordination et supervision)
CROP	• Espace de dialogue entre acteurs du secteur dans la région (ONG, ST, OP, CRA, CdC etc. • Cadre de validation des priorités et de développement de complémentarité	• Faible opérationnalisation du dispositif par manque de moyens • Faible compréhension du mandat par certains membres	• La mise en œuvre du PNIASA offre un cadre propice pour l'opérationnalisation du dispositif des CROP	• Renforcer les capacités des membres pour une bonne exécution de son mandat
PADAT	- Des ressources humaines avec les profils nécessaires pour mener directement les activités, - Concentration sur les domaines d'activités définis dans le projet - Disponibilité d'homologues motivés ce qui facilite le transfert de compétence en S & E, en génie rural, et en gestion des filières - Bon suivi du projet au niveau régional, grâce à la mise en place d'une COR - Bonne décentralisation de la préparation des PTBA	- Interaction avec les différents acteurs et institutions parfois limitée - Propension à développer des dispositifs et outils propres au projet - Focalisation de l'AT dans l'exécution des activités au détriment du compagnonnage	• Appui PADAT, PASA et PPAAO dans la mise en place du SSE sectoriel • Réforme du MAEP en cours Mise et en œuvre de la GAR au MAEP • Revue à mi-parcours du PNIASA et des projets PADAT, PASA et PPAAO permettront de tirer des leçons des approches	• Renforcer le dispositif régional de coordination et préciser les relations avec les DRAEP

Acteurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Relations avec PNPER
PASA/PPAAO	- Volonté et engagement des acteurs au plus haut niveau du département pour réaliser de bonnes performances; - développement des dispositifs, outils et capacités de programmation et de suivi évaluation (chaine PPBS) directement approprié par les institutions du secteur facilitant la progression vers l'approche sectorielle,	- faiblesse des ressources humaines limite la progression vers l'approche sectorielle, - Centralisation de la programmation et de la mise en œuvre des activités des projets - Faiblesse de l'AT et insuffisante compréhension de son mandat et manque de suivi terrain - Absence de définition claire du rôle des DRAEP dans le dispositif de mise en œuvre des projets	Idem	• Préciser les rôles et responsabilités du niveau régional (DRAEP) dans la coordination et S&E des projets
OP, coopératives, groupements	• Majeure partie des OPB affiliée à des faîtières • Dynamiques des OP féminines orientées dans la transformation et la commercialisation • Présence des coopératives ou groupements dans toutes les filières agricoles • Participation des OP aux organes de pilotage du PNIASA; • L'existence d'une faitière nationale qui accompagne les OP à la base	• faible structuration des OP et ancrage à la base assez limité Faibles capacités de plaidoyer et de leadership des faitières • OPB très peu outillées dans l'offre de services aux membres • insuffisances de compétences internes en gestion administrative, comptable et financières	• Environnement institutionnel et réglementaire favorable à la structuration des OP • L'orientation économique du PNIASA est un socle pour porter les initiatives entrepreneuriales du PNPER • Emergence de filières attractives pour les jeunes comme l'élevage, (maraîchage et prestation)	• Appui à la promotion et au développement de l'entreprenariat rural • Renforcement des relations MPER – OP et services d'appui;

Acteurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Relations avec PNPER
ONG	• Couverture géographique des régions par des ONG constituées en réseau • Présence d'ONG dans le domaine de l'alphabétisation couvrant l'ensemble des régions • Existence de centres de ressources dans certaines régions fournissant de l'information élargie aux acteurs du secteur agricole; • Existence d'ONG avec une expérience de contractualisation avec le PADAT	• De nombreuses petites ONG faiblement structurées, avec un niveau de compétences peu élevé et offrant des services d'un niveau moyen à faible • Opportunisme de ces petites ONG compte tenu de leur fragilité • Faible capacité du niveau régional à coordonner et contrôler la qualité les prestations des ONG	• Dans la région des savanes: la création d'une première plateforme de service avec l'appui de Louvain coopération permettra de tester le concept et d'en tirer des leçons dans le cadre du PNPER • Existence de centre de ressources pour améliorer l'adéquation offre demande	• Plateforme de services dans les régions portées par des ONG entre autre pour l'accompagnement de porteurs de projets;
Secteur privé: Micro et petites entreprises	• Existence d'initiatives entrepreneuriales intéressantes et variées (production de semences, transformation, prestation de labour, production et maintenance d'équipements agricole, etc.) • Bon dynamisme des MPE individuelles généralement promues par des jeunes formés et/ou instruits	• Sous équipement des MPER • Faible capacité technique, managériale, marketing et communication; • Accès difficile aux emballages de qualité et adaptés aux différents produits et marchés	• Bonne disponibilité de matière première pour la transformation, • Le PNIASA est une opportunité de promotion des MPER • Existence de potentiel de création de MPER et d'emplois,	• le PNPER facilitera l'appui à: l'amélioration des process; l'accès aux biens et services pour les besoins des MPER; l'accès aux marchés locaux, nationaux, sous- régionaux et internationaux
Services financiers ruraux	• Bonne présence des SFD dans les régions et amélioration progressive de la couverture du milieu rural • Ciblage de plus en plus important des entreprenants ruraux à faibles revenus • Bonne maîtrise des segments commerciaux et du financement des activités à cycle court • Conformité à la réglementation en vigueur	• Offre de services ruraux très limitée pour les investissements agricoles • Portefeuille peu diversifié par rapport aux activités le long des filières agricoles • Aversion au risque très élevée pour le monde agricole et • Des SFD discriminantes pour les primo-entrepreneurs faible	• Potentiel de marché dans et autour des filières • Prise de conscience de la nécessité de spécialisation de l'offre pour répondre à la diversité des segments ruraux • Intérêt des partenaires du secteur pour promouvoir les emplois de moyen et long terme	• Guichet d'information sur le financement de la MPER • Facilité pour la mise en relation des primo-entrepreneurs et des MPER et appui à la spécialisation et à la professionnalisation des IMF • Appui au développement des produits spécifiques et d'échange d'information sur les

Acteurs	Forces	Faiblesses	Opportunités	Relations avec PNPER
		connaissance du potentiel entrepreneurial des jeunes		usagers
Centres et instituts de formation	• Présence de centres de formation privés (CIDAP, SISCHEM) offrant des programmes de formation entrepreneurs ruraux. • Présence dans le milieu rural de paysans et d'artisans innovants • Présence d'université et d'institut de formation (INFA), et de collèges techniques pour la formation des artisans (CRETEFP); etc.	• Faible couverture géographique nationale de l'offre de formation • Peu de structures actives et compétentes au niveau régional dans le domaine de la formation de formateurs et l'ingénierie de formation	• Potentiel de déploiement de paysans et artisans formateurs: entreprises de références • Potentiel d'amélioration de l'offre de formation dans les centres existants (déjà en cours à Tami)	• Centres de services et d'appui à l'offre de services non financiers • Mise en place d'une offre de formation technique et économique via les entreprises de références, les centres de formations existantes et l'ICAT

Appendice 3: Tableau des rôles et responsabilités des acteurs dans la mise en œuvre du PNPER

Activités à mener et structures responsables						
• Activité	Services techniques (DRAEP/COD/COR)	Coordination du projet (nationale /régionale)	Prestataires de service	Comité technique d'évaluation	IFR	MPER
Recrutement des spécialistes de la COD/COR	X- SG					
Recrutement des prestataires et établissement des contrats et conventions	X- COD/SG					
Information sensibilisation sur le projet	X- (DRAEP)	X (COD/COR)	X			
Opérationnalisation de l'information sur le Projet			X			
Appel à manifestation d'intérêt à l'intention des MPER		X				
Réception des demandes d'appui		X (COR)				
Évaluation des demandes et présélection des porteurs de dossier				X		
Appui à l'élaboration des plans d'affaires des MPER			X- (ONG, Cabinet et consultants)			
Évaluation des plans d'affaire des MPER				X	X	
Financement des MPER					X	
Misse en œuvre du Projet (acquisition équipements, construction de bâtiment pour le Projet)		X				
Misse en œuvre des MPER (acquisition des biens et services de la MPER)		X				X
Renforcement de capacité technique	X (ICAT, ITRA)	X	X		X	
Renforcement des capacités managériales des MPER	x	x	X		X	
Supervision rapprochée de la mise en œuvre	X		X			
Évaluation des résultats du Projet					Consultant externe Supervision bailleurs	

Appendice 4: Schéma du dispositif d'accompagnement des MPER

Figure 4: schéma d'intervention des centres de ressources et plateformes de service

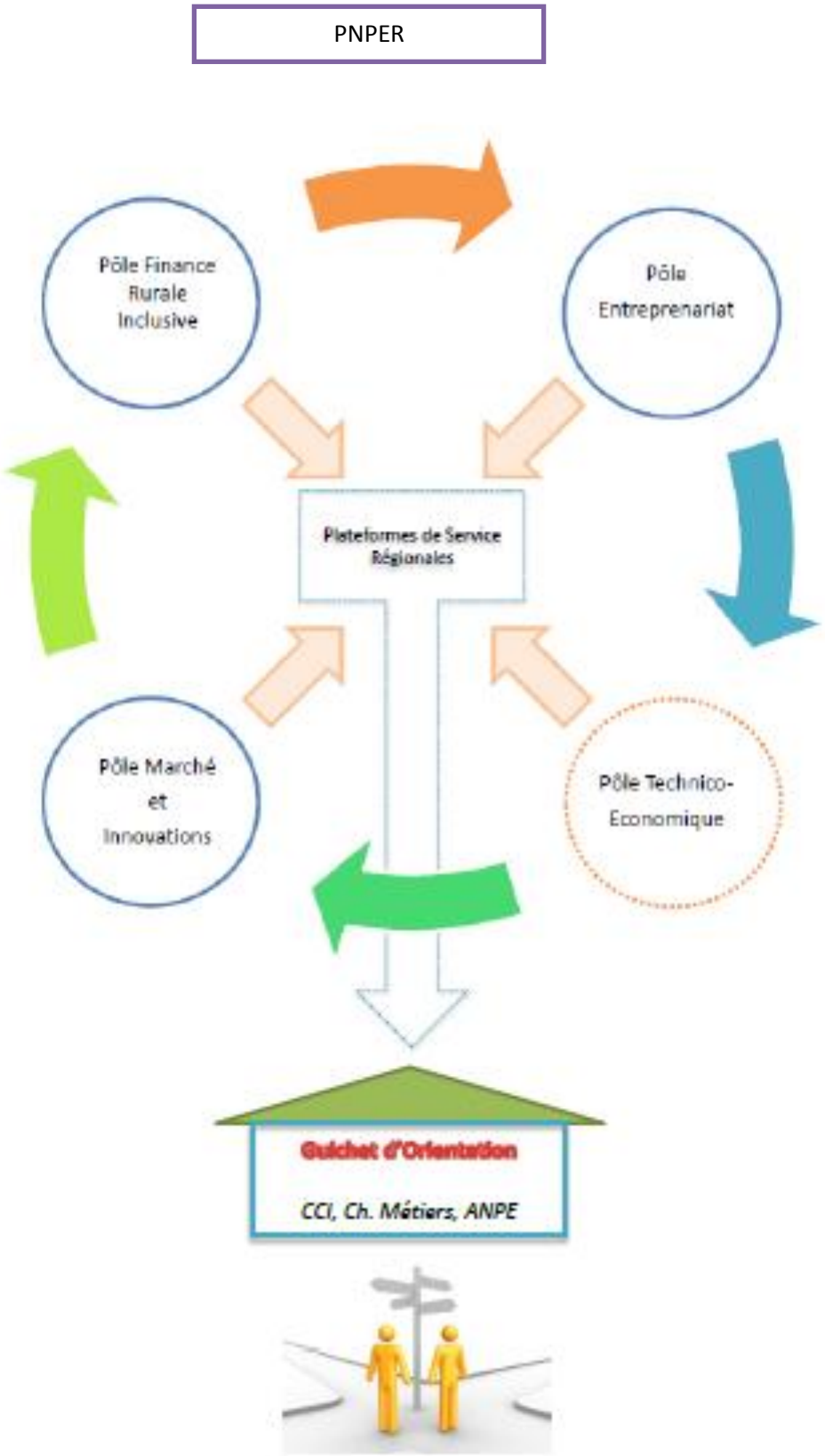
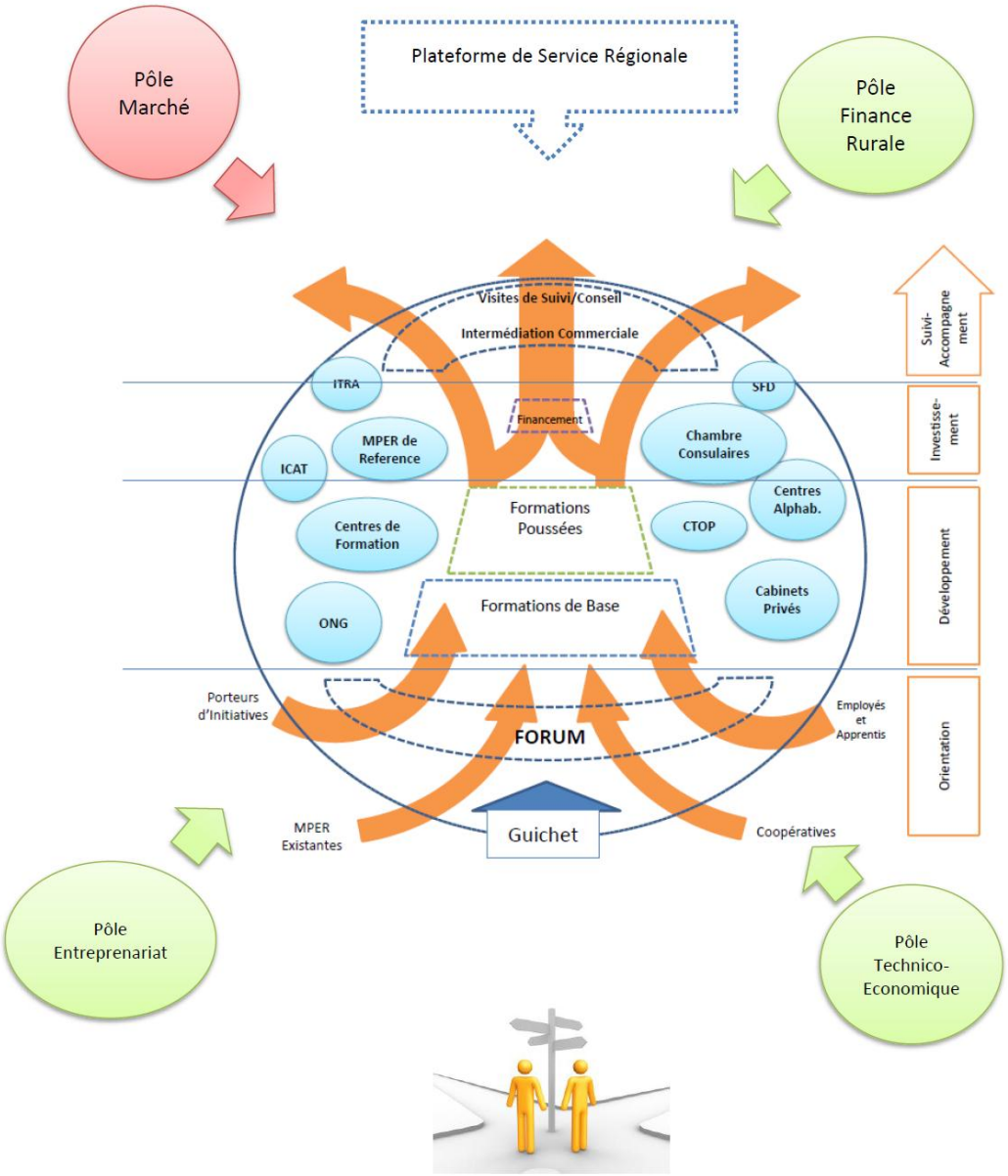


Figure 2: Parcours des MPER et Phases d'Accompagnement



Appendice 5: Plan de développement des capacités des acteurs du PNPER

Institution	Contraintes	Formation	Type d'appui	Timing
Les spécialistes de la coordination (COD et COR).	Faible connaissance des procédures financières et administratives du FIDA Faible maîtrise de la stratégie du Projet Maitrise insuffisante des méthodes de suivi-évaluation	Procédures de la gestion administrative et financière et du FIDA Formation en S&E, utilisation du cadre logique, de logiciel de suivi-évaluation	Ateliers régionaux du FIDA Ateliers nationaux Formations	1er trimestre de l'Année 1 Année 1
DRAEP/Membres des CROP/homologues nationaux	Faible maîtrise de la stratégie du Projet Faible connaissance des procédures FIDA Compétence limitée en S&E	Formation/information sur les procédures Formation en S&E	Ateliers	Annee1 et suite en fonction des besoins
Responsable S&E	Faiblesse des systèmes de suivi-évaluation Absence d'un système de S&E sectoriel de référence	Formation en S&E, utilisation du cadre logique, de logiciel de suivi-évaluation Formation au système de S&E sectoriel	Ateliers régionaux du FIDA Ateliers nationaux organisés par le Projet	Année 1
Les spécialistes de la COD et les homologues nationaux	Faible connaissance des aspects du genre	Formation en aspects du genre	Session de formation au niveau de la COD et des COR	Année 1
Partenaires stratégiques et prestataires de services	Faible connaissances des procédures du Projet	Préparation de PTBA	Session de formation (organisé par	1er trimestre de l'Année 1

			la COD)	
Prestataires de services au niveau des Centres de ressources et des plateformes de services	Faible maîtrise de la préparation des plans d'affaires et de montage de dossiers bancables	Formation des formateurs sur la préparation de plans d'affaires et comptes d'exploitation	Ateliers séminaires	Année 1
MPER	Négociation, recherche de marché Faible connaissance des opportunités de financement et du système des IFR	Méthodes de négociation et prospection de marchés Information sur les offres des IFR Appui-accompagnement	Ateliers, voyages d'études, visites d'échanges Séminaires	Année 1et suite en fonction des besoins

Appendice 6: Plan d'action pour la bonne gouvernance et la lutte contre la corruption

1. Depuis sa sortie de crise et plus précisément depuis ces trois dernières années, le Togo a enregistré des résultats intéressants en matière de climat des affaires et de lutte contre la corruption. Le classement « Doing business de la Banque mondiale » classe le Togo à la 156ème place sur les 185 pays enquêtés en 2013 contre 162 sur 183 en 2012. Sur le plan de la perception de la corruption également le pays a évolué de manière très positive, passant de 143ème sur 182 pays en 2011(TI index 2,4) à 128ème sur 176 en 2012 (TI index 3,0)[102]

2. Malgré ces bons résultats, le problème de la corruption demeure encore une réalité au Togo: l'index de contrôle de la corruption qui reflète la perception de la manière dont le pouvoir public est exercé à des fins privées dans le pays[103], montre que le niveau de gouvernance est encore faible. De plus la note de la performance du secteur rural (PSR)[104] attribuée par le FIDA en 2012 (2,5) est révélatrice du risque potentiel inhérent au secteur rural dans lequel il opère.

3. C'est pourquoi la SCAPE inscrit la gouvernance économique au rang des priorités du gouvernement et reconnait que la corruption représente un ''défi majeur à relever par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie nationale de lutte contre la corruption''. Plusieurs actions ont été engagées dans ce domaine dont les plus significatives sont prises dans le cadre de l'amélioration du système de passation des marchés concrétisé par l'adoption de la loi et du code relatifs aux marchés publics et délégation des services publics.

4. Par ailleurs dans le cadre de l'amélioration du système de passation des marchés, le Togo a procédé au renforcement du cadre législatif, règlementaire et institutionnel du système de passation des marchés publics avec l'adoption de la loi et du code relatifs aux marchés publics et délégation des services publics. Des organes de passation et de contrôle (Personne responsable des marchés publics, Commission de passation des marchés et Commission de contrôle des marchés publics) ont été également créés au niveau des départements ministériels et les membres nommés.[105] Le bilan que l'on peut tirer de ces deux années de mise en vigueur de ces dispositifs avec les projets du PNIASA c'est que c'est moins le système que le manque de capacités (expertise et effectif) qui est le principal goulot d'étranglement de la passation des marchés.

5. Mais il faut souligner que ces reformes mettront un certain temps avant de produire tous les résultats escomptés. Pendant ce temps, les projets exécutés sur le terrain rencontrent des difficultés en matière de passation de marché, de gestion de contrats, de transparence dans la sélection des microprojets à financer, etc.

6. Le FIDA: (i) a adopté en 2005 une politique anticorruption, afin d'empêcher/de mitiger la fraude et la corruption dans les programmes qu'il finance ou appuie; et les contrats y afférents et passés aux niveaux local, national, régional et international (www.ifad.org/governance/anticorruption/) et (ii) décidé en 2008, d'introduire – pour les pays

[102]Source Transparency International
[103] Pour 2012 cet indicateur classait le Togo au 17% du percentile (où le 100% corresponds à meilleur niveau de contrôle de la corruption). Cet indicateur comprend à la fois les dimensions de grande et petite corruption, et il capture aussi le niveau de pouvoir des élites et des intérêts privés. L'index de control de la corruption est l'un des six dimensions des Indicateurs de gouvernance de la Banque Mondiale (Worldwide Governance Indicators)
[104]Les notes de la performance du secteur rural sont réunies et publiées annuellement par le FIDA - PMD. Elles sont utilisées dans le système d'allocation des ressources aux pays sur la base de ses performances. La note globale est la somme des notes de 12 indicateurs, le respect de l'obligation de rendre compte, à la transparence et à la corruption en zone rurale, Elle prend notamment en considération le degré de responsabilité, de transparence et de corruption en zone rurale
[105]Paragraphe emprunté à la SCAPE

ayant un indice de perception de la corruption (IPC) inférieur à 3 sur 10 (selon Transparency International)- des mesures ciblées de gouvernance et d'anticorruption, et ce dès la conception des projets (www.ifad.org/operations/pf/finance/governance.htm).

7. Il est à noter que selon les Directives Anticorruption du FIDA, le personnel du FIDA, des programmes financés par ce dernier, ou encore les personnes non employées par le FIDA mais en relation avec les activités du Fonds dans un pays donné, doivent notifier dans les meilleurs délais au Comité d'audit et de surveillance tout cas de fraude, corruption ou mauvaise conduite.

8. **Risques de corruption au niveau du PNPER.** Concernant la bonne gouvernance et la transparence, les principaux risques sont notamment liés à:

i) La gestion financière, le contrôle interne (assurer une bonne ségrégation des tâches et responsabilités), la gestion des paiements des fonds publics (fonds du projet)
ii) La passation des marchés et la gestion des contrats,
iii) L'information/ sensibilisation sur le Projet,
iv) La sélection des MPER à financer;
v) la qualité et la transparence des appuis apportés par les prestataires de service;
vi) Le professionnalisme dans le paiement des prestations;
vii) la transparence dans l'octroi de financement du coup d'pouce et des crédits accordés par les IFR;
viii) la capture par les élites.

Face à ces risques, le Projet a mis au point un certain nombre d'outils et de principes de fonctionnement qui devraient permettre de limiter les problèmes.

Afin de garantir une bonne gouvernance lors de la mise en œuvre, et ce au-delà des aspects purement fiduciaires, une série de mesures sont intégrées dans le projet avec un accent sur la participation effective des bénéficiaires, des institutions et des organisations locales à l'exécution des activités

Appendice 7: Tableau des risques et des mesures de mitigation.

Risques	Mesures de mitigation	Principal responsable de mise en œuvre
Gestion financière, le contrôle interne		
Ségrégation des tâches et responsabilités non suffisante	- fonction d'approbation, d'enregistrement comptable et de paiement, dûment préparée et exercées par plusieurs personnes - Manuel des procédures couvrement exactement tous les processus de gestion et les contrôles afférant à chaque étape du processus - Audit couvrant l'environnement du contrôle interne du projet	COD/COR/FIDA
Gestion de paiements	- Mouvement des comptes avec double signature - Plafonnement des comptes d'opérations au niveau du COR - Plafonnement des petites caisses et limite de transaction (montant) à être liquidée en espèces	COD/COR/
Gestion financière (général) et bonnes pratiques de gestion	- Élaboration d'une charte de déontologie et d'éthique par le projet dont chaque membre du personnel (COD/COR et homologues) signera un engagement à respecter dès sa prise de fonction - L'audit prêtera aussi une attention particulière à la fraude et la corruption conformément à la norme ISA 240 (Prise en compte du risque de fraude et d'erreur lors de l'audit des comptes) - Participation du personnel (COD/COR et homologues) aux ateliers de formation et gestion financière que le FIDA organisera au niveau national/régional	COD/COR/IFAD
Accès équilibré à l'information		
L'information sur le Projet et sur ses modalités d'intervention n'est pas accessible à tout le monde	- Des campagnes d'info/sensibilisation sont organisées par région par les COR et les DRAEP; - Ces informations sont répétées et précisées par les prestataires de services	COD
Les informations sont limitées au niveau des régions	- Les campagnes d'information sont organisées dans les préfectures d'intervention	COR/Prestataires
Sélection des MPER à accompagner		
Les membres des comités de sélection se « notabilisent »et influencent les choix	- Les membres des comités de sélection ont des mandats de deux ans non renouvelables - Recours à des personnes ressources compétentes pour apporter des arguments techniques de qualité	DRAEP/COD
La sélection des MPER n'est pas transparente	- Trois niveaux de sélection avec des acteurs différents (pré-sélection opérée par les plateformes de service, Sélection de 1er Niveau par un Comité dirigé par les DRAEP, et sélection de 2eme Niveau opérée par les IFP)	DRAEP/Comités de sélection

	- conclusions du comité	
Passation des marchés		
- Adjudication à des soumissionnaires non méritants - Exclusion de soumissionnaires qualifiés - Immixtion de personne étrangère à l'organe chargé de l'évaluation	- Recrutement d'un spécialiste en passation des marchés - Dossiers d'appel d'offres complétés par une mention rappelant l'applicabilité des dispositions sur la fraude et la corruption contenues dans les Directives du FIDA en matière de passation de marchés - Les dispositions du manuel relatives à la description des procédures de fonctionnement des commissions de marchés, requérons de toujours rappeler les dispositions en matière de conflit d'intérêts et de demander aux personnes se trouvant dans une telle situation d'en informer la commission, et éventuellement de se retirer - Clarification du type de marché à passer aux niveaux central et régional - Audit annuel des documents de passation des marchés (opinion séparée requise). - Revue des documents de passation des marchés à postériori, lors des missions de supervision. - Préparation de listes restreintes des entreprises ayant des références fiables /domaine/région	COD/COR
Gestion des contrats		
- Contrats avec les opérateurs non assortis des résultats attendus, mesurables - Non-respect des termes des contrats	- Application de la GAR à tous les contrats; - Examen d'échantillons de contrats lors des missions de supervision	COD
Qualité de l'appui des Prestataires		
Les prestataires influencent les choix des MPER vers les domaines où ils ont de l'expertise	- Renforcer l'information sur le Projet, - Disponibiliser les informations sur les technologies au niveau des centres d'information	Comités de sélection
Octroi des financements y compris le « coup d'pouce »		
- Copinage dans l'attribution de la subvention coup d'pouce - Collusion entre MPER et agents des IFR		COD/ IFR/Comités de sélection
Capture par les élites		
Les personnalités influentes accaparent les financements	- Renforcer l'information; - Audit des choix des comités de sélection	COR

Appendice 8: Programme de travail et budget de la première année

Composante	Sous-compo.	Activités	Coût (US$)
A. Facilitation de l'accès aux services non financiers	A.1 Renforcement de l'offre de services de formation et conseil	Identification et caractérisation de l'offre de services non financiers: diagnostic approfondi des ressources	57 200
		Mise en place des centres de ressources	641 600
		Renforcement capacités prestataires de services	385 600
		Production de nouveaux parcours	103 100
		Fonctionnement centres de ressources	530 900
		Total A.1	1 718 400
	A.2 Appui création, consolidation et promotion MPER	Information / communication sur entreprenariat rural	41 200
		Sélection MPER et porteurs de projet	23 800
		Etudes de marchés complémentaires	24 700
		Elaboration guides de bonnes pratiques	30 900
		Prospection de marchés	20 600
		Elaboration répertoire technologies/fournisseurs	10 300
		Appui au développement politique de soutien aux MPER	22 700
		Appui des plateformes de services aux MPER	383 900
		Total A.2	558 200
Total composante A			*2 276 600*
B. Facilitation de l'accès aux services financiers	B.1 Appui à l'installation des primo-entrepreneurs	Elaboration plan d'investissement triphasé	68 000
		Mise en place facilité d'accès au crédit	1 288 700
		Coordination de la sous-composante	93 900
		Total B.1	1 450 600
	B.2 Appui à l'amélioration de l'offre de produits et services financiers aux MPER	Etude de gisements d'épargne	107 200
		Appui à la caution mutuelle et l'éducation financière	112 400
		Total B.2	219 600
Total composante B			*1 670 200*
Coordination, suivi-évaluation et gestion des savoirs	Coordination et gestion centrale	Rénovation Bureaux	30 900
		Véhicules	144 300
		Equipements et matériels	84 500
		Pilotage et orientation	45 400
		Etudes (situation référence, audit)	144 300
		Appuis méthodologiques	105 600
		Salaires	232 600
		Fonctionnement	133 000
		Total coordination et gestion centrale	920 600
	Coordinations régionales	Rénovation Bureaux	66 000
		Véhicules	164 900
		Equipements et matériels	127 600
		Pilotage et orientation	92 800
		Salaires	243 500
		Fonctionnement	136 400
		Total coordinations régionales	831 200
Total composante C			*1 751 800*
TOTAL			**5 698 600**

Appendice 9: Termes de référence des postes clés du Projet

A. Coordonnateur opérationnel délégué (COD)

1. Le Coordonnateur opérationnel délégué (COD) est rattaché au Secrétaire Général du MAEP, Coordonnateur Stratégique du Projet; il est le garant de l'application et du respect de la stratégie de mise en œuvre du Projet.

2. Il est responsable de la gestion efficiente et transparente des ressources du projet, de la planification, de l'organisation, de la coordination, de la mise en œuvre et du contrôle des activités du Projet en vue de la réalisation des objectifs fixés. Il s'assure que la mise en œuvre générale des activités du projet se déroule dans le respect des règles et procédures applicables au projet (directives du FIDA, législation nationale, manuels de procédures) ainsi que des dispositions contenues dans les documents de base du projet (rapport de conception, accords de financement, lettre à l'Emprunteur, rapports de supervision, rapports d'audit). Il coordonne, supervise et évalue le travail de la Coordination Opérationnelle Déléguée et des Coordinations Opérationnelles Régionales (COR). Spécifiquement, il est chargé de:

i) Planifier, coordonner et superviser la mise en œuvre des activités du Projet en s'assurant de la qualité technique des interventions;
ii) garantir la transparence dans l'allocation et la gestion des fonds du Projet ainsi que l'éligibilité des dépenses conformément aux accords de financement;
iii) superviser la gestion administrative, financière et comptable du Projet;
iv) gérer le compte désigné et le compte opérationnel avec la co-signature du Responsable administratif et financier et assurer, selon les procédures convenues, un flux régulier de fonds pour l'exécution des activités du projet, y compris aux COR et aux prestataires;
v) superviser et évaluer le personnel recruté par le Projet et s'assurer de la qualité de leur travail, notamment par le biais d'évaluations de performance annuelles; veiller à leur formation continue;
vi) mobiliser l'expertise nationale et internationale nécessaire à la réalisation des études spécifiques, au suivi, à la mise en œuvre et à la supervision des activités; élaborer et mettre en place un système d'évaluation de ces prestataires et consultants;
vii) assurer un reporting régulier sur l'exécution physique et financière du projet auprès des autorités nationales, des bailleurs et des organisations partenaires;
viii) revoir et approuver les DAO, les contrats, les protocoles d'accord, les conventions et les cahiers de charges sur la base des spécifications techniques et des termes de référence préparés par les spécialistes de la COD; veiller au respect des procédures nationales et du FIDA en matière d'acquisitions des biens et des services;
ix) négocier les contrats de prestations de services, conventions et protocoles d'accord, superviser leur exécution et organiser leur évaluation annuelle;
x) organiser et appuyer les missions d'appui technique, de supervision, de suivi externe, de revue à mi-parcours et d'audit et s'assurer du suivi de leurs recommandations;
xi) superviser le dispositif interne de suivi-évaluation permettant de mesurer et d'apprécier efficacement les effets et impacts du projet;
xii) veiller à la bonne préparation des rapports d'activités périodiques des opérateurs et partenaires et à leur réception par la COD dans les délais prévus dans les contrats et conventions;
xiii) définir la stratégie de communication et d'information sur les activités du projet et mettre en place un système de gestion des savoirs et des expériences;
xiv) développer des synergies et complémentarités avec les projets et initiatives nationales et régionales, et maintenir un dialogue permanent avec les autorités nationales, les bailleurs de fonds et les partenaires au projet; et
xv) s'assurer de la mise en œuvre du plan de transfert de compétences au profit des homologues désigné par le MAEP pour les différentes fonctions au sein du Projet.

3. **Qualifications.** Être de nationalité togolaise et être titulaire d'un diplôme universitaire en économie, agroéconomie, agronomie ou équivalent.

4. **Expérience**. Avoir un minimum quinze (15) années d'expérience professionnelle appropriée dont au moins dix (10) ans d'expérience en gestion de projet avec une évolution progressive dans les

responsabilités et compétences en matière de gestion de projets de développement, de développement d'entreprises, et de financement rural.

5. **Aptitudes**. Fortes capacités managériales (notamment à la tête d'une équipe multidisciplinaire de haut niveau), de communication, de négociation, de gestion et d'animation d'équipes de travail sur le terrain. Excellentes compétences en développement d'entreprises, de préférence en milieu rural. Aptitude à travailler sous pression et à rédiger des rapports clairs et concis. Bonne maîtrise de l'outil informatique (logiciel de traitement de textes et de présentation, tableur); excellente maîtrise du français.

6. **Poste**. Le poste de coordonnateur national est basé à Lomé, avec de fréquents déplacements dans les régions. Il sera soumis à des évaluations annuelles de performance.

B. Spécialiste en financement rural

7. Sous la supervision directe du Coordonnateur Opérationnel Délégué, le Spécialiste en Financement Rural est responsable de la mise en œuvre de toutes les activités liées au financement rural au sein de la Coordination Opérationnelle Déléguée. Spécifiquement, il est chargé de:

i) Assurer la conception et l'exécution de la Composante 2 du projet: « Facilitation de l'accès aux services financiers » en veillant au respect de la stratégie définie pour la mise en œuvre de cette composante;
ii) Participer à l'élaboration des programmes de travail et budgets annuels en tenant compte des orientations données par les SFD, les bénéficiaires et les partenaires concernés;
iii) Assurer le suivi et le contrôle du plan de travail et du budget d'exécution pour les activités relevant de la Composante 2 et évaluer leur progrès;
iv) Coordonner la mise en œuvre de l'opération « Coup d' pouce » dans le respect des critères établis pour la sélection des bénéficiaires;
v) Établir les partenariats avec les différents partenaires identifiés pour la mise en œuvre de la composante (mise en relation des SFD avec les bénéficiaires, développement de produits financiers novateurs, mobilisation de ressources prêtables, renforcement des capacités des SFD, etc.); suivre l'exécution des conventions de partenariat;
vi) Définir et coordonner l'exécution des études financées par le projet dans le cadre du développement de nouveaux services et produits financiers adaptés aux besoins des MPER; assurer le suivi de l'expérimentation des nouveaux produits proposés par ces études;
vii) Définir les besoins et coordonner les sessions de formation destinées aux SFD (gestion des risques et du crédit) ainsi qu'aux bénéficiaires (caution mutuelle et éducation financière);
viii) Contribuer à l'élaboration des rapports sur l'état d'avancement des activités de la composante;
ix) Assurer la coordination avec les institutions financières et les autres projets du secteur financier au Togo et en particulier, dans la zone d'intervention du PNPER;
x) Maintenir une collaboration et une coordination étroites avec les spécialistes du secteur financier du Togo; contribuer à la diffusion des expériences et résultats obtenus par le PNPER auprès de tous les acteurs du secteur; et
xi) mettre en œuvre le plan de transfert de compétences au profit de l'homologue désigné par le MAEP au niveau central pour les fonctions liées au financement rural dans le cadre du Projet.

8. **Qualifications.** Être de nationalité togolaise et être au moins titulaire d'une maîtrise (ou l'équivalent) en finances, sciences économiques, gestion, droit ou équivalent.

9. **Expérience**. Avoir au moins huit (8) ans d'expérience dans le secteur financier de préférence agricole et rural, ainsi que:

- une expérience démontrée et prouvée en finance rurale et en exécution de projets financés par des organismes internationaux;

- une bonne connaissance des thèmes suivants: Programmes de garantie de prêt; Analyse des risques et besoins en capitaux; Analyse des informations financières; Développement de capacité pour les systèmes financiers décentralisés et les structures d'appui; Agences de renseignements commerciaux; Programmes de formation pour des emprunteurs/clients et l'encadrement technique des SFD;
- une bonne connaissance du milieu rural togolais;
- une attitude responsable et la capacité à exécuter une variété de tâches avec une supervision minimale.

10. **Aptitudes**. Excellente compétence en gestion et animation d'équipes de travail. Excellentes compétences en développement d'entreprises, finances, et communication. Capacité de travailler sous pressions. Bonne maitrise de l'outil informatique (logiciel de traitement de textes, tableur, présentation).Excellente maîtrise du français.

11. **Poste**. Le poste de SFR est basé à Lomé, avec des déplacements fréquents en région. Il sera soumis à des évaluations annuelles de performance.

C. Chef d'Equipe – Coordination Opérationnelle Régionale (COR)

12. Sous la supervision directe du Coordonnateur Opérationnel Délégué, le Chef d'Equipe de la COR est responsable de la coordination du Projet et le garant de l'application et du respect de la stratégie de mise en œuvre du Projet au niveau de la région. A cet effet, il assure la gestion des ressources mises à sa disposition, la planification, l'organisation, ainsi que la coordination et le suivi de la mise en œuvre des activités du Projet en vue de la réalisation des objectifs fixés. Il coordonne, supervise et évalue le travail de l'équipe d'experts de la COR en s'assurant que la mise en œuvre des activités se déroule selon les conditions et modalités contenues dans les différents documents du projet (rapport de conception, accords de financement, lettre à l'Emprunteur, rapports de supervision, rapports d'audit) et selon les règles et procédures applicables au projet (directives du FIDA, législation nationale, manuels de procédures). Spécifiquement, il est chargé de:

i) planifier et coordonner les activités du Projet dans sa région;
ii) assurer le suivi de la mise en œuvre des différentes conventions et contrats de prestation de services et organiser leur évaluation annuelle avec la DRAEP et la COD;
iii) superviser la gestion administrative, financière et comptable de la COR et s'assurer que le reporting financier à la COD est effectué régulièrement et dans les délais;
iv) gérer le sous-compte de la COR avec la co-signature du comptable régional en garantissant l'éligibilité des dépenses conformément aux accords de financement;
v) gérer et évaluer le personnel de la COR;
vi) assurer une information continue sur l'avancement du projet auprès des autorités régionales, et de la COD;
vii) organiser et appuyer les missions d'appui technique, de supervision, de suivi externe, de revue à mi-parcours et d'audit en région et s'assurer du suivi de leurs recommandations;
viii) coordonner, avec le spécialiste suivi-évaluation de la COR, le suivi et l'évaluation de l'exécution des activités de terrain en collaboration avec le DRAEP;
ix) veiller à la bonne préparation des rapports d'activités périodiques des opérateurs et partenaires et à leur réception par la COD dans les délais prévus dans les contrats et conventions;
x) développer des synergies et complémentarités avec les projets et initiatives régionales;
xi) participer aux séances de concertation organisées au niveau régional; et
xii) s'assurer de la mise en œuvre du plan de transfert de compétences au profit des homologues désigné par le MAEP pour les différentes fonctions au niveau régional.

13. **Qualifications.** Être de nationalité togolaise et être titulaire d'un diplôme universitaire en économie, agroéconomie, agronomie, gestion ou équivalent.

14. **Expérience**. Avoir un minimum dix (10) années d'expérience professionnelle appropriée dont au moins cinq (5) ans d'expérience en gestion de projet, avec une évolution progressive en matière de responsabilités et de compétences en gestion de projet de développement, développement d'entreprises, et financement rural.

15. **Aptitudes**. Bonnes capacités de gestion, d'animation d'équipes de travail sur le terrain et de communication. Excellente connaissance du milieu rural au Togo. Bonne maîtrise de l'outil informatique (logiciel de traitement de textes et de présentation, tableur); excellente maîtrise du français.

16. **Poste**. Le poste de Chef d'Equipe de la COR est basé en région. Il sera soumis à des évaluations annuelles de performance.

D. Responsable Administratif et Financier (RAF)

17. Sous la supervision directe du Coordonnateur Opérationnel Délégué, le RAF a pour mission de mettre en œuvre, superviser et contrôler toutes les activités du Projet sur le plan administratif, financier et comptable. Pour ce faire, il doit prendre en compte les dispositions des accords de financement, de la lettre à l'Emprunteur, des règles et procédures du FIDA, du manuel de procédures administratives, financières et comptables, du Code des Marchés Publics et du Code du Travail en vigueur au Togo. Il est également responsable du contrôle interne du Projet et de la réactualisation du manuel de procédures. Spécifiquement, il est chargé de:

i) s'assurer de l'internalisation et de la mise en œuvre du manuel de procédures par tous les membres de la COD et des COR; mettre en place un système de contrôle interne fiable et rigoureux;
ii) superviser la gestion comptable du Projet: (a) mise en place d'un système informatisé de comptabilité générale, analytique et budgétaire adapté au Projet et conforme au Plan Comptable OHADA (SYSCOHADA), (b) enregistrement rapide et précis des opérations financières, (c) élaboration des rapports financiers périodiques et des états financiers annuels, (d) suivi des indicateurs comptables et financiers, (v) appui technique et méthodologique aux comptables du Projet (COD et COR);
iii) mobiliser les ressources financières nécessaires à l'exécution du Projet par la soumission régulière des demandes de réapprovisionnement au Gouvernement et au FIDA et le suivi des contributions des bénéficiaires;
iv) gérer de façon efficiente et transparente les ressources financières du Projet (gestion des comptes bancaires et co-signature des paiements, prévisions de trésorerie);
v) veiller à la conformité des dépenses du Projet au budget approuvé, aux règles applicables et aux autorisations obtenues du bailleur;
vi) participer à l'élaboration du plan de travail et budget annuel, assurer le suivi rigoureux du budget et effectuer le suivi régulier des coûts du Projet par catégorie de dépenses, par composante et par source de financement;
vii) mettre en place un système fiable de reporting et de contrôle financier des partenaires à la mise en œuvre du Projet;
viii) préparer de façon régulière les rapports financiers et les états financiers du Projet;
ix) organiser et superviser la gestion administrative du Projet (gestion du personnel, des biens, des bureaux, des missions, et des systèmes informatiques);
x) superviser le personnel administratif et financier et évaluer leurs performances;
xi) préparer et assister les missions d'audit externe, d'audit interne et de supervision du Projet; et
xii) mettre en œuvre le plan de transfert de compétences au profit de l'homologue désigné par le MAEP au niveau central pour les fonctions liées à la gestion administrative et financière du projet.

18. **Qualifications.** Être de nationalité togolaise et être titulaire d'une maîtrise en finance et comptabilité, gestion, ou équivalent.

19. **Expérience**. Avoir un minimum de quinze (15) années d'expérience professionnelle en gestion financière, comptable et administrative dont au moins 5 ans comme Responsable administratif et financier dans des projets de développement financés par des bailleurs de fonds multilatéraux. Une expérience au sein d'un cabinet d'audit et d'expertise comptable constituerait un avantage.

20. **Aptitudes**. Bonne connaissance et pratique confirmée des règles et procédures de gestion **financière** de projets à financement extérieur. Excellente maitrise des outils informatiques de gestion financière et comptable, ainsi que des logiciels de bureautique (Word, Excel, PowerPoint). Capacité à travailler sous pression et au sein d'une équipe pluridisciplinaire. Fortes capacités managériales et de communication (y compris de médiation et résolution de conflits). Très bonne intégrité. Excellente maîtrise du français.

21. **Poste**. Le poste de RAF est basé à Lomé avec des déplacements en région. Il sera soumis à des évaluations annuelles de performance.

E. Responsable passation des marchés (RPM)

22. Sous la supervision directe du Coordonnateur Opérationnel Délégué, le RPM est responsable de la gestion du processus d'acquisition des biens, travaux et services du Projet selon les termes des accords de financement et de la lettre à l'Emprunteur, et dans le respect des Directives du FIDA en matière de Passation des Marchés et du Code des Marchés Publics (dans la mesure où ils ne sont pas en contradiction avec les Directives du FIDA). Spécifiquement, il est chargé de:

ix) préparer annuellement et actualiser le plan de passation des marchés (PPM) sur la base du PTBA;
x) préparer les appels à manifestation d'intérêt, dossiers d'appel d'offres, demandes de propositions et demandes de cotations, sur la base des spécifications techniques et termes de référence soumis par les spécialistes de la COD; s'assurer de leur publication ou diffusion auprès des soumissionnaires potentiels;
xi) organiser en rapport avec le comité de passation des marchés du MAEP, la publication des offres, les séances d'ouverture des plis, les sessions d'évaluation des offres, et la rédaction des rapports correspondants;
xii) soumettre les documents de passation à la revue préalable du FIDA et de la DNCMP en fonction des seuils établis dans les accords de financement et dans le Code des Marchés Publics, respectivement;
xiii) préparer les notifications d'attribution des marchés, participer aux négociations, établir les contrats, conventions et protocoles d'accord et les soumettre à l'approbation du COD, ainsi que du FIDA et de la DNCMP en fonction des seuils;
xiv) mettre en place un système de suivi du processus de passation; effectuer le suivi et la saisie dans le logiciel de passation des marchés de toutes les activités de passation au fur et à mesure de leur réalisation;
xv) mettre à jour le PPM pour refléter les réalisations et préparer les rapports d'exécution du PPM;
xvi) élaborer et mettre à jour le registre des contrats
xvii) assurer le suivi financier et juridique des marchés (y compris les contentieux avec les fournisseurs)
xviii) appuyer les COR dans la passation des marchés au niveau régional et dans la gestion des contrats, la planification des paiements, etc.;
xix) archiver tous les documents servant de support à la passation des marchés, et les pièces justificatives des marchés lancés et adjugés;
xx) former le staff des COR, les prestataires et les MPER en techniques et procédures de passation des marchés; et
xxi) mettre en œuvre le plan de transfert de compétences au profit de l'homologue désigné par le MAEP au niveau central pour les fonctions liées à la passation des marchés du projet.

23. **Qualifications.** Être de nationalité togolaise et être titulaire d'un diplôme d'ingénieur, d'une maîtrise en droit, en finances, en gestion ou équivalent.

24. **Expérience**. Avoir un minimum de (sept) 7 années d'expérience professionnelle appropriée en planification, mise en œuvre et supervision des processus de passation des marchés dans des entreprises nationales ou privées ou dans des projets de développement.

25. **Aptitudes**. Bonne maîtrise des procédures nationales et de celles des bailleurs de fonds dans la passation des marchés; une bonne connaissance des procédures du FIDA constituerait un avantage. Bonne maîtrise des documents types de passation des marchés. Excellente maîtrise des logiciels de traitement de textes, tableurs et d'applications de passation des marchés sur les logiciels de gestion financière. Excellente maîtrise du français.

26. **Poste**: Le poste de Responsable de passation des marchés est basé à Lomé. Il sera soumis à des évaluations annuelles de performance.

F. Comptable Régional (CR)

27. Sous la supervision directe du Chef d'Equipe de la Coordination Opérationnelle Régionale (COR) et sous l'autorité fonctionnelle du Responsable Administratif et Financier, le Comptable Régional est responsable de la gestion administrative, financière et comptable de la COR. Pour ce faire, il doit prendre en compte les dispositions des accords de financement, de la lettre à l'Emprunteur, des règles et procédures du FIDA, du manuel de procédures administratives, financières et comptables du Projet, et du Code des Marchés Publics. Spécifiquement, il est chargé de:

i) tenir la comptabilité de la COR (vérification des factures et autres pièces comptables, imputation et saisie dans le logiciel comptable, classement, opérations de clôture) et faire un reporting financier mensuel au RAF;
ii) gérer de façon efficiente et transparente les ressources financières de la COR (prévisions de trésorerie, gestion du compte bancaire, co-signature des paiements, gestion de la petite caisse) en veillant à la conformité des dépenses de la COR au budget approuvé, aux règles applicables et aux instructions de la COD;
iii) participer à la préparation du PTBA régional; suivre l'exécution du PTBA et préparer l'analyse des écarts budget-réel à l'intention du COR et du RAF;
iv) contribuer à la préparation des rapports et états financiers du Projet;
v) assister le Responsable Passation des Marchés dans la conduite des activités liées à la passation des marchés pour la région;
vi) organiser et assister les missions de supervision et d'audit externe dans la région;
vii) servir de point focal au RAF pour toutes les questions liées à la gestion du personnel;
viii) gérer les biens et équipements du Projet au niveau de la région (registre des immobilisations, étiquetage, inventaires physiques, etc.) ainsi que les achats/stocks de fournitures de bureau;
ix) gérer la logistique de la COR (entretien des véhicules, plannings des déplacements, gestion du carburant), l'organisation des missions, et l'organisation des réunions et ateliers;
x) superviser le personnel d'appui et les prestataires de services administratifs (chauffeurs, gardiens, entretien des bureaux, maintenance des équipements, informatique); et
xi) mettre en œuvre le plan de transfert de compétences au profit de l'homologue désigné par le MAEP au niveau régional pour les fonctions liées à la gestion administrative et financière du projet.

28. **Qualifications.** Être de nationalité togolaise et être titulaire d'une maîtrise en finance et comptabilité, gestion, ou équivalent.

29. **Expérience**. Avoir un minimum de cinq (5) années d'expérience professionnelle en gestion financière, comptable et administrative dont au moins 2 ans comme Comptable dans des projets de

développement financés par des bailleurs de fonds multilatéraux, dans un cabinet d'audit et d'expertise comptable ou dans une ONG internationale.

30. **Aptitudes**. Bonne maîtrise et pratique confirmée de la passation des marchés. Excellente maitrise des outils informatiques de gestion financière et comptable, ainsi que des logiciels de bureautique (Word, Excel, PowerPoint). Bonnes aptitudes en communication et sens des relations. Capacité à travailler sous pression et au sein d'une équipe pluridisciplinaire. Très bonne intégrité. Excellente maîtrise du français.

31. **Poste**. Le poste de CR est basé en région. Il sera soumis à des évaluations annuelles de performance.

G. Responsable suivi-évaluation (RSE)

32. Sous la supervision directe du Coordonnateur Opérationnel Délégué, le RSE est responsable de l'animation, l'organisation et la coordination de toutes les activités liées à la programmation et au suivi-évaluation du Projet, ainsi que la gestion et la dissémination des connaissances et expériences accumulées par le Projet. Spécifiquement, il est chargé de:

i) mettre en place le système de suivi-évaluation du projet et coordonner son actualisation régulière;
ii) superviser l'élaboration du manuel de suivi-évaluation du projet;
iii) concevoir et diffuser les outils de collecte des informations sur le terrain;
iv) mettre en place et faire fonctionner une application informatique du SSE;
v) s'assurer de la collecte régulière des données dans les délais fixés;
vi) superviser la saisie, le traitement et l'analyse des informations recueillies dans le cadre des activités de suivi-évaluation;
vii) analyser les écarts entre prévisions et réalisations, et formuler des recommandations pour prendre les mesures correctives qui s'imposent
viii) produire et diffuser les rapports de S&E (rapport, articles, etc.) et les transmettre aux différents utilisateurs internes ou externes;
ix) assurer la gestion de la documentation technique du Projet;
x) participer à la formation des acteurs en suivi-évaluation;
xi) préparer la documentation de base nécessaire aux sessions du comité de pilotage, ainsi qu'aux missions de suivi externe, de supervision et de revues techniques;
xii) assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations de ces différentes missions;
xiii) sur la base des contributions des différentes parties prenantes, et de l'avancement des activités du Projet, coordonner l'élaboration du PTBA consolidé;
xiv) élaborer ou valider les termes de référence des missions liées au suivi-évaluation du Projet; superviser toutes les études liées au S&E à réaliser sur le terrain;
xv) sur la base des contributions des membres de la COD et des COR, préparer les rapports trimestriels, semestriels et annuels d'activités du Projet;
xvi) assurer la supervision fonctionnelle des Responsables Suivi-Évaluation Régionaux ainsi que du travail des acteurs du S&E des régions;
xvii) superviser l'application de la stratégie de ciblage par les divers partenaires et prestataires du Projet;
xviii) préparer des rapports circonstanciés sur toutes les innovations et savoirs engendrés par le Projet, ainsi que les supports de communication pour les présentations, la diffusion et le partage des expériences du Projet; et
xix) mettre en œuvre le plan de transfert de compétences au profit de l'homologue désigné par le MAEP au niveau central pour les fonctions liées au suivi-évaluation.

33. **Qualifications** Être de nationalité togolaise et être titulaire d'un diplôme universitaire en économie, agronomie, zootechnie, statistiques, économie agricole ou développement rural.

34. **Expérience**. Avoir un minimum de 10 années d'expérience professionnelle appropriée en planification et conduite d'enquêtes et études relatives à la production et commercialisation agricole,

au développement d'entreprise, et à la structuration et professionnalisation du monde paysan. Faire preuve d'au moins 5 ans d'expérience en suivi-évaluation de projets de développement agricole.

35. **Aptitudes**. Excellente connaissance des méthodologies d'enquête qualitatives et quantitatives; bonne compétences en matière de genre. Excellente maîtrise des logiciels de gestion de bases de données et d'analyse statistique, ainsi que des logiciels de bureautique (traitement de texte, présentation, tableur). Excellente maîtrise du français.

36. **Poste**. Le poste de RSE est basé à Lomé avec de fréquents déplacements en région. Il sera soumis à des évaluations annuelles de performance.

H. Responsable suivi-évaluation régional (RSER)

37. Sous la supervision directe du Chef d'Equipe de la Coordination Opérationnelle Régionale (COR) et sous l'autorité fonctionnelle du Responsable Suivi-Évaluation de la COD, le RSER sera chargé de:

i) mettre en œuvre le système de suivi-évaluation du projet au niveau régional;
ii) diffuser les outils de collecte des informations sur terrain et former les partenaires à leur utilisation;
iii) faire fonctionner l'application informatique du Projet pour la saisie et l'exploitation des données régionales;
iv) saisir, traiter et transmettre à la COD les informations recueillies dans le cadre des activités de suivi-évaluation;
v) produire, faire valider par le RSE et diffuser les rapports régionaux de S&E (rapport, articles, etc.) aux différents utilisateurs internes ou externes;
vi) participer à la gestion de la documentation technique du Projet;
vii) participer à la formation des acteurs y compris les cadres de la DRAEP en suivi-évaluation;
viii) préparer la documentation de base nécessaire aux sessions du CROP, ainsi qu'aux missions de suivi, de supervision et de revues techniques;
ix) conduire l'élaboration du PTBA régional;
x) en collaboration avec les autres collègues, préparer la contribution de la COR aux rapports trimestriels, semestriels et annuels d'activités du Projet;
xi) veiller à l'application au niveau régional de la stratégie de ciblage et du genre par les divers partenaires et prestataires du Projet;
xii) mettre en œuvre le plan de transfert de compétences au profit de l'homologue désigné par le MAEP au niveau régional pour les fonctions liées au suivi-évaluation.

38. **Qualifications** Être de nationalité togolaise et être titulaire d'un diplôme universitaire de niveau maitrise en économie agricole, développement rural ou équivalent.

39. **Expérience**. Avoir un minimum de 5 années d'expérience professionnelle appropriée dans la collecte et le traitement des données (planification et conduite d'enquêtes). Faire preuve d'au moins 3 ans d'expérience en suivi-évaluation de projets de développement agricole.

40. **Aptitudes**. Excellente connaissance des méthodologies d'enquête qualitatives et quantitatives; bonne compétences en matière de genre. Bonne connaissance du milieu rural au Togo. Bonne capacité de communication orale (y compris avec les bénéficiaires) et écrite. Bonne maîtrise des logiciels de gestion des bases de données et d'analyse statistique ainsi que des logiciels de bureautique (traitement de texte, tableur, présentation). Excellente maîtrise du français.

41. **Poste.** Le poste de responsable suivi-évaluation régional est basé au niveau des régions. Il sera soumis à des évaluations annuelles de performance.

Annexe 6: Planification, suivi-évaluation et apprentissage et gestion des savoirs

Planification

1. Les orientations définies par les instances de pilotage seront traduites en programmes de travail et budgets annuels (PTBA) qui seront mis en œuvre par la COD et les COR, sous la supervision des directions régionales (DRAEP). En effet, la régionalisation de la stratégie de mise en œuvre du projet, confère à ces directions une responsabilité institutionnelle importante dans le bon fonctionnement du dispositif régional d'intervention y compris les instances de sélection des porteurs de projets de micro et petites entreprises rurale.

2. Le PNPER sera alors exécuté sur la base de PTBA. Le PTBA est préparé de manière ascendante à partir des PTBA régionaux eux-mêmes, préparés avec les acteurs à la base avec l'appui des partenaires stratégiques et des prestataires de service. Les PTBA régionaux, élaborés sur la base de la lettre de cadrage établie par la coordination du PNPER doivent être prêts, validés par les CROP et envoyés à la COD 90 jours au plus tard avant le commencement de l'année du projet. Les PTBA régionaux doivent entre autres, reprendre, organiser et chiffrer les demandes d'appuis exprimées par les MPER, les activités des centres de ressources et des plateformes de services, de supervision rapprochée des DRAEP, des commissions de sélection, etc. Pour faciliter la préparation des PTBA régionaux, les idées de projets à soutenir en année 1 auront été sélectionnées en année moins un (année -1). Le PTBA sera ainsi bâti sur des coûts plus ou moins réels. Le PTBA finalisé par la COD est soumis à l'examen du CTP et transmis au CIPS pour adoption et transmission au FIDA pour avis définitif dans les 60 jours qui suivent sa réception. Chaque PTBA comprendra en outre, un plan de passation des marchés pour l'année considérée et un état de l'origine et de l'utilisation des fonds (plan de décaissement).

3. Une approche souple permettant la révision éventuelle du PTBA au cours de l'exercice budgétaire sera adoptée pour tenir compte des indications fournies par le dialogue permanent entre le Projet, les MPER et les partenaires dans la mise en œuvre des activités. La COD et les missions de supervision pourront proposer des modifications au PTBA au cours de l'année considérée.

4. Ce processus d'évaluation participative et de préparation du PTBA est présenté dans le tableau suivant.

Tableau 1: Processus d'auto-évaluation participative et de préparation du PTBA

N°	Etapes	Description	Responsable	Membres associés	Période
1	Réunion préparatoire	• Objectif: (i) faire le point des activités de l'année en cours, décider des mesures correctrices à prendre; (ii) proposer des objectifs à atteindre l'année suivante; (iii) fixer les axes prioritaires sur base des recommandations des missions de supervision, des résultats déjà acquis et des préoccupations des MPER et des prestataires; et (iv) fixer le calendrier et le processus de préparation du PTBA; et (v) fixer des enveloppes indicatives régionales sur la base de la lettre de cadrage.	COD/ COR DRAEP	Partenaires stratégiques; Prestataires	Mi-août
2	Elaboration des PTBA régionaux	• Le contenu doit comprendre entre autres, les demandes d'appui des MPER, les prestations diverses, etc.	COR DRAEP	Prestataires	Septembre
	Validation régionale du PTBA régional	• Partager le plus largement possible le projet de PTBA, le soumettre à l'examen du CROP pour une validation régionale.	COR avec appui de la COD	CROP	Septembre
3	Elaboration d'un	• Elaboration détaillée des prévisions	COD	Partenaires	Septembre

	projet de PTBA global du PNPER sur la base des PTBA des régions	d'activités et budgétaires des composantes • Elaboration du projet de PTBA global.	RSE	stratégiques et prestataires	
4	Examen et adoption du PTBA par le Comité de Pilotage	• Le Comité de Pilotage se réunit et examine le projet de PTBA. Il formule des observations et amendements et l'adopte. • La COD prend en compte les observations du Comité de Pilotage et envoie le projet de PTBA au FIDA pour avis de non objection.	CIPS	Le Projet	Mi-novembre
6	Examen et avis de non objection du FIDA	• Le FIDA examine le PTBA et transmet à la COD ses avis et observations.	CPM/FIDA	CPMTeam/FIDA	(7 jours)
7	Elaboration version définitive du PTBA	• Le RSE, le RAF et le COD: (i) prennent en compte les observations du FIDA; (ii) élaborent la version finale du PTBA; et (iii) distribuent la version finale aux parties concernées.	COD RSE RAF	Coordonnateur Autres membres de la COD	30 jours après non objection du FIDA
8	Ateliers régionaux	• Restitution du progrès et auto-évaluation par les centres de ressources et les plateformes Communication du PTBA de l'année de travail	COD/ COR	DRAEP Prestataires	Début janvier (1 à 2 jours)

5. Le dialogue à établir entre les MPER demandeuses d'appui, les prestataires intervenant dans la formalisation et la structuration de la demande, la planification, la mise en cohérence des interventions et la COR s'organisera l'échelle régionale. Les CROP et les centres de ressources offrent des espaces de dialogue entre tous les acteurs pour cet exercice. Cette démarche suppose un calendrier cohérent avec les processus de programmation budgétaires du projet.

Mécanisme de suivi-évaluation du Projet

6. Le système de suivi évaluation (SSE) à mettre en place dans le cadre du PNPER fonctionnera sur la base du cadre logique du Projet et du Système de Gestion des résultats et de l'impact (SYGRI) qui fournissent les indicateurs essentiels devant être renseignés pour le suivi-évaluation du PNPER. A cet égard, il sera structuré selon trois fonctions, chacune d'elle recourant à des sources de données, d'informations, et d'outils spécifiques et concourant de façon particulière à l'atteinte des objectifs du système: le suivi de l'exécution des PTBA, le suivi des résultats et la mesure de l'impact. Il permettra de mesurer l'état d'avancement de l'exécution du projet, mais aussi ses effets et impact et collecter les indicateurs du Système de Gestion des résultats et de l'impact (SYGRI). Il disposera de passerelles avec les autres systèmes d'information notamment, le Système de suivi sectoriel en cours d'élaboration au niveau du MAEP.

7. Le Responsable du suivi et évaluation (RSE) de la COD, animateur principal du système coordonnera la consolidation des documents suivants: (i) les PTBA; (ii) les rapports d'activités semestriels et annuels du Projet; (iii) les documents des rapports de supervision; (iv) les enquêtes et études thématiques ponctuelles; et (v) l'enquête de référence et les enquêtes d'évaluation des résultats et impacts , le rapport d'évaluation à mi-parcours du projet et en fin de projet.

8. Le SYGRI distingue 3 niveaux de résultats et des indicateurs qui leur sont associés (1er, second et 3ème niveau). Ces indicateurs sont désagrégés par sexe et par âge. Les modalités de renseignement de chaque niveau de même que les périodicités requises pour le reporting sont indiqués par le FIDA et doivent être respectés.

9. Le suivi interne. La mise en œuvre du PNPER reposera en grande partie sur l'appui/accompagnement des MPER par des partenaires et des prestataires de services. Ces acteurs qui seront liés au Projet par des conventions signées avec la COD joueront un rôle important dans le renseignement des indicateurs du système de suivi-évaluation du Projet. Cette fonction fera partie de leurs obligations contractuelles et ils auront dans leur cahier de charge l'obligation de les renseigner. Le manuel des procédures du système de suivi-évaluation précisera les supports de collecte pour chaque acteur du système. Leurs contrats de performance stipuleront clairement les produits attendus et les résultats à atteindre par les prestataires dans la mise en œuvre du système de suivi-évaluation du Projet.

10. Grâce à un dispositif de collecte simple et fiable des informations et sur la base du PTBA et des rapports de suivi des partenaires et des prestataires, la COD procèdera à l'élaboration des rapports de suivi semestriels et annuels. Ceux-ci devront au minimum refléter: (i) les progrès quantitatifs (indicateurs de produits) et qualitatifs atteints; (ii) les problèmes rencontrés au cours de l'exécution et les mesures prises ou proposées pour remédier à ces problèmes; (iii) le programme d'activités proposé et les progrès escomptés et (iv) les propositions de solution aux problèmes rencontrés. Le responsable suivi évaluation de la COD coordonnera la consolidation des rapports portant sur: les PTBA; les rapports trimestriels, semestriels et annuels d'activités du programme; les annexes des rapports de supervision; les enquêtes et études thématiques ponctuelles; l'enquête de référence et l'enquête d'impact en fin de projet, le rapport d'évaluation à mi-parcours, le rapport d'achèvement, la fiche annuelle SYGRI, et les rapports d'avancement adressés au MAEP. Après la centralisation des données et leur traitement, ils les transmettront régulièrement au MAEP pour alimenter le système de suivi sectoriel.

11. L'évaluation participative interne. La COD organisera un atelier annuel d'auto-évaluation afin de faire le point sur les réalisations par rapport aux prévisions du PTBA, de discuter les problèmes rencontrés, de passer en revue le fonctionnement des centres de ressources et des plateformes de services, d'examiner le partenariat avec les IFR et proposer des solutions aux problèmes rencontrés. Cet atelier permettra également de définir les lignes d'action du PTBA de l'année suivante et devra précéder le Comité de Pilotage.

12. Les missions de supervision (suivi externe) mandatées par le MAEP et le FIDA, seront organisées deux fois par an. La supervision sera assurée directement par le FIDA, avec une forte participation du CPMT national, comprenant des représentants des ministères impliqués dont le M. chargé du Développement à la base qui est partie prenante de la mise en œuvre du Projet.

13. Des missions de supervision rapprochées associant le Secrétariat général, les DRAEP et le M. Chargé du Développement à la base seront organisées sur une base semestrielle par le MAEP, avec l'objectif d'améliorer le leadership national dans le pilotage du Projet d'une part, et de bien préparer la contribution du gouvernement aux missions de supervisions statutaires entreprises avec le FIDA, d'autre part.

14. La revue à mi-parcours sera effectuée conjointement par le FIDA et le Gouvernement à la fin de la troisième année. Les TDR de cette revue, préparée par la COD, sont soumis à l'approbation du FIDA. La revue permet d'apprécier notamment, la réalisation de l'objectif de développement et des effets du Projet, et les difficultés rencontrées. Elle fera des recommandations et donnera les orientations qui s'avéreraient nécessaires pour atteindre lesdits objectifs. Elle donnera également l'occasion pour analyser les coûts et l'impact du Projet tels qu'ils ressortent des enquêtes et des diverses études. Elle sera basée sur un rapport d'évaluation à mi-parcours dont l'élaboration sera confiée à un Consultant qui accompagnera le Gouvernement; ce rapport exploitera les différentes études réalisées et les données disponibles à travers le système de suivi-évaluation du Projet. En fonction des résultats obtenus, un plan d'actions couvrant les années restantes est proposé pour consolider où, le cas échéant, réorienter la mise en œuvre du Projet.

15. Le rapport d'achèvement du Projet et un atelier de clôture mettront en exergue l'impact des activités du PNPER et capitalisera les expériences, positives comme négatives du Projet.

16. Les évaluations externes ponctuelles. Il s'agit d'enquêtes et d'études réalisées tout au long de l'exécution du Projet: situations de référence au démarrage du Projet, études spécifiques. Elles seront réalisées par des consultants recrutés par la COD.

17. Le développement d'applications informatiques. Dans un contexte de révolution technologique et de besoin de performance, une application informatique pourrait être développée pour servir d'outils d'information, de promotion et de suivi des performances des MPER. Cette application permettrait entres autres, dans le domaine du développement des MPER, de partager avec le public, des informations sur les politiques et les activités des différents partenaires. Les données collectés et traitées seront centralisées au niveau régional (centres de ressources ou DRAEP) et à Lomé dans une base intégrée de système de suivi-évaluation. Le système devra inclure entre autres, un module permettant d'évaluer les partenariats avec les SFD, le FAIEJ, l'ANPGF et l'AP-SFD. La centralisation de la base se fera à travers un système d'Intranet permettant aux assistants régionaux de suivi évaluation de renseigner la base depuis le terrain. Les fiches de collecte de données pour les différents modules de la base seront conçues et disponibles sur le terrain, afin de faciliter la collecte et la mise en ligne diligente des données.

18. Les effets du PNPER ont un caractère multidimensionnel, c'est à dire qu'ils ne peuvent pas être mesurés à travers une série d'indicateurs pris isolément; il s'agit plutôt d'une situation finale visée qui sera décrite à travers une enquête à plusieurs thèmes qui va analyser le résultat de la combinaison d'une batterie d'indicateurs et de leur interaction. Les indicateurs sont ici des dimensions à explorer pour caractériser chaque effet attendu à travers une situation de départ et une autre situation à une autre période de l'exécution. Pour les deux niveaux 'Effet' et 'Impact', les valeurs cibles sont difficiles à déterminer. les enquêtes de base pour ces deux niveaux qui seront effectuées au démarrage permettront de fixer des valeurs cibles raisonnables.

Suivi sectoriel

19. Sur le plan sectoriel, le dispositif de suivi évaluation du PNPER s'inscrira dans le système de S&E du PNIASA qu'il contribuera à construire. En effet, le MAEP développe un système de suivi évaluation du PNIASA qui prend en compte l'ensemble du programme ainsi que les spécificités et les exigences de ses différents projets. Il est conçu comme un cadre institutionnel commun et tente de mettre en place des procédures harmonisées pour le S&E axé sur les résultats. Il est traduit dans un manuel de suivi évaluation qui décrit les indicateurs, les responsabilités des acteurs dans la collecte, la remonté et le traitement des informations à tous les niveaux. Ce système conçu pour assurer le suivi et l'évaluation des projets, des programmes des politiques, permet de couvrir et d'analyser les trois piliers de la gestion du programme que sont: l'utilisation des ressources mises à la disposition; le niveau d'exécution des activités prévues (respect des délais); la qualité des résultats obtenus (niveau d'atteinte des résultats visés). Le PNPER renseignera sur une base annuelle, les indicateurs de résultats exigés par ce système sectoriel.

20. Le renforcement des capacités des agents de la DFDTOPA. La DFDTOPA récemment mise en place par le MAEP doit entre-autres fonctions, élaborer et suivre la mise en œuvre de la politique sectorielle de promotion des MPER. Cette direction a besoin de renforcement de capacités et d'accompagnement pendant sa période de montée en puissance. Le PNPER contribuera à cet effort essentiellement sous la forme de formations (planification, S&E), d'organisation de séminaires, ateliers et voyages d'échanges et de réalisation d'études.

Gestion des savoirs et communication

21. Le projet appuiera la collecte et la diffusion d'informations utiles aux acteurs des filières aux niveaux local, régional et national afin de contribuer au partage des expériences et surtout à la capitalisation des acquis. La production et le partage des savoirs seront développés pour faciliter les ajustements nécessaires du système de connaissances existant dans le pays, bénéficier des connaissances accumulées dans d'autres pays et assurer la mise en rapport des besoins et des savoirs. Afin de contribuer à ce partage des expériences et surtout à la capitalisation des activités et méthodes mises en œuvre de même que les acquis, le projet appuiera la constitution d'un réseau de compétences qui se concentrera sur les thèmes essentiels des projets du FIDA au Togo, notamment: (a) l'expérience du partenariat entre le FIDA et les organisations paysannes au Togo; (b) l'expérience du partenariat avec le secteur privé (c) l'accès des MPER aux services financiers; et (d) l'expérience sur la promotion de l'entrepreneuriat féminin en milieu rural); l'information sur les opportunités de marchés et de formation sur l'entreprenariat rural entre autres.

22. Différents mécanismes seront développés pour la gestion des savoirs: (i) organisation des ateliers périodiques d'autoévaluation participative des acteurs; (ii) la réalisation des études thématiques ponctuelles; (iii) la production et la diffusion de supports audio-visuels et (iv) la mise en place du centre d'information sur les technologies et le développement des MPER.

    - *L'organisation d'ateliers périodiques d'autoévaluation participative* des acteurs (MPER, prestataires, services techniques, bénéficiaires, etc.) se fera au niveau régional et national à travers des réseaux thématiques, nationaux et régionaux en mettant à profit la mise en place des plateformes de services diverses et les centres de ressources. Ces ateliers permettront d'amener les différents acteurs des filières: les partenaires et les professionnels impliqués dans les chaînes de valeurs des produits retenues à partager les connaissances, les contraintes, les approches de solutions et les technologies;

    - *la réalisation des études thématiques ponctuelles* se feront pour analyser en détail des thématiques ou problématiques identifiées par les acteurs à l'occasion des différentes activités de concertation ou résultant des leçons apprises de la mise en œuvre des interventions sur le terrain.

    - *la production et la diffusion de supports audio-visuels* se feront régulièrement pour transmettre des informations et des savoirs à plus grande échelle à travers les différents canaux de communication. A cet effet des livrets de capitalisation et des guides de bonnes pratiques thématiques (manuels de formation, guides de bonnes pratiques, fiches techniques, posters, vidéos, d'émissions radio) seront élaborés pour diffusion et partage des acquis et mise à jour régulières des informations sur le site web FIDA.

    - *La mise en place d'un centre de ressources* pour mettre à la disposition des entrepreneurs des informations sur les technologies et équipements disponibles au Togo et dans d'autres pays , les fournisseurs et les prix, Il s'agira pour de le Projet de rechercher l'information auprès d'institutions, projets, fournisseurs et équipementiers nationaux.. Il s'agira également d'identifier des équipements et technologies disponibles dans d'autres pays (notamment à travers Fidafrique et d'autres projets du FIDA) qui pourraient être introduits au Togo. Ce centre pourrait être installé au sein des centres de ressources dont il compléterait le service à mettre à la disposition de la clientèle.

23. Pour être efficace dans la diffusion de l'information, des livrets de capitalisation et des guides de bonnes pratiques thématiques seront élaborés pour diffusion et partage des acquis. Parallèlement à ces actions de capitalisation, le PNPER s'emploiera à définir dès son

démarrage une stratégie de communication adossée à des supports de communication divers et différenciés compte tenu de la multitude d'acteurs impliqués dans sa mise en œuvre.

24. Au-delà de la prise en compte de la dimension genre de manière transversale dans les différentes composantes du projet, des actions spécifiques seront développées pour promouvoir et renforcer l'entrepreneuriat féminin en milieu rural.

25. La diffusion des savoirs issus du PNPER reposera sur plusieurs mécanismes impliquant les acteurs suivants: a) les partenaires stratégiques et les opérateurs clés: ICAT, l'ANPE, centre de ressources, plateformes; b) les projets du FIDA au Togo et en Afrique de l'Ouest et du Centre ainsi que les initiatives régionales du FIDA, tels que FIDAFRIQUE, Forum Paysan, et forums de partage d'expérience de la division Afrique de l'Ouest et du Centre du FIDA; c) les autres partenaires du FIDA (FAO, Banque mondiale, PAM, etc.)et (d) le réseau FAR en autres.

Annexe 7: Gestion financière et dispositifs de décaissement

A. Risque en matière de gestion financière

1. La tutelle du Projet sera assurée par le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) avec un ancrage au niveau du Secrétariat général. Il s'agit du même cadre institutionnel que celui du PADAT, déjà en vigueur depuis décembre 2010. L'utilisation des pratiques nationales pour le Projet PNPER sera relativement limitée, du fait que la gestion financière sera assurée par une coordination opération déléguée (COD) jouissant d'une autonomie de gestion administrative et financière qui lui sera accordée par l'autorité nationale.

2. Une analyse des options pour la gestion financière du PNPER a été réalisée durant la conception du Projet, pour répondre aussi aux visions communes d'évoluer vers une approche sectorielle de mise en œuvre et d'administration directe du projet reposant sur les structures gouvernementales. En effet, le PNPER s'intègre déjà dès sa conception au plan technique et opérationnel, et comme pour les autres projets de développement du PNIASA (PASA, PPAAO, PADAT), dans une politique de renforcement de capacités et de transfert de compétences progressif au personnel des structures pérennes de l'état (voir aussi Annexe 5 - Aspects institutionnels).

3. Une évaluation du système de gestion financière a été donc conduite pour vérifier sa conformité aux exigences du FIDA en matière de risque fiduciaire: globalement, le risque de gestion financière du projet au niveau de la conception et en prenant en considération les capacités, procédures et systèmes actuels des structures du Gouvernement, est jugé « élevé » avant les mesures d'atténuation et « modéré» après les mesures d'atténuation (voir appendice 1). Les modalités de gestion financière proposées permettront de satisfaire aux exigences minimales du FIDA.

B. Organisation et dotation en personnel

1. Le dispositif de gestion à mettre en œuvre pour le projet s'appuiera sur une organisation comptable efficace assurée par une unité de coordination opérationnelle déléguée (COD) jouissant d'une autonomie de gestion administrative et financière. La COD sera composée d'experts recrutés par voie compétitive ouverte au niveau national/régional et selon des procédures acceptables pour le FIDA, et ayant des expériences prouvées dans la gestion de projets de développement et les procédures de GF des bailleurs, ainsi que la maîtrise d'un logiciel de comptabilité. Ces experts seront rémunérés sur les ressources extérieures du Projet et liés au Projet par des contrats annuels renouvelables sur la base d'une évaluation des performances.
2. L'unité de coordination déléguée tant au niveau central (COD) qu'au niveau régional (COR)[106] devra administrer le projet mais en même temps transférer les compétences spécifiques aux homologues (personnel du MAEP) dans l'esprit de renforcer les capacités des structures gouvernementales. La Coordination déléguée, tant au niveau central qu'au niveau régional, sera responsable et redevable auprès du Gouvernement et du FIDA de l'utilisation des ressources du projet conformément à l'accord de financement et selon les critères d'efficience et d'économie. Les COR, qui travaillent sous l'autorité directe de la COD, bénéficieront d'une autonomie administrative et financière limitée, surtout au niveau budgétaire et de liquidation des dépenses du projet.
3. Le service administratif et financier du projet sera composé de a) un responsable administratif et financier (RAF) et un comptable au niveau central (COD), et b) un comptable régional dans chaque coordination régionale (COR), ainsi que les homologues qui seront affectés à ces fonctions par le MAEP. Au niveau central, à Lomé, le personnel de la COD sera logé dans les structures mises à disposition par le MAEP.

[106]Une COR sera installée au niveau de chacune des 5 régions d'intervention du Projet. Voir aussi annexe 5 « Aspects institutionnels »

4. En termes de gestion financière et comptable, le service administratif et financier sera chargé notamment de:
   i) la mise en place d'un système comptable et de gestion financière;
   ii) la préparation des prévisions de dépenses rentrant dans le cadre des plans de travail et de budget annuels (PTBA) et des plans de passation des marchés (PPM);
   iii) la gestion des comptes (compte désigné, compte de contrepartie, et sous-comptes régionaux);
   iv) l'enregistrement comptable des opérations financières, ainsi que de la préparation des états financiers (EF) annuels, et la tenue à jour de toute la documentation de gestion financière et comptable;
   v) la programmation des audits annuels et la mise en œuvre des recommandations y relatives; et
   vi) la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace et de procédures de gestion qui assurent un cadre fiduciaire du projet solide.

C. Budgétisation.

1. Le budget global du Projet PNPR est convenu entre le Gouvernement du Togo et le FIDA et stipulé dans l'Accord de financement et s'élève à l'équivalent en DTS d'USD 20,9 millions.

2. Conformément aux Conditions générales du FIDA, l'approbation par le FIDA du premier Programme de travail et budget annuels (PTBA) du Projet, accompagné d'un Plan de passation des marchés (PPM) pour les dix-huit (18) premiers mois, sera une condition de décaissement du financement. Le processus de préparation budgétaire sera mené par le personnel de la COD et des COR en étroite collaboration avec la DAF; le PTBA sera ensuite validé par le SG et soumis à l'approbation du comité de pilotage. L'estimation des besoins au niveau régional, pour prendre en compte les nécessités opérationnelles et administratives des COR et des DRAEP, devra être effectuée en détail.

3. Le processus d'élaboration du PTBA de l'année N doit démarrer au plus tard en début septembre de l'année N-1. Il se termine par l'approbation du PTBA par le comité de pilotage et par le FIDA au plus tard le 15 décembre N-1. De son côté, le Comité interministériel de Pilotage stratégique (CIPS), en approuvant le PTBA, s'assurera de la cohérence des orientations du projet avec les stratégies nationales et les objectifs visés par chaque composante du projet.

4. Le processus de budgétisation sera défini dans le manuel de procédures du projet, et devra être harmonisé avec le processus de budgétisation des autres projets (PADAT, etc.). Dès son approbation par le FIDA, le PTBA approuvé devra être saisi dans le logiciel de gestion comptable et financière afin d'assurer le suivi de son exécution. A cet égard, des rapports financiers trimestriels incluant les informations sur le suivi budgétaire devront être soumis au MAEP, au CIP et au FIDA (voir section sur les rapports et suivi financiers).

D. Flux des fonds et dispositions relatives aux décaissements.

5. Les coûts totaux du Projet, sur une durée de 6 ans, s'élèvent à USD 39,5 millions (19,1 milliards de francs CFA). Le financement du Projet est assuré principalement par le FIDA qui alloue une enveloppe d'USD 21,6 millions, soit 54,6% des coûts totaux estimés sous forme de prêt et don. Ce financement est complété par: (i) la contrepartie du Gouvernement qui se chiffre à USD 3,83 millions (9,7% du coût total). Cette contrepartie couvre la prise en charge totale des droits et taxes afférents aux dépenses du projet, ainsi que la prise en charge des salaires et primes des homologues.

REPUBLIQUE DU TOGO
PROJET DE PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT RURAL (PNPER)
Disbursement Accounts by Financiers

(US$ '000)

	The Government		FIDA_PRET		FIDA_DON		MPER		Institutions Financières Partenaires		co-financier		Total	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
1. Travaux	40,0	18,0	91,0	41,0	91,0	41,0	-	-	-	-	-	-	222,0	0,6
2. Véhicule et équipements	328,7	23,0	427,5	29,9	427,5	29,9	-	-	-	-	245,6	17,2	1 429,3	3,6
3. Support financiers aux MPER	1 062,1	7,3	1 483,8	10,2	1 483,8	10,2	1 887,5	12,9	8 676,4	59,5	-	-	14 593,5	36,9
4. Formation, assistance technique, atelier, voyages	933,3	5,4	6 462,4	37,6	6 462,4	37,6	-	-	-	-	3 312,1	19,3	17 170,2	43,4
5. Frais du personnel	978,1	23,3	1 609,8	38,3	1 609,8	38,3	-	-	-	-	2,1	-	4 199,9	10,6
6. Maintenance et consommables	490,3	25,0	734,7	37,5	734,7	37,5	-	-	-	-	-	-	1 959,7	5,0
Total PROJECT COSTS	3 832,6	9,7	10 809,2	27,3	10 809,2	27,3	1 887,5	4,8	8 676,4	21,9	3 559,8	9,0	39 574,7	100,0

Gestion des ressources

6. Les fonds du Projet seront gérés selon les procédures en vigueur au Togo ainsi que celles du FIDA en matière de gestion administrative et financière des projets. Les procédures de gestion administrative et financière seront détaillées dans la Lettre à l'Emprunteur ainsi que dans le manuel de procédures de gestion administrative, financière et comptable. La mise à disposition des fonds du FIDA se fera normalement à travers le circuit standard prévu et déjà expérimenté par le PADAT. Les états certifiés de dépenses seront soumis aux seuils suivants:

   I. pour toutes les dépenses concernant toutes les catégories telles que prévues à l'annexe 2 de l'accord de financement, jusqu'à un seuil de 35 000 USD. Ce montant se réfère à la valeur du contrat/obligation sous-jacente à la transaction et non à la valeur de la transaction/paiement.

Flux de fonds et comptes bancaires

7. Les flux financiers sont décrits en appendice 2; le schéma prévoit:

   a. L'ouverture d'un compte désigné en FCFA ou en EUR pour recevoir les fonds du prêt et du don FIDA, dans un établissement bancaire acceptable pour le FIDA, cogéré selon le mécanisme du compte d'avance temporaire, et mouvementé sur le principe de la double signature.
   b. L'ouverture d'un compte d'opération au niveau de la COD, dans une banque commerciale à Lomé, géré par la COD (signataires Coordonnateur et RAF) et par le Gouvernement (avec pour signataires le SG et le DAF du MAEP) sur le principe de la double signature (Signataires A: Coordonnateur et SG, Signataires B: RAF et DAF), les signataires du MAEP intervenant en cas d'absence d'un des signataires du Projet.
   c. Des sous-comptes d'opérations au niveau des COR, administrés selon le principe de la double signature (du COR et de l'assistant comptable), dans une banque commerciale du chef-lieu de chaque région, soit cinq (5) sous comptes au niveau des régions.

En effet au niveau régional, les COR ayant autonomie administrative et financière limitée vis-à-vis de la COD, les sous-comptes d'opérations seront alimentés selon le principe du compte d'avance temporaire, sur la base de plans de trésorerie trimestriels préparés par chaque COR et soumis à l'approbation de la COD. Ces sous-comptes seront réapprovisionnés lorsqu'au moins 75% de l'avance aura été utilisée et correctement justifiée.

Les paiements pouvant être effectués au niveau des COR à partir des sous-comptes d'opérations seront limités à l'équivalent 2 500 000 FCFA (environ USD 5 000) par transaction, chèque ou virement: au-dessus de ce montant, le paiement sera effectué par la COD. La petite caisse sera plafonnée à l'équivalent d'USD 1 000 avec un plafond d'USD 100 USD pour les transactions individuelles à effectuer en espèces.

La contribution au financement du projet par le GdT prévoit soit la prise en charge des homologues (salaires et primes) ainsi que l'ensemble des droits, impôts et taxes grevant sur les biens et services du projet. Un compte de contrepartie devra donc être ouvert au nom du projet, pour recevoir les fonds

de contrepartie servant à couvrir les taxes sur les petites dépenses. Ce compte sera reconstitué annuellement, selon les besoins du PTBA. Les fonds nécessaires pour couvrir les besoins de la 1ère année selon le PTBA devront être mis à disposition avant le démarrage des opérations.

En ce qui concerne les exemptions de taxes, elles devront être dûment documentées et comptabilisées par le Projet, et de façon à permettre la justification transparente de la part de la contribution du Gouvernement liée aux taxes grevant le Projet.

Décaissement

8. **Dépôt initial**. Dès la réalisation des conditions de décaissement stipulées dans l'accord de financement et sur demande de l'Emprunteur, un dépôt initial sera effectué par le FIDA sur le compte désigné, suffisant pour couvrir la moyenne estimée des dépenses autorisées au titre du financement pour une période d'environ six (06) mois. Ce montant sera établi à hauteur de FCFA 700 000 000. Le compte désigné sera réapprovisionné après la soumission au FIDA de demandes de retrait de fonds (DRF) préparées par la COD et signées par un représentant autorisé de l'Emprunteur. Ces demandes de retrait permettant une reconstitution du compte désigné devront couvrir au moins trente pour cent (30%) du dépôt initial ou bien correspondre à 90 jours de dépenses éligibles engagées à partir du compte, selon le cas de figure se présentant en premier lieu.

9. **Condition préalable au décaissement des fonds relatifs à la catégorie 3, « Support financiers aux MPER »:** la signature de l'accord entre le PNEPR et chaque 'institution financière partenaire pourra constituer une condition préalable au décaissement du financement FIDA pour le remboursement de toute dépenses afférente à la catégorie 3, « Support financiers aux MPER » et en particulier pour les dépenses relatives à l'établissement du fonds de garantie.

10. Les demandes de retrait seront générées à partir du logiciel de gestion du projet, sur la base des formulaires du FIDA. Les originaux des pièces justificatives seront gardés à la COD et mis à la disposition des auditeurs et des missions de supervision.

11. Les fonds FIDA et du gouvernement togolais seront mis à disposition sur les comptes désigné et de contrepartie et seront ensuite virés sur le compte d'opérations selon les nécessités de gestion.

12. **Financement rétroactif des dépenses de pré-démarrage.** Afin de pouvoir faciliter le démarrage du projet, il est prévu que certaines dépenses, spécifiquement définies et budgétisées par catégorie de dépense en phase de conception (voir annexe 3 « budget dépenses pré-démarrage), puissent être préfinancées par la contrepartie avant l'approbation du financement FIDA et son entrée en vigueur et à partir de la date de validation du rapport de conception du projet (après le processus de « Quality Assurance» et la validation subséquente du Gouvernement Togolais). Ces dépenses, répondant à tous les critères d'éligibilité prévus par l'accord de financement FIDA, seront ensuite remboursées au gouvernement sur les fonds du prêt et du don FIDA.

E. Contrôle interne

13. Les procédures de contrôle interne, selon les meilleures pratiques, seront détaillées dans le manuel des procédures administratives et financières. A cet égard, une formation initiale approfondie du personnel du projet pourra être organisée par le Gouvernement et le FIDA durant la phase de démarrage, afin que des outils de gestion et des bonnes pratiques de contrôle interne soient adoptées par le SAF du PNPER.

14. Le manuel de procédures prévoyant la séparation des fonctions et les différentes séquences des processus de gestion devra être rédigé et approprié par le SAF (COD et COR) dès le démarrage du projet. Une esquisse du manuel est jointe au rapport de conception (Annexe 5 appendice 11). Le manuel du PNPER devra être harmonisé avec celui du PADAT (via une collaboration entre l'équipe PADAT et l'équipe PNPER pour la rédaction du manuel).

15. Le manuel clarifiera les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les agents du SAF du PNPER (personnel de la COD et des COR), les outils de gestion comptables et financiers, et les « livrables » attendus pour chaque fonction.

16. La vérification du contrôle interne se fera pendant les missions de supervision ainsi que pendant la mission d'audit annuelle.

F. Systèmes, principes et procédures comptables.

17. Le PNPER sera doté d'un logiciel de gestion couvrant tous les aspects financiers: comptabilité, engagement, états financiers, suivi budgétaire, etc. Le SAF de la COD devra maîtriser le logiciel afin de pouvoir le paramétrer correctement pour répondre aux besoins de gestion. A cet égard, le RAF du PNPER travaillera en étroite collaboration avec le RAF du PADAT. Le suivi des engagements financiers et des réalisations financières s'appuiera sur l'utilisation du logiciel de gestion comptable et financière ainsi que sur la production de tableaux de bord financiers à l'usage de la COD et du CIPS.
18. Les états financiers du projet seront rédigés selon les principes en vigueur (SYSCOHADA, qui prévoient une comptabilité basée sur l'engagement des dépenses) et en respectant les informations minimales requises par le bailleur. Les états financiers du Projet devront comprendre:
    i) L'état des ressources (fonds reçus par source de financement, y compris GdT et bénéficiaires) et des emplois (dépenses engagées et payées au cours de l'exercice considéré, par catégorie et composante)
    ii) Le bilan indiquant les immobilisations du projet, les soldes bancaires et de caisse, les autres actifs et passifs du projet, y compris les engagements, le cas échéant,
    iii) Les notes sur les états financiers reprenant les principes comptables utilisés et présentant une analyse détaillée et explicative des principaux comptes
    iv) La liste des actifs immobilisés acquis avec les fonds du projet (inventaire des immobilisations)
    v) Le tableau d'exécution budgétaire par catégorie de dépense et par composante en FCFA et en DTS
    vi) L'état récapitulatif des DRF par catégorie de dépense en FCFA et/ou DTS (annuel et cumulatif)
    vii) Les états de rapprochements bancaires et de reconstitution du compte désigné (état des mouvements annuels du compte désigné et état de rapprochement de l'allocation initiale –formulaire 104)
    viii) Le Tableau de Situation des fonds du projet (par source de financement) en FCFA et DTS.

19. Les états financiers annuels du Projet pour l'année N seront établis au plus tard fin février de l'année N+1. Les états financiers annuels non audités seront soumis au CIPS et au FIDA pour revue. Le manuel des procédures prévoira un phasage détaillé de tous les étapes portant à la clôture des comptes (mensuelle/trimestrielle/annuelle) et à la préparation des états financiers.
20. Le système comptable utilisé dans le cadre du Projet devra permettre l'enregistrement des exemptions de taxes obtenues du gouvernement.

G. Rapports et suivi financier

21. Des procédures pour la revue du reporting des projets sont déjà en place au sein du MAEP: la DAF produit des rapports financiers (et techniques) trimestriellement pour tous les projets à l'attention du CTP.
22. La COD du PNPER utilisera un système de suivi financier à quatre piliers:
    i) le suivi bancaire du compte désigné et du compte des opérations, en vue de visualiser les règlements effectués et les demandes de retrait de fonds (DRF). Ce suivi permettra

d'assurer un contrôle efficace en temps réel des règlements ayant fait l'objet d'une DRF et de tous ceux en attente;

ii) le suivi budgétaire, à travers les contrôles internes financiers et de gestion, qui permettra de tenir à jour le tableau de bord de l'état des dépenses et de l'utilisation des ressources des deux sources de financement;

iii) le suivi comptable, avec la vérification de la régularité des dépenses et des imputations des pièces de dépenses au niveau de la comptabilité; et

iv) Le suivi technique et méthodologique (en relation avec les responsables de composantes opérationnelles), focalisé sur la corrélation entre les réalisations financières, les décaissements et l'exécution des marchés.

23. Le responsable administratif et financier établira des situations financières et comptables trimestrielles qu'il soumettra au Coordonnateur pour signature et transmettra pour revue au Secrétariat général/DAF et au FIDA. Ces rapports financiers trimestriels intérimaires et non audités (modèle à développer durant le démarrage et sur la base du canevas FIDA), seront produits à partir du logiciel, et incluront les sources et utilisations des fonds par classification de dépenses du projet. Ils présenteront également une comparaison des dépenses budgétisées et des dépenses réelles (engagements et décaissements) à la date de rédaction des rapports et pour le trimestre suivant. La COD soumettra ces rapports financiers au MAEP et au FIDA au plus tard 45 jours après la fin de la période sous revue.

H. Audit interne

24. Au niveau du MAEP, il existe à présent une fonction de contrôleur financier pour le PNIASA qui reporte directement au Secrétariat Général. Dans le système national, c'est l'Inspection Générale des Finances (IGF) qui est chargée de la fonction d'audit interne sous la responsabilité du Ministère de l'Economie et des Finances. Cependant, celle-ci ne dispose pas à l'heure actuelle de capacités suffisantes en termes de ressources humaines pour assurer l'audit interne des projets financés par tous les bailleurs. Bien qu'une fonction d'auditeur interne dédié au projet n'existe pas, les mécanismes en place (contrôleur financier et IGF) pourraient, avec le temps, assurer et veiller à la bonne application des procédures mises en place tant du point de vue financier, administratif que technique au sein du PNPER.

I. Audit externe

25. Le projet sera soumis à audit annuel des états financiers comme prescrit par les directives du FIDA. Cet audit sera effectué selon les normes internationales d'audit et en suivant les directives du FIDA en matière d'audit. Les auditeurs externes seront recrutés par la COD, par procédure d'appel d'offre nationale/internationale ouvert ou restreint et la méthode de sélection sera basée sur la qualité et le coût (avec un rapport entre 60/40 et 70/30).

26. Les TDR des auditeurs seront passées en revue chaque année par le FIDA dans le cadre de la non objection pour le DAO ou le renouvellement du mandat. L'étendue de l'audit annuel couvrira obligatoirement: la passation des marchés (opinion séparée requise), les activités de décaissement au niveau des régions (COR), et la conformité des opérations des partenaires aux projets. Une ébauche des TDR sera attachée à la Lettre à l'Emprunteur.

Appendice 1: Evaluation de la gestion financière au stade de la conception

Les meilleures pratiques de gouvernance et gestion exigent qu' une évaluation du "risque" inhérent lié à la gestion financière et fiduciaire au sein de l'agent principal du projet et/ou la cellule/entité chargée de l'exécution du projet FIDA soit menée, principalement dans le but d'établir si des systèmes de comptabilité, de contrôle interne, et de gestion financière et reporting idoines sont, ou peuvent être mis en place lorsque les fonds seront mis à disposition dans le cadre d'un financement.

L'objective primaire de cette évaluation est donc celui de:

«s'assurer que l'agent principal du projet et/ou la cellule/entité chargée de l'exécution du projet ait ou aura des systèmes de gestion financière et de contrôle interne appropriés et suffisants afin de pouvoir gérer, contrôler et exécuter les fonds mis à disposition pour le projet/s afin qu'ils soient utilisés en tenant compte de considérations d'économie et de rentabilité et exclusivement aux fins prévues dans l'accord en question».

Un système solide de gestion financière garantit la responsabilité financière et l'efficacité dans la gestion des ressources publiques, et constitue une base essentielle à l'amélioration de la gouvernance et à la lutte contre la corruption. L'expérience montre qu'il existe une forte corrélation entre d'excellentes procédures et pratiques fiduciaires et la progression générale d'exécution du projet et des résultats.

A. Environnement pays

Le Togo a traversé une crise politico-économique entre 1990 et 2005 qui a laissé son économie exsangue avec une réduction drastique des investissements publics et privés et en corollaire, l'absence de progrès notables dans les indicateurs sociaux pendant plusieurs années. En effet, l'aide publique au développement a été suspendue pendant une longue période allant jusqu`à 15 ans pour certains bailleurs et a repris progressivement à partir du 2006. Les diagnostics mise en place par les bailleurs (essentiellement le rapport sur l'évaluation des finances publiques selon la méthodologie PEFA au Togo du 2009[107]) montrait comme le système de gestion des finances publiques (GFP), bâti sur la Constitution du 14 octobre 1992, révisée en 2002 et 2007 en ses dispositions financières, et sur des textes règlementaires inspirés des directives de l'UEMOA, présentait encore des déficiences significatives dans plusieurs domaines et en particulier dans la couverture et la transparence du budget, la prévisibilité et le contrôle de l'exécution du budget, la comptabilité et l'enregistrement de l'information et la surveillance et vérification. L'enquête sur les progrès de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris mené par l'OCDE en 2008 confirmait que seulement 4% de l'aide allouée au secteur public passait par les systèmes nationaux. De cette partie, le pourcentage utilisant les procédures nationales de passation des marchés s'élevait à 15%.
Le pays est engagé aujourd'hui dans profond processus de réformes dans tous les secteurs de l'économie, fortement appuyé par les bailleurs de fonds présents, et surtout de modernisation de la gestion des finances publiques[108]. Cependant, bien que des plans et des cadres de concertation sur l'adoption des systèmes nationaux aient été mis en place par le gouvernement, le recours aux procédures nationales en matière d'exécution de projets financés sur ressources extérieures est encore timide. Le Togo accuse encore des insuffisances importantes dans ses capacités techniques et d'administration des programmes et projets de développement.

B. Evaluation du risque en matière de gestion financière

La tutelle du Projet sera assurée par le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) avec un ancrage au niveau du Secrétariat Général. Il s'agit du même cadre institutionnel que celui du PADAT, déjà en vigueur depuis décembre 2010.

[107]Ce rapport, (seul diagnostic à disposition à ce jour) prend en considération les données jusqu'au 2007
[108]Document de stratégie de réformes adopté par décret n°2010-108/PR du 29 septembre 2010.Pour un état des lieux sur les progrès et étapes de ce processus, voir le « rapport de la revue du plan d'action de la réforme des finances publiques à fin juin 2013 » disponible dans le site du Ministère de l'Economie et des Finances.

Une analyse des options pour la gestion financière du PNPER a été réalisée durant la conception du Projet, pour répondre aussi aux visions communes d'évoluer vers une approche sectorielle de mise en œuvre et administration directe du projet qui repose sur les structures gouvernementales. En effet le PNPER s'insère déjà dès sa conception au plan technique et opérationnel, et comme pour les autres projets de développement du PNIASA (PASA, PPAAO, PADAT), dans une politique de renforcement de capacités et de transfert de compétences progressif au personnel des structures pérennes de l'état (voir aussi Annexe 5 - Aspects institutionnels).

De cette évaluation, il ressort que le système actuel de gestion financière du MAEP ne permet pas encore de répondre aux exigences du FIDA en matière de gestion financière. Il a donc été retenu pour le nouveau projet, qu'une Coordination Opérationnelle Déléguée (COD) dotée d'une autonomie administrative et financière, soit chargée de l'administration et gestion du PNPER.

Les résultats de l'évaluation du système de gestion financière selon la méthodologie FIDA et l'évaluation du risque fiduciaire inhérent, sont résumés dans le tableau ci- après. Quant aux risques en matière de passation des marchés, ils sont décrits dans l'Annexe 8.

Tableau 1 Système de gestion financière: évaluation du risque fiduciaire

	Évaluation initiale du risque (E= élevé, M=modéré, F=faible	**Mesure d'atténuation proposée**	**Évaluation finale du risque**
Risque inhérent			
1. Index TI: 3	**E**	**-**	**E**
2. Note RSP[109]: 2.5	**E**	**-**	**E**
Risques relatifs aux contrôles			
1. Organisation et dotation en personnel -**A présent l'organisation du personnelle au niveau du MAEP et en particulier du DAF (direction affaires financiers) soit au niveau central qu'au niveau régional semble encore inadéquate, soit en termes de ressources que de capacités**. -Les services administratifs et financiers du MAEP ont été récemment réorganisés par nouveau décret portant sur la séparation de la direction des affaires financières et de la direction des RH -La DAF compte sur environ 20 agents dont 10 cadres financiers pour la comptabilité du MAEP même, cependant la structure surtout en ce qui concerne la comptabilité repose aussi sur l'aide de volontaires. -La ségrégation des tâches n'est pas encore assurée (peu de staff) -Le personnel ne maîtrise pas encore les procédures financières des bailleurs qui s'appliquent à la gestion des projets de développement (processus en cours – personnel et comptables affectés au projet) **Dans le cas où le projet serait directement géré et mis en œuvre par les structures gouvernementales (tutelle), ces insuffisances du MAEP pourraient ralentir l'exécution de la mise en œuvre et ne garantir un cadre fiduciaire adéquat**	**E**	- La gestion financière s'appuiera sur une organisation comptable efficace assurée par une Coordination Opérationnelle Déléguée (COD), jouissant d'une autonomie de gestion administrative et financière qui lui serait accordée par l'autorité nationale. ***[condition préalable au décaissement]*** -Elle sera composé par des experts recrutés par voie compétitive ouverte au niveau national/régional, et avec des expériences spécifiques dans la gestion de projet de développement et procédures de GF des bailleurs et maitrise d'un logiciel de comptabilité -la Coordination Opérationnelle Déléguée (COD et COR) devra administrer le projet mais en même temps transférer les compétences spécifiques aux homologues (personnel du MAEP) dans l'esprit de renforcer les capacités des structures gouvernementales -Dans son coté le GdT devra désigner les homologues à affecter à 100% au projet -Les contrats du personnel seront renouvelables et basés sur les performances et les TDR de chaque poste prévoiront des provisions spécifiques pour l'accompagnement et le transfert de capacités à l'homologue. - Formation en gestion financière au démarrage - Plan de formation annuel du service administratif et financier du projet (COD/COR et homologues)	**M**

[109] RSP = Les notes de la performance du secteur rural sont réunies et publiées annuellement par le département des opérations du FIDA. Elles sont utilisées dans le système d'allocation fondé sur la performance. La note globale est la somme des notes de 12 indicateurs, dont E ii), qui se rapporte au respect de l'obligation de rendre compte, à la transparence et à la corruption en zone rurale

2. Budgétisation - A présent la DAF du MAEP participe aux activités de préparation et validation des PTBA des projets, cependant le processus de préparation et d'estimation des besoins est encore totalement effectué par les COD des projets -Le niveau de détail du budget est assuré afin de pouvoir effectivement faire un suivi efficace des opérations - Il y a des procédures de planification des activités: la direction des politiques, de la planification et du suivi et évaluation (DDPSE) procède à un suivi technique des activités du projet (pas de suivi budgétaire qui est effectué au niveau des COD des projets) En général on constate un bon niveau de participation à la préparation et au suivi du PTBA, cependant la structure paraît encore faible pour couvrir effectivement tout le processus de préparation, gestion et suivi de tous les PTBA	**M**	- Le PTBA du PNPER sera convenu entre le GdT et le FIDA selon les procédures applicables (conditions générales) -Le processus de préparation budgétaire sera effectivement mené par le personnel de la COD et des COR, mais en étroite collaboration avec la DAF et ensuite validé par la DAF et SG et soumis à l'approbation du comité de pilotage -une attention particulière devra être donnée à l'estimation des besoins au niveau régional, pour prendre en compte les nécessités opérationnelles et administratives des COR et des DRAEP. A ce niveau, le besoins pour la période N devront être obligatoirement estimé et finalisés en septembre de l'année N-1 afin de ne pas provoquer de retards -Le processus de budgétisation sera défini dans le manuel de procédures, et devra être harmonisé avec le processus de budgétisation des autres projets (PADAT, etc.) -dès son approbation au niveau FIDA, le PTBA approuvé devra être saisi dans le logiciel de gestion comptable et financière afin d'assurer le suivi de son exécution - Il est prévu que la COD prépare des rapports trimestriels incluant le suivi budgétaire, qui seront soumis au MAEP, au CIP et au FIDA (voir section rapports et suivi financiers)	**F**
3. Flux de fonds et dispositions relatives au décaissement -Bien que pour les projets en cours les comptes désignés aient la co-signature du SG et du DAF avec le personnel des COD, la gestion quotidienne des dépenses du projet est encore complétement menée par le personnel du projet au travers des comptes d'opérations -Le GdT n'a pas pour le moment la capacité ni la pleine maîtrise des procédures pour l'administration des comptes bancaires, la gestion des risques de change et les retraits de fonds (processus en cours) -la décentralisation des activités au niveau régional et la relative autonomie financière (liquidation de dépenses au niveau COR) pourrait représenter un risque pour la mise en œuvre du projet (retard dans le rapprochement de la comptabilité, tensions de trésorerie, retard de rapportage financier et de suivi dû aux délais pour remonter pièces à la COD) -La contrepartie pour le projet est prévue en termes d'exonération des impôts et taxes grevant les dépenses du projet. Afin de pouvoir couvrir les taxes sur les petites dépenses ne pouvant faire l'objet d'une exonération, il est prévu qu'une partie de la contribution de l'état soit en numéraire, dans un compte de contrepartie ouvert par le gouvernement au nom du projet -Dans l'expérience PADAT des retards importants ont été constatés pour la mise à disposition de cette contrepartie en numéraire	**E/M**	- La mise à disposition des fonds du FIDA se fera normalement à travers le circuit standard prévu et déjà expérimenté par le PADAT: en effet le processus de transfert des ressources du compte désigné au compte d'opérations ne pose pas de problèmes aux projets en cours. - Ouverture d'un compte désigné en FCFA ou en EUR pour recevoir les fonds du prêt et du don FIDA, géré selon le mécanisme du compte d'avance temporaire, et mouvementé sur le principe de la double signature. -Le schéma des flux des fonds du projet prévoira l'ouverture - d'un compte d'opération au niveau de la COD géré par la COD (signataires Coordonnateur et RAF) et par le Gouvernement (signataires SG et DAF) sur le principe de la double signature (Signataires A: Coordonnateur et SG, signataires B: RAF et DAF), la signature du SG ou du DAF intervenant en cas d'absence du COD ou du RAF. - de sous-comptes d'opérations au niveau des COR administrés selon le principe de la double signature (du COR et de l'assistant comptable) **Autonomie administrative et financière limitée des COR (vis-à-vis de la COD)** -Au niveau des COR, les sous-comptes d'opérations seront alimentés selon le principe du compte d'avance temporaire, sur la base des plans de trésorerie trimestriels que chaque COR soumettra à l'approbation de la COD, et seront réapprovisionnés sur la base d'une justification/utilisation de 75% de l'avance. - Les paiements pouvant être effectués au niveau des COR seront plafonné à l'équivalent de 2 500 000 FCFA soit environ USD 5 000 (les paiements supérieurs à ce montant seront effectués par la COD), La petite caisse sera plafonnée à 1000 USD	**M/F**

		et à 100 USD par transaction. -La contribution au financement du projet par le GdT prévoit la prise en charge des homologues ainsi que l'ensemble des droits, impôts et taxes grevant les biens et services du projet, qui devront être pris en compte dans le budget de l'État (normalement sous la ligne budgétaire « dépenses communes diverses » [***condition préalable au décaissement au moins pour les ressources nécessaire pendant la 1ere année du projet]*** - Un compte de contrepartie devra être ouvert au nom du projet, pour recevoir les fonds de contrepartie servant à couvrir les taxes sur les petites dépenses pour lesquelles la procédure d'exonération est impossible. Les fonds nécessaires pour couvrir les besoins de la 1ere année et selon le PTBA devront être mis à disposition avant le démarrage des opérations ***[condition préalable au décaissement]*** -Afin de pouvoir faciliter le démarrage du projet, il est prévu que certaines dépenses, spécifiquement définies et budgétisées par catégorie de dépense en phase de conception, puissent être préfinancées par la contrepartie avant l'approbation du financement et son entrée en vigueur. Ces dépenses, répondant à tous les critères d'éligibilité prévus par l'accord de financement FIDA, seront ensuite remboursées au Gouvernement sur les fonds du financement FIDA ***[condition de financement rétroactif à insérer dans l'accord FIDA]*** -Etendue des audits externes annuels couvrant la gestion des dépenses au niveau COR	
4. Contrôle interne -A présent, au sein du MAEP on a un niveau insuffisant de ségrégation de tâches et de séparation des fonctions: le processus de dissociation de la GF vs. gestion comptable est en cours (processus de transfert des capacités en cours permettra à terme une séparation nette des aspects financiers vs. comptables) - Cependant il y a encore une faible maîtrise des procédures de contrôle interne et des meilleurs pratiques inhérentes (ex: gestion des actifs du projet, procédures de planification et logiciel de gestion)	**M**	-La composition du SAF du projet tant au niveau de la COD qu'au niveau régional devra assurer un bon niveau de ségrégation de tâches et de séparation des fonctions. Le cahier de charges de chaque poste et des responsabilités relatives devra être bien spécifié. - Le manuel de procédures prévoyant la séparation des fonctions et les différentes séquences des processus de gestion devra être rédigé et approprié par le SAF (COD et COR) dès le démarrage du projet. Une esquisse du manuel est jointe au rapport de conception (Annexe 5 appendice 11). Le manuel du PNPER devra s'harmoniser avec celui du PADAT (collaboration entre équipe PADAT et équipe PNPER pour la rédaction du manuel) Le FIDA validera le manuel des procédures administratives et financières ***[condition préalable au décaissement]*** -Les supervisions FIDA et les missions d'audit veilleront à ce que l'environnement du contrôle interne du projet soit solide.	**F**
5. Systèmes, principes et procédures comptables -Actuellement le MAEP (DAF) ne possède pas un système comptable informatisé pour la comptabilité interne et celles des projets de développement. Il est prévu que le système de l'état, SIGFIP (système intégré pour la gestion des finances	**E/M**	- Le PNPER sera doté d'un logiciel de gestion couvrant tous les aspects financiers: comptabilité, engagement, états financiers, suivi budgétaire, etc. -Le SAF de la COD devra maitriser le logiciel afin de pouvoir le paramétrer correctement pour répondre aux besoins de gestion. A cet égard le RAF du PNPER travaillera en étroite collaboration	**F**

publiques) soit utilisé au sein de la DAF, mais il est actuellement en cours de déploiement; -pour le moment, les enregistrements comptables et le suivi financier sont faits sur Excel - en ce qui concerne les principes comptables, le GdT adhère pleinement au SYSCOHADA et à son plan comptable		avec le RAF du PADAT. -Les états financiers du projet seront rédigés selon les principes en vigueur (SYSCOHADA, qui prévoient une comptabilité basée sur l'engagement des dépenses) et en respectant les informations minimales requises par le bailleur -Les états financiers annuels du Projet pour l'année N seront établis au plus tard fin février de l'année N+1. Les états financiers annuels non audités seront soumis au CIPS et au FIDA pour revue. -Le manuel des procédures prévoira un phasage détaillé de toutes les étapes portant à la clôture des comptes (mensuelle/trimestrielle/annuelle) et à la préparation des états financiers	
6. Rapports financiers et suivi - Des procédures pour la revue du reporting des projets sont en place: la DAF produit des rapports financiers (et techniques) trimestriellement pour tous les projets à l'attention du CTP; cependant, ne disposant pas d'un logiciel de gestion, les informations sont toujours élaborées par les projets - Insuffisance du rapportage financier qui pourrait compromettre le suivi et le processus de décaissement	**M**	- Bonne maîtrise du rapportage financier par la COD du PADAT actuelle; rapports produits par un logiciel de comptabilité - Le responsable administratif et financier établira des situations financières et comptables trimestrielles qu'il soumettra au Coordonnateur pour signature et transmettra pour revue au Secrétariat général et au FIDA. Rapports financiers trimestriels (modèle à développer durant le démarrage sur la base du canevas FIDA) -Le SAF de la COD en coordination avec le Suivi et Evaluation établira aussi les procédures de soumission par les COR de données (financières et techniques)	**F**
7. Audit interne - il existe un auditeur interne au niveau du PNIASA mais à terme il doit étendre ses activités à tout le MAEP -cette fonction, qui devrait être indépendante et être sous la ligne de commande de l'inspection générale des finances (IGF), reporte actuellement au SG du MAEP. Il s'agit donc d'un contrôleur financier, plutôt que d'un auditeur interne -l'IGF peut contrôler à tout moment les projets et le MAEP	**M**	Le ministère de l'agriculture dispose d'une personne pouvant assurer la fonction de contrôle financier interne, cependant il n'est pas indépendant Aucune fonction d'audit interne n'est prévue pour le projet	**M**
8. Audit externe -Le MAEP et les projets de développement ne sont pas audités par les auditeurs du GdT. La Cour des Comptes n'est pas vraiment opérationnelle, et à ce jour en est à l'audit des comptes (de l'état) pour l'exercice 2010. -Les fonds mis à disposition du MAEP pour des activités spécifiques peuvent être audités à tout moment par l'IGF (en moyenne 2 à 3 x /an).	**E**	- Le projet sera soumis à un audit indépendant annuel des états financiers comme prescrit par les directives du FIDA. Cet audit sera effectué selon les normes internationales d'audit et en suivant les directives du FIDA en matière d'audit -Les auditeurs externes seront recrutés par la COD, par procédure d'appel d'offre national/international ouvert ou restreint -La méthode de sélection sera basée sur la qualité et le cout (rapport 60/40 ou 70-30) -Les TDR seront passés en revue chaque année par le FIDA dans le cadre de la non objection pour le DAO ou le renouvellement du mandat -Etendue de l'audit annuel couvrira obligatoirement: la passation des marchés (opinion séparée requise), les activités de décaissement au niveau des régions, et la conformité des opérations des partenaires au projet (à mentionner dans la lettre de contrôle interne, et éventuellement demander une opinion) Une ébauche des TDR a été préparée pendant la conception (appendice 1 de l'annexe 7) et sera rajoutée à la lettre à l'emprunteur	**F**

Risque fiduciaire du projet au stade de la conception	**E**		**M**

C. Forces et faiblesses du dispositif de mise en œuvre en matière de gestion financière

27. La gestion financière du PNPER s'appuiera sur (i) une organisation administrative et comptable efficace, qui sera mise en place par la COD et les COR et (ii) l'expertise du staff recruté par voie compétitive ouverte au niveau national/régional. Le staff du projet devra faire preuve d'une expérience spécifique dans la gestion de projets de développement et d'une maîtrise des procédures des bailleurs de fonds. La Coordination déléguée sera responsable et redevable auprès du Gouvernement et du FIDA de l'utilisation des ressources du projet conformément à l'accord de financement et selon les critères d'efficience et d'économie. En ce sens, la collaboration avec l'équipe du PADAT (déjà rodée en matière de gestion financière) et l'appui des homologues assignés par le MAEP au projet, pourront sans doute contribuer à la création d'un bon environnement fiduciaire du projet dès la phase de démarrage.

28. L'utilisation relativement limitée des pratiques nationales pour la gestion financière du PNPER (mais aussi des autres projets) constitue une faiblesse par rapport à l'agenda d'harmonisation, surtout en matière de systèmes, comptabilité et audit externe. Cependant, le PNPER s'insère pleinement dans une approche qui permettra d'évoluer graduellement vers l'utilisation du système pays pour l'exécution et la gestion des projets de développement.

29. Il est important de souligner que le processus de transfert de capacités et de compétences aux homologues du gouvernement, surtout en ce qui concerne les fonctions administratives et financières aux niveaux central et régional, pourrait représenter au moyen et long terme un risque pour l'exécution du projet, si les conditions suivantes ne sont pas remplies:
    i) le processus est engagé dès le début du projet et
    ii) les homologues sont affectés au projet et totalement dédiés à ces activités.

Par ailleurs, les TDR du staff de la COD et des COR devra prévoir spécifiquement des activités de transfert de capacités, de formation et d'accompagnement du personnel du MAEP.

30. Le cadre organisationnel et opérationnel du projet, prévoyant l'exécution des opérations au niveau régional (COR et DRAEP), ainsi que certaines fonctions administratives et financières, pourrait représenter un risque pour l'exécution du projet surtout au niveau de: i) la préparation, l'exécution et le suivi budgétaire, ii) les décaissements et les flux de fonds et iii) le contrôle interne. Afin de pouvoir mitiger ces risques et assurer un environnement fiduciaire fiable, avec un flux d'informations financières ponctuel au bailleur et à l'Emprunteur pour la prise de décisions stratégiques, il est recommandé que le manuel des procédures administratives et financières du projet prenne en compte en détail ces processus et tous les contrôles inhérents, y compris la ségrégation des tâches pour chaque étape de ces processus. Le personnel du projet devra s'approprier le contenu du manuel dès le démarrage du projet.

31. Afin de pouvoir faciliter le démarrage du projet, il est prévu que certaines dépenses, spécifiquement définies et budgétisées par catégorie de dépense en phase de conception, puissent être préfinancées par la contrepartie avant l'approbation du financement et son entrée en vigueur. Ces dépenses, répondant à tous les critères d'éligibilité prévus par l'accord de financement FIDA, seront ensuite remboursées au GdT sur les fonds du financement FIDA.

32. En matière d'audit externe, l'institution chargée au Togo de l'audit des finances publiques est la Cour des Comptes. Cependant, sa structure et ses capacités ne lui permettent pas à l'heure actuelle d'auditer régulièrement les projets de développement financés sur fonds extérieurs. Pour l'audit des états financiers du PNPER, la COD fera donc recours à un cabinet d'audit privé, sélectionné par voie d'appel d'offre ouvert ou restreint (méthode basée sur le coût et la qualité), pour lequel les TDR et l'étendue de l'audit seront soumis à avis préalable du FIDA.

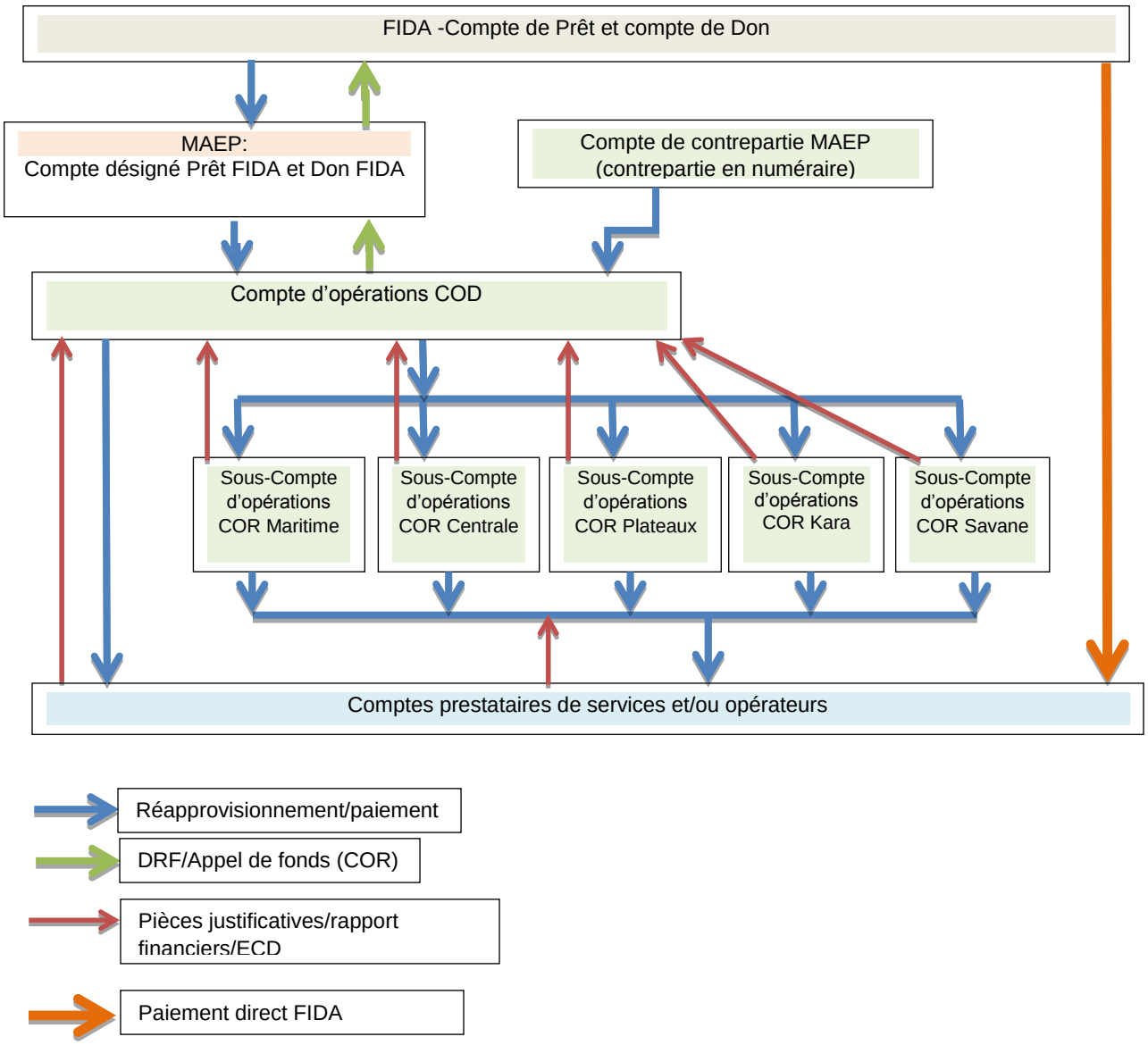
33. Globalement, le risque de gestion financière du projet au niveau de la conception et en prenant en considération les capacités, procédures et systèmes actuels des structures du Gouvernement, est jugé « élevé » avant les mesures d'atténuation et « modéré » après les mesures d'atténuation. Les modalités de gestion financière proposées permettront de satisfaire aux

exigences minimales du FIDA en matière de cadre fiduciaire des projets et de fournir, de manière relativement fiable, des informations précises et régulières au Gouvernement et au FIDA sur l'état du financement et du projet.

34.

Appendice 2: Flux financiers

Flux financiers PNPER



Appendice 3: budget dépenses de prédémarrage – financement rétroactif

Sur la base de leçons apprises au Togo et au niveau du système régional de gestion des savoirs du FIDA, il apparaît qu'il existe plusieurs facteurs contribuant à un démarrage lent et une performance faible: (i) les délais de recrutement; (ii) le retard dans la mise en place d'un système de gestion fiduciaire; (iii) les délais d'exécution des enquêtes de base et la mise en place du système de suivi évaluation. Afin de faciliter le démarrage du PNPER, et de permettre la pleine opérativité du projet dès la date d'entrée en vigueur de l'accord, le FIDA prendra en considération le financement rétroactif des dépenses relatives aux activités de pré-démarrage, telle que prévues dans le budget prévisionnel ci-dessous.

Ces dépenses pourront être préfinancées par le Gouvernement après une date spécifique qui sera officiellement communiquée par le FIDA (la date à laquelle le rapport de conception sera approuvé par le processus interne de « quality assurance » du FIDA et sa validation subséquente par le Gouvernement Togolais).

Dès l'entrée en vigueur de l'accord de financement et dès que les conditions de décaissement seront remplies, le Gouvernement pourra soumettre une demande de retrait de fonds (selon la méthode du remboursement) pour la liquidation de toutes les dépenses de pré-démarrage encourues.

Ces dépenses, à hauteur d'USD 241 500 maximum, et dans la limite des coûts par activité estimés ci-dessous, seront considérées admissibles aux fins du projet et éligibles sur le financement FIDA.
L'accord de financement donnera les détails des montants éligibles par catégorie de dépense.

Budget de Pré-démarrage

a) Activités de recrutement du personnel clé et de certains personnels de soutien (cabinet de recrutement, rédaction des termes de références, lancement des appels à candidature sur les journaux/media, coûts éventuels pour les entretiens de sélection) - 15,000 USD
b) Accompagnement éventuel d'un consultant national pour activités pré-démarrage (3 mois) – 15,000 USD
c) Organisation d'un atelier sur l'appropriation du projet par la COD et ses homologues, les structures et parties prenantes au niveau régional - 10,000 USD
d) Services de consultants - 50,000 USD
    a. Evaluation des besoins en renforcement des capacités (niveau institutionnel central et déconcentré) et élaboration d'un projet de Protocole de Transfert de Compétences.
    b. Elaboration du projet de Manuel de Procédures Administratives, Financières et Comptables (basé sur les manuels standards)
    c. Elaboration du projet de Manuel d'Exécution du Projet (basé sur les manuels standards)
e) Enquêtes: 80,000 USD
    a. Enquête des objectifs spécifiques – 50,000 USD
    b. Enquête de référence (SYGRI) – 30,000 USD
f) Location de bureaux (4-5 mois) et achat d'équipement informatique (ordinateurs et imprimantes), et de consommables de bureau – 10,000 USD
g) Etudes et recherches: 50,000 USD
    a. Etats des lieux de l'offre de services non financiers (accompagnement des MPER) et bonnes pratiques
h) Imprévus (5% du total)

Appendice 4: Plan d'action

Actions	Qui	Date limite	Conditionnalité
Validation activités et budget dépenses pré-démarrage	FIDA	Après date du QA et à communiquer à la Contrepartie le plus tôt possible	Non conditionnel. Provision de financement rétroactif à insérer dans l'accord FIDA et dans le rapport du Président pour le Conseil d'administration
Mise à disposition des fonds au MAEP pour les activités de pré-démarrage	MEF	Dès que possible après réception rapport de conception définitif	Non applicable
Projet de Lettre à l'Emprunteur	FIDA	Négociations	Non applicable
Modèle TDR pour audit annuel	FIDA	Négociations	Clause de la lettre à l'emprunteur
Décret portant création de la COD et recrutement du personnel clé de la COD	MAEP	Démarrage	Condition de décaissement
Ouverture compte de contrepartie et mise à disposition fonds de contrepartie pour petites taxes 1ere année	MEF	Démarrage	Condition de décaissement
Premier PTBA et PPM	COD/MAEP	Démarrage	Condition de décaissement
Elaboration du manuel de procédures administratives et financières	COD/MAEP	Démarrage	Condition de décaissement
Elaboration du manuel d'exécution et d'opérations	COD/MAEP	Démarrage	Non applicable
Elaboration du manuel de suivi/évaluation	COD/MAEP	Démarrage	Non applicable
Paramétrage du logiciel de comptabilité	COD	Démarrage	Non applicable
Modèle de rapports financiers intérimaires PNPER	FIDA	Démarrage	Non applicable

Annexe 8: Passation des marchés

Environnement institutionnel de passation des marchés publics au Togo

1. De 2008 à 2009, le Togo a réalisé la réforme des marchés publics qui s'est traduite par la promulgation de la loi n°2009-13 du 30 juin 2009 relative aux marchés publics et délégations de service public et le 11 novembre 2009 décret n°2009 - 277 /PR portant code des marchés publics et délégations de service public. En plus des règles régissant la passation et le contrôle des marchés publics et délégations de service public, ce code se structure autour des organes de passation des marchés et des organes de contrôle et de régulation des marchés.

2. Les organes de passation des marchés sont les suivants:

i) Personne responsable des marchés publics (PRMP). Elle met en œuvre le processus de planification, de passation et de gestion des marchés publics et délégations de service public; elle assure en régie ou à travers les services techniques de l'autorité contractante bénéficiaires de l'acquisition l'exécution des phases de préparation des dossiers d'appels d'offres, d'ouverture et d'évaluation des offres et propositions, selon des modalités déterminées par voie réglementaire; elle établit un rapport d'exécution de chaque marché relevant de sa compétence selon un modèle défini par arrêté du Ministre des finances et en fournit une copie à la direction nationale de contrôle des marchés publics, à l'autorité de régulation des marchés publics et à la Cour des Comptes.

ii) Commission de contrôle des marchés publics (CCMP). Placée sous la responsabilité de la PRMP, elle est chargée du contrôle de la régularité de la procédure de passation des marchés publics et délégations de service public.

3. Les organes de contrôle et de régulation. Le contrôle et la régulation de l'application de la réglementation des marchés publics et délégations de service public sont assurés, conformément aux attributions qui leur sont dévolues aux termes des articles 11 et 13 du décret portant code de passation des marchés publics et délégations de service public, par:

i) Direction nationale de contrôle des marchés publics (DNCMP). Elle est chargée de contrôler a priori la procédure de passation des marchés d'un montant supérieur à un seuil fixé par voie réglementaire et des délégations de service public et peut procéder a posteriori au contrôle des procédures de passation des marchés d'un montant inférieur audit seuil. Elle assure également des missions de suivi de l'exécution des marchés publics et des délégations de service public.

Plus spécifiquement, la DNCMP est chargée de:

- émettre un avis de non objection sur les plans annuels de passation des marchés élaborés par les autorités contractantes;
- émettre un avis de non objection sur les dossiers d'appel d'offres avant le lancement de l'appel à la concurrence et la publication correspondante;
- accorder les autorisations et dérogations nécessaires à la demande des autorités contractantes lorsqu'elles sont prévues par la réglementation en vigueur;
- émettre un avis de non objection sur le rapport d'analyse comparative des offres et propositions et le procès-verbal d'attribution provisoire du marché ou de la délégation;
- procéder à un examen administratif, juridique et technique du dossier de marché avant son approbation et au besoin adresse à l'autorité contractante toute demande d'éclaircissement, de modification de nature à garantir la conformité du marché avec le dossier d'appel d'offres et la réglementation en vigueur;
- émettre un avis de non objection sur les projets d'avenants;
- apporter, en tant que de besoin, un appui technique aux autorités contractantes depuis la préparation des dossiers d'appel d'offres jusqu'à la réception définitive des prestations.

ii) Autorité de régulation des marchés publics (ARMP). Elle est plus particulièrement chargée de:

- veiller, par des études et avis réguliers, à la saine application de la réglementation et des procédures relatives aux marchés publics et délégations de service public et de proposer au Gouvernement et aux institutions en charge des marchés publics et délégations toutes recommandations ou propositions de nature à améliorer et renforcer l'efficience du système des marchés publics;
- élaborer, de diffuser, et de mettre à jour, en collaboration avec la DNCMP, les ministères techniques compétents, les organisations professionnelles, les documents types, manuels de procédures, guides d'évaluation et progiciels appropriés;
- collecter et de centraliser, en collaboration avec la direction nationale de contrôle des marchés publics, en vue de la constitution d'une banque de données, la documentation et les statistiques sur l'attribution, l'exécution et le contrôle des marchés publics et délégations de service public. A cet effet, l'ARMP reçoit des autorités contractantes copies des avis, dossiers, autorisations, procès-verbaux, rapports d'évaluation, marchés et de tout rapport d'activité dont elle assure la bonne tenue et la conservation dans les archives relatives aux marchés et délégations;
- évaluer périodiquement les capacités des institutions en charge des marchés publics et délégations de service public, ainsi que les procédures et les pratiques du système de passation des marchés et délégations, et proposer des actions correctives et préventives de nature à améliorer la qualité de leurs performances, dans un souci d'économie, de transparence et d'efficacité;
- initier, en collaboration avec la direction nationale de contrôle des marchés publics, des programmes de formation, de sensibilisation et d'information des opérateurs économiques et des institutions concernées par les marchés publics et les délégations de service public sur le cadre réglementaire et institutionnel de leur passation, notamment à travers la publication régulière d'un Journal Officiel des Marchés Publics;
- assurer le contrôle des procédures de certification des entreprises; participer à l'élaboration des normes, spécifications techniques, systèmes de management de la qualité applicables aux marchés publics et délégations de service public;
- procéder au recrutement d'observateurs indépendants selon des modalités définies par voie réglementaire qui sont chargés d'assister sans voie consultative ou délibérative aux séances d'ouverture des plis et d'évaluation des offres;
- assurer par le biais d'audits annuels, indépendants techniques et/ou financiers, le contrôle a posteriori de la passation, de l'exécution des marchés et délégations de service public. A cette fin, l'autorité de régulation des marchés publics commande, à la fin de chaque exercice budgétaire, un audit indépendant sur un échantillon de marchés, et transmet aux autorités compétentes les cas des violations constatées aux dispositions légales et réglementaires en matière de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics ou délégations de service public;
- initier ou faire procéder sur la base d'une demande ou d'une information émanant de toute personne intéressée, à tout moment, à des enquêtes portant sur la transparence et les conditions de régularité au regard des législations et réglementations nationales et internationales des procédures de passation ainsi que des conditions d'exécution des marchés publics ou délégations de service public; à ce titre, l'autorité de régulation des marchés publics est habilitée à ester en justice dans le cadre de sa mission visant à s'assurer du respect par l'ensemble des acteurs du système de la réglementation en matière de marchés publics, de délégations de service public, et notamment à proscrire la corruption. Ces investigations sont réalisées par des agents de l'autorité de régulation des marchés publics assermentés dont le recrutement, le statut et les pouvoirs sont déterminés par décret en conseils des ministres;
- prononcer, conformément aux dispositions du présent décret, les sanctions pécuniaires et/ou d'exclusion temporaire ou définitive visées à l'article 132 ci-après, à l'encontre des acteurs du secteur privé, en cas d'atteinte par ces derniers à la réglementation applicable, notamment dans les cas avérés de corruption ou d'infractions assimilables dans le cadre de l'attribution et de l'exécution des marchés publics et délégations de service public;
- recevoir les recours exercés par les candidats et soumissionnaires;

- s'autosaisir des violations de la réglementation en matière de marchés publics et délégations de service public, tenter de concilier les parties concernées, avant de statuer sur le litige et prononcer les sanctions prévues par les dispositions du présent décret, statuer sur les recours opposant une ou plusieurs entités administratives;
- recevoir et transmettre aux autorités compétentes les cas de violations constatées de la réglementation pénale, fiscale, de la fonction publique et de la concurrence;
- assurer la liaison avec tout organe ou institution régionale, communautaire ou international ayant compétence dans le domaine des marchés publics et délégations de service public; de recevoir ou transmettre toute information à ladite institution spontanément ou à sa demande dès lors qu'elle rentre dans le champ de compétence de cette autorité; de diligenter toute investigation à la requête de ladite institution s'agissant de violations à la réglementation régionale, communautaire ou internationale des marchés publics à l'occasion d'une procédure de passation ou d'exécution d'un marché public ou d'une délégation de service public, qu'elle ait été commise ou non par une entreprise domiciliée au Togo;
- participer aux réunions sous régionales, régionales et internationales ayant trait aux marchés publics et délégations de service public et entretenir des relations de coopération technique avec les organismes régionaux et internationaux agissant dans ce domaine;
- transmettre au Président de la République, au Président de l'Assemblée Nationale, au Président du Sénat, et au Président de la Cour des Comptes, un rapport annuel sur l'efficacité et la fiabilité du système de passation, d'exécution et de contrôle des marchés publics et délégations de service public, assorti de toutes recommandations susceptibles de l'améliorer;
- réaliser toute autre mission relative aux marchés publics et délégations de service public qui lui est confiée par les autorités exécutives.

4. Le code des marchés publics et délégations de service public togolais est conforme aux normes internationales ainsi qu'aux directives de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Il s'agit de: (i) la directive n° 04/2005/CM/UEMOA portant procédures de passation, d'exécution et de règlement des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA; et ii) la directive n° 05/2005/CM/UEMOA portant contrôle et régulation des marchés publics et des délégations de service public dans l'UEMOA. Ces directives stipulent que les procédures de passation des marchés et délégations de service public conclus dans les Etats membres de l'UEMOA doivent respecter les principes de libre accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats, de reconnaissance mutuelle, de non-discrimination et de transparence, et ce à travers la rationalité, la modernité et la traçabilité des procédures de passation de marchés publics et délégations de service public.

Passation des marchés publics dans le cadre du PNPER.

5. La Déclaration de Paris recommande aux partenaires financiers de se référer dans la passation des marchés aux procédures des pays afin qu'ils s'approprient l'aide au développement. La mission d'appui au PADAT sur les aspects de passation des marchés de juin 2012, a observé que le cadre réglementaire togolais de passation des marchés régit les processus et les principes de transparence et d'intégrité dans le processus de passation des marchés et offre aux soumissionnaires un mécanisme de recours. Sa mise en œuvre permet de les garantir la transparence nécessaire. La publication dans le journal des marchés publics des recours des soumissionnaires ainsi que des résultats de délibérations y afférents constitue une avancée considérable et un signal fort de transparence dans la gestion des finances publiques.

6. Malgré ses importantes avancées, la mise en œuvre de la réforme connaît encore quelques difficultés. Les organes de contrôle et de régulation - direction nationale de contrôle des marchés publics (DNCMP) et l'autorité de régulation des marchés publics (ARMP)- fonctionnent à peine. De plus, les documents types tels que le dossier d'appel d'offre (DAO), la DP, les rapports d'évaluation, sont mis à la disposition du public depuis janvier 2013 mais nécessitent une amélioration de façon à les rendre plus digestes; les plans de passation des marchés des ministères et des projets/programmes ne sont pas toujours publiés dans le journal des marchés publics; des retards sont constatés au niveau de la mise en œuvre des plans de passation des marchés ayant fait l'objet

de non objection. Ils trouveraient leur explication, entre autre, dans: (i) la lenteur dans la mise en œuvre des procédures et processus de passation des marchés; (ii) l'insuffisante maîtrise des techniques d'élaboration des documents de mise en concurrence pour la sélection au niveau entre autres, des ministères, des projets/programmes (iii) la faiblesse dans la mise en œuvre du système de planification et de gestion des tâches de passation des marchés et (iv) l'insuffisance des ressources humaines dans le système de la passation des marchés.

7. Eu égard à ce qui précède, cette mission a recommandé que les procédures du FIDA de passation des marchés continuent d'être utilisées dans le cadre de la mise en œuvre du PADAT. Comme ces faiblesses subsistent encore, la mission de conception du PNPER s'aligne sur cette recommandation pour l'exécution du nouveau projet. Les travaux, les fournitures et les services de consultants nécessaires au nouveau projet et devant être financés au moyen de l'Accord de prêt et de don seront livrés conformément aux procédures du FIDA. Toutefois, le projet impliquera les organes des passations des marchés et ceux de contrôle et de régulation du pays et s'emploiera davantage à renforcer les capacités du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche à améliorer ses performances en matière de passation des marchés.

8. Dispositions générales. La nature des biens et services à acquérir ainsi que leur montant, déterminent le type de marché à appliquer. Ces différents éléments sont définis par les bailleurs et détaillés dans les documents portant Directives concernant la passation des marchés dans le cadre de l'Assistance Financière qu'ils fournissent.

9. Pour le FIDA, celles-ci sont contenues dans les Directives de 1982, amendées par celles adoptées par le conseil d'Administration du FIDA en 2004 et applicables à tous marchés financés par les ressources du Fonds. Ainsi on peut recourir à (i) l'appel d'offres avec publication: locale; nationale; internationale, ou (ii) la mise en concurrence directe ou consultation à l'échelon local.

10. Nature des biens et services éligibles. Les biens et services concernés par la présente procédure sont: (a) les Travaux de Génie Civil; (b) les fournitures des Biens et Equipements (Véhicules inclus); (c) les Prestations de services des consultants.

11. Méthodes particulières de Passation de Marchés de Fournitures et de Travaux. Elles sont les suivantes: (i) Appel à la concurrence Internationale ouvert ou restreint, (b) Appel à la concurrence nationale, (c) Consultation de fournisseurs à l'échelle nationale, (d) Entente directe, (e) Travaux en régie, (f) Marchés passés par des intermédiaires financiers ou des bénéficiaires de prêts/dons rétrocédés, (g) Marchés passés avec la participation de la communauté, (h) Recours aux procédures des agences spécialisées des Nations Unies. Le Plan de passation des marchés spécifie les conditions dans lesquelles ces méthodes sont utilisées.

12. Méthodes particulières de Passation de Marchés de prestations intellectuelles. Relativement à la sélection des prestations intellectuelles, les demandes de propositions devront préciser l'un des modes de sélection ci-après:(i) Sélection fondée sur la qualité et le coût; (ii) Sélection fondée sur les qualifications des consultants; (iii) Sélection fondée sur la qualité; (iv) Sélection fondée sur la base d'un budget défini; (v) Sélection fondée sur le moins disant; (vi) Sélection à Titre Personnel (consultant individuel); (vii) Sélection de gré à gré; (viii) Sélection sur base des usages commerciaux.

13. Les règles d'Appel à la Concurrence des différents Marchés sont reprises dans le tableau ci-dessous. Les seuils appliqués sont ceux en vigueur au PADAT.

i)- Seuils des marchés de fournitures:

Méthode	Seuil de passation du marché $US	Seuil de passation du marché FCFA	Commentaires
ACI	≥200 000	≥100 000 000	Examen préalable de tous les contrats

ACN	40 000 ≤ x < 200 000	20 000 000 ≤ x < 100 000 000	Examen préalable de tous les contrats
CFN	2 000 ≤ x < 40 000	1 000 000 ≤ x < 20 000 000	Comparaison de 3 offres minimum après consultation.
Marchés passés auprès d'institutions des Nations Unies (UNOPS)	-	-	Sans objet
ED	-	-	Examen préalable de tous les contrats

ii)- Seuils des marchés de travaux:

Méthode	**Seuil de passation du marché $US**	**Seuil de passation du marché FCFA**	**Commentaires**
ACI	≥1 000 000	≥500 000 000	Examen préalable de tous les contrats
ACN	30 000 ≤ x < 1 000 000	15 000 000 ≤ x < 500 000 000	Examen préalable de tous les contrats de montants supérieurs à 40 000 $US soit 20.000.000 FCFA
CFN	< 30 000	< 15 000 000	6 offres minimum à comparer après consultation d'au moins 5 fournisseurs
Marchés passés auprès d'institutions des Nations Unies	-	-	Examen préalable de tous les contrats

iii)- Seuils des marchés de prestations intellectuelles:

Méthode de passation de Marchés	**Seuil d'examen Préalable ($US) de FIDA**	**Seuil d'examen Préalable(FCFA) de FIDA**	**Commentaires**
SFQC	≥ 10 000	≥ 5 000 000	Examen préalable de tous les contrats
SQC	≥ 10 000	≥ 5 000 000	Examen préalable de tous les contrats
SCBD	≥ 10 000	≥ 5 000 000	Examen préalable de tous les contrats
SMD	≥ 10 000	≥ 5 000 000	Examen préalable de tous les contrats
GG	Tout marché	Tout marché	Examen préalable de tous les contrats
STP	Tout marché	Tout marché	Examen préalable de tous les contrats
Echelle Internationale			Pour tous les montants de contrat ≥ 50 000 000 FCFA (soit 100 000 USD)
Echelle nationale			Pour tous les montant de contrat < 50 000 000 FCFA (soit 100 000 USD)

Supports relatifs aux acquisitions de biens et services. L'exécution des marchés répond à des règles de forme qui se traduisent par l'utilisation d'un certain nombre de supports selon la nature et le type de marché. L'engagement et l'exécution des dépenses relatives à ceux-ci requièrent les supports suivants: (i) Les bons de commande; (ii) Les lettres de commande; (iii) Les bordereaux de livraison; (iv) Les reçus, quittances; (v) Les factures et pro formas; (vi) Les devis estimatifs, quantitatifs et qualitatifs; (vii) Les dossiers d'appel d'offres; (viii) Les contrats ou lettres de marché pour les marchés de grande importance; (ix) Les décomptes provisoires.

Procédure d'appel d'offre**.** Elle se déroule en trois étapes suivantes: (i) la préparation et le lancement de l'appel d'offres; (ii) la réception, l'évaluation des offres et l'attribution du marché; (iii) la notification à l'attributaire et l'information aux soumissionnaires malheureux et la signature du marché.

Mise à la concurrence directe**.** Elle concerne l'acquisition des biens et services ne faisant pas l'objet d'un appel d'offres ou d'une consultation restreinte de fournisseurs et s'applique aussi aux travaux de Génie Civil. Elle s'effectue en étapes successives suivantes: (i) Demande d'achat; (ii) Contrôle des budgets disponibles, (iii) Contrôle et approbation, (iv) Sélection du fournisseur, (v) Préparation des bons de commandes, (vi) Approbation et signature du bon de commande, (vii) Distribution des documents, (viii) Envoi des documents au fournisseur.

Nécessité de recruter un responsable en passation des marchés. L'importance des marchés à passer par le PNPER nécessitera le recrutement d'un responsable en Passation des Marchés.

Appendice 1: Plan de passation de marché

Appendice 1: Plan de passation de marchés : 01/01/2014 - 30/06/15

FOURNITURE DE BIENS

Réf	Description du contrat	Coût en FCFA "mille"	Nombre de lots	Méthode de passation	Présélection (oui ou non)	Préférence nationale	Examen préalable du bailleur	Spécifications techniques	Préparation du DAO	Non objection FIDA sur DAO	Publication de l'avis	Cloture et Ouverture des offres	Rapport d'évaluation	Non objection FIDA sur rapport d'évaluation	Signature du contrat	Achèvement
Composante 1 :																
Composante 1 : 1.1 Appui à la promotion de l'entrepreneuriat rural																
	Acquisition des équipements de démonstration pour les sites pilote d'innovation technologique	50	1	Appel à la concurrence nationale	Non	Non	Oui	16/08/2015	23/08/2015	07/09/2015	12/09/2015	12/10/2015	27/10/2015	11/11/2015	21/11/2015	20/01/2016
	Acquisition des équipements pour les centres de ressources et les plateformes de services	275	2	Appel à la concurrence internationale	Non	Non	Oui	16/08/2015	23/08/2015	07/09/2015	12/09/2015	27/10/2015	11/11/2015	26/11/2015	11/12/2015	09/02/2016
Composante 3 : Coordination et gestion du projet																
	Achat de 9 Véhicules 4x4	280	1	UNOPS/PNUD	Non	Non	Oui	15/01/2015	30/01/2015	Non applicable	Non applicable	Non applicable	Non applicable	14/02/2015	21/02/2015	21/06/2015
	Achat de matériels informatiques	76.9	2	Appel à la concurrence nationale	Non	Non	Oui	30/01/2015	06/02/2015	21/02/2015	26/02/2015	28/03/2015	12/04/2015	27/04/2015	07/05/2015	21/06/2015
	Achat de mobiliers de bureau	32.2	1	Appel à la concurrence nationale	Non	Non	Oui	15/01/2015	22/01/2015	06/02/2015	11/02/2015	13/03/2015	28/03/2015	12/04/2015	22/04/2015	06/06/2015
	Acquisition de logiciels de SE et Gestion comptable	50	2	Appel à la concurrence internationale restreinte	Non	Non	Oui	15/01/2015	22/01/2015	06/02/2015	11/02/2015	28/03/2015	12/04/2015	27/04/2015	12/05/2015	11/07/2015
	Accords cadres (marché à commandes) pour l'achat des consomables information et fournitures de bureau	60.45	-	Consultation de Fournisseurs Nationaux	Non	Non	Non	15/02/2015	Non applicable	Non applicable	20/02/2015	07/03/2015	22/03/2015	Non applicable	01/04/2015	30/06/2015

TRAVAUX

Réf	Description du contrat	Coût en FCFA "mille"	Nombre de lots	Méthode de passation	Présélection (oui ou non)	Préférence nationale	Examen préalable du bailleur	Spécifications techniques	Préparation du DAO	Non objection FIDA sur DAO	Publication de l'avis	Cloture et Ouverture des offres	Rapport d'évaluation	Non objection FIDA sur rapport	Signature du contrat	Achèvement
Composante 1 :																
Composante 1 : 1.2 Facilitation de l'accès aux formations et appuis accompagnements																
	Rénover les locaux des plateformes de services	75	5	Appel à la concurrence nationale	Non	Non	Oui	15/04/2015	22/04/2015	07/05/2015	12/05/2015	11/06/2015	26/06/2015	11/07/2015	21/07/2015	04/09/2015
	Rénovation des centres de ressources	60	4	Appel à la concurrence nationale	Non	Non	Oui	15/04/2015	22/04/2015	07/05/2015	12/05/2015	11/06/2015	26/06/2015	11/07/2015	21/07/2015	04/09/2015

Annexe 9: Coût et financement du Projet

Coûts du projet

1. Ce document de travail (DT) présente les hypothèses et les résultats de l'estimation des coûts du Projet, réalisée en utilisant le logiciel COSTAB[110]. Les détails concernant le calcul des coûts par composante et activités figurent dans les autres annexes

2. Le premier chapitre du document est consacré aux principales hypothèses retenues concernant la durée et la date de démarrage prévue du Projet, les imprévus physiques et les imprévus pour hausse des prix, les coûts unitaires, les pourcentages de taxes et de devises dans les coûts totaux, les pourcentages de financement par catégorie de décaissement. Le second chapitre traite de l'estimation des coûts totaux.

3. En annexe du document sont repris: (i) les tableaux de coûts détaillés par composante qui comprennent: a) les quantités, coûts unitaires et coûts de base en FCFA et en $US; b) les coûts totaux en US$; et c) le détail des hypothèses (catégories, pourcentage de taxes et de devises, financement) et les sources de financement par activité, (ii) les tableaux de synthèse des coûts totaux du Projet.

Principales Hypothèses de calculs

Généralités

4. **Chiffres à considérer.** Le Projet sera mis en œuvre en fin 2014/début 2015, soit une année et demi après le début de sa préparation. L'identification et la caractérisation des activités dans lesquelles interviennent les micros et petites entreprises rurales (MPER) ne sont pas finalisées. Elles doivent déterminer le type et le volume d'activités de renforcement des capacités des MPER, et leurs coûts. De ce fait, des ajustements notables du volume et de la nature d'interventions, les coûts du Projet peuvent être possibles. Dans cette perspective, les quantités et les coûts unitaires repris dans les tableaux détaillés de coûts constituent un moyen pour déterminer des enveloppes financières par activité. Ils doivent donc être considérés comme indicatifs. Seules des enveloppes financières annuelles par composante, sous-composante et activité ainsi que le montant global constituent les chiffres à considérer. Le mode de calcul de ces enveloppes est présenté dans les autres annexes ou expliqué en note de bas de page des tableaux détaillés de coûts.

5. **Révision du montant du prêt, du don et des montants par catégorie de décaissement**: le montant des contributions du FIDA (prêt et don), retenu dans l'accord de prêt, n'est pas révisable. La seule flexibilité concernera d'éventuels changements entre catégories de décaissement, telles que fixées dans les accords de financement, et ce sous réserve d'un accord du FIDA et suite à une demande justifiée du gouvernement du Togo, Emprunteur.

6. **Présentation des coûts**: les coûts sont présentés toutes taxes comprises (TTC), c'est-à-dire qu'ils intègrent les droits et taxes à l'importation, la taxe sur la valeur ajoutée et les taxes indirectes, en particulier, l'impôt sur les bénéfices des sociétés et l'impôt sur le revenu des personnes physiques imputé aux salaires. Le détail des droits et taxes ainsi que la composition des coûts en devises et en monnaie locale, par catégories de dépenses, sont indiqués dans les tableaux détaillés. Ce choix est justifié par trois raisons majeures:

1) le respect de la rigueur budgétaire encouragé par la Banque mondiale (BM) et le Fonds monétaire international (FMI), qui exige aux Etats d'inclure toutes les taxes dans la préparation de leurs programmes d'investissement public (PIP) y compris pour les projets sur financement extérieur;

[110] Le logiciel Costab a été développé par la Banque mondiale (BM) et l'Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO); il est utilisé par la plupart des institutions financières internationales, dont le Fonds international de développement agricole (FIDA), pour l'estimation des coûts des projets.

2) la TVA sera fréquemment payée lorsque le Projet et les partenaires, qui auront en charge la réalisation de certaines opérations, achèteront des biens et services sur le marché local, quitte à ce que cette TVA soit payée directement sur la contrepartie de l'Emprunteur ou qu'elle soit remboursée à posteriori par l'Emprunteur et ce, conformément à l'accord de prêt qui stipule que le Fonds ne finance pas de taxes; et

3) la nécessité d'une estimation correcte du montant des taxes dans les coûts totaux. Cela facilitera leur prise en charge par le gouvernement qui, pour ce faire, alimentera régulièrement un fonds de contrepartie.

Durée et démarrage du Projet

7. Durée d'exécution du projet. Elle a été estimée à six (6) ans, soit de 2015 à 2020.

8. Date de démarrage du projet. Il est prévu que la présentation au Conseil d'administration (CA) du FIDA se fera au premier semestre 2014. En tenant compte des délais pour signer l'accord de prêt et satisfaire les conditions d'entrée en vigueur (expérience au Togo), il est estimé que le Projet pourrait démarrer entre 9 et 12 mois après sa pré-évaluation prévue en décembre 2013.

Imprévus physiques

9. Le PNPER est un projet de promotion de l'entrepreneuriat. Elle porte essentiellement sur la facilitation de l'accès des MPER aux services non financiers et aux services financiers. Des imprévus physiques de 2% ont été appliqués à l'assistance technique nationale et aux formations afin de prendre en compte des besoins nouveaux non couverts dans le coût.

Provisions pour hausses des prix

10. **Inflation en devises**. Les prévisions d'inflation en devise se basent sur le *Manufactures Unit Value Index* (MUV) de la Banque mondiale. Le chiffre inflationniste de 1% a été retenu pour toute la période du Projet.

11. **Inflation en monnaie locale (FCFA).** Les chiffres retenus pour l'inflation nationale (en FCFA) prennent en compte l'inflation passée et moyenne au cours des cinq dernières années, les prévisions de la Banque des Etats d'Afrique de l'Ouest (BCEAO), du Ministère de l'Economie et des finances (MEF):

- l'indice des prix à la consommation publié par l'INSAE concerne surtout les ménages des grandes villes comme Lomé, Sokodé, Atakpamé, etc., et dépend étroitement de la composition du panier ménager concerné. Le Togo, étant divisé en quatre régions naturelles bien distinctes, le panier de la ménagère de Lomé ne peut pas être nécessairement le même que celui de sa concitoyenne dans les régions couvertes par le Projet;
- au Togo, l'inflation dépend largement d'une part, de l'évolution du prix du pétrole sur le marché international parce que le pays est importateur net de produits pétroliers, et d'autre part, de l'évolution des prix des produits alimentaires de base (céréales) qui sont erratiques parce que étroitement liés aux aléas climatiques (inondation, irrégularité des précipitations);
- le taux d'inflation moyen au cours des dix dernières années se situe autour de 2,2**%**. La politique de stabilisation monétaire menée dans le cadre de l'Union Economique et Monétaire des Etats d'Afrique de l'Ouest (UEMOA) a, dans le passé récent, permis de contenir le niveau d'inflation dans les pays membres à ce niveau bas.

12. De tout ce qui précède, il apparaît que toute prévision en matière d'inflation locale et d'évolution du taux de change est difficile. Jusqu'au démarrage, une inflation de 2,0% a été prise en compte. Pour la durée du projet (6 ans), l'inflation en monnaie locale de 2% tout au long du Projet a été retenue.

13. Les prévisions retenues dans le Costab sont résumées dans le tableau 1:

Tableau n°1: Inflation et taux de change

Année/projet	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Inflation en devise	1	1	1	1	1	1
Inflation en FCFA	2	2	2	2	2	2
Taux de change	485	485	485	485	485	485

Taux de change

14. Le Togo faisant partie de la zone franc, la parité du FCFA est fixe avec l'euro (1 Euro = 655,957 FCFA). Ainsi, l'évolution du taux de change FCFA/$EU reflète-t-elle exactement celle entre l'Euro et le dollar EU. Il est très difficile de faire des prévisions sur l'évolution du taux de change $EU/Euro comme c'est le cas pour la plupart des taux de change. Il y a de grandes différences d'opinion sur l'évolution à court et long terme du taux Euro/$EU, dépendant des jugements des analystes sur la politique monétaire dans les deux zones monétaires et l'évolution des économies américaines et européennes. Depuis le lancement de l'Euro en janvier 1999, on a observé de grandes variations du taux de change: introduit à une valeur forte de 1,18 $EU/Euro, l'Euro s'est déprécié fortement en 2001/2002, jusqu'à 0,82 $EU en fin 2002, et remonte régulièrement depuis lors. Depuis 2003, il est très instable, sa valeur oscillant entre 1,08 et 1,34 $EU. Au moment de la rédaction du document (novembre 2013), le taux de change est de 495 FCFA pour 1 $EU (correspondant à un taux de 1,30 $EU/Euro). La difficulté de faire les prévisions fiables sur l'évolution du taux de change et l'absence de signe notoire d'un découplage du FCFA par rapport à l'euro ou d'une dévaluation du FCFA conduit à émettre l'hypothèse du maintien d'un taux de change constant, soit 485 FCFA/$EU; pratiqué depuis quelques mois par le FIDA.

Coûts unitaires

15. Les estimations de coûts sont basées sur les investigations de terrain de la mission de conception. Les coûts ont été imputés dans le COSTAB en FCFA. Concernant les coûts unitaires, le détail des coûts d'investissement et récurrents (fonctionnement et salaires) est présenté dans les différents documents de travail ainsi que dans les tableaux détaillés. Seuls les coûts unitaires les plus importants, non expliqués par ailleurs, sont précisés ci-après.

16. **Frais de personnel**. Les salaires du personnel contractuel recruté pour la coordination opérationnelle déléguée (COD) et pour la coordination opérationnelle régionale (COR) sont alignés sur les salaires pratiqués dans le PADAT, opération du FIDA en cours au Togo. Les cadres et techniciens de la COD et de la COR seront sélectionnés sur appel à candidatures conformément aux termes de références préétablis. Les frais de personnel comprennent le salaire de base, les charges sociales (part employeur) et également le coût annuel d'une assurance pour frais médicaux. Le salaire et prime des fonctionnaires, homologues du personnel contractuel sont ceux fixés par un décret du gouvernement. Certains autres intervenants, notamment les prestataires et les consultants en charge des appuis et accompagnement de l'exécution des activités du Projet, pourront être contractés par le projet au titre de prestataires.

17. **Matériel, équipements et véhicules**. Leur coûts ont été tirés du répertoire du Ministère de l'Economie et des finances de 2011, auxquels un coefficient de 5% a été appliqué de façon à prendre en compte l'inflation. Le détail de ces coûts est repris dans les tableaux détaillés.

18. **Assistance technique locale**. Le coût des experts et consultants nationaux (diplôme universitaire de niveau licence) est estimé à environ 3,5 millions de FCFA par mois tout compris. Elles portent essentiellement sur l'accompagnement des MPER dans l'amélioration de leurs performances techniques, organisationnelles, commerciales, etc. et le développement des services financiers adaptés aux besoins des MPER. Des appuis de proximité et rapprochés seront assurés par les opérateurs spécialisés en vue de mettre en œuvre les centres de ressources, les plateformes et les centres d'alphabétisation. Certaines activités nécessiteront l'intervention de consultants pour des périodes courtes, principalement en vue d'assurer des formations et ateliers pour les formateurs ou des actions d'assistance technique très spécifiques. Afin de limiter les coûts et d'éviter une rémunération onéreuse calculée en personnes-mois, il importe de recruter ces personnes comme prestataires externes par contrat-cadre pour une durée ou quantité globale de prestations.

19. **Assistance technique internationale**. Le coût de l'assistance technique internationale (appuis de consultants) est estimé à environ 26 000 $EU par mois tout compris (honoraires, acquisition et fonctionnement équipements, assurance et per diem). Les missions d'appui internationales sont limitées. Elles portent essentiellement sur l'accompagnement du personnel dans la mise en œuvre des centres de ressources et des plateformes ainsi que dans la réalisation de certaines études pour les SFD et le développement des services financiers adaptés.

20. **Formation et information**. Les activités de formation, d'information, atelier, sensibilisation, voyages d'études ou d'échanges sont nombreuses et représentent environ 15,3% du coût total du Projet. Ces activités sont nécessaires pour permettre: (i) l'adhésion des promoteurs à l'approche du projet, (ii) une meilleure maîtrise de nouvelles techniques et technologies ainsi qu'un meilleur apprentissage de bonnes pratiques, (iii) une meilleure compréhension des SFD de la demandes des MPER en matière de financement de leurs activités par les institutions de financement; (iv) une participation active de deux types d'acteurs au développement des services financiers adaptés; (v) une éducation financière des MPER; (vi) une participation active des MPER à la négociation de crédit avec les institutions de financement et les acheteurs de leurs produits. Le détail de ces coûts est repris dans les autres annexes et dans les tableaux de coûts détaillés.

Pourcentages de taxes et de devise

21. Le FIDA ne finance pas les droits et taxes: ceux-ci doivent être pris en charge par le gouvernement. Le niveau de taxes dans les coûts unitaires a donc été évalué afin d'estimer la contrepartie financière du gouvernement correspondant aux droits et taxes appliqués sur les biens et services qui seront acquis dans le cadre du Projet.

22. La part en devises est estimée afin de calculer les imprévus/provisions pour hausse des prix qui, en raison de taux d'inflation différents, ont un impact variable selon qu'ils s'appliquent à la partie du coût en devises et à celle en monnaie locale.

23. L'estimation du niveau de devises et de taxes dans les coûts unitaires a été effectuée à travers des calculs. Les chiffres moyens utilisés sont présentés dans les tableaux détaillés.

24. La taxation prise en considération (droits et taxes de douanes, taxe sur la valeur ajoutée et autres taxes) se fonde sur les informations fournies par le Ministère de l'économie et des finances (et notamment la Direction générale des douanes) et aussi par différents fournisseurs de biens et services. La TVA, au taux de 18%, s'applique à la plupart des catégories de dépenses définies par le Projet.

25. La mission de conception a défini des catégories de dépenses pour lesquelles les pourcentages de taxes et de devises dans les coûts unitaires sont uniformes. Ces catégories avec les taux y afférents sont indiquées dans le tableau ci-après:

Tableau 2: Pourcentages de taxes et de devises -

Catégories de dépenses/décaissement	% de taxes sur la valeur TTC	% de devises sur la valeur TTC
Investissement		
Construction	18	25
Véhicule et équipement	23	59
Support aux MPER	0	0
Études et assistance technique		
Consultations internationales /a	10	90
Consultations nationales /a	10	15
Formations, information,	0	20
Coût récurrent		
Salaires, indemnités et missions	18	0
Fonctionnement	18	44

a) tient compte des déplacements et frais locaux

26. La COD en accord avec le ministère des finances devra mettre en place un système d'exonération au stade de pré-acquisition ou de récupération de la TVA sur base des factures d'achat.

Financiers et catégories de décaissement

27. Les différentes sources de financement identifiées sont les suivantes:

- le FIDA par un prêt de 50% et un don de 50% e Gouvernement;
- les micros et petites entreprises rurales (MPER)
- le co-financier (à rechercher).

28. Les modalités de financement ont été définies par catégorie de dépenses et par activité, en précisant les pourcentages de financement des coûts par source de financement. Le détail des prises en charge par chacun des financiers est indiqué dans les tableaux 4 et 5.

Coûts totaux

29. **Coûts totaux.** Le PNPER sera exécuté en six (06) ans, 2015 à 2020. Le coût total du projet, taxes et imprévus compris, est estimé à 39,6 millions US$ (19,2 milliards FCFA). Le coût de base s'élève à 36,8 millions US$ (17,8 milliards FCFA). Le montant des imprévus est de 2,8 millions US$ (1,4 milliard de FCFA), soit 8% du coût base. Le coût d'investissement s'établit à 31,0 millions US$ (15,1 milliards de FCFA), soit 84% du coût de base. Le coût récurrent représente 16% du coût de base, pour un montant de 5,7 millions US$ (2,8 milliards de FCFA). Les taxes correspondent à 5,9% du coût total, soit un montant total de 2,3 millions US$ (1,1 milliard de FCFA).).Ces coûts sont détaillés dans les tableaux 3 et 4.

Coûts par composante

30. **Coûts par composante** (voir tableau n° 3)**.** En termes de coûts, la composante B « facilitation de l'accès aux services financiers» est la plus importante avec 51,8% du coût total, correspondant à 20,5 millions US$. Ce montant couvre essentiellement le coût de la sous composante « appui à l'installation et à la consolidation des entreprises » (75% du coût de la composante ou 39% du coût de base). Le reste (25%) finance la sous composante « Développement de l'offre et renforcement des capacités ». La composante A «Facilitation de l'accès aux services non financiers» vient en deuxième position avec un coût estimé à 11,8 millions US$) représentant 29,8% des coûts de base du projet. La composante C représente 18,3% du coût total du projet (7,3 millions US$).

Tableau 3: Résumé des coûts des composantes du projet

	(F CFA Million)			(US$ '000)			% Foreign Exchange	% Total Base Costs
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total		
A. FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES NON FINANCIERS								
Facilitation de l'accès aux formations et appuis accompagnements	1 077,3	423,8	1 501,1	2 221,2	873,8	3 095,1	28	8
Appui à l'entrepreneuriat rural	3 131,3	731,9	3 863,2	6 456,3	1 509,1	7 965,3	19	22
Subtotal	4 208,6	1 155,7	5 364,3	8 677,5	2 382,9	11 060,4	22	30
B. FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES FINANCIERS								
Appui à l'installation et consolidation des entreprises	6 841,0	77,1	6 918,0	14 105,1	158,9	14 263,9	1	39
Développement de l'offre et renforcement des capacités	1 546,6	720,7	2 267,3	3 188,8	1 485,9	4 674,7	32	13
Subtotal	8 387,5	797,7	9 185,3	17 293,9	1 644,8	18 938,7	9	52
C. COORDINATION ET GESTION DU PROJET								
Coordination opérationnelle déléguée	1 247,3	327,5	1 574,8	2 571,7	675,3	3 247,0	21	9
Coordination opérationnelle régionale	1 364,3	345,2	1 709,5	2 813,0	711,8	3 524,7	20	10
Subtotal	2 611,6	672,7	3 284,3	5 384,6	1 387,1	6 771,8	20	18
Total BASELINE COSTS	15 207,7	2 626,2	17 833,8	31 356,0	5 414,8	36 770,8	15	100
Physical Contingencies	117,1	25,2	142,3	241,5	51,9	293,4	18	1
Price Contingencies	1 134,3	83,2	1 217,6	2 338,8	171,6	2 510,4	7	7
Total PROJECT COSTS	16 459,1	2 734,6	19 193,7	33 936,3	5 638,3	39 574,7	14	108

Tableau n° 4 Résumé des coûts des catégories de décaissement du projet

REPUBLIQUE DU TOGO
PROJET DE PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT RURAL (PNPER)
Expenditure Accounts Project Cost Summary

	(F CFA Million)			(US$ '000)			% Foreign Exchange	% Total Base Costs
	Local	Foreign	Total	Local	Foreign	Total		
I. Investment Costs								
A. Travaux	78,8	26,3	105,0	162,4	54,1	216,5	25	1
B. Véhicule et équipents	278,1	400,2	678,3	573,4	825,2	1 398,6	59	4
C. Soutien financier aux MPER	6 550,0	-	6 550,0	13 505,2	-	13 505,2	-	37
D. Assitance technique								
Internationale	60,6	545,3	605,9	124,9	1 124,3	1 249,2	90	3
Nationale	2 790,8	492,5	3 283,3	5 754,3	1 015,5	6 769,8	15	18
Subtotal	2 851,4	1 037,8	3 889,2	5 879,2	2 139,8	8 019,0	27	22
E. Formation, atelier, voyage d'études	3 067,0	766,8	3 833,8	6 323,7	1 580,9	7 904,6	20	21
Total Investment Costs	12 825,3	2 231,0	15 056,3	26 443,9	4 600,0	31 043,9	15	84
II. Recurrent Costs								
A. Frais de personnel	1 881,2	-	1 881,2	3 878,8	-	3 878,8	-	11
B. Maintenance et consommables	501,9	394,4	896,3	1 034,9	813,1	1 848,0	44	5
Total Recurrent Costs	2 383,1	394,4	2 777,5	4 913,7	813,1	5 726,8	14	16
Total BASELINE COSTS	15 208,4	2 625,4	17 833,8	31 357,5	5 413,1	36 770,7	15	100
Physical Contingencies	117,2	25,2	142,3	241,6	51,9	293,5	18	1
Price Contingencies	1 134,4	83,2	1 217,6	2 338,9	171,6	2 510,5	7	7
Total PROJECT COSTS	16 459,9	2 733,8	19 193,7	33 938,0	5 636,6	39 574,7	14	108

Coûts par catégorie de décaissement

31. **Coûts par catégorie de décaissement** (voir tableau n°6). Six catégories de décaissement ont été définies. Il s'agit de: (i) Travaux, (ii) véhicule et équipement, (iii) support financier aux MPER, (iv) assistance technique, formation, information, voyages d'études et d'échange, atelier, (v) frais du personnel, (vi) maintenance et consommable. La catégorie de décaissement « Support aux MPER ». est la plus importante en termes du montant de ressources financières affectées 13,5 millions de US$ soit 37% du coût de base. La catégorie de décaissement « Assistance Technique » vient en deuxième position avec une enveloppe estimée à, 8,0 millions de US$ soit 22% du coût de base dont 3% pour l'assistance technique internationale et 18% de l'assistance technique nationale. La catégorie « Formation, atelier, voyage d'études », arrive en troisième position avec 7,9 millions US$ soit 22% du coût de base. Elle est immédiatement suivie par les catégories de décaissement « Frais du personnel », « Maintenance et consommable » et « véhicule et équipement » et « travaux ». Le détail de ces coûts figure dans le tableau n° 4.

Financement du projet

32. La ventilation des coûts par composante et par source de financement est présentée dans le tableau n° 6 et celle par catégorie de décaissement et par source de financement est reprise dans le tableau n° 4.

33. Le financement du Projet sera assuré par les bailleurs suivants:

a) Le Fonds international de développement agricole (FIDA) contribuerait au financement du Projet par un prêt de 10,8 millions USD (5,2 milliards de FCFA) soit 27,3% du coût total du Projet et un don du même montant (10,8 millions USD). Le prêt et le don participeraient chacun à 50% du coût des activités appuyées dans le cadre du projet.

b) Les promoteurs de micro et petites entreprises apporteraient au financement du projet, environ 1,9 millions US$ (0,9 milliards de FCFA) soit 4,8% du coût total. Ces ressources constituent leur participation au coût d'investissement et aux charges d'exploitation de leurs entreprises.

c) Les Institutions de financement assureraient au titre de prêt qu'elles accorderaient aux promoteurs de micro et petites entreprises, 8,7 millions US$ (4,2 milliards de FCFA) soit 21,9% du coût total.

d) Un co-financier est recherché. Il contribuerait au projet à hauteur de 3,6 millions US$ (1,7 milliards de FCFA), soit 9,0% du coût du projet. Ces ressources soutiendraient essentiellement la sous-composante 2.2 « Développement de l'offre et renforcement des capacités des SFD » et plus particulièrement les activités relatives à la Professionnalisation des compétences et des pratiques des institutions de financement et à la mise en place de caution mutuelle. Le gouvernement du Togo a assuré la mission de conception de trouver ce cofinancement avant la mise en œuvre du projet.

e) La contribution du Gouvernement au financement du Projet est estimée 3,8 millions de US$ (1,9 milliards de FCFA) soit 10,6% du coût total. 58,9% (soit 2,2 millions US$ correspondant à environ 1,1 milliards de FCFA) équivalent au montant de taxes et impôts applicables aux biens et services que le projet acquerrait. Le reste (1,5 millions de US$ soit 0,77 milliard de F CFA) correspond montant de fonds de garantie et celui des indemnités que le gouvernement accorderaient aux fonctionnaires homologues du personnel recruté pour la gestion du projet et le loyer de la coordination opérationnelle déléguée.

34. Le montant de taxes est 2,3 millions US$. Une partie (environ 85%) du montant de l'apport principal de l'Emprunteur 2,1 millions de $US) sera pris en charge par l'Emprunteur au moyen d'exonérations des impôts et taxes sur les biens et services acquis par le projet ou en recourant à la procédure des chèques tirés sur le Trésor. L'autre partie (environ 15% de l'apport principal) qui concerne des taxes sur les petites dépenses pour lesquelles le recours à la procédure d'exonération est impossible sera prise en charge par l'Emprunteur au moyen d'un dépôt correspondant au montant de ces taxes sur le Compte d'opérations du projet. Le montant total de ces dépôts est évalué à la somme de 179.4 millions de FCFA (0,4 millions de US$).

35. Ces dépôts s'effectueront dans un Compte d'opérations du Projet ouvert par l'Emprunteur auprès d'une banque acceptable pour le FIDA. L'Emprunteur inscrira le montant global du Compte Projet au Programme d'Investissement Public (PIP). Le gouvernement prendra toutes les dispositions utiles pour le bon fonctionnement de ce fonds de contrepartie.

Tableau 5: Coûts du projet par composante et par source de financement

REPUBLIQUE DU TOGO
PROJET DE PROMOTION DE L'ENTREPRENEURIAT RURAL (PNPER)
Components by Financiers

(US$ '000)

	The Government		FIDA_PRET		FIDA_DON		MPER		Institutions Financières Partenaires		co-financier		Total	
	Amount	**%**	**Amount**	**%**	**Amount**	**%**	**Amount**	**%**	**Amount**	**%**	**Amount**	**%**	**Amount**	**%**
A. FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES NON FINANCIERS														
Facilitation de l'accès aux formations et appuis accompagnements	376,9	11,5	1 407,3	43,1	1 407,3	43,1	-	-	-	-	75,1	2,3	3 266,7	8,3
Appui à l'entrepreneuriat rural	603,4	7,1	3 774,6	44,2	3 774,6	44,2	-	-	-	-	386,4	4,5	8 539,0	21,6
Subtotal	980,3	8,3	5 181,9	43,9	5 181,9	43,9	-	-	-	-	461,5	3,9	11 805,7	29,8
B. FACILITATION DE L'ACCES AUX SERVICES FINANCIERS														
Appui à l'installation et consolidation des entreprises	1 230,7	8,0	1 809,4	11,7	1 809,4	11,7	1 887,5	12,2	8 676,4	56,3	-	-	15 413,4	38,9
Développement de l'offre et renforcement des capacités	168,7	3,3	915,1	18,0	915,1	18,0	-	-	-	-	3 098,3	60,8	5 097,3	12,9
Subtotal	1 399,4	6,8	2 724,6	13,3	2 724,6	13,3	1 887,5	9,2	8 676,4	42,3	3 098,3	15,1	20 510,7	51,8
C. COORDINATION ET GESTION DU PROJET														
Coordination opérationnelle déléguée	864,3	24,8	1 307,6	37,6	1 307,6	37,6	-	-	-	-	-	-	3 479,4	8,8
Coordination opérationnelle régionale	588,5	15,6	1 595,2	42,2	1 595,2	42,2	-	-	-	-	-	-	3 778,8	9,5
Subtotal	1 452,8	20,0	2 902,7	40,0	2 902,7	40,0	-	-	-	-	-	-	7 258,2	18,3
Total PROJECT COSTS	3 832,6	9,7	10 809,2	27,3	10 809,2	27,3	1 887,5	4,8	8 676,4	21,9	3 559,8	9,0	39 574,7	100,0

Tableau 6: Coûts du projet par catégorie de décaissement et par source de financement (milliers de $EU)

	(US$ '000)													
	The Government		FIDA_PRET		FIDA_DON		MPER		Institutions Financières Partenaires		co-financier		Total	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%	Amount	%
1. Travaux	40,0	18,0	91,0	41,0	91,0	41,0	-	-	-	-	-	-	222,0	0,6
2. Véhicule et équipements	328,7	23,0	427,5	29,9	427,5	29,9	-	-	-	-	245,6	17,2	1 429,3	3,6
3. Support financiers aux MPER	1 062,1	7,3	1 483,8	10,2	1 483,8	10,2	1 887,5	12,9	8 676,4	59,5	-	-	14 593,5	36,9
4. Formation, assistance technique, atelier, voyages	933,3	5,4	6 462,4	37,6	6 462,4	37,6	-	-	-	-	3 312,1	19,3	17 170,2	43,4
5. Frais du personnel	978,1	23,3	1 609,8	38,3	1 609,8	38,3	-	-	-	-	2,1	-	4 199,9	10,6
6. Maintenance et consommables	490,3	25,0	734,7	37,5	734,7	37,5	-	-	-	-	-	-	1 959,7	5,0
Total PROJECT COSTS	3 832,6	9,7	10 809,2	27,3	10 809,2	27,3	1 887,5	4,8	8 676,4	21,9	3 559,8	9,0	39 574,7	100,0

Annexe 10: Analyse économique et financière

Introduction

1. Le PNPER appuiera les MPER qui génèrent les biens et les services qui jouissent d'un avantage concurrentiel sur les marchés nationaux, sous régionaux, voire internationaux. Sa composante 1 «Facilitation de l'accès aux services non financiers» créera un environnement propice au développement du marché de proximité des services non financiers essentiels à la promotion des entreprises en milieu rural à travers: (i) une offre professionnelle de services d'appui de proximité, (ii) la facilitation de l'accès des MPER à ces services d'appui; (iii) le renforcement des compétences des petits entrepreneurs qui leur permettront de créer ou consolider et développer leur entreprise, (iv) renforcement des capacités des MPER à répondre aux opportunités de marché. Cet ensemble des appuis permettront d'attirer les candidats à la création de MPER dans le secteur rural. La Composante 2 «Facilitation de l'accès aux services financiers» améliorera l'accès aux services financiers notamment, les crédits pour les promoteurs des MPER et le développement de l'offre des services financiers adaptés à leurs besoins.

2. Le PNPER répondra à la demande. De ce fait, le type et la taille des investissements susceptibles d'être demandés par des MPER et les candidats à la création des MPER ne sont pas connus avec précision à l'avance. De plus, les MPER déjà établies couvrent une large gamme d'activités qui peuvent également être concernées par la création MPER. L'analyse financière a été conduite sur 15 ans, correspondant à la plus longue durée de vie des investissements soutenus. Elle repose sur des hypothèses de budgets ou comptes d'exploitation concernant les catégories et les types de MPER déjà établies fréquemment rencontrées au Togo. En ce sens, ces budgets ou comptes d'exploitation restent indicatifs. Ils ont été élaborés pour illustrer les résultats financiers des MPER. Les comptes d'exploitation des MPER soutenues devront être actualisés au fur et à mesure de l'exécution du projet.

3. Bien qu'illustrative, l'analyse financière se conforme aussi étroitement que possible à de vraies conditions prenant en compte les modèles d'entreprise basés sur des situations réelles, les coûts du crédit, etc. En effet, elle s'appuie sur les informations techniques et économiques recueillies par la mission de conception auprès des MPER, des directions régionales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, des ONG et des autres projets intervenants dans le pays. Cela permet de s'assurer que les MPER retenues et financées sont financièrement et économiquement viables.

Bénéficiaires et bénéfices

Bénéficiaires directs et indirects.

4. Le PNPER contribuera à l'augmentation des revenus d'au moins 280 000 ruraux dont environ 50 000 jeunes et femmes bénéficiaires directs qui, grâce au PNPER, verront leurs capacités renforcées en matière de gestion, de création ou de consolidation de MPER ou de leur employabilité. Du fait du faible taux d'alphabétisation en milieu rural, environ 20% de bénéficiaires directs du projet recevront un appui pour acquérir les savoirs fondamentaux. 50% de ces bénéficiaires directs seront des femmes. Le nombre des bénéficiaires indirects on été estimés à 230 000. Il se compose des membres des ménages des MPER, coopératives et de leurs employés, des personnes mobilisées par le MAEP et le MDAB, les structures de fourniture des services non financiers et des services financiers participant à la mise en œuvre du projet.

Bénéfices directs et indirects

5. Les principaux résultats attendus sont:
   (i) Au moins 1800 micro / petites entreprises rurales (MPER) créées et/ou consolidées dont 1100 primo MPER; b) 200 coopératives dont 50% de coopératives de femmes et 500 MPER déjà établies et créatrices d'emplois pour les jeunes et les femmes;
   (ii) Environ 1600 Auto-emplois, promoteurs des MPER;
   (iii) Au moins 2000 coopérateurs;
   (iv) Au moins 5 800 emplois créés et/ou consolidés;
   (v) Au moins 40 000 jeunes formés et accompagnés, autres que les membres des coopératives, les promoteurs des MPER et les employés;
   (vi) 1 centre des ressources mise en œuvre, il comporte un pôle, marché, pôle entrepreneuriat et un pôle marché;
   (vii) 5 plateformes de services (1 par région d'intervention du projet);
   (viii) des curricula de formation améliorés et adaptés aux besoins des MPER;
   (ix) 5 parcours d'insertion adaptés à la demande des jeunes porteurs d'initiatives économiques;
   (x) un répertoire des prestataires de services mis en place;
   (xi) un fonds de garantie d'un montant d'environ 500 millions de F CFA mis en place afin de facilité l'accès de MPER au crédit des institutions de financement;
   (xii) 4 nouveaux produits financiers testés;
   (xiii) une offre accrue et diversifiée des biens (matériel et produits agricoles, etc.) et services (labour, transport, égrenage, etc.) de qualité générés par les MPER cibles.

6. **Bénéfices indirect**. Les principaux bénéfices indirects sont les suivants: (i) la contribution à l'opérationnalisation de la direction de la formation, MAEP, (ii) le renforcement des capacités du MAEP à travers le mécanisme du couple personnel contractuel et fonctionnaire homologue, le premier devant participer à la formation du second; (iii) le renforcement des prestataires de services publics et privés, (iv) l'amélioration de l'environnement réglementaire pour le développement des MPER, grâce à la l'élaboration et mise en œuvre d'une stratégie et d'une politique de soutien aux MPER; (v) le renforcement de la liaison entre la production et le marché, (vi) le renforcement de relations d'affaires entre les MPER et les SFD.

Analyse financière

Méthodologie et hypothèses

7. Le PNPER interviendra dans 20 préfectures des 5 régions du pays qui se caractérisent par une grande diversité de situations agro-écologiques et de systèmes de production, et d'activités économiques développées par les MPER, cibles du présent projet. Dans ce contexte, il est difficile d'élaborer des modèles représentatifs d'activités hors production agricole exercées par les MPER. La mission de conception a toutefois effectué l'analyse financière des entreprises évoluant sur certaines activités le long des filières. Ces micro et petites entreprises rurales (MPER) ont été considérées comme de modèles de MPER types. Les données sur ces entreprises ont été collectées par la mission de conception dans les préfectures visitées, en exploitant les résultats d'études réalisées par le PADAT, projet FIDA en cours dans le pays, les services déconcentrés du MAEP. Ces informations ont été complétées par celles recueillies au niveau des ONG, d'autres projets en cours, du Ministère du développement à la base, etc. L'analyse financière a généralement été conduite en FCFA constants et n'a pas intégré les coûts du crédit. Les sept (7) activités qui ont servi à confectionner les modèles de MPER type sont présentées dans le tableau n° 1 en appendice.

8. Le régime des prix est libre au Togo. Les prix sur les marchés sont déterminés par la loi de l'offre et de la demande. Ceux utilisés dans les modèles de MPER sont les prix moyens observés dans la zone du projet au niveau des petits marchés villageois ou auprès des MPER établies. Dans

les modèles, le salaire du micro petit entrepreneur n'a pas été comptabilisé. Sa rémunération sera assurée par la marge nette dégagée par l'entreprise.

9. Les hypothèses formulées sont les suivantes: (i) les MPER déjà établies financeraient elles-mêmes le coût (investissement et charges d'exploitation) de leur activité, grâce à la mise en place d'un fonds de garantie qui facilitera l'accès au crédit des SFD; (ii) les primo MPER et les coopératives apporteraient (autofinancement) 25% du montant des investissements plus le quart des charges d'exploitation requis. Cet apport de promoteurs sera subventionné par le projet à travers le mécanisme « coup d'pouce ». Le reste (75%) proviendrait des SFD sous forme de crédit dont la durée varierait entre deux et trois ans selon les activités et la destination du crédit demandé. Le taux d'intérêt annuel pour ces crédits à moyen terme est de 1,5% par mois soit environ 18% par an; (iii) les primo MPER et les coopératives des femmes réaliseraient en début d'activités, 40% du volume de production estimé en période de croisière. Ce niveau de production progressera avec la maitrise de l'activité et des marchés pour atteindre en année 7, la production de croisière comme repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau n0 2: Evolution du taux annuel d'accroissement de la production de MPER

	AN1	AN2	AN3	AN4	AN5	AN6	AN7
Evolution de la production	0	0,4	0,5	0,7	0,8	0,9	1,0

Résultats financiers

10. Les revenus générés par les MPER ne représentent, en règle générale, qu'une fraction du revenu des ménages (les MPER apportant un revenu complémentaire aux revenus agricoles et/ou d'élevage). Il est également important de considérer que la variabilité de la rentabilité des MPER est tellement large qu'il est difficile de généraliser les conclusions d'une analyse financière basée sur un nombre limité de type de MPER dans des conditions bien spécifiques.

11. Les indicateurs retenus pour analyser les résultats financiers sont: (i) la marge brute ou résultat d'exploitation; (ii) le ratio bénéfice/coût ou le retour sur investissement (ROI); (iii) le taux de rentabilité interne (TRI). Ces résultats financiers par modèle sont présentés dans le tableau ci-dessous:

Tableau n0 3: Principaux résultats financiers

Activités	Investissement FCFA	Charges d'exploitation annelles F CFA	Produit brut annuelle FCFA	Marge brute annuelle FCFA	Bénéfice par coût (B/C)	Taux de Rentabilité Interne (TRI)	Valeur Actuelle Nette (VAN) F CFA
Décorticage	2 180 000	2 020 000	3 750 000	1 730 000	0,86	28,8%	4 972 277
Production riz blanchi	7 070 000	171 547 000	216 450 000	44 903 000	0,26	16,5%	48 741 679
Production huile	4 590 000	13 390 500	19 935 200	6 544 700	0,49	28,2%	17 729 938
Amandes				0			
Production sirop	3 765 000	12 887 500	16 000 000	3 112 500	0,24	21,9%	6 866 517
Séchage				0			
Tomate séchée moulue	4 031 000	9 401 340	13 248 000	3 846 660	0,41	20,3%	6 889 742
Gombo séchée	4 151 000	9 701 340	12 240 000	2 538 660	0,26	23,0%	6 130 484
Piment séché moulu	4 031 000	11 601 340	19 200 000	7 598 660	0,65	37,7%	24 911 757
Production artisanale améliorée de Gari	862 700	12 453 000	13 440 000	987 000	0,05	12,5%	166 204
Production semi-industrielle de gari	3 286 400	77 043 000	80 640 000	3 597 000	0,08	15,6%	8 597 241
Labour mécanisé	14 100 000	6 788 000	10 200 000	3 412 000	0,50	13,1%	984 627
Fabrication matériel agricole et divers	2 050 000	13 604 500	16 375 000	2 770 500	0,20	16,6%	4 206 645

12. En général, les modèles du tableau ci-dessus indiquent une rentabilité financière confortable; ce qui parait confirmer l'attractivité et les potentiels pour les groupes cible de s'adonner à ces activités.

13. Les activités plus rémunératrices sont le séchage de piment, le décorticage de riz, le séchage de tomate, l'extraction d'huile de palme et la production de riz blanchi. Ces activités nécessitent toutefois un investissement (acquisition des équipements et construction d'abris) et un fonds de roulement important pour leur réalisation. De manière générale, les investissements monétaires initiaux (apport personnel) requis pour la mise en œuvre des MPER sont assez importants et constituent des barrières significatives à l'entrée pour les groupes cibles. La mise en place de la subvention «coup d'pouce» peut contribuer à atténuer le poids ces barrières à l'entrée pour les primo entrepreneurs et les coopératives. Ces activités permettent d'accroître la valeur ajoutée du produit agricole pour l'agriculteur, simplifient le stockage et le transport et donc accroissent les potentialités de développement des filières d'appartenance. En plus la durabilité des investissements et la rentabilité des activités et leur capacité de générer des emplois en font des activités très intéressantes pouvant attirer les jeunes en milieu rural.

Tableau n 4: Flux cumulé de trésorerie

Filière	Activité	AN1	AN2	AN3	AN4	AN5	AN6	AN7	AN8	AN9
Riz	Décorticage	-98,1	-65,7	-32,5	117,4	220,2	320,0	413,8	432,5	432,5
	Production riz blanchi	-49,5	-1 274,5	-2 089,6	-1 001,6	621,8	2 245,2	2 245,2	2 245,2	2 245,2
Palmier	Production huile	-197,4	-612,1	-250,1	135,4	888,6	1 387,0	1 636,2	1 636,2	1 636,2
	Amandes	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ananas	Production sirop	-113,0	-439,9	-164,2	370,6	778,1	778,1	778,1	778,1	778,1
Maraîchage	Séchage	0,0	0,0	0,0						
	Tomate séchée moulue	-80,6	-205,1	-145,3	-20,4	203,5	428,7	653,9	653,9	653,9
	Gombo séchée	-99,6	-150,9	-61,5	216,9	431,6	431,6	431,6	431,6	431,6
	Piment séché moulu	-60,5	-215,7	-8,9	303,4	639,0	965,4	1 291,8	1 291,8	1 291,8
Manioc	Fabrication artisanale	-56,1	-472,0	-416,7	105,5	335,6	335,6	335,6	335,6	335,6
	Gari	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Tapioka	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Fabrication semi-industrielle	-23,0	-288,3	-413,5	-21,8	179,9	179,9	179,9	179,9	179,9
	Gari	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Tapioka	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Travaux agricoles	Labour mécanisé	-103,4	4,9	38,4	145,1	170,6	170,6	170,6	170,6	170,6
Atelier métallique	Fabrication matériel agricole et divers/*	-14,4	-105,8	-105,8	-25,2	56,7	138,5	138,5	138,5	138,5
Total Marge brute (100% MPER en vie)		-895,4	-3 825,0	-3 649,8	325,2	4 525,4	7 380,5	8 275,0	8 293,8	8 293,8
Total Marge brue 65%	65%	**-582,0**	**-2 486,2**	**-2 372,4**	**211,4**	**2 941,5**	**4 797,3**	**5 378,8**	**5 391,0**	**5 391,0**

*/Portails, Petite porte et autres et matériel agricole (Egreneuse maïs, Charrue, Charrette, Presse pour gari, Daba, Hache / Machette, Houe)

14. Les flux de trésorerie annuelle ou cumulée générée par les activités susceptibles d'être appuyées dans le cadre du PNPER sont élevés. Ils permettent le remboursement de l'emprunt (normalement sur 24-36 mois), le paiement des frais financiers et une rémunération acceptable pour l'entrepreneur. En effet, les MPER recourront au crédit pour financer l'investissement dont le coût moyen a été estimé à 4 millions de FCFA. 25% de ce montant sera subventionné par le projet (mécanisme coup-d'pouce). Si l'on considère un taux d'intérêt de 18% l'an, soit environ 1 million de FCFA de charges financières sur 2 ans. Le niveau confortable de la marge brute de la MPER type (en moyenne 6,2 millions par an en période de croisière permet de couvrir les intérêts d'emprunt contracté par le promoteur d'une MPER.

Analyse économique

Bénéficiaires et bénéfices économiques

15. Bénéficiaires. Le nombre de bénéficiaires du projet a été estimé à 280 000 dont 50 000 directs et 230 000 indirects. Les bénéficiaires directs sont les promoteurs des MPER et employés ainsi que les coopérateurs et les employés des coopératives. Les bénéficiaires indirects sont les membres de familles des MPER et des coopératives ainsi que ceux de leurs employés, les personnes mobilisées par les prestataires privés et publics qui participent à la mise en œuvre du projet.

16. Les bénéfices du projet sont:

(i) Au moins 1800 micro / petites entreprises rurales (MPER) créées et/ou consolidées dont 1100 primo MPER; b) 200 coopératives dont 50% de coopératives de femmes et 500 MPER déjà établies et créatrices d'emplois pour les jeunes et les femmes;
(ii) Environ 1600 Auto-emplois, promoteurs des MPER;
(iii) Au moins 2000 coopérateurs;
(iv) Au moins 5 800 emplois créés et/ou consolidés;
(v) Au moins 40 000 jeunes formés et accompagnés, autres que les membres des coopératives, les promoteurs des MPER et les employés;
(vi) 1 centre des ressources mise en œuvre, il comporte un pôle, marché, pôle entrepreneuriat et un pôle financement;
(vii) 5 plateformes de services (1 par région d'intervention du projet);
(viii) des curricula de formation améliorés et adaptés aux besoins des MPER;
(ix) 4 parcours d'insertion adaptés aux besoins MPER et coopératives;
(x) un répertoire des prestataires de services mis en place;
(xi) 4 nouveaux produits financiers testés;
(xii) une offre accrue et diversifiée des biens (matériel et produits agricoles, etc.) et services (labour, transport, égrenage, etc.) de qualité générés par les MPER cibles.

17. **Bénéfices économiques**. L'appui direct aux MPER (coup d'pouce, fonds de garantie) permettra d'atténuer le poids de la barrière financière des MPER. Les formations et accompagnement) contribueront au renforcement des capacités des jeunes hommes et femmes à conduire et gérer leurs activités. Ces deux types d'appuis revenus des bénéficiaires, tel que démontré par les comptes d'exploitation prévisionnels des MPER. La consolidation des SFD intervenant en milieu rural permettra de mobiliser l'épargne rurale, de faciliter l'accès d'une manière durable d'un plus grand nombre d'acteurs à des services financiers adaptés à leurs besoins, ainsi que d'accroître les ressources financières consacrées aux activités productives dans les zones rurales.

18. Les principaux impacts et bénéfices économiques attendus du projet sont les suivants:

- *l'augmentation et la diversification de revenus* des populations grâce une compétitivité améliorée des produits des MPER sur les marchés nationaux, sous régionaux et voire, internationaux, une mécanisation des activités pour améliorer la productivité, une meilleure valorisation de la production (transformation), etc.;
- *l'augmentation et la diversification de l'offre des produits*, suite à de meilleures opportunités de création et / ou de consolidation des MPER en amont et en aval de la production agricole;
- *l'augmentation des capacités d'épargne et d'investissement* des groupes cibles par le développement de services financiers de proximité adaptés
- *le renforcement du statut de la femme et de sa participation au développement local* notamment dans la possibilité de créer, développer et gérer des MPER.

Méthodologie et hypothèses

19. Les prix économiques représentent 80% des prix financiers, obtenu en divisant le prix d'une égreneuse importée rendue à Sokodé estimé à 280 000 F CFA dont 245 000 FCFA de prix à la frontière (port de Lomé) et 35 000 F CFA frais hors taxe d'acheminement port de Lomé – Sokodé) par le prix d'une égraineuse similaire de fabrication locale qui se vend à 350 000 à Lomé (280000/350000). Tous les prix économiques sont exprimés en FCFA constants de mai 2013. L'analyse économique a été conduite sur une période de 15 ans. Le taux de survie des MPER adopté est d'au moins 65% à 3 ans de la création/consolidation. Il se réfère aux taux observés dans des projets de la sous-région (PAFASP Burkina Faso, PROMER, Sénégal, PCDA, Mali). L'appendice 3, Taux de survie comparatif des entreprises, détaille ce taux. Il se réfère également au taux de mortalité des entreprises déjà établies qui, après appuis entraînant des coûts de production plus élevés qu'en situation sans projet ne parviennent pas à se positionner sur de nouveaux segments de marchés plus concurrentiels et plus exigeants. Elles sont contraintes à revenir aux technologies et techniques ainsi qu'aux segments de marchés sur lesquels elles évoluaient avant les appuis du projet.

20. **Coûts économiques**. Les coûts économiques du projet ont été déterminés à partir des coûts financiers élaborés dans le Costab, après élimination des taxes et des crédits qui constituent des transferts.

21. **Bénéfices économiques**. Les bénéfices considérés dans l'analyse économique correspondent principalement aux bénéfices de 1800 MPER considérés dans l'analyse économique.

Résultats de l'analyse économique

22. **Impact sur l'emploi**. Le nombre de nouveaux emplois créés par le projet est estimé à environ 9 300, soit environ 4 emplois par MPER primo (y compris le promoteur lui-même), 6 emplois par MPER déjà établie (y compris le promoteur lui-même) et 2 emplois par coopérative, auxquels s'ajoutent les 10 coopérateurs;

23. **Taux de rentabilité interne économique**. Sur la base des hypothèses présentées ci-dessus, le taux global de rentabilité est d'environ 19,3%. Ce taux s'explique par une productivité accrue, en raison de l'amélioration des techniques et des technologies, grâce à l'accès aux services non financiers et des services financiers prévus dans le cadre du projet. La valeur actuelle nette (VAN) est estimée à 10,6 million US$. Elle est basée sur un taux d'actualisation de 12%, considéré comme le coût d'opportunité à long terme du capital en Afrique.

Analyse de sensibilité

24. L'analyse de sensibilité permet d'apprécier l'incertitude et les risques qui peuvent grever l'exécution du projet suite à une évolution défavorable de la conjoncture économique et financière, notamment l'augmentation des prix ou une tendance inflationniste, la baisse des bénéfices. L'analyse de sensibilité basée sur les augmentations de 10%, 20% et 30% des coûts du projet donne des taux de rentabilité de 18,0%, 16,9% et 15,8% respectivement, ce qui dénote de la solidité des résultats face au risque d'augmentation des coûts des sous-projets. L'analyse de sensibilité fondée sur des diminutions de 10%, 20% et 30% des marges brutes additionnelles génère des taux de rentabilité économique respectivement de 17,9%, 16,3% et 14,5%. Ceci confirme la solidité des résultats du projet face au risque de diminution de la marge brute des entreprises. Pour les modèles ciblés, les avantages économiques sont relativement moins sensibles à une augmentation du coût des investissements qui ne se produit qu'au début d'un cycle dont la durée de vie est de 15 ans. En revanche, ils sont relativement sensibles à la baisse de la marge brute. Ainsi, le projet devra mettre tout en œuvre pour limiter les évolutions à la baisse des marges brutes. Les calculs de rentabilité sont présentés en Appendice 2, données techniques et économiques.

Tableau n0 5: Résumé de l'analyse de sensibilité

Hypothèses	Analyse financière		Analyse économique	
100% coût du projet hors subvention pour l'analyse économique				
100% marge brute des MPER vivantes due au projet				
Au moins 65% de MPER soutenues sont vivantes à 3 ans				
Durée : 15 ans				
Financement sur fonds propre du promoteur				
Facteur de conversion Marge brute financière à celle économique : 0,8				
Résultats	**TRI**	**VAN**	**TRE**	**VAN**
Base (VAN = 0)	20,3%		19,3%	
VAN à 12%				
Million de FCFA		7 114,74		5 159,02
Million de USD		14,67		10,64
Si baisse de la Marge brute de 10%	18,9%		17,9%	
Si baissede la Marge brute de 15%	18,2%		17,1%	
Si Baisse de la marge brute de 20%	17,3%		16,3%	
Si Baisse de la marge brute de 30%	15,6%		14,5%	
Si hausse des coûts de 10%	19,0%		18,0%	
Si hausse des coûts de 15%	18,5%		17,4%	
Si hausse des coûts de 20%	17,9%		16,9%	
Si hausse des coûts de 30%	16,8%		15,8%	

Le facteur de conversion revu est : 0,8
Prix de parité de l'égreneuse à Sokodé : 280 000 FCFA
dont 245 000 FCFA, le Prix de vente de l'égreneuse au port de Lomé
35 000 FCFA, les frais acheminement égreneuse du port de Lomé à :
Prix de vente de l'égreneuse locale à Sokodé : 350 000 FCFA
Ce chiffre correspond à celui rencontré dans la littérature y afférente
dans la sous région ouest-africaine

25. En conclusion, le projet n'est pas globalement très sensible aux variations des coûts et des bénéfices. Le TRIE est robuste et reste toujours d'un niveau acceptable, d'autant que certains bénéfices difficilement quantifiables n'ont pu être comptabilisés.

Appendice 1. Tableau Activités d'intervention des MPER

Filière	Activité
Riz	Décorticage
	Production riz blanchi
Palmier	Production huile
	Amandes
Ananas	Production sirop
Maraîchage	Séchage
	Tomate séchée moulue
	Gombo séchée
	Piment séché moulu
Manioc	Fabrication artisanale
	Gari
	Tapioka
	Fabrication semi-industrielle
	Gari
	Tapioka
Travaux agricoles	Labour mécanisé
Atelier métallique	Fabrication matériel agricole et divers
	Matériel agricole:
	Egreneuse maïs
	Charrue
	Charette
	Presse pour gari
	Daba
	Hache / Machette
	Houe
	Portails
	Petite porte et autres

Appendice 2: Taux de survie comparés des entreprises

Pays	Taux de survie à 3 ans (%)	Nature de l'appui conseil	commentaires
Sénégal	25%	Sans véritables appuis	Source: Réseau sénégalais d'appui à la micro, petite et moyenne entreprise (Resampe)
PCDA[111], Mali	65	Choix sélectif des Microprojet évoluant ou pouvant évoluer sur les activités à haut potentiel de croissance et de création de valeur ajoutée pour les entreprises, pour lesquelles des référentiels technico-économiques ont été élaborés, testés et validés Accès aux formations, technologies et techniques, financement (mécanisme de subvention à coût partagé, fonds de garantie), services d'accompagnement,…	Rapport d
PROMER[112], Sénégal	68	Choix des cadres du projet compétents dynamiques, volontaristes et engagés dans la promotion de l'entrepreneuriat; Choix sélectif des MER évoluant ou pouvant évoluer sur les filières dites structurantes, de par leur potentiel de croissance et de création de valeur ajoutée pour les MER, Accès des SFD à la ligne de crédit PROMER, mise en œuvre du fonds d'appui technologique afin de permettre un accès durables des MERs aux technologies adaptées, par la mutualisation des coûts, et d'améliorer sensiblement la compétitivité des produits des MERs bénéficiaires grâce notamment à une qualité et une productivité meilleures et des prix compétitifs, Développement des outils de visibilité commerciale et d'accès aux marchés (Convention d'Appui Commercial, Boutiques de MERs, Marque commerciale au tour d'un label rural commun) afin de réussir la pénétration des produits des MERs dans des marchés concurrentiels et exigeants; Formations et appuis conseils génériques, spécifiques et rapprochés	Bilan et virage stratégiques des MERs et Stratégie de pérennisation des MERs, 2003

[111] PCDA: Projet de commercialisation et de développement agricole
[112] PROMER: Projet de promotion des micros entreprises rurales

		permettant d'inscrire les MER dans une dynamique de pérennité (visibilité commerciale, amélioration des process techniques, démarche qualité), Système d'information et de services au profit des MER,	
PAFASP[113], Burkina Faso	64	Choix sélectif des microprojets évoluant ou pouvant évoluer sur les filières à potentiel élevé de croissance et de création de valeur ajoutée pour les entreprises Mise e œuvre d'un mécanisme de financement bancaire/SFD appuyé par des subventions à coût partagé, qui facilite l'accès des microprojets aux innovations techniques, technologiques, de produits, organisationnelles, etc. Sélection des cadres du projet compétents et engagés dans la promotion de l'entrepreneuriat; Mise en place des mécanismes et outils d'amélioration de la connaissance des marchés et mise en œuvre des stratégies commerciales ciblées Développement d'infrastructures de marchés et d'irrigation	Rapport analyse des performances des microprojets, 2012, revue à mi-parcours, 2012 enquêtes d'impacts des microprojets, 2013
Canada	62%		Direction générale de la petite entreprise: Principales statistiques relatives aux petites entreprises, 2012 Développement économique / exportation: taux de survie d'entreprises au Québec
Royaume-Uni	60%	Financement, formations, Assistance technique, tutorat et autres services de soutien aux entreprises	The Prince's Trust (in UE ci-dessous)
France	65,8%	Conseil, formation, information et accompagnement global et sur mesure en termes d'innovation produits, services, process, usages, relations clients-fournisseurs, marchés et financements en vue de d'amélioration de produits et services et de gains en valeur ajoutée, d'orientation vers de nouveaux marchés, …	INSEE

[113] PAFASP: Projet d'appui aux filières agro-sylvo-patorales

Annexe 11: Manuels d'exécution du Projet - Contenu

A. MANUEL D'OPÉRATIONS

1. Introduction

1.1. Présentation brève du PNIASA (cadrage politique, partenaires, présentation des 3 projets)

1.2. Cadre institutionnel du PNIASA (Emprunteur, tutelle, organes de pilotage, organes d'exécution)

1.3. Présentation des manuels d'exécution du PNPER (manuel d'opérations, manuel de procédures administratives et financières et manuel de suivi-évaluation)

2. Présentation du PNPER

2.1. Description du projet

- Objectifs du projet (objectifs global et spécifiques, effets attendus, cadre logique)
- Zone d'intervention et groupe cible
- Domaines d'activité des MPER
- Présentation des composantes
- Approche et stratégie globale de mise en œuvre

2.2. Cadre organisationnel du projet

- Structure du projet
- Financement du projet
- Composition et rôle des différents organes (Secrétariat Général du MAEP, DRAEP, comités de pilotage, COD, COR)

2.3. Supervision et suivi du projet

- Supervision par le FIDA
- Supervision par la tutelle
- Audits interne et externe

- Revue à mi-parcours et achèvement
- Reporting (formats et périodicité)

3. Mise en œuvre du PNPER

3.1. Dispositif global

3.1.1. Intervenants dans la mise en œuvre (COD, COR, partenaires)

3.1.2. Centres de ressources et Plateforme de services (localisation, organisation, rôle)

3.1.3. Groupes cibles et dimension genre

3.1.4. Présentation des parcours

- Consolider des emplois
- Créer des MPER
- Consolider des MPER (individus)
- Consolider des MPER (coopératives)

3.1.5. Sensibilisation et information des bénéficiaires

3.2. Composante A: Facilitation de l'accès aux services non financiers

3.2.1. Sous-composante A.1: Renforcement de l'offre de services et d'appui-accompagnement aux MPER

- Description détaillée des activités
- Sélection des bénéficiaires (critères d'éligibilité et d'évaluation, comités de sélection régionaux, sessions de sélection)
- Sélection des prestataires de services (critères, modalités) – Centres de Ressources
- Modalités de mise en œuvre (différents intervenants, rôles et responsabilités)

3.2.2. Sous-composante A.2: Appui à la création, consolidation et promotion des MPER

- Description détaillée des activités
- Sélection des bénéficiaires
- Sélection des prestataires de services (critères, modalités) – plateformes de services
- Modalités de mise en œuvre (différents intervenants, rôles et responsabilités)

3.3. Composante B: Facilitation de l'accès aux services financiers

3.3.1. Sous-composante B.1: Appui à l'installation de primo-entrepreneurs

- Description détaillée des activités
- Sélection des bénéficiaires

- Sélection des prestataires de services (critères, modalités) – SFD
- Modalités de mise en œuvre (différents intervenants, rôles et responsabilités)

3.3.2. Sous-composante B.2: Développement de l'offre et renforcement des capacités

- Description détaillée des activités
- Établissement de partenariats, échantillon de MPER
- Modalités de mise en œuvre (différents intervenants, rôles et responsabilités)
- Sélection des prestataires de services (critères, modalités) – Consultants, SFD

3.4. Composante C: Coordination, suivi-évaluation et gestion des savoirs

3.4.1. Coordination (COD, COR)

3.4.2. Gestion administrative et financière
(Voir Volume B du manuel)

3.4.3. Suivi-évaluation
(Voir Volume C du manuel)

3.4.4. Communication et gestion des avoirs

- Gestion des savoirs (études thématiques, ateliers, supports audiovisuels, centre d'information, livrets de capitalisation, guides de bonnes pratiques thématiques, etc.)
- Stratégie et plan de communication / visibilité
- Mise en œuvre du plan de communication (implication des COR, DRAEP, partenaires du projet et bénéficiaires)
- Supports de communication et de diffusion

4. Planification des activités

4.1. Description du PTBA (format, contenu, lien avec SSE)
4.2. Préparation du PTBA (étapes, calendrier, approbation comités de pilotage et FIDA)
4.3. Description détaillée du processus de préparation (processus participatif, PTBA régionaux, élaboration du budget, arbitrages, consolidation)
4.4. Suivi de l'exécution du PTBA (input des COR et des DRAEP, exécution physique/lien avec le SSE, exécution financière, tableaux de bord, reporting mensuel)

5. Transfert de compétences

5.1. Objectifs
5.2. Protocole de transfert de compétences
5.3. Suivi de la mise en œuvre du protocole

B. MANUEL DE PROCÉDURES ADMINISTRATIVES ET FINANCIÈRES

Le manuel décrit en détail les procédures, les personnes responsables pour chaque action, les délais de traitement, le processus de contrôle et d'approbation ainsi que les documents ou process informatisés. Les annexes au manuel contiennent des fiches et formulaires-type, des modèles de documents et d'autres informations utiles.

1. Introduction

1.1. Présentation du projet (brève description, financement, structure organisationnelle, modalités d'exécution, supervision et reporting)

1.2. Présentation du manuel (objectif du manuel, révision périodique, cadre juridique, règles et procédures applicables)

1.3. Système de contrôle interne

- Principes généraux
- Niveau central (COD)
- Niveau régional (COR)
- Vérifications et contrôles extérieurs (audit interne, supervisions, audit externe)

2. Gestion administrative

2.1. Coordination Opérationnelle Déléguée et Coordinations Opérationnelles Régionales (rôle, structure, organisation, règles et fonctionnement des bureaux)

2.2. Correspondance et communication interne (gestion du courrier, systèmes d'information et de communication, archivage des documents)

2.3. Déplacements officiels

2.4. Ateliers et réunions

3. Gestion du personnel

3.1. Types de contrats

3.2. Recrutement (sélection, rémunération, contrats)

3.3. Administration du personnel (prise de fonction/formalités, dossiers du personnel, paie et déclarations fiscales/sociales, congés, évaluation de performances, renouvellement de contrat)

3.4. Obligations et mesures disciplinaires

3.5. Rupture de contrat

3.6. Personnel temporaire et consultants individuels

4. Gestion des biens et équipements

4.1. Définition et suivi des immobilisations (système de suivi, étiquetage, inventaire physique)

4.2. Maintenance et sécurité

4.3. Véhicules de projet (principes et règles de gestion du parc, entretien et réparations, gestion du carburant)

4.4. Cessions d'immobilisations

4.5. Gestion des stocks (fournitures de bureau et informatiques)

5. Passation des marchés

5.1. Généralités (cadre règlementaire et procédures applicables, système de PM, méthodes de passation, organes de passation et de contrôle)

5.2. Programmation des marchés (format du plan de passation des marchés, contenu, lien avec PTBA, calendrier, approbation, suivi de l'exécution et mise à jour du PPM)

5.3. Processus de passation des marchés (demande d'achat, spécifications techniques/TDR, modalités de passation, processus de consultation, différentes commissions, processus de sélection des fournisseurs, attribution des marchés et élaboration des contrats, suivi des contrats et reporting, registre des contrats, fiches de suivi des contrats, livraison des biens, travaux et services)

5.4. Passation des marchés de biens, travaux et services non intellectuels

- Marchés compris entre USD 2 000 et USD 50 000

- Marchés compris entre USD 50 000 et USD 200 000 (biens et services non intellectuels)
- Marchés compris entre USD 50 000 et USD 1000 000 (travaux)
- Marchés de gré à gré
- Marchés passés auprès d'institutions des Nations-Unies
- Réception des marchés de biens et de travaux

5.5. Passation des marchés de services de consultants

- Généralités
- Sélection fondée sur la qualité et le coût
- Sélection fondée sur la qualification des consultants
- Sélection du moins-disant
- Sélection avec enveloppe budgétaire
- Sélection de consultants individuels
- Marchés de gré à gré
- Suivi de l'exécution des marchés

5.6. Passation de marchés d'achats courants

- Biens et services de fonctionnement courant
- Bons de commande et suivi des commandes
- Réception des livraisons

6. Gestion financière

6.1. Généralités (principes généraux, organisation du service, système de gestion financière)

6.2. Mobilisation des ressources

- Fonds FIDA (avance initiale, DRF: approvisionnement du compte spécial, paiement direct, remboursement au GdT)
- Fonds de contrepartie (processus de demande et d'approbation, contributions en nature, approvisionnement du compte de contrepartie)
- Contributions des bénéficiaires

6.3. Gestion de trésorerie

- Prévisions de trésorerie
- Flux de fonds (COD, COR et partenaires de mise en œuvre)
- Gestion des comptes bancaires (ouverture des comptes, utilisation et fonctionnement, signataires, rapprochements bancaires)
- Gestion des caisses (plafonds, alimentation, utilisation, contrôles)

6.4. Processus budgétaire (préparation du budget, suivi budgétaire)

6.5. Engagement de dépenses

6.6. Décaissements (procédures de paiement par chèque ou virement, par caisse, versement des subventions)

6.7. Rapports financiers (rapport financier mensuel, états financiers intérimaires – contenu, délais, destinataires)

7. Procédures comptables et audit

7.1. Généralités (principes comptables, système de comptabilité, logiciel de gestion comptable, codification analytique)
7.2. Imputation comptable (principes, procédures, fiches d'imputation, journaux et autres éditions comptables, schémas d'écritures comptables)
7.3. Contrôle et clôture mensuelle des comptes
7.4. États financiers
7.5. Audit externe (sélection de l'auditeur, TDR, préparation et déroulement de l'audit, calendrier, rapport d'audit)

Annexe 12: Manuel de suivi-évaluation

1. Introduction

1.1. Présentation du PNPER
- Objectifs
- Composantes
- Zone d'intervention
- Financement
- Cadre logique

1.2. Présentation du manuel (objectifs du manuel, utilisateurs, mise à jour, cadre de référence)

2. Référentiel

2.1. Gestion axée sur les résultats (GAR)
- Chaîne des résultats
- Cadre de mesure du rendement

2.2. Approche du FIDA en matière de suivi-évaluation

3. Systèmes d'information existants

3.1. Système de suivi sectoriel du Ministère de l'Agriculture et de l'équipement rural

3.2. Système de suivi-évaluation du COSOP

3.3. Système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI/RIMS)

4. Présentation du système de suivi-évaluation

4.1. Organisation générale du système
- Schéma global
- Parties prenantes
- Fonctions

4.2. Modalités de mise en œuvre des fonctions
- Planification et suivi des activités
- Suivi des résultats
- Mesure des effets et de l'impact

4.3. Supports de collecte des données et de diffusion
- Supports de collecte
  - Fiches de collecte
  - Rapports d'enquêtes
- Supports de diffusion
  - Tableaux de bord
  - Rapports périodiques

4.4. Procédures du système
- Procédures pour la planification et le suivi des activités
- Procédures pour le suivi des résultats
- Procédures pour la mesure des effets et de l'impact

4.5. Informatisation du système
- Philosophie
- Cahier des charges

Annexe 13: Respect des politiques du FIDA

4. Le Togo ne dispose pas de COSOP, le FIDA ayant opté pour l'alignement de ses interventions dans ce pays sur le Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire (PNIASA) adopté en 2009. Sur le plan stratégique, le PNPER est parfaitement en ligne avec les orientations de ce document de référence. Il est en outre en ligne avec les politiques du FIDA dans les domaines suivants:

Politiques	Degré d'adhésion
1- Cadre Stratégique du FIDA 2011-2015	Le PNPER s'inscrit pleinement dans le Cadre Stratégique 2011-2015 du FIDA avec une contribution directe à 4 des 5 Objectifs Stratégiques: • **Objectif Stratégique 2**: un accès des populations à des services susceptibles de réduire la pauvreté et d'améliorer la nutrition, d'augmenter leurs revenus et de renforcer leur capacité de résistance dans un environnement évolutif; • **Objectif Stratégique 3**: des populations rurales pauvres, femmes et hommes, et leurs organisations mieux à même de gérer des entreprises agricoles et non agricoles rentables, durables et résistantes ou de tirer parti de possibilités de travail satisfaisantes. • **Objectif Stratégique 4**: des populations rurales pauvres, femmes et hommes, et leurs organisations en mesure d'influer sur les politiques et sur les institutions qui ont une incidence sur leurs moyens de subsistance; • **Objectif Stratégique 5:**un contexte institutionnel et politique susceptible de favoriser la production agricole et toute la gamme d'activités non agricoles connexes.
2- Stratégie de développement du secteur privé	Le FIDA appuie l'émergence en milieu rural d'un secteur financier privé local qui est plus sensible aux besoins des ruraux pauvres et qui peut élargir sa clientèle de manière à y inclure les groupes cibles de l'institution. Par ailleurs, Le FIDA appuie l'instauration d'un climat propice aux entreprises rurales dans l'intérêt de ses groupes cibles. Enfin, le FIDA met de plus en plus l'accent sur la création d'un contexte d'exploitation où les entreprises privées rurales pourront prospérer et intégrer son groupe cible dans leurs activités (dans les chaînes d'approvisionnement, ou par la création d'emplois ou la fourniture de services. De ces deux points de vue le PNPER est **parfaitement aligné car:** L'essentiel des activités du projet sont axées sur le développement du secteur privé à travers: (i) la promotion et ou la consolidation de MPER; (ii) la création d'emplois au sein ou autour des MPER; (iii) l'appui à la mise en relation des MPER avec le marché; (iv) l'établissement de relations contractuels entre les MPER et les institutions de financement rural.

Politiques	Degré d'adhésion
3- Politique d'entreprises rurales	Le FIDA considère que les entrepreneurs ruraux en particulier, et le secteur privé en général, sont les principaux éléments moteurs du développement rural durable. Il promeut un environnement favorable aux activités économiques axées sur le marché pour réaliser les objectifs économiques et sociaux des pays. Le Fonds met donc en œuvre en Afrique divers projets, qui pourraient aider les communautés rurales à diversifier leurs activités rémunératrices, en favorisant leur participation non seulement à la création de valeur ajoutée pour les produits ruraux, mais aussi à la production et aux services non agricoles qui offrent des emplois et des possibilités de revenus supplémentaires. De ce point de vue, le **PNPER est parfaitement aligné** sur cette démarche car il appuie l'émergence et la professionnalisation de MPER en amont et en aval de la production des filières agricoles porteuses ou sur la production à caractère commerciale.
4- Stratégie de ciblage du FIDA	La stratégie de ciblage du FIDA se définit par l'ensemble des mesures prises afin de permettre aux groupes cibles identifiés de participer aux activités et ressources du projet et d'en tirer parti. **Le PNPER est parfaitement aligné** à la politique de ciblage du FIDA en combinant un ciblage géographique, un ciblage direct et inclusive sur les jeunes et les femmes et des mesures d'autonomisation et de renforcement des capacités. De ce fait les mécanismes d'appui aux AGR, MER et aux MPER, portées par des jeunes des femmes, des porteurs de projets scolarisés ou non, favorise l'inclusion et le positionnement des groupes qui, traditionnellement rencontrent des difficultés pour faire entendre leur voix. Le projet a également prévu d'appuyer des MPER de transformation et de commercialisation qui sont des domaines de prédilection des femmes.
5- Politique du FIDA en termes de genre	Le PNPER est parfaitement alignée car la transversalité de l'approche du FIDA genre sera appliquée à toutes les composantes du projet. Une attention particulière sera portée aux femmes et aux jeunes afin de renforcer leur capital social (formation et connaissances) et les outiller afin de prendre part aux opportunités qu'offrent les filières agricoles porteuses en termes de création d'emploi (auto emploi et emploi salarié). Cf. annexe 2
6- Politique de Finance rurale	Le FIDA s'est réorienté dans le domaine de la finance rurale vers le développement de prestations diversifiées et viables permettant aux populations rurales pauvres d'avoir un meilleur accès à long terme à toute une gamme de services financiers. Le PNPER épouse harmonieusement les principes des systèmes financiers inclusifs du FIDA, car (i) il favorise l'accès à des services financiers diversifiés en fonction des besoins des différents sous-cibles; ii) il promeut l'implication d'institutions aux niveaux régions), iii) il appuie des démarches novatrices, notamment l'opération ''coup d'pouce'' pour les jeunes primo entrepreneurs en autres. (cf. DT 2).

Appendice 1: Note d'impact environnemental

Cadre législatif et règlementaire de l'évaluation environnementale - Loi-cadre sur l'environnement

1. La réglementation environnementale au Togo est constituée d'une série de loi, décret et arrêtés pris par les autorités exécutives et législatives du pays. Ainsi la loi N°2008-005 du 30/05/2008 portant loi-cadre sur l'environnement est la loi fondamentale en matière de règlementation environnementale au Togo.

2. Cette loi énonce en son article 1er la nécessité d'une préservation et d'une gestion rationnelle de l'environnement sur la base des principes fondamentaux du droit international de l'environnement. La loi-cadre établit en son article 5 les principes fondamentaux permettant d'assurer la préservation et la gestion de l'environnement, ainsi que les pénalités encourues en cas d'infractions (titre IV, chapitre III). La loi cadre déclare en son article 6, d'intérêt général: "*la conservation de l'environnement, la préservation des espaces naturels, des paysages, des espèces animales et végétales, le maintien ou la restauration des équilibres écologiques et des ressources naturelles, la prévention des risques, la limitation des activités susceptibles de dégrader l'environnement et d'entraîner des atteintes à la santé des personnes ou à leurs biens, la réparation ou la compensation des dégradations qu'il aura subies, la protection des ressources naturelles et d'une manière générale de l'environnement sont considérés comme des actions d'intérêt général favorables à un développement durable*".

3. Les exigences en matières d'étude d'impact sur l'environnement (EIE) de la loi-cadre sur l'environnement sont précisées dans la section 2 (Articles 38 à 43) du chapitre 1er du titre III de la loi-cadre. L'article 38 précise que les activités, projets, programmes et plans de développement qui, par l'importance de leurs dimensions ou leurs incidences sur les milieux naturel et humain, sont susceptibles de porter atteinte à l'environnement doivent être soumis à une autorisation préalable du ministre chargé de l'environnement, accordée après l'approbation du rapport d'étude d'impact sur l'environnement appréciant les conséquences négatives ou positives sur l'environnement.

4. Dans le cadre du présent projet, les composantes de l'environnement visées par la loi cadre et pouvant être affectées sont:

- le sol et le sous-sol (articles 55 – 57, 108);
- la faune et la flore (articles 61, 108);
- les eaux de surface (articles 67 – 69, 108, 110);
- l'atmosphère (articles 89, 108, 109, 118).

5. Il faut souligner qu'avant l'adoption de la loi-cadre sur l'environnement en 2008, le Togo disposait du code de l'environnement adopté en 1987 qui était jusque-là, le texte fondamental sur la protection de l'environnement. Avec l'adoption de la loi-cadre, ce code n'est plus en vigueur, la plupart de ses dispositions étant prises en compte par la loi.

6. Cette loi est appuyée par trois textes réglementaires à savoir:

- le décret N° 2006 – 058 / PR du 05 juillet 2006 fixant la liste des travaux, activités et documents de planification soumis à étude d'impact sur l'environnement et les principales règles de cette étude;
- l'arrêté N°013 / MERF du 01 septembre 2006 portant réglementation de la procédure, de la méthodologie et du contenu des études d'impact sur l'environnement;
- l'arrête N° 018 / MERF du 09 octobre 2006 fixant les modalités et les procédures d'information et de participation du public au processus d'étude

d'impact sur l'environnement.

Autres réglementations relatives à l'environnement

7. Il s'agit de:

- la loi N° 2008-09 portant code forestier qui définit les règles de gestion des ressources forestières;
- la loi N° 96-004 /PR portant code minier qui définit les modalités d'ouverture et d'exploitation des carrières et emprunts;
- la loi N° 2007-011 relative à la décentralisation et aux libertés locales qui attribue notamment des compétences aux collectivités dans la gestion de leur environnement.

Cadre institutionnel de l'évaluation environnementale au Togo

8. Au plan institutionnel, la loi-cadre sur l'environnement dispose clairement en son article 10 que la mise en œuvre de la politique nationale de l'environnement relève de la compétence du Ministère de l'environnement et des ressources forestières en relation avec les autres ministères et institutions concernés. A ce titre, le ministère chargé de l'environnement suit les résultats de la politique du gouvernement en matière d'environnement et de développement durable et s'assure que les engagements internationaux relatifs à l'environnement auxquels le Togo a souscrit, sont intégrés dans la législation et la réglementation nationales. L'article 15 de la loi-cadre sur l'environnement confie, à l'Agence Nationale de Gestion de l'Environnement (ANGE), la promotion et la mise en œuvre du système national des évaluations environnementales, notamment les études d'impact, les évaluations environnementales stratégiques, les audits environnementaux. A ce titre, l'ANGE est chargée de gérer le processus de réalisation des études d'impact sur l'environnement, l'évaluation du rapport ainsi que la délivrance du certificat de conformité environnementale. L'ANGE est un établissement public servant d'institution d'appui à la mise en œuvre de la politique nationale de l'environnement. Mais, en attendant son organisation et sa mise en place effective, cette mission est assurée par la Direction de l'Environnement à travers la Division des études d'impacts et des audits environnementaux. Par ailleurs, la loi-cadre par son article 12 crée la Commission Nationale du Développement Durable (CNDD) chargée de suivre l'intégration de la dimension environnementale dans les politiques et stratégies de développement.

Contexte environnemental de la zone du Projet

9. Le projet aura une couverture nationale. Le Togo présente des caractéristiques morphologiques et climatiques très diverses ainsi que des niveaux variés de vulnérabilité et de pression sur les ressources naturelles.

10. La partie Nord du pays, constituée des régions des Savanes et de Kara est caractérisée par un climat tropical de type soudanien avec une seule saison de pluies d'avril à novembre et une pluviométrie moyenne de 1000 à 1300 mm par an. Elle présente particulièrement dans la région du Kara un relief varié avec la présence de chaines de collines d'hématites et de vastes plaines notamment dans la région des Savanes. Cette zone est aussi dominée par la production céréalière (maïs, mil, riz) et la culture du coton avec des exploitations plus étendues et une mécanisation plus importante favorisant le défrichement de nouvelles terres. Elle est assez peuplée surtout dans les Savanes avec une densité de plus de 70 habitants au km² et une forte population rurale d'environ 85%.Les bas-fonds constituent les principales zones humides et les seules galeries forestières restantes de cette zone. La combinaison de ces facteurs résulte en une forte pression sur les ressources naturelles avec une fragilisation croissante des écosystèmes.

11. La partie centrale du pays couvrant la région Centrale et la partie Nord des Plateaux jouit d'un climat tropical semi-humide avec une saison pluvieuse plus longue d'avril à octobre et une pluviométrie moyenne de 1500 mm par an. Elle est dominée par une vaste plaine bordée au Nord-Est et au Sud-Ouest par la chaine montagneuse d'Atacora avec une altitude en dessous de 700 m. Cette zone est caractérisée par un potentiel important de cultures céréalières et du coton avec une diversification limitée en cultures de tubercules (notamment manioc).Elle est la principale zone de production de riz avec 41% de la production nationale. Elle est peu peuplée avec une densité de moins de 40 habitants au km²et une population rurale de moins de 70%. Elle constitue le bassin versant du fleuve Mono et du système de la Volta constitué de la rivière Mô. Les bas-fonds dans cette zone sont en majeure partie les têtes de source de ces cours d'eau et mérite une attention particulière.

12. La partie Sud du pays est couverte par les régions du Plateau et Maritime. Elle a un climat de type soudano-guinéen bimodal avec deux saisons des pluies et une pluviométrie moyenne de plus de 1500 mm dans le Plateau et d'environ 1200 à 870 mm dans la région Maritime. La zone est fortement peuplée avec une densité de 74 habitants au km² dans le Plateau à plus de 400 habitants par km² dans la région Maritime. Elle est caractérisée par une agriculture très diversifiée avec comme principales cultures les céréales (riz, maïs), les tubercules, le café, le cacao et le maraichage. La région des Plateaux abritent les têtes de source de plusieurs rivières locales (Zio, Haho) et contribuent aussi au débit du fleuve Mono. Elle connait des érosions hydriques importantes occasionnées par la déforestation massive au profit des cultures intensives de café et cacao. Par conséquent le développement des bas-fonds dans cette région mérite plus d'attention. La zone côtière par contre est surtout marquée par une urbanisation accélérée du terroir avec ses effets néfastes sur l'environnement ainsi que par une dégradation de la côte avec une avancée du front d'eau de mer et une intrusion saline de plus en plus dans les terres lagunaires.

13. Les principaux **enjeux environnementaux** relatifs aux secteurs agricole et agro-alimentaire au Togo sont: (i) le changement climatique qui est en train de s'opérer dans les régions Maritime et Plateaux avec la disparition progressive des deux saisons de pluies au profit d'une seule saison, résultant en une diminution du niveau d'intensification des systèmes de culture; dans les autres régions notamment les Savanes il se manifeste par une désertification se traduisant par une dégradation continue des terres agricoles; (ii) la pression accrue sur les ressources forestières et sur le foncier, notamment, dans la région Maritime et des Plateaux à cause de l'augmentation de la pression démographie, avec comme conséquences la dégradation de la forêt, de la savane arborée et de la fertilité des sols.

Impacts environnementaux et sociaux potentiels

Impacts positifs

14. Les MPER qui seront créées ou consolidées dans le cadre du projet devraient avoir les impacts positifs suivants:

- L'accroissement du pouvoir économique de petits entrepreneurs ruraux;
- La création d'emplois rémunérateurs et, par voie de conséquence, l'amélioration des revenus et du niveau de vie en milieu rural (meilleure alimentation en quantité et en qualité, meilleur accès aux soins de santé, amélioration de l'habitat, etc.);
- L'augmentation de la production de biens et de services de qualité qui devrait contribuer au développement économique des zones rurales;
- La valorisation des productions agricoles locales par leur transformation, ce qui permet aussi la réduction des pertes après récolte encourues lors du stockage des produits bruts.

- La réduction de l'exode rural grâce aux opportunités de travail pour les jeunes.

Impacts négatifs

15. Les impacts négatifs potentiels de l'implantation ou du développement des MPER sont présentés dans le tableau qui suit, par domaine d'activité des MPER:

Tableau 1 - Impact sur l'environnement des principales activités des MPER

Domaine d'activité de la MPER	Importance de l'impact		
	Mineur	**Moyen**	**Majeur**
Prestation de service de travaux agricoles: - labour mécanisé	L'utilisation d'engins à moteur thermique entraine des nuisances: - pollution de l'air par les fumées d'échappement; le rejet incontrôlé d'huiles de vidange et les fuites pourraient provoquer une pollution des sols par hydrocarbures	La mécanisation du labour pourrait entrainer une extensification des cultures, avec le risque de défrichement de zones boisées ou l'extension des cultures en zones pastorales	
- récolte, battage, vannage des céréales	Idem que ci-dessus		
- transport mécanisé des récoltes	Idem que ci-dessus		
Production de supports de culture et d'élevage: - compost / biofertilisant	Aucun impact négatif. Plutôt impact positif sur les sols (pas de risque d'acidification de fait des engrais minéraux)		
Fabrication équipements de transformation (batteuse, égreneuse, agroéquipement de transformation) par artisan forgeron et menuiserie métallique		Impact négatif par l'utilisation de bois de chauffe pour la forge (si les pratiques d'exploitation du bois ne sont pas respectueuses de la ressource)	

Entretien, réparation matériel et équipements agricoles motorisés		Le rejet des huiles de vidange et le dépôt des pièces hors d'usage dans la nature conduiraient à la pollution des sols et des eaux, et à la dégradation de l'environnement paysagé	
Commercialisation intrants, équipements agricoles, et divers produits des MPER	La facilitation de l'accès aux intrants (boutiques de proximité) pourrait entrainer une augmentation de l'utilisation des engrais et produits phytosanitaires, avec risques de pollution des sols et des eaux		
Transformation des produits agricoles: - secteur agroalimentaire	Aucun impact négatif pour les transformateurs utilisant l'énergie électrique ou l'énergie solaire	Impact négatif potentiel pour les transformateurs utilisant le bois de chauffe (si les pratiques d'exploitation du bois ne sont pas respectueuses de la ressource)	
- secteur non agroalimentaire (produits cosmétiques et thérapeutiques)	Idem que ci-dessus	Idem que ci-dessus	
Services de formation et de conseil	Aucun impact négatif		

Recommandations pour améliorer la gestion environnementale et atténuer les impacts négatifs

16. Compte tenu des impacts potentiels sur l'environnement des MPER promues par le projet dans le cadre de ses interventions, il est recommandé de prévoir un certain nombre d'activités visant à améliorer la gestion environnementale et à atténuer les impacts. Ces activités porteront entre autres sur:

- Sensibilisation et formation des jeunes entrepreneurs (MPER) à la protection environnementale;

- Sensibilisation des membres des comités régionaux de sélection des MPER pour l'identification dans les dossiers (étude de faisabilité et plan d'affaires) des candidats entrepreneurs, des aspects négatifs pour l'environnement. Les comités régionaux de sélection veilleront à ce que des projets de création et/ou de consolidation de MPER avec impacts négatifs potentiels sur l'environnement soient refusés;
- Sensibilisation des formateurs aux problèmes liés à l'environnement;
- Assistance des centres de ressources et des plateformes de services aux MPER pour l'identification et la mise en œuvre de procédures et technologies respectueuses de l'environnement.

Remarques

- Le projet n'interviendra pas dans les zones aux ressources naturelles fragiles ou importantes: forêts classées, aires protégées, zones humides, etc.
- Compte tenu de l'approche retenue – intervention à la demande des populations cibles - la localisation des sites d'implantation des micros et petites entreprises ne sera connue qu'en phase d'exécution du projet. Il est donc recommandé que chaque intervention soit précédée d'un processus simple d'**examen préliminaire environnemental** (*screening*) au moyen d'une fiche environnementale (selon modèle en annexe, à finaliser par le projet sur la base des critères d'évaluation environnementale appliqués au Togo).

Catégorie environnementale

17. Les dispositions réglementaires en matière d'environnement au Togo, notamment le décret N° 2006-058/PR du 05/07/2006, rendent obligatoire l'étude d'impact sur l'environnement pour tout projet d'aménagement ou d'infrastructures. Ce décret distingue deux types d'études d'impact en fonction de l'ampleur de chaque projet ou de son implantation dans une zone reconnue sensible ou non sensible par la réglementation. Il s'agit de: (i) l'Etude d'impact sur l'environnement approfondie, applicable à des projets de grande ampleur ou des projets implantés dans une zone à risque ou écologiquement sensible (zones humides, montagne, collines, aires protégées ou sacrées, zones résidentielles, habitats d'espèces rares, menacées ou endémiques, autres écosystèmes fragiles reconnus); (ii) l' Etude d'impact sur l'environnement simplifiée, concernant tout projet ayant des impacts d'importance mineure sur l'environnement et dont l'exécution n'est pas envisagée dans une zone à risque ou écologiquement sensible.

18. Les actions envisagées dans le cadre du projet concernent essentiellement la création ou le développement de micro et petites entreprises rurales actives en amont et en aval de la production agricole et qui seront implantées sur des sites de superficie très réduite et dispersés. Les impacts négatifs sur le milieu physique (sol, eau et air) seront mineurs et devraient donc nécessiter seulement une étude d'impact environnemental simplifiée.

19. Dans l'ensemble, les interventions du projet n'auront que des impacts négatifs mineurs et limités sur l'environnement et les mesures envisagées permettront d'atténuer considérablement ces effets et feront l'objet de précision et d'une attention particulière à la mise en œuvre. Le projet est peut donc être classé dans la catégorie environnementale B.

Fiche Environnementale

Informations Générales

Titre du projet:

Type de projet:				
Création / développement MPER	Micro et petite entreprise agro-alimentaire	Artisanat: atelier métallique	Autres	Autres
Lieu:	Province:	Région:	Ville:	Zone rurale:

Impacts Environnementaux et Sociaux

	Est-ce que la MPER ou l'activité:	**Oui**	**Non**
1	aura un impact sur une aire naturelle (foret, zone humide, habitat naturel, aire protégée) ?		
2	aura un impact sur une aire culturelle, historique, archéologique ?		
3	aura un impact sur l'accès des populations locales à leurs habitats, biens, sources de revenus ou de moyens d'existence, services publics ?		
4	impliquera l'achat de pesticides ou d'équipement de leur application ?		
5	aura un impact sur les sols (dégradation, érosion, salinité) ?		
6	aura un impact sur les eaux de surface ou souterraine (quantité, qualité) ?		
7	aura un impact sur l'air (poussière, fumée, contamination) ?		
8	aura un impact sur la génération ou la gestion des déchets (solide, liquide) ?		
9	aura un impact sur la santé ou la sécurité des populations locales ?		
10	aura un impact négatif sur les groupes non impliqués par le projet ?		

Résultats de l'Examen Préliminaire

	Indiquez les résultats des réponses aux questions ci-dessus:	**X**
1	Toutes les réponses sont « non »: il n'y aura plus besoin d'évaluation additionnelle.	
2	Il y a une ou plusieurs réponses « oui » aux questions 1 à 4: discutez l'éligibilité de l'activité ou de la MPER avec l'Agence Nationale de Gestion de l'Environnement (ANGE)	
3	Il y a une ou plusieurs réponses « oui » aux questions 5 à 10: identifiez des bonnes pratiques et des mesures d'atténuation appropriées pour l'activité ou la MPER et les discutez avec l'Agence Nationale de Gestion de l'Environnement (ANGE) pour décider si une EE est nécessaire	

Annexe 14: Teneur du fichier "cycle de vie" du projet

Contenu du Projet

Note conceptuelle

Document de conception détaillé - Rapport principal et annexes- 1er Juillet 2013

Annexes(13)

Note d'impact environnemental

Documents de travail:

- Document de travail 1: Appui à la création, consolidation et promotion de la micro et petite entreprise rurale
- Document de travail 2: Finances rurales