

COMISSÃO DA CEDEAO

ECOWAS COMMISSION



COMMISSION DE LA CEDEAO

Département Agriculture, Environnement et Ressources en Eau

Department of Agriculture, Environment and Water Resources

ARAA / RAAF

Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation

Regional Agency for Agriculture and Food

« OPERATIONS INNOVANTES SUR LA SECURITE ALIMENTAIRE ET NUTRITIONNELLE EN AFRIQUE DE L'OUEST »

THEMATIQUE 3 : « Renforcement des systèmes de crédit et d'assurance agricoles »

AIDE-MEMOIRE DU SUIVI PERIODIQUE N°1 DU PROJET « INADES »

TITRE DU PROJET : « Capitalisation sur un partenariat innovant pour l'accès des petits producteurs au crédit agricole au Togo »

ACCORD DE SUBVENTION : N°06AP1T3/2015/CAERE/ARAA/PASANAO

Janvier 2017

Evaluation réalisée dans le cadre du
**Programme d'Appui à la Sécurité
Alimentaire et Nutritionnelle en
Afrique de l'Ouest
(PASANAO)**

Appui :



Opérateurs :



Groupement :
IRAM
Bureau ISSALA
AEDES
LARES

Contenu

I. CONTEXTE DE L’EVALUATION	3
<i>Composition de l’équipe d’évaluation</i> :	4
II. PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L’EVALUATION	4
III. ETAT D’AVANCEMENT DE LA MISE EN OEUVRE	4
3.1 Revue des performances du projet	5
3.2 Mise en œuvre globale du projet	5
3.2.1 Rappel des objectifs et résultats attendus du projet	5
3.2.2 Activités menées depuis la mission d’évaluation préliminaire.....	5
3.3 Niveau de décaissement et projections	6
3.3.1 Niveau de décaissement	6
3.3.2 Projections	6
3.4 Recommandations	7
IV. CONFIRMATION DE L’AIDE MEMOIRE	8
ANNEXES	9

- **Nom et prénoms du Chargé de projet :** ADESSOU K. Sena
- **Référence du projet :** 06AP1TH3/2015/CAERE/ARAA/PASANAO
- **Nom du projet :** Capitalisation sur un partenariat innovant pour l'accès des petits producteurs au crédit agricole au Togo
- **Date et durée de l'évaluation :** du 29 septembre au 01 octobre 2016
- **Lieu :** Lomé

I. CONTEXTE DE L'EVALUATION

Le Programme d'Appui à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle en Afrique de l'Ouest (PASANAO) est un programme d'appui institutionnel à l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA). Cette agence est chargée de mettre en œuvre les programmes régionaux adoptés par le Comité ministériel spécialisé Agriculture Environnement et Ressources en Eau (CMS AERE) de la CEDEAO. Le PASANAO, avec l'appui de l'Agence Française de Développement, a notamment lancé une série d'Appels à propositions, visant à encourager la mise en œuvre de projets innovants pour lutter contre l'insécurité alimentaire et nutritionnelle dans l'Espace CEDEAO.

Le premier Appel à propositions, lancé en 2014, a conduit à la sélection de sept (7) projets parmi lequel figure le projet « Capitalisation sur un partenariat innovant pour l'accès des petits producteurs au crédit agricole au Togo » par INADES Formation Togo.

Comme dans de nombreux pays africains, L'Etat togolais s'est progressivement désengagé du secteur agricole au cours des années 1990, et la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) a été liquidée en 1990 suite à des problèmes d'impayés et de mauvaise gouvernance. Seul le financement de la filière coton a été maintenu, par l'intermédiaire d'une société d'Etat, mais la crise cotonnière a entraîné une forte diminution des crédits intrants, alors que ces derniers étaient également utilisés pour les produits vivriers.

Aujourd'hui, le secteur bancaire privé conventionnel reste concentré dans les villes et ne finance pas le secteur agricole, en particulier les petits producteurs, qui ne disposent pas des garanties exigées pour solliciter un prêt (titre foncier, domiciliation de salaires...)

Malgré la forte croissance des Institutions et mutuelles financières (IMF), la professionnalisation et la diversification de leur offre de services, le niveau de financement du secteur agricole reste encore très faible, (de l'ordre de 7% du portefeuille global des IMF en 2008¹).

La FUCEC-Togo, créée en 1960 qui concentre 42% de l'ensemble des bénéficiaires et 57% de l'encours de crédit ne dispose que de 1,5% de crédit agricole dans son encours total. Cette institution, à l'instar des autres IMF ont vécu de mauvaises expériences qui les ont conduites à se détourner du secteur agricole : impayés élevés, faibles rentabilité des unités en milieu rural...

C'est dans ce contexte peu favorable au financement agricole, et dans le cadre d'un projet à la filière céréalière financé par l'UE et l'AFD, Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières et la Centrale des Producteurs de céréales du Togo ont mis en place un fonds de garantie, afin de permettre l'accès au crédit intrants et warrantage aux petits producteurs céréalières. Ce fonds logé dans deux (2) IMF (FUCEC-Togo et WAGES) a permis de financer 4000 producteurs entre 2010 et 2015, avec un taux de remboursement de l'ordre de 95%.

Devant le succès de ce fonds de garantie, les institutions parties prenantes ont décidé de capitaliser l'expérience, d'en tirer les enseignements et diffuser les acquis au niveau sous régional.

Une première évaluation préliminaire a consisté à explorer les aspects humains, techniques et organisationnels, en rapport avec la conception et la mise en œuvre de ce projet, financée par l'AFD et dont le suivi est assuré par le PASANAO.

La présente évaluation s'inscrit dans le cadre de la supervision périodique. Elle vise à :

- i) identifier d'éventuels problèmes dans la mise en œuvre des projets;

¹ Etude pour la mise en place d'un fonds de garantie pour les producteurs de céréales au Togo, IRAM 2010

- ii) proposer des pistes d'amélioration ;
- iii) rendre compte de l'avancée des projets de façon indépendante.

Composition de l'équipe d'évaluation :

L'équipe de l'évaluation a été composée de :

- Dr AMOUSSOU Kossi, Expert Régional Financier, Chef de la mission
- Dr YERIMA Borgui, Chargé de programmes PASANAO.

II. PRINCIPALES CONCLUSIONS DE L'EVALUATION

D'une manière générale, la mission a noté avec satisfaction les avancées enregistrées dans la conduite des activités du projet. Les principales conclusions de l'évaluation, après rencontre et échange avec les différentes parties prenantes se récapitulent comme suit :

- ***La mise en œuvre des recommandations émises lors de la 1^{ère} mission***

Ces recommandations ont été toutes appliquées, par rapport notamment :

- i) à l'organisation des ateliers régionaux : les sujets abordés lors ces ateliers ont pris en compte les thématiques proposées par la mission ; la participation à ces ateliers a été suffisamment diversifiée, afin d'obtenir le maximum d'idées et de propositions des différentes parties prenantes ;
- ii) à l'association et l'implication des services techniques de l'Etat, représentés aux niveaux décisionnels les plus élevés : Inades a entrepris les démarches nécessaires, afin d'échanger avec les institutions de l'Etat concernées. Il faut toutefois déplorer qu'elle n'ait pas réussi à obtenir la disponibilité des responsables de ces institutions.

- ***La réalisation des activités conformément au planning d'exécution***

Les activités programmées pour la période ont été exécutées dans leur quasi-totalité. Les rapports soumis à notre analyse nous ont permis d'apprécier l'organisation de ces activités, les différents intervenants dans leur mise en œuvre, et les résultats obtenus.

- ***Les perspectives***

Les responsables de l'institution ont défini de façon claire les activités envisagées pour la suite du projet, en lien avec celles déjà réalisées, et en respect du calendrier prévu.

III. ETAT D'AVANCEMENT DE LA MISE EN OEUVRE

3.1 Revue des performances du projet

D'une manière générale, les performances du projet sont plutôt excellentes, si l'on considère i) les activités déjà réalisées ii) le respect des échéances iii) la qualité des résultats obtenus et iv) la base de préparation de l'atelier sous régional. Il reste que ces résultats devraient être valorisés au mieux par l'atelier.

3.2 Mise en œuvre globale du projet

3.2.1 Rappels des objectifs et résultats attendus du projet

- Objectif global du projet : Favoriser l'accès au crédit agricole sur les filières vivrières pour les petits producteurs ouest africains et renforcer la sécurité alimentaire grâce au développement de partenariats innovants entre IMF-OP-ONG
- Objectifs spécifiques :
 - **OS 1** : Capitaliser l'expérience d'utilisation d'un fonds de garantie permettant l'accès des petits producteurs céréaliers au crédit intrant et warrantage développée au Togo depuis 2010, avec un partenariat IMF-OP-ONG
 - **OS 2** : Diffuser l'expérience au niveau sous-régional afin de favoriser un meilleur accès des petits producteurs d'Afrique de l'Ouest au crédit agricole et rapprocher les IMF de ce public
- Résultats attendus :
 - **Résultat 1** : Un travail de capitalisation est réalisé, décrivant et analysant l'expérience de mise en place et d'utilisation d'un fonds de garantie pour l'accès aux crédits intrant et warrantage
 - **Résultat 2** : L'expérience et les possibilités de mise à l'échelle font l'objet d'un atelier sous régional réunissant pouvoirs publics, réseaux d'OP, IMF et ONG

3.2.2 Activités menées depuis la mission d'évaluation préliminaire

Les activités menées, en lien avec les objectifs et résultats attendus, et en continuation de celles déjà réalisées lors de l'évaluation préliminaire se résument comme suit :

- **Tenue d'ateliers thématiques CPC-IMF** : trois (3) thèmes ont été développés :
 - 1- *Causes de l'échec des crédits warrantage (atelier tenu à Dapaong)*
 - 2- *Facteurs favorisant le remboursement des crédits (atelier tenu à Sokodé)*
 - 3- *Facteurs de durabilité du partenariat Institutions de Micro-Finance - OP avec l'appui des ONG (atelier tenu à Sokodé)*

Chacun de ces ateliers a fait l'objet de rapport.

- **Recrutement de consultants** : un Consultant International du cabinet TERO en France et un Consultant National du Cabinet ARTAGRIS au Togo ont été recrutés pour accompagner l'équipe dans le processus.
- **Collecte et exploitation des données primaires et secondaires à Lomé** : l'étude de la documentation existante, la collecte des données et leur analyse partielle ont été faites avec les consultants recrutés. Le Consultant International a produit son rapport qui est disponible, un canevas du livret de capitalisation est élaboré.

- **Collecte de données complémentaires dans les cinq (5) régions économiques avec le Consultant National** : Suite à l'analyse des données collectées à Lomé, il est apparu nécessaire de creuser davantage certains aspects ; *un rapport sanctionnant cette collecte est produit et est disponible. Le Consultant National a aussi produit un rapport intérimaire qui est disponible.*
- **Elaboration des termes de référence de réalisation du film documentaire** : un projet de TDR est disponible, il est en cours de finalisation.
- **Démarrage de la rédaction du livret de capitalisation**
- **Début de l'identification des structures sous-régionales à inviter à l'atelier sous-régional**

On note que le processus de préparation de l'atelier sous-régional, du film documentaire et du livret de capitalisation suit son cours normal, afin de permettre une concrétisation de ces activités à bonne date.

3.3 Niveau de décaissement et projections

3.3.1 Niveau de décaissement

Sur un budget total de 83 634 euro, le niveau de décaissement au 31 octobre 2016 était de 23 479, soit 31,04%. Ce niveau de décaissement correspond à une consommation de 70,18% des fonds de la première tranche sous la réserve d'une vérification par le service comptable du PASANAO. Le détail de l'exécution budgétaire figure en annexe. Pour ne pas mettre en souffrance les activités programmées, il est important que les pièces justificatives des dépenses soient envoyées au plus vite à l'ARAA pour la demande de versement de la deuxième tranche des fonds à adresser à l'AFD.

3.3.2 Projections

Les activités à réaliser au cours du dernier trimestre de l'année 2016 se récapitulent comme suit :

- ✓ Recrutement du prestataire du film et lancement de la réalisation du film documentaire ;
- ✓ Poursuite de la rédaction du livret de capitalisation ;
- ✓ Tenue des cinq (5) ateliers régionaux d'analyse et de partage de l'expérience ;
- ✓ Suite de l'identification des structures sous-régionales devant participer à l'atelier sous-régional.

Le planning correspondant se présente comme suit :

ACTIVITES	PERIODE								
	Oct			Nov			Déc		
Tenue de cinq (5) ateliers régionaux									
Recrutement du prestataire de réalisation du film									
Elaboration du scénario du film documentaire									
Réalisation du film documentaire									
Rédaction du livret de capitalisation									

3.4 Recommandations

La mission propose les éléments de recommandations suivantes, qui devraient être prises en compte notamment lors de l'atelier sous régional et aussi dans le livret de capitalisation :

1. Les structures étatiques impliquées dans le dispositif de mise en œuvre du warrantage dans les différents pays doivent définir clairement leur politique d'intervention, notamment leur degré de responsabilité dans le processus, les éventuels blocages à lever, les concessions à faire et la collaboration avec les bénéficiaires.
2. Les projets d'Etat et autres partenaires au développement s'intéressant au refinancement des IMF doivent adopter une relative flexibilité dans leurs stratégies et approches, pour tenir compte des politiques propres des IMF, de leurs capacités institutionnelles et aussi des produits existants, afin d'éviter le cannibalisme au niveau des produits (trop de produits, produits similaires, mais à des conditionnalités différentes...) et aussi les distorsions entre les approches « imposées » et celles mises en place par les IMF elles-mêmes ; trop de visibilité de l'Etat et des partenaires entraîne souvent une réticence des bénéficiaires à rembourser les crédits directement reçus dans le cadre du projet, mais aussi les autres reçus en dehors.
3. Le choix des IMF partenaires devrait se faire sur la base d'une analyse minutieuse, permettant de faire ressortir leurs réelles capacités à intervenir dans les zones ciblées, et à encadrer convenablement les crédits octroyés ; il est clair que le choix de l'IMF est un facteur majeur de réussite du projet.
4. Les protocoles encadrant la collaboration et les interrelations entre les différentes parties prenantes devront être revisités, pour tenir compte des évolutions et aléas rencontrés lors de la mise en œuvre ; cette souplesse permettra de faire des adaptations et orientations adéquates qui pourraient s'imposer.
5. La définition des produits de warrantage devra être flexible, afin d'intégrer les réalités et spécificités propres à certaines régions ou zones d'intervention.
6. Au niveau du reporting, il est important de s'assurer que les partenaires ont un SIG suffisamment structuré pour renseigner et produire les indicateurs sur le produit ; suggérer aux IMF partenaires que le projet soit géré dans le cadre d'un programme confié à un personnel dédié, même si en général il est intégré dans l'ensemble du portefeuille.
7. Le portage des crédits par les unions paraît lourd à gérer ; il serait plus intéressant de les décentraliser au niveau des coopératives, avec des effectifs plus réduits (entre 5 et 15 personnes).
8. Les indicateurs d'efficacité, d'efficience, d'impact, de durabilité et les risques inhérents qu'on pourra retenir et capitaliser du projet doivent être renseignés avant la fin du projet.

Certaines recommandations émises lors de la première mission, demeurent encore d'actualité, étant donné qu'elles concernent l'atelier de capitalisation à venir:

- Inviter un échantillon représentatif des acteurs directs et indirects impliqués (y compris l'ARAA) ;
- Inviter et solliciter des présentations des institutions (au Togo, dans la sous-région ou ailleurs) qui ont développé de bonnes pratiques que les responsables du projet aimeraient partager et voir appliquer ;
- associer les services techniques de l'Etat, représentés aux niveaux décisionnels les plus élevés ;
- sanctionner l'atelier par des recommandations et résolutions formelles, avec un cadre de mise en œuvre au niveau de chaque pays ;
- s'accorder sur un cadre de reporting de l'exécution ;
- confier le suivi de la mise en œuvre à la structure sous régionale ;
- prévoir des rencontres ultérieures où chaque pays devra faire le point sur la mise en œuvre du planning convenu.

IV. CONFIRMATION DE L'AIDE MEMOIRE

	Paraphe	Date
A. Chargé de programmes		
B. Chef de l'Unité Technique		
C. Chef de l'Unité Administrative et Financière		
D. Directeur exécutif de l'ARAA		

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

N°	Noms et Prénoms	Institution	Titre	Contact
01	Kwaku Sena ADESSOU	INADES	Directeur	90 12 46 73 adessousena@yahoo.fr
02	Hassan Essowavana BODORA	INADES	Chargé de Programmes	90 13 66 08 hebodora@yahoo.fr
03	MINEKPO Simon	CPC	Président	Tél : 00 228 90 03 18 cpctog@yahoo.fr
04	NAYANGO Arzouma	CPC	Directeur Exécutif	cpctog@yahoo.fr
05	M. Douti Makoabate	CPC	Comptable	Tél : 00 228 99 49 21 69 mauricedouti@gmail.com
06	GBETCHI Kodjo	CPC/ Ahepe		90 12 20 47 cpctog@yahoo.fr

Annexe 2 : Sources documentaires

- Termes de références.
- Convention de partenariat.
- Note de présentation d'INADES.
- Présentation du Projet (INADES).
- Etat de mise en œuvre des activités (INADES).
- Rapports d'activités

Annexe 3 : Tableau d'exécution budgétaire au 31 octobre 2016

Activités	Rapport d'avancement financier							
	Budget Total	Budget annuel		Montant décaissé		Taux d'exécution semestriel (%)	Réalisation cumulée	Taux de réalisation cumulé
		EURO	F CFA	F CFA	EURO			
1. Ressources humaines								
1.1 Salaires (montants bruts incluant les charges de sécurité sociale et les autres coûts correspondants, personnel local) ⁴								
1.1.1 Technique								
1.1.1.1 Coordonnateur de Projet INADES-Formation Togo (8mois/16)	5946	3 567	2 339 799	1 170 000	1 784	50,00	1 170 000	50,00
1.1.1.4 Appui Responsable financement agricole FUCEC (2mois/16)	1524	915	600 201	300 100	458	50,00	300 100	50,00
1.1.1.5 Appui -suivi Directeur INADES Formation (2mois/16)	1220	732	480 161	240 000	366	49,98	240 000	49,98
1.1.2 Administratif/personnel de soutien	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
1.1.2.1 Administrateur comptable INADES (6 mois/16)	3049	1 829	1 199 745	600 000	915	50,01	600 000	50,01
1.1.2.2 Secrétaire-caissière (8mois/16)	2287	1 372	899 973	450 000	686	50,00	450 000	50,00
1.2 Salaires personnel expatrié/international	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00

.1.2.1 Expertise Coordinatrice nationale AVSF (2 mois/16)	4650	2 790	1 830 120	915 060	1 395	50,00	915 060	50,00
1.3 Per diems pour missions/voyages ⁵	0	0	0	0	0	0,00	0	0,00
1.3.1 Missions d'appui IF Togo (Directeur)	488	488	320 107	0	0	0,00	0	0,00
1.3.2 Missions d'appui AVSF (Coordinatrice)	488	488	320 107	0	0	0,00	0	0,00
1.3.3 Missions équipe projet (coordonateur+comptable+chauffeur)	1829	1 829	1 199 745	532 900	812	44,42	532 900	44,42
1.3.3.1 Missions d'évaluation préliminaire du projet ARAA				27 800				
1.3.3.2 Missions d'appui à l'animation des ateliers thématiques CPC-Togo/IMF				171 200				
1.3.3.3 Mission équipe projet				45 000				
1.3.3.4 Mission de consultance pour la collecte des données complémentaires				236 400				
1.3.3.5 Mission de suivi du projet				52 500				
Sous-total Ressources humaines	21480	14 010	9 189 958	4 208 060	6 415	45,79	4 208 060	45,79
2.Voyages ⁶			0	0	0	0,00	0	0,00
2.1 Voyage expert international	1000	1 000	655 957	655 957	1 000	100,00	655 957	100,00
2.2. Trajets locaux	244	244	160 054	0	0	0,00	0	0,00
Sous-total Voyages	1244	1 244	816 011	655 957	1 000	80,39	655 957	80,39
3. Équipement et fournitures ⁷			0	0	0	0,00	0	0,00
3.1 Location de véhicules	2744	2 744	1 799 946	626 700	955	34,82	626 700	34,82
3.3 Achat de 2 ordinateurs portables	1372	1 372	899 973	899 973	1 372	100,00	899 973	100,00
Sous-total Équipement et fournitures	4116	4 116	2 699 919	1 526 673	2 327	56,55	1 526 673	56,55
4. Bureau local			0	0	0	0,00	0	0,00
4.1 Coût du/des véhicules	1829	1 829	1 199 745	251 700	384	20,98	251 700	20,98

<i>Sous-total Bureau local</i>	1829	1 829	1 199 745	251 700	384	20,98	251 700	20,98
5. Autres coûts, services ⁸			0	0	0	0,00	0	0,00
5.1 Edition de livrets de capitalisation (document écrit)	1220	1 220	800 268	0	0	0,00	0	0,00
5.2 Études, recherche ⁹	0	0	0	0	0		0	0,00
5.3 Coûts de vérification	0	0	0	0	0		0	0,00
5.4 Coûts d'évaluation	0	0	0	0	0		0	0,00
5.5 Traduction, interprètes	0	0	0	0	0		0	0,00
5.6 Services financiers (coûts de garantie bancaire, etc)	23	23	15 087	196 245	299	1300,75	196 245	1300,75
<i>Sous-total Autres coûts, services</i>	1243	1 243	815 355	196 245	299	24,07	196 245	24,07
6. Autres			0	0	0	0,00	0	0,00
6.1. Sessions de formations			0	0	0	0,00	0	0,00
6.1.1 Analyse participative de l'expérience par un expert externe et les acteurs impliqués (mission de consultance)	10 519	10 519	6 900 012	5 894 980	8 987	85,43	5 894 980	85,43
6.1.1.1 Règlement 1ère tranche pour le consultant international				3 041 658	4 637			
6.1.1.2 Règlement 1ère tranche pour le consultant national				1 630 000	2 485			
6.1.1.3 Règlement de la facture éditogo pour insertion "Avis de recrutement d'un consultant international et national pour l'appui au projet"				122 661	187			
6.1.1.4 Règlement 2ère tranche pour le consultant national				978 000	1 491			

6.1.1.4 Règlement de la facture éditogo pour insertion d'un prestataire pour la réalisation d'un film documentaire de capitalisation d'une expérience sur le crédit agricole au Togo.				122 661	187			
6.1.2 Réalisation de film documentaire	9 909	9 909	6 499 878	0	0	0,00	0	0,00
6.1.3 Tenue de trois (3) réunions thématiques microfinances CPC (avec des délégués des 5 unions régionales)	2 134	2 134	1 399 812	1 279 575	1 951	91,41	1 279 575	91,41
6.1.4 Tenue des cinq (5) ateliers régionaux au Togo (IMFs OP, ONGs etc.)	10 786	10 786	7 075 152	380 365	580	5,38	380 365	5,38
6.1.4.1 Atelier de cadrage du projet				248 200				
6.1.4.2 Atelier du comité de pilotage				12 000				
6.1.4.3 Mission de consultance pour l'appui au projet				120 165				
6.1.5 Tenue d'un atelier sous régional en Afrique de l'Ouest (déplacement internationaux, perdiem, hébergement)	14 902	14 902	9 775 071	0	0	0,00	0	0,00
Sous-total Autres	48 250	48 250	31 649 925	7 554 920	11 517	23,87	7 554 920	23,87
7. Sous-total des coûts directs éligibles de l'action (1 à 6)	78 162	70 692	46 370 912	14 393 555	21 943	31,04	14 393 555	31,04
8. Provision pour imprévus			0	0	0	0,00	0	0,00
9. Total des coûts directs éligibles de l'action (7+8)	78 162	70 692	46 370 912	14 393 555	21 943	31,04	14 393 555	31,04
10. Coûts administratifs (% du total des coûts directs éligibles)	5 471	4 948	3 245 964	1 007 549	1 536	31,04	1 007 549	31,04
11. Total des coûts éligibles (9+10)	83 634	75 640	49 616 876	15 401 104	23 479	31,04	15 401 104	31,04

