ECOWAS COMMISSION
COMMISSION DE LA CEDEAO
COMISSÃO DA CEDEAO

Note de capitalisation

Structurer l'embouche et les marchés pour renforcer la filière bétail-viande au Togo : Enseignements du projet PERCO

Avec l'appui technique et financier de :

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

Septembre 2025

Cette note de capitalisation a été réalisée dans le cadre de la Phase 1 du Programme d'Appui à la Commercialisation du Bétail en Afrique de l'Ouest mis en œuvre du 1er avril 2021 au 30 juin 2023 avec l'appui technique et financier de

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

Pour citer ce document :

Commission de la CEDEAO – Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARAA), Note de capitalisation, 2025 : Structurer l'embouche et les marchés pour renforcer la filière bétail-viande au Togo : Enseignements du projet PERCO

Projet : Appui à la production du bétail de qualité grâce à l'embouche bovine et ovine et à la mise en marché (PERCO)

Pays : Togo

Institutions de mise en œuvre : Fédération Nationale des Professionnels de la Filière Bétail et Viande du Togo (FENAPFIBVTO), Entreprise Territoire et Développement (ETD) et École Supérieure d'Agriculture (ESA)

Résumé exécutif

Le projet PERCO, mis en œuvre au Togo, a permis de répondre à deux défis majeurs : combler le déficit national en viande de qualité et renforcer l'efficacité du commerce du bétail sur le corridor central. Pour y parvenir, l'intervention a mis en place trois ateliers écoles d'embouche dans les régions des Savanes, de la Centrale et de la Kara, tout en valorisant les sous-produits agricoles pour l'alimentation animale. Un total de 100 jeunes, dont 30 femmes, a été formé aux techniques d'embouche, et des dispositifs de concertation ont été instaurés autour des infrastructures construites.

Les résultats sont probants : plus de 45 000 petits ruminants ont été vendus lors de l'opération Tabaski 2022, générant un chiffre d'affaires de plus de 3,3 milliards de FCFA. L'amélioration des pratiques a permis à certains éleveurs de doubler leur capacité d'embouche et d'augmenter significativement leurs revenus. La mise en réseau des acteurs et la création de comités de gestion ont aussi renforcé la gouvernance des marchés à bétail.

Une leçon majeure ressort de cette expérience : l'ancrage local des infrastructures, combiné à une planification rigoureuse et à une formation pratique, constitue un levier puissant pour initier des changements durables. Pour maximiser l'impact, il est essentiel de consolider la structuration verticale des acteurs, d'investir dans des dispositifs de gestion locale et de pérenniser les ateliers écoles en tant que pôles régionaux de formation et d'innovation.

Messages clés

- Le projet d'Appui à la production du bétail de qualité grâce à l'embouche bovine et ovine et à la mise en marché (PERCO) a répondu à un double enjeu : combler le déficit de viande de qualité au Togo et renforcer la structuration du commerce du bétail en améliorant à la fois la production et la commercialisation le long du corridor central.
- L'intervention a reposé sur la mise en place d'ateliers écoles d'embouche, la valorisation des sous-produits agricoles pour l'alimentation animale, la formation de jeunes et de femmes, et la structuration des acteurs pour fluidifier les échanges commerciaux nationaux et transfrontaliers.
- Plus de 45 000 petits ruminants ont été vendus lors de l'opération Tabaski 2022, générant plus de 3,3 milliards de FCFA de chiffre d'affaires, grâce à une meilleure organisation des marchés et au renforcement des liens entre commerçants togolais et sahéliens.
- Les capacités des éleveurs ont été durablement renforcées : certains ont plus que doublé leur capacité d'embouche et amélioré leurs revenus, grâce à une meilleure maîtrise des techniques et un accès facilité aux aliments de qualité.
- La planification opérationnelle, l'implication des autorités locales et l'ancrage des infrastructures dans les territoires sont des leviers essentiels de succès, à systématiser dans tout projet de renforcement de filière.
- La structuration verticale des acteurs de la chaîne de valeur et l'introduction d'outils de gouvernance locale (comités de gestion, plateformes numériques) ont montré leur efficacité et devraient être consolidés pour favoriser la durabilité et la mise à l'échelle.

Enjeu

Une filière stratégique à fort potentiel mais freinée par des contraintes structurelles

Au Togo, l'élevage joue un rôle essentiel dans la sécurité alimentaire, la génération de revenus ruraux et la dynamisation de l'économie locale. Longtemps pratiqué de manière traditionnelle, il repose principalement sur des systèmes extensifs peu productifs, avec des animaux en divagation dans le sud du pays ou gardés sommairement dans le nord. Cette organisation limite fortement le rendement zootechnique, la maîtrise des cycles de production et la qualité des produits destinés au marché.

Pourtant, la demande en viande augmente régulièrement, portée par l'évolution des habitudes alimentaires et la croissance démographique. Selon la FAO, la consommation moyenne de viande au Togo atteignait seulement 7 kg par habitant et par an, contre une norme recommandée de 12 kg, soit un déficit de près de 40 %. Cette insuffisance de l'offre nationale fragilise la souveraineté alimentaire du pays et traduit un sous-investissement dans un secteur pourtant porteur, à fort potentiel d'emplois et de création de valeur.

Une faible productivité et une structuration limitée des acteurs entravent l'accès aux marchés rémunérateurs

Au-delà du faible niveau de production, la filière bétail-viande togolaise souffre d'une structuration encore embryonnaire, notamment sur le plan vertical. Si les acteurs sont relativement bien organisés en associations ou groupements à l'échelle locale, les relations entre producteurs, commerçants, transporteurs et gestionnaires de marchés restent faibles. Cette absence d'intégration limite les possibilités de contractualisation, complique l'accès à des débouchés de qualité et fragilise la position des éleveurs sur les marchés régionaux. Par ailleurs, les animaux mis en vente sont souvent issus de races locales peu performantes, vendus à maturité tardive et avec des pratiques alimentaires peu optimisées. L'alimentation constitue en effet un maillon faible de la chaîne, les éleveurs ayant peu accès à des aliments de qualité, et les initiatives locales de production d'aliments étant encore rares ou peu structurées.

Des besoins clairs exprimés par les acteurs de la filière : renforcer les capacités, structurer les flux, et améliorer l'environnement commercial

Les échanges avec les parties prenantes, ainsi que les constats issus de l'analyse de la filière, font émerger des besoins convergents. D'abord, un besoin urgent de renforcement de capacités techniques, notamment en embouche, alimentation animale et gestion d'infrastructures d'élevage, ciblant en particulier les jeunes et les femmes. Ensuite, une nécessité de disposer d'infrastructures fonctionnelles pour la formation, la production et la commercialisation : ateliers écoles, boutiques d'aliments, équipements adaptés. Enfin, un besoin de structuration des échanges, à travers la mise en relation des acteurs, la gouvernance des marchés à bétail, et la facilitation des opérations commerciales avec les pays voisins. Le projet PERCO s'est ainsi positionné pour répondre à cette triple problématique – technique, institutionnelle et commerciale – avec une ambition claire : améliorer la productivité locale, moderniser le commerce du bétail, et renforcer l'ancrage des producteurs togolais dans les flux régionaux.

Dans la pratique

Intensification de la production d'animaux de boucherie de qualité

Activités menées

Dans le cadre de l'intensification de la production d'animaux de boucherie de qualité, le projet PERCO a mis en œuvre un ensemble cohérent d'activités reposant sur une approche intégrée et progressive. La stratégie adoptée visait à renforcer durablement les capacités des jeunes et des femmes en embouche bovine et ovine, tout en améliorant les conditions techniques et matérielles de la production.

La démarche a débuté par une collaboration avec les collectivités locales pour l'identification et l'acquisition de sites adaptés à l'installation des ateliers écoles. Cette étape a permis d'ancrer les infrastructures dans les territoires et de garantir leur appropriation par les communautés locales. Le processus d'ingénierie sociale a ensuite été conduit pour définir les plans techniques des infrastructures, en concertation avec les bénéficiaires et les partenaires techniques. Sur cette base, les dossiers d'appel d'offres ont été élaborés, validés, et lancés, permettant la sélection d'entreprises locales en charge des travaux.

Les ateliers écoles ont été construits, puis équipés avec du matériel approprié. En parallèle, des comités de gestion ont été mis en place pour assurer la gouvernance de ces infrastructures et leur entretien. Une série de formations pratiques a été organisée sur les techniques d'embouche, la culture fourragère et la gestion des infrastructures. 100 jeunes ont été formés, dont 30 % de femmes. Des cultures fourragères ont été implantées à proximité des ateliers, et des boutiques d'aliment bétail ont été installées dans les trois régions d'intervention. Ces boutiques ont été approvisionnées en aliments concentrés, vendus à des prix subventionnés (réduction de 40 %) pour favoriser l'accessibilité.

Les moyens mobilisés pour cette intervention ont été à la fois financiers, humains et techniques. Le coût total des activités s'élève à plus de 86 millions FCFA, répartis principalement entre la construction des ateliers (52 %), l'installation des banques d'aliments bétail (19 %), les formations (9 %), la culture fourragère (11 %) et les équipements (9 %).

Résultats atteints

La mise en œuvre de cette stratégie a permis d'enregistrer plusieurs résultats significatifs, tant sur le plan des réalisations matérielles que sur celui des effets observés chez les bénéficiaires. Trois ateliers écoles ont été construits et équipés dans les régions ciblées. Ils ont servi de centres de formation, de concertation et de démonstration des bonnes pratiques en matière d'embouche. Cent bénéficiaires ont été formés, et des séances de partage d'expérience ont été organisées, réunissant une trentaine d'éleveurs issus des trois régions du projet.

Les capacités techniques des bénéficiaires se sont nettement améliorées, comme en témoignent les récits de plusieurs éleveurs. Certains ont vu leur cheptel embouché passer de cinq à douze têtes par cycle, avec une amélioration significative de leurs revenus. La valorisation des sous-produits agricoles (SPA) et agro-industriels (SPAI) pour l'alimentation animale a été intégrée dans les pratiques, entraînant un meilleur engraissement des animaux. Des innovations comme l'utilisation de pierres à lécher ou l'observation sanitaire des nouveaux animaux ont également été adoptées.

Au-delà des résultats individuels, l'appropriation des infrastructures par les communautés locales témoigne de l'ancrage du dispositif. Les ateliers écoles ont été perçus comme des modèles à répliquer. L'accès facilité à des aliments de qualité via les boutiques installées a également contribué à améliorer les performances zootechniques des troupeaux.

Au titre de témoignage, M. SAMAGO exprime *« Avant le projet j'avais un atelier de 5 moutons par cycle d'embouche. Grace au projet, j'ai pu améliorer (infrastructure et équipement d'élevage, formation, l'alimentation) les conditions d'élevage. Ce qui me permet de nos jours de réaliser un lot de 12 moutons d'embouche par cycle et de les vendre entre 120 à 130.000 fcfa au lieu de 90.000 fcfa précédemment »*.

Défis rencontrés

Malgré les avancées enregistrées, la mise en œuvre a été confrontée à plusieurs difficultés. Le recrutement tardif des entreprises chargées des constructions, consécutif au départ du responsable financier de l'organisation partenaire ETD, a entraîné un décalage dans le calendrier. L'exécution des travaux a également subi des retards, et certaines entreprises n'ont pas respecté les normes techniques exigées. S'y ajoutent des contraintes liées à la culture fourragère, notamment la non-germination des semences au premier semis, remettant en cause la disponibilité rapide de ressources alimentaires sur place.

Par ailleurs, la mobilisation de la contrepartie financière par certains partenaires s'est révélée difficile, en raison d'un manque d'engagement ou d'une volonté de délégation exclusive au porteur de projet. Ces blocages ont pesé sur le rythme de mise en œuvre et sur la planification de certaines activités.

Des mesures ont néanmoins été prises pour limiter l'impact de ces contraintes : suivi renforcé des chantiers, sensibilisation accrue des partenaires, et réajustement du calendrier. Des leçons importantes ont été tirées, notamment sur l'importance des tests de germination pour les semences, la concertation avec les autorités locales pour l'accès au foncier, et la nécessité d'une planification budgétaire rigoureuse dès l'amont du projet.

Modernisation du commerce du bétail et de la viande

Activités menées

La stratégie mise en œuvre par le projet PERCO pour améliorer le commerce du bétail et de la viande s'est appuyée sur une approche progressive de structuration des acteurs, de création de synergies commerciales et d'organisation de la gouvernance des marchés à bétail. Le point de départ a été l'information et la mobilisation des différents maillons de la chaîne de valeur bétail-viande autour des objectifs du projet. Cette phase a permis de sensibiliser les éleveurs, commerçants, gestionnaires de marchés et autorités locales sur la nécessité d'une structuration verticale efficace pour accéder durablement aux marchés.

L'une des premières actions concrètes a été l'appui à la formalisation des organisations professionnelles. Neuf organisations d'éleveurs et de commerçants ont ainsi été restructurées sur la base des textes de l'OHADA, avec un accompagnement en gestion commerciale et en bonne gouvernance. Par ailleurs, dix comités de gestion de marchés à bétail ont été mis en place ou renforcés dans les principaux marchés d'échange du pays, tels que Cinkansé, Mango, Sokodé ou Adétikopé. Ces comités ont bénéficié de formations ciblées sur la gestion des infrastructures, la transparence des recettes et l'organisation des flux commerciaux.

Le projet a également facilité les relations d'affaires régionales à travers l'organisation d'échanges commerciaux entre les acteurs togolais et ceux du Burkina Faso, du Mali et du Niger, notamment lors de l'opération Tabaski. Ce dispositif a permis de structurer l'offre en période de forte demande et d'optimiser les circuits d'écoulement des animaux embouchés.

En complément, un cadre de concertation multi-acteurs a été mis en place pour traiter de manière collective les contraintes liées à la commercialisation du bétail. Les ateliers écoles ont été utilisés comme espaces de dialogue pour favoriser l'articulation entre producteurs, commerçants et gestionnaires de marchés. Le projet a aussi accompagné la création d'un réseau national des emboucheurs, rattaché à la Fédération Nationale des Professionnels de la Filière Bétail et Viande du Togo (FENAP-FIBVTO), et sa mise en relation avec les réseaux régionaux (RBM, APESS) pour favoriser les synergies sous-régionales. Enfin, un site web couplé à un système d'information sur les marchés (SIM) bétail-viande-lait est en cours de développement pour améliorer la circulation de l'information sur les prix et les flux.

Le coût total de ces activités s'élève à 4 200 000 F CFA, réparti entre les actions de structuration des acteurs (48 %) et les activités de sensibilisation et d'appui à la commercialisation (52 %).

Résultats atteints

Les résultats obtenus témoignent d'une amélioration notable du fonctionnement du système de commercialisation. Grâce à l'opération Tabaski 2022, 45 250 têtes de petits ruminants ont été vendues, générant un chiffre d'affaires de plus de 3,3 milliards de F CFA. Ces performances marquent une nette progression par rapport à la campagne de 2020, durant laquelle seulement 30 000 têtes avaient été écoulées. Les commerçants sahéliens, notamment du Burkina Faso, du Mali et du Niger, ont organisé 150 chargements d'ovins depuis le Togo, renforçant ainsi l'intégration régionale.

La mise en réseau des emboucheurs et leur connexion avec les réseaux de la sous-région ont permis

un échange d'expériences, une meilleure circulation des bonnes pratiques et une mutualisation des outils de gestion. Les dix comités de gestion des marchés, désormais opérationnels, assurent une gouvernance plus transparente des flux commerciaux et des recettes perçues. Ces avancées contribuent à instaurer un climat de confiance entre les acteurs, essentiel au bon fonctionnement des marchés à bétail.

Défis rencontrés

Plusieurs contraintes ont toutefois affecté le déroulement de ces activités. Les tracasseries routières ont freiné la fluidité des échanges transfrontaliers, tandis que le manque de moyens de transport adaptés a entraîné des pertes d'animaux pendant les trajets. Les commerçants ont également rencontré des difficultés pour se procurer des aliments à bétail de qualité sur les marchés, limitant ainsi la capacité de stockage ou de finition des animaux en amont de la vente. Enfin, le vol d'animaux dans certains marchés a été signalé comme un problème récurrent, affectant la sécurité des transactions.

Face à ces difficultés, le projet a misé sur la structuration des acteurs et la professionnalisation des comités de gestion pour renforcer la sécurité, la transparence et la prévisibilité des échanges. L'adoption progressive des techniques de contractualisation et l'utilisation des réseaux sociaux pour la vente ont été encouragées afin d'améliorer les performances commerciales et de renforcer la traçabilité.

Leçons apprises et recommandations

- **Une planification rigoureuse et concertée des activités favorise une mise en œuvre efficace et évite les retards critiques**. L'expérience du projet a montré que les défaillances dans la coordination initiale – comme le retard dans la sélection des entreprises de construction ou l'absence de tests sur les semences fourragères – peuvent désorganiser l'ensemble du calendrier d'exécution. Une meilleure anticipation, associée à une coordination étroite entre partenaires dès la phase de préparation, permettrait d'éviter ces contretemps. L'adoption d'un calendrier de travail clair, partagé avec l'ensemble des parties prenantes, assorti d'un suivi rapproché des étapes critiques, constitue un levier essentiel pour fluidifier la mise en œuvre.

- **L'apprentissage par la pratique transforme rapidement les comportements et les résultats techniques des bénéficiaires**. Les formations en embouche, adossées à des équipements fonctionnels et des démonstrations concrètes, ont permis aux participants d'acquérir et de répliquer des compétences techniques clés. Les bénéficiaires ont pu augmenter la taille de leurs troupeaux embouchés, améliorer l'alimentation animale, et générer des revenus plus élevés. La mise en réseau entre bénéficiaires, le suivi post-formation, et l'organisation de séances de partage d'expérience ont renforcé ces effets.

- **Une structuration verticale des acteurs renforce l'accès aux marchés et améliore la gouvernance des flux commerciaux**. La formalisation des coopératives, la création de cadres de concertation et la mise en place de comités de gestion des marchés ont permis une meilleure coordination des opérations commerciales. En combinant formation à la

gestion, contractualisation et usage des outils numériques, les acteurs ont pu sécuriser leurs ventes, élargir leurs réseaux et accroître leurs marges. Appuyer durablement cette structuration, en lien avec les fédérations existantes, peut consolider ces acquis.

- **L'alimentation animale constitue un levier stratégique mais fragile dans les systèmes d'embouche**. L'introduction des boutiques d'aliment subventionné et la valorisation des sous-produits agricoles ont contribué à améliorer les performances zootechniques. Cependant, les difficultés d'approvisionnement et les coûts d'accès constituent encore des freins majeurs, notamment pour les petits commerçants. Le développement de modèles économiques viables, impliquant à la fois les producteurs, les agro-industriels et les coopératives, apparaît comme une voie prometteuse pour sécuriser cette chaîne.

- **La mise à l'échelle des innovations est envisageable, à condition d'un accompagnement ciblé et d'une intégration progressive dans les politiques publiques**. Si certains éleveurs ont déjà commencé à reproduire les équipements et pratiques issus des ateliers écoles, cette dynamique reste tributaire de l'accès aux ressources (foncier, intrants, capital) et de la stabilité des débouchés. Par ailleurs, les dispositifs locaux tels que les comités de gestion, les réseaux d'emboucheurs ou les plateformes de concertation ont montré leur utilité sur le terrain, mais leur pérennité dépendra de leur reconnaissance institutionnelle et de leur capacité à mobiliser des ressources durables. L'identification de territoires favorables, couplée à un appui technique, institutionnel et à un arrimage renforcé aux services déconcentrés, aux fédérations nationales et aux programmes publics, constitue une condition essentielle pour déployer ces innovations à plus grande échelle et garantir leur durabilité au-delà de l'intervention projet

À propos de cette note de capitalisation

Cette note est issue d'un processus de capitalisation participatif conduit dans le cadre du Programme d'Appui à la Commercialisation du Bétail en Afrique de l'Ouest (PACBAO). L'objectif de la capitalisation est de documenter et valoriser les expériences menées sur le terrain afin de favoriser l'apprentissage, la redevabilité et la mise à l'échelle des approches prometteuses. Les informations ont été recueillies à travers des entretiens, des visites de terrain, l'analyse de documents et la consultation des parties prenantes.

À propos du programme PACBAO

Le Programme régional d'appui à la commercialisation du bétail en Afrique de l'Ouest (PACBAO) est une initiative de la CEDEAO avec l'appui financier de la Coopération Suisse (DDC). Elle s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la Politique agricole régionale, l'ECOWAP. Elle vise à créer des conditions favorables à l'accroissement des revenus des éleveurs en s'appuyant sur le secteur privé du commerce régional du bétail et les institutions publiques régionales. Au cours de sa première phase (2018 – 2023), le programme a contribué au renforcement des capacités institutionnelles et opérationnelles de la CEDEAO et a financé 16 projets pilotes dans 11 pays en Afrique de l'Ouest et au Sahel qui ont permis de générer une dizaine de bonnes pratiques et innovations. Les projets pilotes visaient essentiellement à accroître la productivité du bétail, améliorer la compétitivité de la viande produite dans la région face à la concurrence des importations extra-communautaires, faciliter et moderniser le commerce intra-régional du bétail et, améliorer les relations entre les acteurs des chaines de valeur, les installations et les moyens destinés à la transformation et au transport de la viande rouge.

La deuxième phase du programme (2024-2028) s'inscrit dans la même perspective et mettra l'accent sur la mise à l'échelle des pratiques innovantes existantes tout en créant des conditions favorables à la promotion de la filière bétail-viande. Son objectif global est de contribuer à couvrir les besoins en viande rouge et produits carnés des populations de l'Afrique de l'Ouest et du Sahel à travers le développement du commerce intrarégional de bétail et de la viande et la maîtrise des importations extrarégionales des produits carnés. De façon spécifique, la seconde phase du programme vise à accroitre d'au moins 2,6% l'offre de bétail et de viande sur les marchés terminaux et toucher environ 500 000 bénéficiaires directs dont 40% de jeunes et de femmes.

Remerciements

Nous exprimons notre sincère gratitude à toutes les personnes et institutions qui ont contribué à la réalisation de ce document de capitalisation. Votre soutien, votre engagement et votre participation ont été essentiels à la réussite de ce processus.

ECOWAS COMMISSION
COMMISSION DE LA CEDEAO
COMISSÃO DA CEDEAO

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Agency for Development and Cooperation SDC

Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation
4e et 5e étages, Immeuble de la CRBC
Place de la Réconciliation, Cité OUA, Quartier Atchanté
01 BP4817, Lomé 01, Togo
Courriel : araa@araa.org
Site Web: www.araa.org