



Projet d'appui à l'Employabilité et à l'Insertion des jeunes dans les secteurs porteurs

Etude de spécification des besoins en compétences dans l'agro-industrie, les bâtiments et les travaux publics

Rapport Provisoire

TOGO

Présenté au :

Comité de Pilotage du projet d'étude, représenté par

M. Kossi Tsiglo

Directeur Général de l'Agence Nationale de l'Emploi des Jeunes





V o s i n t e r l o c u t e u r s
chez SFERE sont

Emmanuel Le GAC & Bernard Collins

**Etude de spécification des besoins en compétences dans l'agro-
industrie, les bâtiments et les travaux**

T o g o

Rapport final provisoire

A d r e s s e

8, avenue des Minimes - 94306 Vincennes Cedex 01
France

Courriel tegac@sferer.fr

Remerciements

La présente étude a été réalisée grâce à l'implication de plusieurs acteurs qu'il convient de remercier. Nous ne pouvons pas citer nommément tous ceux que nous avons rencontrés, mais certains parmi eux méritent une reconnaissance spéciale.

Nous voulons remercier tous les membres du Comité de Pilotage et ceux du Comité de Suivi Technique (CST), présidé par M Abbey Kokouvi, pour la confiance, les conseils, les orientations, les appuis techniques apportés pour la réalisation de l'étude. Que chacun d'entre vous trouve ici nos sincères mots de gratitude et de reconnaissance.

Nous voulons également remercier les experts du projet PAIEJ-SP, les cadres des différents Ministères visités lors de la phase des entretiens, notamment le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et du Développement Rural (MAEDR) et le Ministère de l'Enseignement Technique et de l'Artisanat (META). Nos remerciements vont aussi à l'endroit des partenaires techniques et financiers œuvrant dans la formation agricole et rurale au Togo, parmi lesquels, l'Agence Française de Développement (AFD), la Coopération technique Allemande (GIZ). Nous remercions aussi les acteurs directs du système de la FAR au Togo, les faïtières des organisations des producteurs et les personnes ressources, pour leur disponibilité, leur engagement et leurs multiples conseils. Nous avons été témoins de l'engagement des uns et des autres à accompagner la réalisation de l'étude, surtout dans sa phase de terrain. Les acteurs se sont appropriés la méthodologie et ont montré du professionnalisme dans les moindres détails de cette étude. Nous avons été émerveillés de les avoir connus et d'avoir travaillé avec chacun d'eux pour le plein aboutissement de cette étude.

Nos remerciements vont aussi à l'endroit des responsables des centres de formation, des cabinets spécialisés dans l'accompagnement des jeunes, des entrepreneurs agroalimentaires, des institutions de financement et à toutes les personnes ressources qui ont été sollicitées de près ou de loin dans la réalisation de cette étude.

Que chacun trouve ici, l'expression de notre sincère reconnaissance pour les contributions diverses et multiples apportées à l'atteinte des résultats de l'étude.

Résumé

La présente étude sectorielle a été conduite pour évaluer les besoins quantitatifs et qualitatifs du secteur agricole au Togo, dans le cadre de l'étude de spécifications des besoins en compétences dans l'agro-industrie, les bâtiments et les travaux publics.

La méthodologie utilisée a suivi deux étapes :

- Une revue documentaire pour comprendre l'évolution de la dynamique du secteur agro-industrie;
- Des entretiens avec :
 - ✓ des personnes ressources, au niveau des entreprises agro-alimentaires, des projets, des ONG et des structures impliquées dans la formation agricole et rurale aussi bien formelles qu'informelles ;
 - ✓ des bénéficiaires, notamment les jeunes, les femmes et les organisations de producteurs des différentes chaînes de valeur prioritaires ou locomotives des pôles de développement soutenant la vision du développement du secteur.

L'étude s'est étendue, d'un point de vue géographique, sur l'ensemble du territoire Togolais, et a ciblé 126 entreprises du secteur de l'agro-industrie. Afin de tenir compte du paysage des entreprises sur le territoire national, l'on a réparti les entreprises en trois grands groupes à savoir : les Grandes entreprises (GE), les Petites et Moyennes Entreprises (PME) modernes et les Unités de Production Informelle (UPI). La méthode retenue pour sélectionner l'échantillon est la méthode des quotas. Pour sa mise en œuvre, on calculera les différentes proportions des sous-populations de l'univers (TPE (Très Petite Entreprise), PE (Petite Entreprise), ME (Moyenne Entreprises) et GE (Grande Entreprise).) par branche d'activité qui sont aussi celles de l'échantillon. La collecte des données sur le terrain a été réalisée par l'administration directe de questionnaire aux enquêtés, et les méthodes de collecte à distance (internet, téléphone) afin d'éviter au maximum les contacts physiques entre les agents de collecte de données et les entreprises.

Au terme de l'étude, on note les éléments suivants :

- **Des constats :**
 - ✓ **le secteur agro-industriel constitue le principal moteur de croissance économique du pays (70% d'actifs y travaillent et 45% du PIB en dépend) ;**
 - ✓ **la demande intérieure**, notamment urbaine, et celle de la sous-région est forte et induira une croissance de l'offre de l'ordre d'au moins 6,5% l'an pour les productions vivrières (végétales et animales);
 - ✓ **une nouvelle dynamique d'exportation s'organise autour des** produits de diversification (soja, ananas, céréales, tomate, en plus du coton), pour des marchés de la sous-région, du Moyen Orient, en plus du marché européen et de l'offre des produits transformés, ainsi que sur la recherche de créneaux de qualité (ananas bio, soja bio notamment) ;
 - ✓ la maximisation de la valeur ajoutée notamment à travers **l'amélioration de la productivité des activités se fait à l'aval** de la production (transformation, conditionnement, promotion commerciale, ...);
 - ✓ **Pour la filière bétail viande et poisson, les perspectives d'augmentation de la demande sont appréciées positivement.** Dans les prévisions à l'horizon 2030, le déficit à combler entre la demande et l'offre s'établirait au plan national à 70.000 tonnes de viande ;

- ✓ A l'état actuel, le dispositif de formation technique et professionnelle agricole formel et non formel ne forme que respectivement près de 5000 jeunes par an et 2 500 000 actifs agricoles ;
- ✓ La majeure partie des formations de masse sont axées sur la production et l'élevage, au détriment des métiers de valorisation des chaînes agricoles ;
- ✓ La formation formelle des jeunes est centrée sur des filières de formation et non sur des métiers. Ainsi donc, les jeunes ne sont pas préparés pour le marché de l'emploi.

■ **Des besoins quantitatifs et qualitatifs existants**

- Les résultats de l'analyse de la dynamique d'évolution du secteur agricole montrent clairement **l'existence d'un grand besoin quantitatif en ressources humaines**. En effet, près de 3,6 millions de producteurs dont 2,9 millions d'éleveurs, 2,3 millions de producteurs de fruits doivent être formés sur des métiers existants ou nouveaux. Au niveau des jeunes de 15 à 24 ans, près de 500 000 jeunes doivent être formés pour la production céréalière et 350.000 personnes pour les métiers en aval de la production. En considérant le fait qu'un jeune peut exercer au moins deux ou trois emplois, les chiffres deviennent importants. Il s'agira de former en moyenne près de 1,7 millions de jeunes, toutes formations confondues, soit former annuellement 170 000 jeunes.
- Sur le plan qualitatif, le besoin en ressources humaines porte sur les métiers d'appui au secteur agricole et exige de former des techniciens spécialisés, des techniciens des métiers de production et d'élevage et des ouvriers agricoles. Les métiers en aval de la production sont très sollicités. Plus d'un (1) million d'actifs travaillent dans ces maillons et ont besoin de se faire former. Les métiers d'appui ont un besoin pratiquement similaire aux autres maillons de la chaîne.

Il existe donc un gap important entre le dispositif actuel et les besoins de formation, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Des évolutions de fond sont nécessaires dans plusieurs domaines. Ce constat a permis de développer une approche de structuration de la formation basée sur trois (3) axes. Il s'agit notamment de :

- **L'élaboration des curricula basée sur l'approche par compétence, intégrant des thématiques attrayantes pour les jeunes ;**
- **La formation des formateurs aux nouveaux curricula développés sur les métiers prioritaires ;**
- **L'appui à l'insertion professionnelle des jeunes, à travers des cellules d'orientation et des sites de métiers dédiés.**

L'atteinte des objectifs du plan de structuration va nécessiter de **faire évoluer les mentalités et les représentations des services de formation professionnelle, renforcer la décentralisation du dispositif de formation, développer le partenariat public-privé autour de la formation pour rationaliser l'usage des moyens, et diversifier et améliorer les modes de formation et de certification.**

Pour la poursuite des activités de la mission, nous avons identifié 10 métiers qui serviront pour l'élaboration des curricula. Il s'agit des métiers de Gestionnaire d'exploitation rizicole et de ferme avicole ; métier de transformateur de soja et produits dérivés ; métier de transformateur d'ananas en produits dérivés ; métier de transformateur de manioc et produits dérivés ; Manager d'entreprise agricole (toutes formes d'entreprise) ; métier de technico-commercial ; métier de qualicien ; métier d'agent de santé animale ; métier de Conseiller d'appui à la transformation

Table des matières	
Résumé.....	iv
Liste des sigles et acronymes	viii
Liste des tableaux.....	x
Liste des figures	xi
Chapitre 1 : Cadre général de l'étude.....	12
1.1. Problématique et justification	12
1.2. Objectifs et résultats attendus	13
1.2.1. Objectifs.....	13
1.2.2. Résultats attendus.....	14
1.3. Démarche méthodologique	14
1.3.1. Atelier méthodologique	15
1.3.2. Etudes sectorielles	15
1.3.3. Elaboration du REM/REC.....	25
1.3.4. Elaboration du plan de formation.....	26
1.3.5. Elaboration des curricula.....	27
1.3.6. Formation des gestionnaires nationaux du projet	27
Chapitre 2 : Analyse de l'évolution actuelle et future du secteur de l'agro-industrie au Togo	29
2.1. Généralités sur le Togo.....	29
2.2. Contexte politique, économique et social.....	29
2.2.1. Plan National de Développement (PND)	30
2.2.2. Secteur agro-sylvo-pastoral (ASP)	31
2.2.3. Secteur des infrastructures.....	32
2.2.4. Système éducatif.....	33
2.3. Situation de l'emploi au Togo	35
2.4. Evolution du marché de l'emploi.....	37
2.4.1. Demande d'emploi	37
2.4.2. Offre d'emploi	38
2.4.3. Organisation du marché du travail.....	39
2.5. Secteur de l'agro-industrie	39
2.5.1. Présentation du secteur agro-industriel.....	39
2.5.2. Caractérisation de l'évolution du secteur agricole du Togo.....	41
2.5.3. Besoins qualitatifs en RH dans les filières agricoles prioritaires	67
2.5.4. Besoins quantitatifs en RH dans les filières prioritaires.....	76
Chapitre 3 : Etat des lieux de la formation professionnelle dans les 2 secteurs	88
3.1. Dispositif de la formation professionnelle agricole au Togo	88
3.1.1. Acteurs de la formation	88
3.1.2. Analyse fonctionnelle de la formation.....	91
3.1.3. Financement de la formation professionnelle agricole	95
3.2. Défis et opportunités de la FPA au Togo	95

3.2.1. Analyse SWOT de la FAR	96
3.2.2. Défis et opportunités de partenariat entre centre et entreprises	97
3.2.3. Défis d'adéquation entre l'offre et la demande de main d'œuvre qualifiée.....	99
3.2.4. Défis d'ajustement aux changements technologiques	100
Chapitre 4 : Structuration de la mise à disposition des ressources humaines qualifiées	104
4.1. les axes de la structuration de la mise à disposition des ressources humaines qualifiées	105
4.1.1. Elaboration des curricula de formation	105
4.1.2. Amélioration des méthodes de formation	105
4.1.3. Formation des formateurs	106
4.2. Amélioration de l'insertion socio-professionnelle des jeunes	107
4.2.1. Le renforcement des structures d'orientation professionnelle:	107
4.2.2. Renforcement de l'accès aux services financiers pour l'installation	107
Conclusions et perspectives	108
Annexes : Justificatifs du choix des 10 métiers prioritaires	110
Annexe 2 : Cartes de spécialisation des CFAR au Togo	113
Bibliographie	114

Liste des sigles et acronymes

AFD	: Agence Française de Développement
AIDE	: Appui à l'insertion et au développement de l'embauche
ANPE	: Agence nationale pour l'emploi
APC	: Approche par compétence
APCFAR	: Association Professionnelle des Centres de formation agricole et rurale
AQP	: Attestations de qualification professionnelle
ASP	: Agro sylvo pastoral
ATPA	: Association des transformatrices de produits agricoles
AVE	: Auxiliaire villageois d'élevage
BAD	: Banque africaine de développement
BCEAO	: Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BEPC	: Brevet d'étude du premier cycle
BTP	: Bâtiment travaux publics
CAP	: Certificat d'aptitude professionnelle
CEPD	: Certificat d'étude d premier degré
CFP	: Centre de formation professionnelle
CIFPRT	: Conseil interprofessionnel de la filière plantes racines et tubercules
CNCA	: Caisse Nationale de Crédit Agricole
CRASH	: Centre de recherche agronomique des savanes humides
CST	: Comité de Suivi Technique
CVA	: Chaîne de valeur agricole
DFDTPA	: Direction de la Formation, de la Diffusion des Techniques et des Organisations Professionnelles Agricoles
DRDR	: Directions Régionales du Développement Rural
DSID	: Direction des Statistiques Agricoles de l'Information et de la Documentation
DSRP	: Direction des statistiques, de la recherche et de la planification
EAE	: Enquête annuelle auprès des entreprise
EFTP	: Enseignement et la formation techniques et professionnels
ENSI	: Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs
ESA	: Ecole Supérieure d'Agronomie
ESTEBA	: l'Ecole supérieure des techniques biologiques et alimentaires
FAR	: Formation agricole et rurale
FFOM	: Forces Faiblesses Opportunités et Menaces
FP	: Formation professionnelle
GE	: Grande entreprise
GIZ	: Coopération technique Allemande
ICAT	: Institut de conseils et d'appuis techniques
IDH	: Indice de Développement Humain
IFAD	: Institut de formation pour l'agro-développement
INSEED	: Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques
ISMA	: Institut Supérieur des Métiers de l'Agriculture
ITRA	: Institut togolais de recherche agronomique
MAPAH	: Ministère de l'Agriculture, de la Production Animale et Halieutique
ME	: Moyenne entreprise
META	: Ministère de l'Enseignement Technique et de l'Artisanat
MIFA	: Mécanisme de financement incitatif fondé sur le partage des risques
MPME	: Micro, petite et moyenne entreprise
NSCPA	: Nouvelle société de commercialisation de produits agricoles
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économiques
PADAT	: Projet d'appui au développement agricole du Togo
PAEIJ-SP	: Projet d'appui à l'employabilité et à l'insertion des jeunes dans les secteurs porteurs
PAL	: Port Autonome de Lomé
PARTAM	: Projet d'aménagement et de réhabilitation des terres agricoles de la zone de Mission de Tové
PASA	: Projet d'appui au secteur agricole

PBVM	: Projet d'aménagement hydro de la basse vallée du fleuve Mono
PDPRK	: Projet de développement pour la production rizicole dans la région de la Kara
PDRI-Mô	: Projet de développement rural intégré de la plaine de Mô
PE	: Petite entreprise
PIB	: Produit intérieur brut
PME	: Petite et moyenne entreprise
PND	: Plan national de développement
PNDDA	: Plan national de développement durable de l'aquaculture au Togo
PNIASA	: Programme national d'investissement agricole, de sécurité alimentaire
PNIASAN	: Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire et nutritionnelle
PNOC	: Programme national ovins-caprins
PNPE	: Programme national du petit élevage
PPAAO	: Programme de productivité agricole en Afrique de l'ouest
PR	: Petits ruminants
PROCAT	: Projet de renforcement de la Compétitivité de la Filière Ananas au Togo
ProDRA	: Programme de développement rural y compris l'agriculture
PTA	: Programme de Transformation Agricole
QUIBB	: Questionnaire des indicateurs de base du bien-être
REC	: Référentiels des emplois et des compétences
REM	: Répertoire des emplois/métiers
RGPH4	: 4 ^{ème} Recensement général de la population et de l'habitat
RH	: Ressources humaines
RNA	: Recensement National de l'Agriculture
SCAPE	: Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi
SEFTP	: Stratégie nationale de l'enseignement et la formation techniques et professionnels
SNDDA	: Stratégie nationale de développement durable de l'aquaculture au Togo
SNDR	: Stratégie nationale de développement de la riziculture
SNDR2	: Nouvelle stratégie nationale de développement de la riziculture
SNFAR	: Stratégie nationale de la formation agricole et rurale
SOTOCO	: Société togolaise de coton
SPAR	: Sociétés Publiques d'Action Rurale
TPE	: Toute petite entreprise
UE	: Union Européenne
UEMOA	: Union économique et monétaire ouest africaine
UK	: Université de Kara
UL	: Université de Lomé
UPI	: Unités de production informelle

Liste des tableaux

Tableau 1: Objectifs, activités et résultats attendus de l'atelier méthodologique.....	15
Tableau 2: Objectifs, activités et résultats attendus de l'étude sectorielle	16
Tableau 3: Population cible et échantillon à enquêter.....	21
Tableau 4: Objectifs, activités et résultats attendus de l'élaboration du REM/REC	25
Tableau 5: Objectifs, activités et résultats attendus de l'élaboration du plan de formation	26
Tableau 6: Objectifs, activités et résultats attendus de l'élaboration des curricula	27
Tableau 7: Objectifs, activités et résultats attendus de la formation des gestionnaires nationaux du projet	28
Tableau 8 : répartition des actifs en fonction du milieu de vie.....	36
Tableau 9 : Répartition en % des entreprises par région et par type	43
Tableau 10 : FFOM de la filière volaille.....	48
Tableau 11 : Indicateurs de l'analyse économique de la chaîne de valeur ananas (estimation 2018) au Togo.....	54
Tableau 12 : Evolution de la production nationale aquacole.....	55
Tableau 13 : FFOM de la filière des petits ruminants	59
Tableau 14 : Répartition des entreprises en termes de postes influencés par les changements	64
Tableau 15 : Besoins de formations pour les filières céréalières.....	70
Tableau 16 : Besoins de formations pour les filières légumineuses	71
Tableau 17 : Besoins de formations pour les filières bétails et viande	72
Tableau 18 : Besoins de formations pour les filières fruits et légumes.....	73
Tableau 19 : Besoins de formations pour les filières poissons.....	74
Tableau 20 : Besoins de formations pour les filières céréalières.....	75
Tableau 21 : Répartition des actifs agricoles par filières prioritaires	77
Tableau 22 : Répartition des ménages par segment de filière	77
Tableau 23: Nombre de jeunes ruraux et urbains à former dans les métiers ASP	78
Tableau 24 : Répartition des jeunes à former par filières prioritaires.....	78
Tableau 25 : Répartition des jeunes à former par maillon pour chacune des filières retenues	78
Tableau 26 : Effectif des jeunes à former pour chaque chaîne de valeur prioritaire	80
Tableau 27 : Effectif des formés sur les métiers Riz.....	81
Tableau 28 : Effectif des formés sur les métiers Tomate	82
Tableau 29 : Effectif des formés sur les métiers Maïs	82
Tableau 30 : Effectif des formés sur les métiers Soja.....	83
Tableau 31 : Effectif des formés sur les métiers Ovin, Caprin	83
Tableau 32 : Effectif des formés sur les métiers Volaille	84
Tableau 33 : Effectif des formés sur les métiers Manioc.....	85
Tableau 34 : Effectif des formés sur les métiers Ananas	85
Tableau 35 : Effectif des formés sur les métiers Poisson.....	86
Tableau 36: Thématiques principales de formation dans les CFAR	93
Tableau 37 : Analyse FFOM du dispositif de la formation professionnelle au Togo.....	96

Liste des figures

Figure 1 : Présentation des axes du PND à travers les projets territoriaux.....	34
Figure 2 : Principales filières des entreprises agroalimentaires	44
Figure 3 : Évolution des effectifs de volailles au Togo de 2009 à 2020.....	46
Figure 4 : Consommation et besoins en viande de volailles au niveau national en 2018 et 2019	47
Figure 5 : Niveau actuel de consommation et des besoins en viande au niveau national en 2018 et 2019.....	57
Figure 6 : Postes influencés par les changements technologiques (%)	64
Figure 7 : Postes influencés par les changements des lois et règlements (%).....	65
Figure 8 : Postes influencés par les changements du marché (%).....	65
Figure 9 : Formations continues offertes par les entreprises (%)	66
Figure 10 : Cartographie d'occupations professionnelles présentes ou à venir dans le secteur agricole.....	69
Figure 11 : Schéma général des modes de formation sur la base des métiers précédemment identifiés	76
Figure 12 : Cartographie du dispositif de formation au Togo	90
Figure 13 : Répartition des centres de formation privés et publics sur le territoire (EFTPA, 2014).	91
Figure 14 : Nombre de personnes formées par type de formation	93
Figure 15 : Niveau d'expérience requis à l'embauche	94
Figure 16 : Prévission de recrutement dans les 5 prochaines années dans les entreprises enquêtées (%)	99
Figure 17 : Appréciation par les entreprises des profils se présentant à l'embauche	100
Figure 18 : Besoins fréquents en renforcements de capacité	102
Figure 19 : Trois (03) grands domaines en matière de besoin de compétences par ordre	103
Figure 20 : cadre de structuration de la formation agricole.....	104

Chapitre 1 : Cadre général de l'étude

1.1. Problématique et justification

Dans presque tous les pays en développement, et particulièrement au Togo, l'économie doit répondre à une double exigence : celle de permettre au pays de s'intégrer progressivement dans l'économie mondiale tout en assurant une fonction de lutte contre la pauvreté au bénéfice d'une population en croissance démographique forte, en s'appuyant sur la disponibilité de ressources humaines compétentes et qualifiées au niveau national. Ainsi donc, le rôle du capital humain dans le développement d'une nation n'est plus à démontrer. C'est pour cela que les pays développés ont toujours porté une attention particulière et investi dans une éducation de qualité et l'acquisition de compétences qui assure une adéquation dynamique avec les besoins du marché de travail. Par ailleurs, il a été prouvé que le prix de l'inaction est plus lourd et non bénéfique pour le développement des pays qui n'investissent pas suffisamment dans leur capital humain. Sans capital humain outillé, il est difficile, voire impossible pour une nation de maintenir une croissance économique durable, préparer sa main-d'œuvre aux emplois plus qualifiés de demain ni soutenir la concurrence dans l'économie mondialisée. Des changements profonds se produisent chaque jour dans de nombreux secteurs ; les nouvelles tendances économiques modifient la manière de produire, de consommer et d'échanger. Ainsi donc, pour explorer de nouveaux horizons, il y a lieu de développer de nouvelles compétences nationales. Les compétences occupent en effet une place centrale dans le développement économique, social et humain des individus et des sociétés, et constituent le moteur principal des économies au 21^e siècle (OCDE, 2016). Pour une économie en développement comme le Togo, qui doit rapidement faire face à des défis majeurs tels que la pauvreté, le chômage et le sous-emploi des jeunes dans un contexte d'inégalités alimentées par la prévalence d'activités peu productives dans le secteur informel et la faible création d'emplois décents, leur place est d'autant plus importante.

Les pays doivent prendre en compte les mutations technologiques, démographiques et culturelles dans le monde qui ont un impact sur l'économie et le social avec comme conséquences la suppression ou la dévalorisation des emplois moins qualifiés et l'émergence de nouveaux besoins des entreprises (du marché de travail) en termes de main d'œuvre et d'organisation du travail. Le Togo n'échappe pas à l'impact de ces mutations. En effet, il est observé une inadéquation quantitative et qualitative entre la formation et l'emploi qui a pour corolaire l'augmentation du nombre de chômeurs et un déficit de plus en plus marqué en compétences. A titre d'exemple, le faible développement des compétences a été indexé par le Plan national de développement (PND, 2018-2022) comme l'un des facteurs fondamentaux à l'origine de la faible productivité de l'économie togolaise, du plafonnement de sa croissance et de la persistance de l'extrême pauvreté. De ce fait, les entreprises et les pouvoirs publics ressentent le besoin d'anticiper les compétences et les métiers clés de demain pour calibrer les offres de formation aux besoins de l'économie et combler le déficit en main d'œuvre qualifiée afin d'améliorer le niveau de productivité.

Fort de ce constat, le Togo entend s'investir dans le développement des compétences dans deux (02) secteurs clés, porteurs et pourvoyeurs d'emplois. Il s'agit du secteur de l'agriculture qui emploie près de 70% des actifs et contribue à 43,3% au PIB en 2019¹ et du secteur des Bâtiments et Travaux Publics (BTP) qui

¹ <https://www.republicoftogo.com/>

est en plein essor avec un taux de croissance de 12,2% sur la période de 2013 à 2016 (PND, 2018). Selon le SCAPE (2014), le taux d'investissement global dans le secteur BTP est passé de 17,8 % en 2008 à 22,7% du Produit intérieur brut (PIB) en 2014. En renforçant les efforts de cette dynamique d'investissement, notamment dans la rénovation du système de formation professionnelle, le Togo pourra répondre plus efficacement à ses besoins de développement économique et social. Car, d'une manière générale, la formation professionnelle, porteuse de compétitivité par le développement de compétences utiles au tissu économique, apparaît comme l'un des instruments les plus pertinents d'une politique de croissance équitable.

Depuis 2006, à la suite de l'amélioration progressive de la situation économique et financière du Togo, on note un dynamisme dans certains secteurs porteurs de croissance économique comme ceux de l'agriculture et des Bâtiments et travaux publics (BTP). Pour cela, ce secteur fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics en termes d'investissements ces dernières années pour en faire un important levier de développement économique et social. De même, l'expansion de l'investissement public dans la réalisation des grands travaux (routes, port, aéroport, édifices publics, etc.) et l'attrait du marché de l'immobilier suscité par la forte propension des Togolais à résider dans leurs propres maisons sous-tendent le dynamisme observé dans le secteur des BTP.

En effet, la volonté du Gouvernement de promouvoir les conditions favorables à l'accroissement de la création de richesses dans le pays l'a amené à accroître les investissements dans l'agriculture et les grands travaux publics. Ainsi, la poursuite des investissements publics en général et dans l'agriculture, les infrastructures routières, portuaires et aéroportuaires en particulier vont certainement générer plusieurs emplois directs qualifiés, ainsi qu'un nombre conséquent d'emplois indirects, eux aussi pour la plupart qualifiés. Face à l'importance de ces enjeux économiques et sociaux, il est nécessaire de réaliser une étude pour anticiper les besoins conjoncturels et structurels en main d'œuvre qualifiée dans les secteurs des BTP et de l'agriculture spécifiquement dans sa composante agro-industrie.

Cette étude s'inscrit dans le cadre du Projet d'appui à l'employabilité et à l'insertion des jeunes dans les secteurs porteurs (PAEIJ-SP), mis en œuvre par le Gouvernement avec l'appui technique et financier de la Banque africaine de développement (BAD) sur la période 2016-2020.

1.2. Objectifs et résultats attendus

1.2.1. Objectifs

○ Objectif général

Cette étude vise l'identification des besoins présents et futurs en compétences dans les secteurs des Bâtiments et travaux publics (BTP) et de l'agro-industrie, l'élaboration d'un plan de formation ainsi que le développement d'un répertoire des emplois et métiers et les référentiels des emplois et compétences qui vont servir de soubassement à l'élaboration des curricula.

○ Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit de :

- étudier l'évolution actuelle et future des secteurs des BTP et de l'agro-industrie

- faire une cartographie des métiers et professions existants ou susceptibles d'exister dans les deux secteurs dans les cinq (5) et dix (10) prochaines années ;
- identifier les besoins en compétences en lien avec ces métiers et professions à court et moyen termes et proposer une offre de formation adaptée pour répondre à ces besoins
- doter chacun des deux secteurs d'un répertoire des emplois/métiers (REM) et des Référentiels des emplois et des compétences (REC) qui permettent (i) aux entreprises de mieux identifier, exprimer et satisfaire leurs besoins en compétences, (ii) au secteur de la formation de développer des programmes en adéquation avec la demande des entreprises togolaises et (iii) aux opérateurs d'intermédiation (service public d'emploi, cabinets privés de placement) de disposer d'outils de rapprochement entre l'offre et la demande d'emplois de même que l'orientation des demandeurs d'emplois et des demandeurs de formation ;
- élaborer les curricula de formation de dix métiers prioritaires dans chacun des deux secteurs parmi ceux identifiés comme porteurs
- transférer les compétences de réalisation de l'étude à la partie nationale.

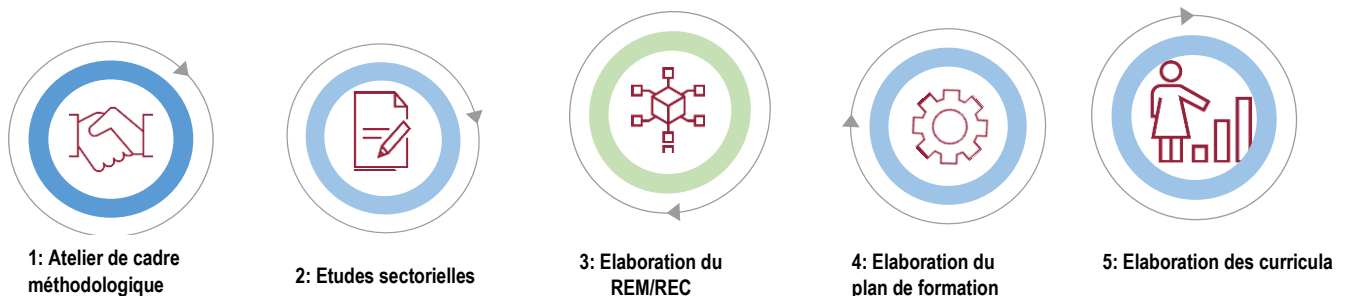
1.2.2. Résultats attendus

Au terme de l'étude,

- une étude sur l'évolution actuelle et future des secteurs des BTP et de l'agro-industrie est réalisée ;
- une cartographie des métiers et professions existantes dans les deux secteurs pour les cinq (5) et dix (10) prochaines années est disponible ;
- les besoins en compétences à court et moyen termes sont identifiés et les offres de formation adaptées sont proposées ;
- chacun des deux secteurs est doté d'un répertoire des emplois/métiers (REM) ainsi que des référentiels des emplois et compétences (REC) en lien avec le répertoire des métiers promu par l'Union économique et monétaire ouest africaine (UEMOA) ;
- les curricula de formation de dix métiers prioritaires dans chacun des deux secteurs parmi ceux identifiés comme porteurs sont élaborés ;
- les compétences de réalisation de l'étude sont transférées à la partie nationale.

1.3. Démarche méthodologique

L'approche méthodologique de conduite de l'étude se décrit en 5 étapes comme suit :



Les différentes étapes de l'approche sont ci-dessous explicitées :

1.3.1. Atelier méthodologique

L'organisation et l'animation de l'atelier méthodologique a permis à tous les responsables et acteurs concernés d'appréhender la démarche et les résultats attendus de la mission. Cet atelier est intervenu avant le démarrage de la mission pour clarifier les responsabilités des différents intervenants/acteurs en les faisant participer à l'affinement des résultats escomptés et des indicateurs de mesure de ces résultats.

Tableau 1: Objectifs, activités et résultats attendus de l'atelier méthodologique

Objectif spécifique	Activités à mener	Résultat attendu
Appropriation de la démarche et des résultats par les différents acteurs clés du projet ; clarification des responsabilités et participation à l'affinement des résultats escomptés.	- Présentation des objectifs et de l'approche méthodologique ; - Identification des risques et stratégie d'atténuation ; - Définition des outils de gestion de projet axée sur les résultats (POD, indicateurs, formats de reporting...) ; - Présentation et adaptation des calendriers d'intervention ; - Recueil des recommandations des participants.	- Rapport sur l'approche méthodologique + planification de l'étude

1.3.2. Etudes sectorielles

L'étude sectorielle vise à déterminer les besoins quantitatifs et qualitatifs en formation du secteur BTP et du secteur agro-industrie. Elle permet de mesurer l'écart entre l'offre de formation existante et les besoins en personnel qualifié et à planifier en conséquence le développement du système de formation technique et professionnelle. Le résultat attendu de l'étude sectorielle est de fournir les données quantitatives et qualitatives nécessaires à la connaissance des secteurs visés en termes de compétences.

En somme, l'étude sectorielle est une étape clé de la présente mission. Et il faut rappeler que l'étude est conduite dans deux secteurs différents. Chaque secteur ayant ses propres spécificités, deux études sectorielles sont conduites.

De manière générale, la réalisation de l'étude sectorielle dans le BTP et de l'agro-industrie a suivi les étapes ci-après.

Etape I : Recherche sur l'évolution du cadre macroéconomique (national, régional et international). Il s'est agi de donner une vue d'ensemble des activités économiques en lien avec le secteur de formation, des fonctions de travail du secteur et de leur évolution. A cette étape, les sous-secteurs porteurs dans le BTP et l'agro-industrie ont été identifiés.

Etape 2 : Recherche sur la situation du marché du travail au Togo. Il s'est agi de disposer d'informations sur l'offre et de la demande de l'emploi; les métiers, les compétences recherchées dans les deux secteurs ; et les facteurs susceptibles d'influer sur la mise à disposition des compétences dans les années à venir.

Etape 3 : Enquête sur les métiers et professions de chacun des deux secteurs. Il s'est agi de dresser la liste des métiers actuels et futurs, et d'analyser leur évolution dans le temps.

Etape 4 : Identification des fonctions de travail liées aux métiers et aux professions. Une fois que la liste des métiers est dressée à l'étape 3, il a été procédé à la description des métiers, en fonction des compétences à maîtriser.

Etape 5 : Etat des lieux sur les formations professionnelles existantes et les ingénieries de formation disponibles au Togo et dans la sous-région et leur pertinence en relation avec les besoins de l'économie.

Etape 6 : Principales leçons à tirer sur la problématique de l'adéquation, les contraintes à lever et les orientations sur les pistes d'actions pour relever les défis.

Tableau 2: Objectifs, activités et résultats attendus de l'étude sectorielle

Objectif spécifique	Activités à mener	Résultat attendu
Evaluation des besoins quantitatifs et qualitatifs en formation du secteur BTP et du secteur agro-industrie	- Dynamique évolutive du secteur agricole et du BTP, - Cartographie des CVA des filières prioritaires dans le secteur agricole, - Métiers actuels et futurs - Acquis/atouts, faiblesses/contraintes et défis, priorités/orientations de l'EFTP dans le secteur agricole, - Etat des lieux des infrastructures en place actuellement et en projet : analyse de l'offre et des besoins en infrastructures (types, positionnement géographiques, qualités, quantités, état, disponibilité foncière etc.), - Interactions, dépendances, conflits et synergies avec les centres de formations.	- Rapport sur l'évolution de chacun des deux secteurs intégrant les résultats des étapes suivantes

De manière plus spécifique, les activités à mener dans le cadre des études sectorielles se présentent comme suit :

Revue documentaire

Cette phase consistera à faire une analyse synthétique des différents documents existant sur le secteur de l'agriculture, plus particulièrement de l'agro-industrie et celui du BTP, notamment ceux portant sur :

- Les documents stratégiques et de politiques sectorielles, textes de lois nationaux et internationaux...);

- Le cadre institutionnel des deux secteurs ;
- Les documents de réformes passées et en cours dans lesdits secteurs ;
- Les études portant sur lesdits secteurs (exemple du document de l'analyse des différentes chaînes de valeur agricole dans le PNIASA) ;
- Systèmes d'information sur le marché du travail ;
- Système d'assurance qualité ;
- Dispositif d'ingénierie ;
- Gouvernance territoriale ;
- Les curricula de formations techniques et professionnelles ;
- Les stratégies de formation des formateurs ;
- Tout autre document jugé utile.

Les informations ainsi documentées serviront à produire une synthèse de revue documentaire : un état des lieux du besoin et de l'offre de formation dans les deux secteurs (compétences mises à la disposition du marché de l'emploi, qualités et quantités).

Les documents comprennent, entre autres :

- Le PND (2018-2022) ;
- PNIASAN 2017-2026 ;
- Document de politique agricole 2016-2030 ;
- Rapport d'Evaluation du projet PTA-TOGO ;
- Stratégie nationale de la formation agricole et rurale (SNFAR) 2016-2020 ;
- Plan Stratégique National de l'Emploi des Jeunes 2013-2017 ;
- Profil Sectoriel du BTP au Togo ;
- SCAPE 2013-2017 ;
- Etc.

La liste sera complétée par les documents suivants (à fournir par la partie nationale) :

- Document du projet PAIEJ-SP ;
- Les Plans nationaux de développement des filières appuyées par le PAIEJ-SP ;
- La Stratégie Nationale de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (SEFTP) ;
- Avant-Projet de la Loi-Cadre de l'Enseignement et la Formation Techniques et Professionnels (EFTP) ;
- Plan Sectoriel de l'Education ;
- Plan de Création de l'IFAD BTP ;
- Rapport Diagnostic du système EFTP ;
- (2020-2030) et ses documents connexes ;
- Etc.

Entretiens avec les différentes parties prenantes

Sur la base des premières informations collectées et des objectifs de la mission, des guides d'entretien semi-structurés ont été élaborés et ont servi de base aux différents échanges avec les acteurs clés à rencontrer dans le cadre de la mission. La liste des acteurs à enquêter ébauchée lors de l'atelier de validation méthodologique et a été complétée avec l'appui du CST. Ces entretiens ont permis de compléter et vérifier les informations issues de la revue documentaire. Les informations ont été triangulées à partir des différentes sources pour s'assurer de la qualité des données collectées.

Déjà à cette étape, les entretiens ont permis de lister et quantifier (besoins en personnel) les qualifications et expertises (types de formation) nécessaires pour combler les gaps de compétences : il y eu des entretiens avec les acteurs du monde professionnel (public et privé).

C'est en fonction de ce besoin que s'est faite l'identification des besoins de formation, et les types de cursus qui répondent bien (nombre d'années de pratique et de théorie par exemple), les libellés des diplômes même si possible. Bien sûr, toutes ces orientations préliminaires ont été analysées avec les acteurs des différents ordres d'enseignement.

Ainsi, ces rencontres ont permis d'aborder les problématiques et priorités de la formation professionnelle dans les deux secteurs et d'identifier les leviers en vue d'impulser les changements souhaités.

Sur la base de la synthèse documentaire et des échanges avec les acteurs du secteur, une identification et classification des principales problématiques et priorités de la formation professionnelle dans les deux secteurs a été réalisée. Une fiche synthétique permettant de faire ressortir les principaux défis et orientations stratégiques a été élaborée. L'orientation stratégique définie a donc guidé les réflexions lors de l'étape de l'élaboration du plan de formation.

A cette étape, la synthèse de la documentation recueillie a servi de base afin de dégager les grandes tendances en termes de priorisation de problématiques pertinentes de développement des compétences pour les deux secteurs. Les problèmes majeurs sont identifiés et des ébauches de propositions concrètes de projet ont été faites.

Champ spatial

Pour atteindre les objectifs déclinés précédemment, l'étude s'étend, d'un point de vue géographique sur l'ensemble du territoire Togolais avec pour cible les entreprises des secteurs de l'agro-industrie et des BTP ainsi que les Centres de Formation Professionnelle (CFP) publics et privés.

Population cible

L'opération comporte en réalité deux enquêtes : une enquête auprès des entreprises et une autre auprès des Centres de Formation Professionnelle. Ainsi, les unités statistiques sont les entreprises et les Centres de Formation Professionnelle.

S'agissant des entreprises, la population cible est l'ensemble des unités de production formelles et informelles actives des secteurs de l'agro-industrie et des BTP. Ces unités de production sont très disparates ; elles ont été choisies selon la typologie d'entreprise en vigueur: Ex : TPE (Très Petite Entreprise), PE (Petite Entreprise), ME (Moyenne Entreprise) et GE (Grande Entreprise).

En ce qui concerne les Centre de Formation Professionnelle, la population cible visée par cette étude est constituée des Centres de formation Professionnelle publics et privés agréés au Ministère en Charge de la Formation Professionnelle et actifs sur le territoire Togolais.

Base de sondage

La base de sondage a été constituée : (i) pour les entreprises du secteur formel, du répertoire des entreprises de l'INSEED ; (ii) pour les entreprises du secteur informel, des fichiers obtenus à l'issue de la revue documentaire auprès des structures telles que l'Agence Nationale de l'Emploi (ANPE), de l'Observatoire de l'Emploi et du Ministère en charge de la formation Professionnelle et des enquêtes courantes réalisée par l'INSEED auprès des entreprises.

En ce qui concerne l'enquête sur les Centres de Formation, la base de sondage est constituée du fichier des centres de formation actifs issus de l'APCFAR, de la DFDTOPA et du Ministère en Charge de la Formation Professionnelle.

Taille de l'échantillon

Volet entreprise :

Afin de tenir compte du paysage des entreprises sur le territoire national, les entreprises ont été réparties en trois grands groupes à savoir les Grandes entreprises (GE), les Petites et Moyennes Entreprises (PME) modernes et les Unités de Production Informelle (UPI).

La méthode retenue pour la sélection est la **méthode des quotas**, cette méthode suppose la connaissance de la structure de l'univers étudié en particulier la répartition des individus qui la composent selon des critères corrélés avec la variable d'intérêt, celle que l'on cherche à étudier. Ainsi, la méthode s'appuie sur la connaissance qu'on a de l'univers à étudier à partir d'une opération antérieure (EAE = Enquête Annuelle auprès des Entreprises, RGE = Recensement Général des Entreprises).

Pour sa mise en œuvre, il a été calculé les différentes proportions des sous-populations de l'univers (TPE² (Très Petite Entreprise), PE³ (Petite Entreprise), ME⁴ (Moyenne Entreprises) et GE⁵ (Grande Entreprise).) par branche d'activité qui sont aussi celles de l'échantillon. La population cible est donc l'ensemble des unités de production formelles et informelles actives des secteurs de l'agro-industrie et des BTP.

En supposant que la taille de l'échantillon est n (besoin de la taille de la population pour fixer la taille de l'échantillon).

De façon scientifique, la détermination de l'échantillon de l'estimateur a été faite en se fixant une variance Δ (si sa valeur n'est pas connue, elle peut être majorée par $\frac{1}{4}$) de l'estimateur $\hat{p}$ de la proportion p (par exemple, proportion des entreprises ayant des difficultés à trouver des compétences) que nous comptons évaluer au terme de l'étude.

² TPE : Moins de 10 salariés et avec un chiffre d'affaire inférieur à 15 millions de FCFA par an

³ PE : Entre 10 et 49 salariés et avec un chiffre d'affaire compris entre 15 et 60 millions de FCFA

⁴ ME : Entre 50 et 249 salariés avec un chiffre d'affaire compris entre (entre 60 millions et 1 milliards FCFA

⁵ GE : 250 salariés et plus ou à la fois un chiffre d'affaires supérieur ou égal à plus de 1 milliards de FCFA

En exemple la taille de l'échantillon suffisante pour qu'on puisse estimer cette proportion avec une marge d'erreur qui ne dépasse pas M points au seuil de α % est :

A cet effectif on a ajouté 5 à 10% comme estimation de non-réponses pour avoir la taille minimale de l'échantillon à enquêter par strate.

$$n \geq \frac{Z^2 * M}{\Delta}$$

Z est le quantile d'ordre $1 - \frac{\alpha}{2}$ de la loi normale.

Volet Centre de Formation

Un échantillon de centre de formation a été choisi parmi ceux qui offrent des formations dans les secteurs de l'agro-industrie et des BTP. D'autres critères y seront associés, notamment le statut du centre (Public, Privé) et la région/province d'implantation du centre. La méthode des quotas a été également utilisée ici pour parvenir à la sélection de notre échantillon.

Procédure de tirage de l'échantillon

Volet entreprise. La procédure utilisée est la méthode des quotas déjà énoncée précédemment. Et avec la taille préalablement défini, nous aurons la répartition suivante :

	GE	PME	UPI	TOTAL
Activité exercée	Effectif à enquêter	Effectif à enquêter	Effectif à enquêter	Effectif à enquêter
Agro-industrie	Nge1	Npme1	Nupi1	Nagro
BTP	Nge2	Npme2	Nupi2	Nbtp
Total	Nge	Npme	Nupi	T=Nagro+ Nbtp Nbtp

Le remplissage de ce tableau suppose qu'on connaît au préalable les informations sur la structure initiale du tableau ci-dessous dans la population initiale, tout au moins en termes de proportion, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

A partir du précédent tableau, les proportions de chaque sous-groupe dans la population totale ont été calculées.

	GE	PME	UPI	TOTAL
Activité exercée	Effectif à enquêter	Effectif à enquêter	Effectif à enquêter	Effectif à enquêter
Agro-industrie	Nge1/T	Npme1/T	Nupi1/T	Nagro/T
BTP	Nge2/T	Npme1/T	Nupi2/T	Nbtp/T
Total	Nge/T	Npme/T	Nupi/T	100

En multipliant les proportions ci-haut par l'effectif de l'échantillon n retenu, on a les effectifs par branche d'activité et groupe à enquêter.

	GE	PME	UPI	TOTAL
Activité exercée	Effectif à enquêter	Effectif à enquêter	Effectif à enquêter	Effectif à enquêter
Agro-industrie	nge1	npme1	nupi1	nagro
BTP	nge2	npme1	nupi2	nbtp
Total	nge	npme	nupi	100

*les effectifs à enquêter ont été majorés de l'effectif des cas de non réponses.

Pour ce qui est de la répartition de l'échantillon selon l'appartenance géographique, elle est donnée au tableau suivant :

Par ailleurs, pour chaque activité exercée (**les BTP par exemple**), on a cherché en fonction des régions, à déterminer le nombre d'entreprise à enquêter par type. Ainsi, il s'agissait de ne sélectionner que les Grande Entreprises (GE) dans les BTP, la population pour ce type se présentera comme suit.

Tableau 3: Population cible et échantillon à enquêter

Région (à compléter)	Nombre d'entreprises dans la population BTP de type GE	Poids (%)	Nombre d'entreprises A TIRER
R1 (Grand Lomé ⁶)	NR1	$p1=NR1/T$	$nge2*p1$
R2 (Maritime ⁷)	NR2	$p2=NR2/T$	$nge2*p2$
R3 (Plateau)	NR3	...	...
R4 (Centrale)	NR4	...	...
R5 (Kara)	NR5	...	...
R6 (Savanes)	NR6	...	...
Ensemble	T	1	nge2

⁶ Le Grand Lomé rassemble Lomé Commune, la préfecture du Golfe et la préfecture d'Agoè [RGE 2018].

⁷ La Région Maritime correspond à la Région Maritime administrative privée des préfectures du Golfe et d'Agoè

Volet Centre de formation

Les Centres à enquêter sont obtenus en exploitant les différentes sources évoquées dans la partie sur la base sondage jusqu'à obtenir le quota défini pour chaque sous-groupe. Les mêmes techniques et formules y ont été utilisées une fois la population totale connue (CFP).

Questionnaires et manuels de collecte

Volet entreprise. Pour éviter au maximum les contacts physiques entre les agents de collecte de données et les entreprises, il a été privilégié les méthodes de collecte à distance : internet, téléphone. S'agissant d'internet, une plateforme a été créée et un lien a été envoyé aux entreprises de s'y connecter pour remplir le questionnaire. L'on a également exploité les contacts disponibles dans le répertoire des entreprises pour envoyer par mail le questionnaire. Les réseaux sociaux, notamment WhatsApp ont également mobilisés. Pour celles qui exigent une collecte face to face, les experts et leurs équipes se sont mobilisés pour mener les interviews. Le questionnaire comprend une section sur l'identification de l'entreprise, sur la structure et dynamique de l'emploi, sur les métiers et professions de l'entreprise, les modalités de recrutement, sur les besoins des entreprises en ressources humaines et renforcement des capacités, les besoins en compétences, les canaux de recrutement, les partenariats entre les entreprises et les structures de formation, Etc.

Volet Centre de Formation. Un questionnaire est conçu de manière à faciliter la collecte de données pertinentes et exactes afin de répondre aux objectifs visés par l'enquête. Bref, l'équipe technique a travaillé avec les partenaires pour disposer des questionnaires qui prennent en compte tous les besoins souhaités par rapport aux objectifs de l'enquête. Ce questionnaire comprend les sections sur : l'identification de l'entreprise, sur le profil des formateurs, besoins en personnel spécialisé, offre de formation, partenariat avec les entreprises, les besoins des centres de formation.

En plus du questionnaire, des guides de remplissage des questionnaires (manuels) ont été produits et ont été utilisés comme documents de référence pour la collecte des données sur le terrain.

Personnels de collecte de données

La collecte proprement dite a duré un mois et a été assurée par le personnel du cabinet SFERE (expert du projet et experts locaux).

Méthodes de collecte et traitement des données

• Méthodes de collecte de données

Les méthodes d'interview téléphonique assisté par ordinateur ou CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) et d'interview en ligne assisté par ordinateur ou CAWI (Computer Assisted Web on Interviewing) ont été privilégiées respectivement pour le volet Centre de formation et le volet entreprise. Cependant, il a été largement fait recours à l'approche face to face pour les entreprises ou les centres de formation.

• Méthode CATI

La méthode CATI a permis d'administrer le questionnaire électronique grâce aux appels téléphoniques, et présente de nombreux avantages parmi lesquels la réduction du coût de collecte et le gain de temps. La mise

en œuvre de cette approche est facilitée par le fait que notre base de sondage (Entreprises et Centre de formation) dispose d'une base de données de numéros de téléphones de toutes les unités à enquêter.

Une fois l'échantillon tiré, l'entreprise ou le centre de formation sélectionnée a été contactée, via son numéro de téléphone, par un télé-enquêteur pour l'administration du questionnaire électronique de l'étude. Les réponses de l'enquête sont stockées sur un support électronique grâce à une application de collecte développée sous CPro/ODK. L'usage du téléphone, grâce à la prise des rendez-vous, a permis de mieux planifier le moment de l'administration des questionnaires et améliore par conséquent le taux d'administration des questionnaires.

- **Méthode CAWI**

Cette méthode a consisté à mettre à la disposition de l'entreprise et du centre de formation retenu, le questionnaire électronique via un lien internet. L'entreprise ou le centre à travers ce lien, se connecte sur une application informatique déroulant le questionnaire tout en y respectant des consignes nécessaires. L'entreprise s'auto administre le questionnaire électronique dont les données fournies sont stockées sur un serveur dédié et sécurisé.

Cette approche a été réalisable pour la simple raison que le bureau SFERE dispose d'une base de données des entreprises et des centres de formation avec certaines caractéristiques permettant de mettre en exergue le CAWI, notamment le numéro de téléphone et l'adresse email précisant les entreprises ainsi que leurs adresses emails. Chaque entreprise retenue dans l'échantillon a reçu le lien vers le questionnaire via son adresse email, notamment du correspondant dans l'entreprise. En effet, le bureau SFERE via ses correspondants locaux se sont chargés de contacter l'entreprise ou centre de formation pour la sensibiliser par rapport à la tenue de la collecte des données sur le terrain de l'étude et par ailleurs sur la nécessité de suivre le lien internet et de s'auto administrer le questionnaire. En outre, le superviseur local s'est chargé aussi de relancer l'entreprise ou centre de formation pour s'assurer que la collecte est réalisée.

- **Méthode FACE TO FACE**

Les entretiens en face à face ont été plutôt plus utilisés face à la non réactivité des entreprises et CFAR par rapport aux méthodes CATI et CAWI. Cette méthode a consisté à remplir soit un questionnaire papier ou administrer à l'aide d'un outil mobile un questionnaire en étant en face de l'enquêté. Elle a été utilisée pour les entreprises ou centres ayant fait appels aux agents ou ne disposant pas des technologies modernes pour remplir le questionnaire.

- **Traitement et analyse de données**

Au niveau central, des programmes d'apurement ont été développés sous les logiciels SPSS pour dépouiller les fiches d'enquêtes face à face et celles de CATI et CAWI. Au fur et à mesure que les données seront transmises, les tableaux de qualité par enquêteur sont générés par les responsables d'exploitation pour apprécier la fiabilité des informations. Par ailleurs, les programmes informatiques de cohérence ont été exécutés pour l'édition et l'apurement secondaires. Le feedback sur les incohérences et qualité de données est fait aux enquêteurs.

Le logiciel SPSS ou Stata est utilisé pour l'analyse. La production du rapport s'est étalée sur toute la durée du processus de l'enquête. Les éléments constitutifs du rapport ont été compilés au terme de chaque étape majeure. L'adoption du modèle du rapport a visé à consacrer plus de temps au choix des tableaux, à la conception d'indicateur, d'explications, etc.

Le rapport a été finalisé dans les brefs délais, environ une semaine après la fin de collecte. Ce rapport a inclus les principaux résultats et recommandations ainsi que les analyses secondaires.

Synthèse de l'état de lieux

Les différentes informations recueillies au cours de la collecte des données permettront de comprendre la dynamique évolutive de chaque secteur en termes de demande et d'offre de formation et les capacités du système de formation professionnelle à produire les qualifications attendues. L'outil Forces Faiblesses Opportunités et Menaces (FFOM) sera utilisé à cet effet.

Il s'agira notamment de :

- Analyser à travers les filières prioritaires ou sous-secteurs, la dynamique évolutive des secteurs nommés au sens large du terme;
- Procéder à une analyse du marché du travail afin de cartographier les secteurs et de décrire les principales caractéristiques des métiers existants (formels et informels) au Togo
- Proposer une description de l'évolution prospective des métiers et professions :
 - Identifier les métiers à couvrir/renforcer au regard de la stratégie de développement des secteurs et de l'évolution des tendances aux niveaux régional et international,
 - Proposer une prévision affinée à l'horizon de 10 ans du nombre d'emplois qui seront créés par métier et chaîne de valeur ;
- Proposer une description de l'environnement légal et réglementaire des métiers ;
- Identifier les besoins en compétences techniques et managériales nécessaires pour soutenir durablement la dynamique évolutive du secteur ;
- Analyser le dispositif de formation en place (formation initiale et apprentissage, formation continue). Cette capacité sera analysée par rapport à la demande du marché, aux offres de formation y liées, les ressources pédagogiques et didactiques, les infrastructures et équipements, les programmes de formation, les ressources humaines, etc. ;
- Analyser le mode de gouvernance et de financement de la formation, les acteurs en présence et la part de responsabilité des acteurs dans le pilotage et le fonctionnement (Etat, ménages, collectivités locales, PTF, organisations de la société civile, organisations professionnelles, entreprises privées, etc.).

Présentation des résultats

Un atelier de présentation des résultats de la phase des études sectorielles sera organisé. Cet atelier réunira l'équipe de consultants, le comité de pilotage et le comité technique de suivi technique en charge de la supervision de l'étude, et les représentants des différentes parties prenantes. L'atelier permettra de recueillir les observations du commanditaire sur les résultats des études sectorielles et des premières propositions issues de l'analyse. Des groupes thématiques seront constitués en vue de l'analyse des propositions d'axes

d'intervention et pour la formulation des recommandations pour la conduite des activités des étapes suivantes.

1.3.3. *Elaboration du REM/REC*

Il s'agira d'élaborer le répertoire des emplois/métiers et du référentiel des emplois/compétences pour les emplois/métiers prioritaires identifiés dans chacun des deux secteurs. Les fiches REM et REC sont deux éléments essentiels pour une meilleure maîtrise du marché de l'emploi dans un secteur donné. En effet, elles donnent aux recruteurs et à tous les acteurs du processus de gestion de l'emploi les informations nécessaires pour rallier les compétences du marché de l'emploi avec les besoins réels des organisations. Aussi, une fois validés et adoptés, les REM et les REC constituent les documents de base pour toutes activités à mener dans les domaines concernés.

Tableau 4: Objectifs, activités et résultats attendus de l'élaboration du REM/REC

Objectif spécifique	Activités à mener	Résultat attendu
Mise à disposition des référentiels d'informations structurées sur les emplois et les métiers	• Identifier les champs professionnels emplois / métiers ; • Elaborer la liste des emplois et des métiers présélectionnés ; • Constituer les agrégats ; • Décliner et formaliser l'analyse des emplois / métiers ; • Formaliser des contenus des fiches descriptives ; • Reconstruire les catégories et domaines professionnels et codification ; • Valider le REM avec des panels constitués et des critères prédéfinis ; • Élaborer les REC pour les fonctions de travail retenues ; • Valider les REC auprès des professionnels et apporter les ajustements nécessaires ; • Concevoir un processus de mise à jour des fiches REM/REC.	- Répertoire intégrant une vingtaine de fiches REM/REC pour les métiers prioritaires

Les activités ci-dessus permettent le cheminement jusqu'à la validation des REM/REC. De manière plus spécifique, la démarche nécessitera également :

- Un complément d'informations documentaires : il s'agira à ce niveau de rechercher et d'exploiter tout document susceptible de mieux informer les consultants sur un travail proche déjà mené dans l'un ou

l'autre secteur, ou les deux : une description des métiers, un travail sur les rapports métier-emploi-compétences, etc.

- Des entretiens avec des acteurs des deux secteurs pour des compléments d'informations. L'objectif à ce niveau est de voir d'une part les emplois estimés (des expériences vécues) les plus répandus et/ou les plus demandés dans chaque métier-cible et d'autre part les principales compétences nécessaires pour tenir ces emplois.

Les entretiens se feront à travers un guide d'entretien élaboré à cet effet et avec des acteurs des deux secteurs autant du public que du privé. Des modèles de fiches descriptives des emplois et des compétences sont présentés dans l'offre technique.

1.3.4. *Elaboration du plan de formation*

Sur la base des analyses faites lors des phases précédentes, un plan de formation spécifique aux métiers de l'agro-industrie et des BTP à court et moyen termes sera élaboré. Le plan devra présenter :

- l'évolution prévisionnelle de la demande en compétences pour les différents métiers de l'agro-industrie et des BTP
- l'évolution prévisionnelle des offres de formations adaptées, nécessaire pour répondre à cette demande en concertation avec les principaux organismes publics et privés intervenant dans le domaine de la formation
- l'élaboration d'un plan d'actions pour la mise en œuvre du plan de formation en déterminant les rôles et les responsabilités des différentes parties concernées.
- l'identification de nouveaux projets d'investissements à réaliser par des opérateurs publics et privés pour réduire les écarts entre l'offre et la demande, ainsi que les nouveaux cursus à développer ;
- la présentation des mécanismes de suivi et de gouvernance pour assurer une meilleure adaptation de l'offre à la demande dans le cadre d'un partenariat public/privé ;
- l'identification des mesures d'accompagnement nécessaires pour sa mise en œuvre ;
- l'élaboration d'une carte de formation par région et par opérateur de formation.

Ces divers aspects reposent sur l'élaboration d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) conduite avec/par le secteur professionnel.

Tableau 5: Objectifs, activités et résultats attendus de l'élaboration du plan de formation

Objectif spécifique	Activités à mener	Résultat attendu
Elaboration d'un plan de formation professionnelle stratégique dans les deux secteurs	• Définir les axes prioritaires de développement des programmes de formation (niveau de diplôme, public visé, objectifs de formation, résultats attendus...) ;	- Rapport relatif au plan de formation et au plan d'action intégrant chacun des deux secteurs

Objectif spécifique	Activités à mener	Résultat attendu
	• Les conditions de mise en œuvre des programmes de formation et les mesures destinées à faciliter leur accessibilité (gouvernance, production pédagogique, formation des formateurs, financements de la formation...) • Les outils de suivi et d'évaluation de mise en œuvre des programmes et des performances internes et externes du système de formation ; • Un plan d'actions pour la mise en œuvre du plan de formation en déterminant les rôles et les responsabilités des différentes parties concernées ; • Concevoir un processus de mise à jour des fiches REM/REC.	

1.3.5. *Elaboration des curricula*

L'élaboration des curricula de formation se fera pour dix métiers prioritaires dans chacun des deux secteurs parmi ceux identifiés comme porteurs selon l'approche par compétence (APC) en utilisant le DACUM ^{II}.

Tableau 6: Objectifs, activités et résultats attendus de l'élaboration des curricula

Objectif spécifique	Activités à mener	Résultat attendu
Elaboration des curricula de formation de 10 métiers prioritaires dans chacun des 2 secteurs	• Elaboration du référentiel de formation ou programmes d'étude • Elaboration du guide pédagogique • Elaboration du guide d'évaluation • Elaboration du guide d'organisation matérielle et pédagogique.	- Rapport d'ingénierie de formation de dix métiers prioritaires dans chacun des deux secteurs parmi ceux identifiés comme porteurs

1.3.6. *Formation des gestionnaires nationaux du projet*

La mise en œuvre des activités impliquera la partie nationale pour un transfert effectif de compétences. L'ensemble de ces activités devront être réalisées en concertation avec les (i) entreprises intervenant dans les secteurs de l'agro-industrie et des BTP, (ii) institutions publiques et privées qui encadrent ou ont la responsabilité de la gestion de chacun des deux secteurs, (iii) structures publiques, programmes et projets

en charge de la promotion de la formation et de l'emploi (iv) organisations d'employeurs et des travailleurs des deux secteurs.

Tableau 7: Objectifs, activités et résultats attendus de la formation des gestionnaires nationaux du projet

Objectif spécifique	Activités à mener	Résultat attendu
Transfert de savoir-faire et de compétences à la partie nationale	• Concevoir, réaliser et évaluer les activités dans une logique de « faire avec » et non de « faire pour » • Former les membres du CTS dès le démarrage de l'étude, • Réaliser un diagnostic de positionnement des bénéficiaires sera établi • Impliquer les représentants du privé et des branches professionnelles à la réalisation des activités • Organisations des réunions périodiques	- Rapport de transfert des compétences

Chapitre 2 : Analyse de l'évolution actuelle et future du secteur de l'agro-industrie au Togo

2.1. Généralités sur le Togo

Pays frontalier avec le Ghana à l'ouest, le Burkina Faso au nord, le Bénin à l'est, et disposant d'une façade maritime (océan atlantique) au Sud (voir carte) d'environ 50 km, le Togo est un pays de l'Afrique de l'Ouest dont la population est estimée au 1^{er} janvier 2020 à 7 706 000 d'habitants avec un taux de croissance



démographique moyen d'environ 2,3%, pour une densité moyenne de 129,91 hab./km²⁸. Il s'étend du 6^e au 11^e degré de latitude Nord, sur une longueur d'environ 650 km. Compris entre les méridiens 0° et 1°51' de longitude Est, sa largeur varie de 50 Km (à la latitude 10°20' Nord) à 150 Km (à la latitude 9°45' Nord). Avec une superficie de 56 600 Km², le Togo est l'un des pays les moins étendus de l'Afrique de l'Ouest. La capitale est Lomé. Administrativement, le Togo est subdivisé en 5 régions, 39 préfectures et 117 communes.

La population est inégalement répartie entre les régions. La Région Maritime concentre 42% de la population totale alors qu'elle occupe 23,2 % de la superficie totale du pays. La croissance démographique est relativement modérée et inférieure au taux annuel moyen national comme dans la région des Plateaux (2,58 %) et de la Kara (2,04 %), tandis qu'elle reste forte dans les régions des Savanes (3,18 %) et la Région Maritime (3,16%). La population togolaise est relativement jeune puisque 60% de cette population sont âgés de moins de 25 ans. La population potentiellement active représente 54% du total.

2.2. Contexte politique, économique et social

Entre 1990 et 2005, le contexte politique togolais a été marqué par des troubles socio-politiques résultant de fortes pressions internes pour une démocratie renforcée et une gouvernance politique et économique plus inclusive. Cependant, depuis 2005, d'importantes réformes ont été enclenchées par le Gouvernement togolais dans le but d'amorcer la stabilité politique et relancer l'économie. Ces changements ont permis de restaurer la confiance des partenaires techniques et financiers qui se sont réengagés avec le pays.

La mise en œuvre des différentes politiques de développement a permis au Togo d'obtenir des avancées dans la relance de l'économie par une croissance régulière du PIB réel de 5,0% en moyenne annuelle sur la période 2013-2017 (PND, 2018). La stabilité macroéconomique s'est améliorée, après une phase d'endettement due au rattrapage et à la mise à niveau des infrastructures structurantes. Le taux d'endettement qui était de 79,4% du PIB en 2016 connaît une baisse tendancielle pour être en 2017 au niveau de la norme communautaire de 70%. Ainsi, sur plus de dix ans, le Togo a connu une croissance économique soutenue, avoisinant en moyenne 5%. Cette tendance est surtout portée par les grands projets qui ont permis

⁸ <https://inseed.tg/> consulté le 28 mars 2021

de moderniser les infrastructures du pays⁹. Dans le même élan, la croissance par habitant s'est fait sentir, dans un contexte de croissance démographique à la baisse, évaluée à 3%.

De 2017 à 2018, le PIB par habitant au Togo était passé de 626 à 679 \$¹⁰, soit une progression d'environ 8,4%. Déjà, entre 2016 et 2017, le Togo a réussi à réduire son déficit budgétaire global de 8,1 points de pourcentage du PIB. Il continuera ses efforts en ce sens au cours des deux (02) prochaines années jusqu'à l'établissement du déficit budgétaire 1,1 % en fin 2019 (Banque Mondiale, 2020). Selon BCEAO (2019), le Togo était le seul pays à respecter tous les critères de convergence de la zone ouest africaine. Tout ceci démontre qu'au-delà des efforts importants à entreprendre, le Togo est sur une voie de redressement de son économie. En effet, l'économie togolaise est largement dominée par l'agriculture, le commerce et les activités de fabrication. Ces trois secteurs occupent respectivement 40%, 22% et 15% des chefs de ménage en 2011 (OCDE, 2016). L'agriculture représente l'activité de près de 60% des travailleurs (QUIBB, 2015). En 2017, La croissance du secteur primaire était estimée à 5,1 %, tirée par l'agriculture (5,1 %) et la pêche (6,2 %). Le reste de la main-d'œuvre (30%) vit de la culture du cacao, du café, du coton mais surtout des mines de phosphates qui sont vitales au pays. Le Togo est d'ailleurs le cinquième producteur mondial de phosphates. Le pays était au palmarès des sept premiers producteurs africains de coton au milieu des années 2010.

La démographie au Togo est caractérisée par une croissance rapide de la population avec un taux de croissance annuel moyen de 2,84 %, selon les derniers résultats du recensement général de la population et de l'habitat réalisé au Togo en novembre 2010.

Le chômage est relativement faible au niveau national, avec un taux de 6,51% qui atteint 8,1% chez les jeunes actifs. En revanche, ces chiffres plutôt encourageants peuvent masquer le phénomène sous-jacent du sous-emploi, qui atteint 22,76% de la population active¹¹. Les jeunes âgés de 15 à 35 ans constituent la frange la plus touchée par le sous-emploi et le chômage. La valeur de l'indice de développement humain du Togo est de 0,513. Si le pays se classe encore au 167^{ème} rang sur 189 pays, son score est toutefois en progression. Une analyse sur l'évolution du Togo en matière de développement humain entre 1990 et 2018, révèle que le pays a réalisé un bond de 26,6% sur son score, en le passant de 0,405 à 0,513. Ainsi, l'espérance de vie à la naissance s'est accrue de 4,9 années depuis 1990 et le nombre moyen d'années de scolarité a augmenté de 2 ans.

2.2.1. Plan National de Développement (PND)

Adopté par le gouvernement togolais le 3 août 2018, le PND est un document stratégique quinquennal couvrant la période 2018-2022. Il vise à transformer structurellement l'économie togolaise pour une croissance forte, durable, résiliente, inclusive, créatrice d'emplois décents pour tous et induisant l'amélioration du bien-être individuel.

Ce plan s'articule autour de trois (03) grands axes stratégiques :

- i. la mise en place d'un hub logistique d'excellence et d'un centre d'affaires de premier ordre dans la sous-région ;**

⁹ <https://www.togofirst.com/fr/indicateurs>

¹⁰ <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.PCAP.CD?locations=TG> consulté le 28 mars 2021

¹¹ Source : www.pnud.org

- II. *le développement de pôles de transformation agricole, manufacturiers et d'industries extractives ;*
- III. *la consolidation du développement social et le renforcement des mécanismes d'inclusion.*

La mise en œuvre du PND a été officiellement annoncée le 4 mars 2019 par le chef de l'État, Faure Gnassingbé, à Lomé, en présence d'investisseurs étrangers et nationaux, de bailleurs de fonds et d'organisations non gouvernementales. La figure 1 illustre les grands axes et les projets territoriaux du PND¹².

Dans l'esprit des autorités togolaises, le PND est formulé dans une démarche inclusive et cohérente, dont la trame demeure la recherche de meilleures conditions de vie pour la population. Pour ce faire, les secteurs clés ont été diagnostiqués et des solutions proposées pour leur relance. Nous allons relever des éléments essentiels des secteurs qui sont concernés par la présente étude. Il s'agit notamment des secteurs agro-industrie et BTP.

2.2.2. Secteur agro-sylvo-pastoral (ASP)

Plusieurs contraintes limitent le plein développement du secteur ASP. Il s'agit entre autres, de la faible professionnalisation des acteurs du secteur, la faible structuration des chaînes de valeur et celle de la valorisation des productions; la faible qualité des produits agricoles relativement aux exigences de l'exportation et de la transformation; la forte dépendance du secteur des conditions climatiques ; l'absence de mécanismes de facilitation et de financement de la chaîne de valeur ; **et surtout la faible disponibilité des compétences techniques nationales nécessaires à la transformation du potentiel économique, ce qui amène à questionner la capacité actuelle du système d'éducation et de formation professionnelle à fournir les compétences pour promouvoir la compétitivité.**

De ce qui précède, le PND prévoit pour le secteur ASP, le développement d'un pôle de transformation agricole (agropoles) ciblé sur la productivité pour atteindre l'autosuffisance alimentaire (une amélioration de la productivité agricole de l'ordre de 10% par an), l'équilibre de la balance commerciale agricole (-44 milliards FCFA en 2016 à -5,65 milliards FCFA à l'horizon 2022) et la création massive d'emplois agricoles au Togo (une réduction du taux de pauvreté en milieu rural à moins de 50% en 2022).

Dans le même ordre d'idée, les autorités togolaises ambitionnent révolutionner le secteur agro-alimentaire qui est aujourd'hui faiblement développé, en l'intégrant au secteur ASP. Car le secteur de **l'industrie agro-alimentaire** est faiblement développé au Togo et a une forme d'insertion primaire au sein du commerce international en ce sens que la plupart des produits agricoles sont exportés à l'état brut. Cette insertion limite la capacité de création de richesses et d'emplois dans le secteur agricole. Parmi les facteurs qui limitent son développement, on note le manque de ressources humaines locales en mécanisation, le non-respect des normes de qualité rendant les produits non compétitifs. Il faut aussi reconnaître que la disponibilité de la matière première de bonne qualité et en quantité suffisante est un réel défi pour les grandes unités de transformations agricoles. Donc, l'intégration de l'agro-alimentaire au secteur ASP permettra de développer les chaînes de valeur agricole.

¹²<https://www.jeuneafrique.com/mag/785722/economie/infographie-togo-les-trois-axes-du-plan-national-du-developpement/>

2.2.3. Secteur des infrastructures

Le PND ne traite pas directement du secteur de BTP mais plutôt le prend en compte dans le développement des infrastructures, parce qu'elles fournissent le socle essentiel sur lequel se bâtissent le développement et la compétitivité de l'économie. Les éléments essentiels abordés dans le domaine des infrastructures sont le transport, l'énergie et les TIC. Ainsi donc, le PND vise à relever trois défis majeurs dans le domaine des infrastructures : (i) le développement d'une chaîne logistique et de transport autour du Port de Lomé en l'intégrant à un réseau de transport rénové en vue de créer à moyen/long termes un hub logistique et un corridor de développement compétitifs (des zones de production minières vers le marché international, ouverture vers les pays de l'hinterland) et ; (ii) la définition d'une politique d'investissement public, notamment dans le domaine des infrastructures de soutien à la croissance (énergie, transport, TIC, etc.), pour faciliter la transformation structurelle de l'économie et renforcer le rôle du secteur privé dans ce processus.

En termes clairs, le PND table sur le développement et la construction du réseau routier et portuaire dans le domaine du BTP ; ce qui s'inscrit dans les orientations stratégiques adoptées par le gouvernement dans le domaine des investissements publics. En effet, entre 2012 à 2016, le réseau routier national qui est d'environ 11 777 km a été couvert à 36% contre 16% dont environ 2 101 km de routes nationales revêtues et 1 473 km de voiries urbaines. L'amélioration significative du réseau routier a permis la réduction de la durée moyenne de passage d'un camion le long de la RN1 » de 72 heures en 2012 à 48 heures en 2016.

Il faut encore reconnaître qu'il reste un défi majeur de mobilisation des ressources nécessaires pour investir progressivement dans le réseau routier national en fonction du développement socio-économique du pays. En dehors de la RN1, le gouvernement compte réhabiliter les pistes rurales et agricoles afin de permettre aux populations les plus vulnérables et démunies de s'intégrer dans l'économie nationale. Un autre volet essentiel dans le développement des infrastructures routières est le développement des transports urbains et interurbains qui sont en essor et en voie de réorganisation. En effet, on observe, depuis 2013, une croissance des trafics routiers interurbains de 20,2%.

Compte tenu de son avantage comparatif certain d'être un port en eau profonde, le seul ayant cette capacité naturelle dans la sous-région, le Port de Lomé est le point d'entrée des flux de transport terrestre du Togo et de la plus grande partie de ses pays voisins. De ce fait, il a bénéficié des énormes investissements notamment dans la construction d'un troisième quai, d'un terminal à conteneurs, d'une nouvelle darse, et la construction d'un nouveau port de pêche ; ce qui a permis d'améliorer les performances du Port de Lomé. Entre 2010 et 2017, le trafic global a plus que doublé, passant de 8 Millions de tonnes à 19 Millions de tonnes ; et sur la même période, le volume de conteneurs manutentionnés, est passé de 339 853 TEU à 1 193 841 TEU en 2017. Le temps de passage des marchandises au Port de Lomé a été divisé par sept passant de 21 à 3 jours. Malgré ces avancées significatives, des défis restent posés pour le plein développement du PAL. Il s'agit entre autres de (i) un schéma de flux sous-optimal entraînant une congestion chronique ; (ii) des problématiques d'aménagement et d'utilisation sous-optimaux du foncier dans l'arrière port, (iii) des carences relatives au cadre réglementaire et institutionnel, (iv) le développement de services logistiques à valeur ajoutée reste encore limité et (v) **l'absence de centres de formation ne permet pas d'adapter l'offre de formation à la croissance de la demande de services logistiques**. Ces défis montrent la nécessité de

développer des compétences nécessaires à mettre à disposition de ce sous-secteur pour la réalisation du PND.

Dans le domaine des infrastructures routières, le PND prévoit faire passer le pourcentage de routes revêtues avec un bon niveau de services de 36% en 2016 à 60% en 2022 ; et réduire la durée moyenne de passage d'un camion le long de la RN1 de 48h en 2016 à 24h en 2022. Ce projet va engendrer la création d'emplois et porter à terme le volume des marchandises transportées par la route à environ sept (07) millions de tonnes par an. Dans le même temps, le PND ambitionne faire du Port de Lomé l'infrastructure principale du hub logistique multimodal que le Togo envisage de bâtir, à travers (i) l'accroissement du trafic du port de Lomé ; (ii) la diversification et l'accroissement des infrastructures d'accueil et de logistique du port de Lomé ; (iii) la création et l'opérationnalisation de l'autorité portuaire.

2.2.4. Système éducatif

Le système éducatif togolais a un caractère généraliste et peu professionnalisant ; l'offre éducative a tendance à se développer sans vraiment tenir compte des besoins du marché du travail togolais. Les choix éducatifs ne sont pas suffisamment en adéquation avec les besoins des secteurs porteurs de l'économie togolaise. En conséquence, le pays connaît un déficit de compétences. Le principal défi est de concevoir et mettre en œuvre la nécessaire réforme du système éducatif en mettant l'accent sur les formations professionnelles et techniques, formation de type dual ainsi que sur la valorisation de l'apprentissage. La réforme devra s'étendre aux curricula en y intégrant ceux liés à la gestion de l'environnement et spécifiquement ceux liés aux changements climatiques et aux risques de catastrophes. L'objectif ultime de cette réforme est de promouvoir l'auto-emploi et l'employabilité qui sont des exigences fondamentales auxquelles le système éducatif actuel ne permet plus de répondre. Elle permettra également l'apprentissage du savoir-faire endogène et l'amélioration des compétences des apprenants en matière de bonnes pratiques en adaptation et atténuation des changements climatiques et de prévention et gestion des catastrophes, bref, à la sauvegarde environnementale. L'adéquation entre le marché de l'emploi et la formation professionnelle constitue un défi à relever. Par ailleurs, l'amélioration de l'efficacité des dépenses d'éducation-formation constitue un autre défi qui requière renforcement des capacités de pilotage et de gestion ainsi que des instruments de suivi de la dépense (revues des dépenses publiques, budget-programme, etc.).

Pour ce qui est de l'Enseignement Technique et la Formation Professionnelle (ETFP), ce sous-secteur reste confronté à des contraintes liées à la vétusté des équipements et à l'insuffisance de ressources financières et humaines. L'offre de formation professionnelle est insuffisante et n'est pas adaptée aux besoins de l'économie. Les effectifs de l'ETFP ont connu une croissance de 89 %, tandis que ceux du second cycle du secondaire et du supérieur ont explosé, avec une croissance de 188 % et de 300 % respectivement pendant la dernière décennie. Le développement insuffisant de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (ETFP) ne permet pas de freiner les flux vers l'université. S'agissant de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, ils restent faiblement développés. Malgré une offre de formation diversifiée, la répartition des étudiants entre filières est déséquilibrée en faveur des formations du tertiaire, tant dans le cursus général qu'au sein de l'ETFP. Le sous-secteur est confronté à plusieurs difficultés liées à la massification des effectifs, à la vétusté et l'insuffisance des infrastructures d'accueil, à l'insuffisance des

équipements pédagogiques, au manque d'enseignants, à la faiblesse des ressources financières (0,15% du budget de l'Etat pour un objectif de 1%) et plus à une faible richesse de l'offre de formation, etc.

Par ailleurs, le manque de coordination entre les acteurs de l'enseignement et les employeurs, qu'ils soient publics ou privés, explique en grande partie les problèmes d'adéquation entre offre et demande de travail. Ces difficultés affectent la qualité des enseignements et l'efficacité interne et externe des formations. Les résultats de recherche sont peu compétitifs, et le domaine reste marqué par de faibles innovations et progrès. Le gouvernement est conscient que la recherche développement est un domaine prioritaire et doit être encouragé et soutenu au Togo pour en faire un levier de la croissance économique.

Au total, une transformation structurelle du système éducatif national est indispensable pour fournir à la nation des ressources humaines en quantité et de qualité nécessaires à la transformation de l'économie.

Elle devra passer par: (i) l'augmentation de l'offre éducative tout en assurant sa qualité, (ii) l'inversion de la tendance de prédominance de l'enseignement général au profit de l'ETFP, (iii) le renforcement de la fourniture de services sociaux aux élèves et étudiants, (iv) le renforcement du financement des universités, des centres de formation technique et professionnelle et de la recherche universitaire et scientifique et (vi) le renforcement des infrastructures d'accueil.

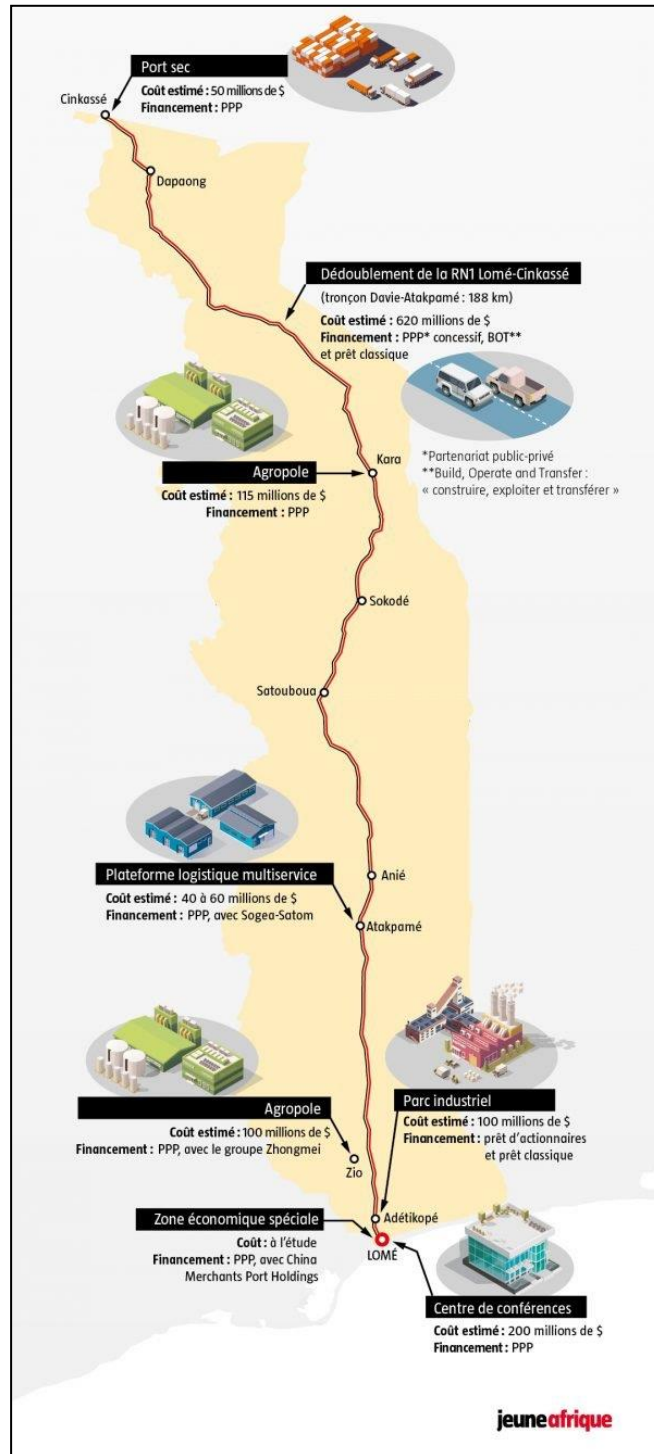


Figure 1 : Présentation des axes du PND à travers les projets territoriaux

Source : Jeune Afrique du 17 juin 2019

Dans le secteur de l'éducation, le PND table sur la formation professionnelle et l'enseignement technique pour relever le défi de l'emploi, de l'employabilité et surtout de la mise à dispositions sur le marché de l'emploi des compétences recherchées par les employeurs. Ces dispositions confortent le choix porté sur les secteurs porteurs de l'étude pour identifier des métiers prioritaires pour la structuration des deux secteurs cibles de l'étude et la révision des curricula qui permettront de donner du contenu pratique à la formation professionnelle.

2.3. Situation de l'emploi au Togo

Selon le rapport de Développement humain de 2019, le Togo a un Indice de Développement Humain (IDH) de 0,513, occupant la 167^{ème} position sur 189 pays. Le niveau d'IDH du Togo est supérieur à l'indice moyen de développement humain des pays à faible niveau de développement humain (0,507) et inférieur à l'indice moyen de développement humain des pays de l'Afrique Subsaharienne (0,541). Le Togo fait partie des pays les moins développés du monde. Le pays a enregistré, ces dernières années, des progrès notables au niveau de la réduction des inégalités, mais le taux de pauvreté de la population reste encore très élevé. Il est très élevé en milieu rural (73,4%) par rapport à un taux de 28,5% à Lomé et 44,7% dans les autres zones urbaines¹³. Le taux de pauvreté général du Togo en 2020 est situé à 53%.¹⁴. Le profil de pauvreté se trouve lié à la configuration du marché de l'emploi qui constitue un des défis majeurs pour le pays. Les analyses faites sur l'emploi font apparaître une situation de crise caractérisée par l'amplification du chômage et du sous-emploi en milieu urbain.

D'après le 4^{ème} recensement général de la population et de l'habitat (RGPH4), le Togo dispose pour la tranche d'âge 15-64 ans un effectif total de 2.545.182 actifs dont 2.266.534 actifs occupés et 278.648 chômeurs. Parmi les chômeurs, on dénombre 19.057 chômeurs ayant travaillé (ou anciens occupés ayant perdu leur emploi) et 259.592 chômeurs en quête de leur premier emploi. Le taux de chômage pour l'ensemble du pays est de 10,9% avec une disparité géographique. La population urbaine est beaucoup plus touchée par le phénomène de chômage (13,8%) que la population rurale (8,9%). Le taux de chômage au niveau national était de 3,7% en 1981 dont 5,9% en milieu urbain contre 3,0% en milieu rural. Il a presque triplé en 2010 avec une prédominance du chômage urbain. La proportion des actifs occupés est de 53,3% ; celle des chômeurs ayant déjà travaillé est de 0,2% et les primo-demandeurs représentent 5% en milieu rural. En milieu urbain, on dénombre 35,8% d'actifs occupés ; 0,6% de chômeurs ayant déjà travaillé et 5,2% de chômeurs en quête de leur premier emploi avec une part plus importante des actifs féminins (51,0%) contre 49,0% pour les hommes. Les efforts consentis par le gouvernement en matière de développement ont contribué un tant soit peu à améliorer la situation de l'emploi dans le pays. Les résultats de l'enquête QUIBB 2015 ont révélé une réduction du taux de chômage de 6,5 à 3,4%. Cependant, le sous-emploi avait plutôt progressé pour s'établir à 24,9%. L'analyse spatiale montrait que les actifs du Grand Lomé (29,2%) sont toujours plus concernés par le sous-emploi comparativement à ceux d'autres milieux urbains (25,3%) et du milieu rural (22,9%). La tendance reste inchangée au niveau du taux de chômage. Le Grand Lomé enregistre le taux de chômage le plus élevé avec 7,8%, un taux qui dépasse le double de celui enregistré dans les autres milieux urbains (3,5%) et le milieu rural (1,3%). Selon le sexe, les hommes sont plus exposés (4,0%) au phénomène que les

¹³ TGO-profil-pauvret%C3%A9-2006-2011.pdf

¹⁴ <https://www.afdb.org/fr/countries/west-africa/togo/togo-economic-outlook>

femmes (2,7%). **Le rapport a indexé l'inadéquation entre les compétences des jeunes et les besoins du marché du travail et le manque d'opportunités économiques comme principaux handicaps à l'emploi.** En 2019, le taux de chômage a légèrement augmenté pour s'établir à 3,7%¹⁵. Face à ces défis, **le pays ambitionne à travers le PND de réduire le taux de chômage à 2,6% et celui du sous-emploi à 19,4% en 2022.**

L'économie togolaise est dominée par le secteur informel qui absorbe près de 90% des emplois. L'emploi formel prédomine essentiellement dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'administration publique et se situent, dans une moindre mesure, dans les industries extractives, le secteur du bâtiment et celui des transports. L'effectif de la fonction publique tourne en moyenne autour de 27.792 agents sur la dernière décennie. Toutefois la tendance observée tourne plus vers une baisse drastique comme en témoigne les statistiques relevées au cours de la période de 1994 à 2008. En effet, les effectifs ont passé de 34.736 en 1994, à 23.256 en 2005, pour chuter à 21.189 en 2008. A partir de 2009, avec la reprise de la croissance, le vieillissement des agents de la fonction publique et la volonté politique affichée par les pouvoirs publics, l'Etat a consenti des efforts considérables pour le recrutement des jeunes travailleurs dans toutes les catégories socioprofessionnelles¹⁶.

Les données du 4^{ème} RGPH montrent que le secteur primaire concentre 42,5% d'actifs contre 41,2% pour le secteur tertiaire et 16,3% pour le secteur secondaire en 2010. L'emploi informel représente près de 95% de la population active occupée en 2010 avec une prédominance dans les branches du secteur primaire qui concentrent 99,7% des actifs. L'emploi informel dans la branche « services d'administration publique et d'éducation » provient essentiellement des services d'éducation et non d'administration publique et serait composé des enseignants de maison (communément appelés répétiteurs), des enseignants des écoles d'initiatives locales (enseignants volontaires ou temporaires) et ceux des écoles privées laïcs et confessionnelles qui ne sont pas déclarés à la CNSS. Dans la branche « Transports et communications », on enregistre 4,6% d'actifs déclarés et 4,3% dans la branche « construction ». Au niveau des industries extractives, l'emploi informel serait principalement constitué des travailleurs dans les carrières (sable, gravier, latérite, etc.). S'agissant de l'emploi formel, on note dans le secteur primaire et dans les activités manufacturières des proportions faibles (0,3% et 2,1% respectivement) alors que dans les activités extractives, ils représentent 41,4% contre 55,4% ; dans la branche « Electricité, gaz, eau et services de santé » ; 35,8% dans les services d'administration publique et d'éducation et 31,2% dans les autres services.

Tableau 8 : répartition des actifs en fonction du milieu de vie

Milieu de résidence	Catégorie d'actifs	Effectif	Sexe		Total
			Masculin	Féminin	
Urbain	Occupés	Effectif	447 754	462 568	910 322
		%	36,9	34,7	35,8
	Chômeurs ayant déjà travaillé	Effectif	9 753	4 863	14 616
		%	0,8	0,4	0,6
	Chômeurs n'ayant jamais travaillé	Effectif	60 315	71 466	131 781

¹⁵ <https://knoema.fr/atlas/Togo/Taux-de-ch%C3%B4mage>

¹⁶ Document de politique nationale de l'emploi

Milieu de résidence	Catégorie d'actifs	Effectif	Sexe		Total
			Masculin	Féminin	
	Total	%	5,0	5,4	5,2
		Effectif	517 822	538 896	1 056 718
		%	49,0	51,0	100,0
Rural	Occupés	Effectif	636 863	719 349	1 356 212
		%	52,5	54,0	53,3
	Chômeurs ayant déjà travaillé	Effectif	3 047	1 395	4 441
		%	0,3	0,1	0,2
	Chômeurs n'ayant jamais travaillé	Effectif	54 214	73 597	127 810
		%	4,5	5,5	5,0
	Total	Effectif	694 123	794 340	1 488 463
		%	46,6	53,4	100,0
Total	Occupés	Effectif	1 084 617	1 181 917	2 266 533
		%	89,5	88,7	89,1
	Chômeurs ayant déjà travaillé	Effectif	12 800	6 257	19 057
		%	1,1	0,5	0,7
	Chômeurs n'ayant jamais travaillé	Effectif	114 528	145 064	259 592
		%	9,4	10,9	10,2
	Total	Effectif	1 211 945	1 333 237	2 545 182
		%	47,6	52,4	100,0

Source : GIZ, 2014, Etude sur la création d'emploi

2.4. Evolution du marché de l'emploi

L'évolution du marché de l'emploi est liée à l'offre et la demande de l'emploi qui dépendent fortement de la croissance économique. Dans presque tous les pays du monde, elle n'a jamais été suffisamment forte pour créer assez d'emplois pour les groupes vulnérables (les jeunes, les femmes et les personnes handicapées). Le Togo ne fait pas exception à la règle, comme le démontre ci-après les éléments caractéristiques de l'offre, de la demande du marché.

2.4.1. Demande d'emploi

Au Togo, il est difficile de cerner correctement le marché de l'emploi, à cause de l'absence des données agrégées sur le flux actuel des diplômés, surtout ceux de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur et des abandons enregistrés à tous les niveaux du système éducatif. Dans cette condition, la demande de l'emploi peut être appréhendée à l'aide de deux proxys d'indicateurs, en l'occurrence : - le nombre de candidatures enregistrées lorsque les offres d'emplois font l'objet d'un appel à candidature. Selon les données analysées dans le document de politique de l'emploi, en 2008, pour une offre de 4.750 places dans la fonction publique ouverte à tous les diplômés (y compris le CEPD), plus de 50.000 candidatures ont été enregistrées avec de fortes chances que plus de 37.000 candidats ne soient pas recrutés. De plus, 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 33 1000 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. Les difficultés d'insertion des jeunes sont grandes au fur et à mesure qu'ils atteignent des niveaux d'éducation/formation plus élevés. Les formés de l'enseignement professionnel et du supérieur se retrouvent plus au chômage que les jeunes moins formés. De plus, les sortants de ces niveaux de formation se retrouvent à plus de 25% dans l'informel où ils n'avaient pas besoin d'atteindre ce niveau de scolarisation pour y exercer étant donné que ceux qui sont analphabètes y exercent « adéquatement » à 95%.

Le faible dynamisme de l'économie nationale (notamment la faiblesse du secteur privé) à créer de l'emploi fait que les entreprises ne peuvent absorber la proportion élevée de demandeurs d'emplois comme salariés. Il y a donc risque que 9 diplômés sur 10 n'arrivent pas à obtenir un emploi salarié dans le secteur formel de l'économie nationale à court terme. Cette situation se traduit par l'explosion du secteur informel qui occupe (secteur agricole y compris) plus de 80% de la population active. Le Togo fait donc de plus en plus face à un phénomène de « chômeurs éduqués » puisque la plupart des emplois générés par les investissements structurants signalés plus haut sont souvent peu qualifiés. Il apparaît aussi à l'analyse des profils des demandeurs d'emploi enregistrés que les types de formations reçus par la majorité des nouveaux entrants sur le marché de l'emploi ne soient pas en adéquation avec les profils recherchés pour les actifs de 25-34 ans. En se référant aux personnes plus âgées (36-64 ans), on note selon l'enquête QUIBB 2011 qu'ils sont moins au chômage (3,93%) et moins sous-employés (26,49%) que leurs cadets de 15-35 ans. Les demandeurs d'emploi sont insuffisamment préparés pour accéder facilement à l'emploi et s'insérer dans la vie active, de sorte qu'il faut agir sur leur employabilité en termes de qualification complémentaire adéquate et sur l'émergence et le développement d'un esprit entrepreneurial.

2.4.2. Offre d'emploi

Trois grands bassins nourrissent l'offre d'emploi au Togo. Il s'agit du secteur agricole, du secteur informel et du secteur moderne (public et privé). Le secteur agricole draine la majorité de la population active occupée (60%) et doit pouvoir constituer un pôle de croissance inclusive (pour générer la richesse et l'emploi). L'informel occupe 30% d'actifs et constitue une source potentielle d'emplois de meilleure qualité à condition de le restructurer pour accroître sa productivité et assurer sa transition vers le formel. L'autre source de création d'emplois (décent) reste le secteur moderne qui pourvoit actuellement 9,7% de postes d'activités dont 4% pour le public, 1% pour les sociétés d'Etat et presque 5% pour le secteur privé moderne (y compris les entreprises sociales). S'agissant des contraintes majeures qui affectent l'offre d'emploi au Togo, on peut noter : (i) une dépendance excessive vis-à-vis des importations de produits manufacturés et alimentaires de base, (ii) la présence d'industries extractives à forte intensité de capital, (iii) le faible niveau de développement des industries de transformation, (iv) la prédominance de l'agriculture de subsistance aux techniques culturales rudimentaires ; (v) une main-d'œuvre peu qualifiée, une forte dette intérieure de l'Etat vis-à-vis des entreprises privées, freinant leur capacité d'investissement à la création d'emploi et de la richesse, (vi) le climat des affaires au Togo peu favorable à la création d'emplois productifs, (vii) la faible capacité institutionnelle, les insuffisances dans le domaine des infrastructures économiques et des technologies de l'information et de la communication entravent la création d'emplois, (viii) la faiblesse de mécanismes pouvant favoriser et appuyer les initiatives porteuses de création d'emplois indépendants et de promotion d'emplois et la création des PME/PMI.

2.4.3. Organisation du marché du travail

Le marché du travail est très peu organisé au Togo. Il n'est pas en mesure d'absorber toute la population active à la recherche d'un emploi salarié, notamment les jeunes diplômés, d'où le développement de l'exode des compétences, du secteur informel et le sous-emploi. Cette situation conduit à l'exercice d'emplois précaires tels que la conduite de taxi-moto et la vente illicite de carburant. Le marché du travail formel, dominé à plus des deux tiers (environ 75,4 %) par le secteur public, rigide, peu compétitif, n'emploie qu'environ 9,7 % de la population active bien que les investisseurs privés ont tendance à recruter sur ce marché. Ce marché est caractérisé par la concentration des investissements privés et publics pour l'essentiel dans la zone maritime et principalement à Lomé où la plupart des emplois sont disponibles. Ce constat a pour conséquence, la concentration des investissements privés dans la zone maritime où la main d'œuvre est disponible. En dehors de ces éléments, on note au niveau du marché du travail au Togo les difficultés et les contraintes telles que (i) la faiblesse des dispositifs juridiques et institutionnels rendant les conditions d'exercice du marché difficiles et le système d'informations du marché peu structuré, (ii) l'évolution des différents acteurs et producteurs d'information du marché travaillant en vase clos tant au niveau du secteur public moderne que du secteur privé, (iii) la faiblesse d'un mécanisme de suivi-évaluation et du système d'informations pour assurer la formulation et l'actualisation des stratégies du marché. En effet, la fréquence des conflits collectifs de travail (grèves), la propension à porter les conflits individuels devant les tribunaux du travail, la tendance des jugements rendus demeurent des éléments récurrents et souvent peu maîtrisés par toutes les parties prenantes ; (iv) une faiblesse relevée au niveau de la mise en place et le démarrage de l'observatoire de l'emploi et de la formation en vue de fédérer les producteurs et les utilisateurs des informations du marché du travail. En effet, l'observatoire étant un outil d'aide à la décision, doit viser à renseigner sur le marché du travail, d'où la nécessité de travailler en réseau partenarial avec les autres structures en charge de l'emploi, de la formation et de manière générale, avec les différents partenaires producteurs et utilisateurs de données sur le marché du travail.

2.5. Secteur de l'agro-industrie

2.5.1. Présentation du secteur agro-industriel

Entre 2010 et 2015, le Togo a lancé un vaste chantier pour booster son secteur agricole à travers la mise en œuvre du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA I). Grâce à ce programme, le pays a connu un bilan alimentaire des produits vivriers excédentaire sur les cinq dernières années avec un volume de plus en plus important des excédents en céréales et tubercules. D'une manière générale, le Togo a amélioré la disponibilité alimentaire, notamment pour certains aliments de base tels que l'offre céréalière et en protéines animales¹⁷. En effet, entre la période d'avant et de mise en œuvre du PNIASA, la croissance annuelle moyenne du sous-secteur des productions végétales au Togo est passée de 3,12% à 3,55% durant la période 2010-2015. Le taux d'autosuffisance céréalière est passé de 101,26% à 112,33%, soit une augmentation de +11,07%. La croissance du sous-secteur élevage a légèrement progressé de 6,52% en moyenne entre 2002-2007 et à 6,72%. 2010-2015, pour une cible fixée à 6,9%. En moyenne, le taux d'accroissement du sous-secteur pêche et aquaculture a progressé, puisque la quantité de

¹⁷ PNIASAN 2017-2026

poissons produite au niveau national s'est accrue de 22,98% soit une augmentation de 4 165,14 tonnes de poissons.

Mais les efforts entrepris n'ont pas su renverser totalement la situation précaire des acteurs dans le secteur agricole du Togo, car la valorisation de la production est largement insuffisante, du fait d'un très faible degré de transformation, et de défaillances de marché au niveau de la commercialisation.

Il faut rappeler que l'agriculture reste l'activité prédominante dans l'économie togolaise. Elle emploie près de 70% de la population active. Comparativement aux services et à l'industrie qui contribuent respectivement pour 36,2% et 16,2% au PIB du Togo, l'agriculture y contribue pour 40%¹⁸. Elle génère 20% des recettes d'exportation du pays.¹⁹ On dénombre à peine 22 grandes entreprises agro-industrielles dans le pays qui fournissent moins de 5% des produits transformés et vendus sur les marchés nationaux. Selon les statistiques douanières en 2014, le Togo avait importé l'équivalent de 160 millions de dollars EU de produits alimentaires (dont 100 000 T de riz) mais n'en a exporté que l'équivalent de 50 millions de dollars EU. Sur la période 2011-2014, la balance commerciale agricole a enregistré un solde déficitaire de l'ordre de 60 milliards de FCFA dû surtout aux importations croissantes de produits alimentaires²⁰.

L'analyse des contraintes montre que **l'agriculture reste peu productive et non intégrée aux marchés**, en raison de l'accès limité au matériel agricole, aux intrants, aux financements et au foncier notamment pour les femmes et les jeunes. A ces pesanteurs, s'ajoute le faible niveau des infrastructures de soutien à la production agricole, au stockage, à la transformation, au conditionnement et à la mise sur marché.

Ainsi pour pallier au déficit alimentaire et profiter des opportunités du marché ouest africain sans cesse grandissant, le Togo a lancé une nouvelle politique agricole (2017-2030) qui se repose sur 3 orientations données, en ces termes :

- **Poursuivre les investissements dans les infrastructures, tout en accompagnant activement la mutation du secteur agricole. La modernisation de l'agriculture balisera la voie pour l'essor des industries de transformation et la multiplication des Petites et Moyennes Entreprises (PME/PMI) et même de très petites entreprises.**
- **Concentrer les efforts sur les activités de services, en mettant un accent tout particulier sur la logistique. Fort de sa longue tradition des échanges commerciaux, le Togo aura ainsi toutes les cartes en main pour se positionner comme le hub d'affaires par excellence, dans une sous-région en pleine croissance.**
- **Enfin, dans la troisième phase de cette feuille de route vers la prospérité, le Togo est convié à s'affirmer dans la construction d'un label de qualité et d'un pôle de compétitivité.**

Partant de ces orientations qui s'inscrivent très bien dans le PND, le secteur agricole et particulièrement le secteur agro-industriel va jouer un rôle capital dans la nouvelle dynamique de croissance axée sur l'amplification, l'accélération de processus de création de richesses et de valeurs ajoutées à partir des pôles de développement agricoles ou « Agropoles ». C'est ainsi que l'axe 2 du PND se focalise sur la création des

¹⁸ https://agridigitale.net/art-l_agriculture_a_contribu__40_au_pib_du_togo_en_2017.html

¹⁹ BCEAO (2019), Balance des paiements et position extérieure globale du Togo au titre de l'année 2018

²⁰ Rapport d'évaluation du PTA Togo

pôles de transformation agricoles. Le secteur agro-industriel trouve donc une place de choix dans les priorités nationales, dans le contexte de la relance économique et de l'inclusion sociale.

Etant donné que les attentes sont immenses et grandes, et que les ressources humaines et matérielles sont limitées, il va falloir définir des priorités. Elles ont été définies dans le Programme National d'Investissement Agricole, de la Sécurité Nutritionnelle et Alimentaire (PNIASAN) qui est lui-même issu du document de la Nouvelle Politique Agricole, en développant des activités autour des filières et chaînes de valeur prioritaires. Les filières ciblées sont celles qui contribuent à (i) la sécurité alimentaire ; (ii) équilibre nutritionnel ; (iii) équilibre de la balance commerciale (iv) augmentation du revenu des producteurs, (v) augmentation des revenus des ruraux pauvres n'ayant pas accès à la terre.

Pour anticiper sur les opportunités qui se présentent déjà à l'horizon, il se révèle nécessaire de faire une analyse poussée du secteur agricole, en identifiant les grands jalons de son évolution. L'objectif de cette analyse est de mieux comprendre les besoins quantitatifs et qualitatifs en ressources humaines du secteur agricole, selon l'évolution du secteur.

2.5.2. Caractérisation de l'évolution du secteur agricole du Togo

Le secteur agricole a évolué sur plusieurs plans.

a. Evolution politique

Depuis les indépendances, plusieurs actions ont été menées par les autorités togolaises pour promouvoir le secteur agricole, socle de l'économie du pays. L'évolution du paysage politique agricole du Togo peut être décliné en quatre (04) périodes suivant les événements qui l'ont marqué à savoir les périodes 1960-1970 ; 1970-2000 ; 2000-2015 et de 2015 à nos jours.

- La période de **1960 à 1970**, la mécanisation de l'agriculture (l'attelage, la motoculture, ...), la formation des cadres agricoles et la lutte phytosanitaire ont été au centre des actions menées. L'action politique a consisté, dans un premier temps, à la définition des zones de spécialisations agricoles à travers, et ensuite à la mise en place des structures de base pour l'encadrement du monde rural notamment les Sociétés Publiques d'Action Rurale (SPAR).
- **La période de 1970-2000** fut marquée par le lancement de la Révolution verte dont les objectifs centraux sont la justice sociale et l'indépendance nationale. La justice sociale (droits humains) visait à : (i) fournir des biens alimentaires en quantité et en qualité à tous les Togolais, (ii) accroître les revenus du paysan de manière substantielle et (iii) résorber le problème crucial du chômage.

Sur cette période, d'importants progrès ont été réalisés sur le plan institutionnel, technique et financier. Sur le plan institutionnel, des structures étatiques notamment les Directions Régionales du Développement Rural (DRDR), paraétatiques comme la Société togolaise de coton (SOTOCO), mixtes comme la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) ont été mises en place pour appuyer le développement agricole. Aussi plusieurs projets de développement ont-ils été mis en œuvre par de nombreux partenaires et ONG internationales de développement. Sur le plan technique, on a assisté à des actions comme la promotion d'une agriculture motorisée, le développement de la culture attelée, le développement de l'élevage, la vulgarisation des intrants de type moderne, la

formation des jeunes agriculteurs, la définition d'un nouveau système d'encadrement rural, la promotion d'une industrie agro-alimentaire basée sur la transformation de produits agricoles locaux. L'appareil industriel en place durant cette période était caractérisé par un potentiel de production diversifié, une concentration des entreprises sur Lomé, des investissements à plus fort coefficient de capital que de main d'œuvre, un contrôle important de l'Etat. La répartition, mais aussi l'importance des 106 entreprises répertoriées à la mi-1982 variaient beaucoup d'une activité à l'autre. On distingue 23 d'entre-elles qui intervenaient dans l'industrie alimentaire et boissons et 06 dans l'agro-industrie (Schwartz, 1984).

En sommes, de 1970 à 2000, l'orientation politique a consisté à accroître la production agricole et à développer le service d'encadrement public. Ces actions, même si elles sont louables, n'ont pas permis d'atteindre les résultats escomptés. Car, d'une part, il manquait la professionnalisation des acteurs eux même (faire de l'agriculture un réel métier), et surtout la valorisation ou la transformation des produits agricoles pour les rendre plus compétitifs sur les marchés concurrents.

- **De 2000 à 2015**, on a assisté à la reprise de la coopération internationale avec les partenaires techniques et financiers, et la relance du secteur agricole à travers l'élaboration et la mise en œuvre de plusieurs politiques/programmes. Entre 2010 et 2015, le Togo a lancé un vaste chantier pour booster son secteur agricole à travers la mise en œuvre du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA I). Ce programme structurant conçu à l'issue de la mise en œuvre de la Stratégie de Relance de la Production Agricole (SRPA 2008-2010), elle-même engagée en réponse à la crise alimentaire de 2008, visait essentiellement le renforcement de la sécurité alimentaire, l'accroissement des revenus des producteurs, l'amélioration de la croissance agricole, la réduction du déficit de la balance commerciale et la création d'emplois. Grâce au PNIASA, la croissance annuelle moyenne du sous-secteur des productions végétales au Togo est passée de 3,12% à 3,55%. Dans le même sens, le taux d'autosuffisance céréalière est passé de 101,26% à 112,33%, soit une augmentation de 11,07%. La croissance du sous-secteur élevage a légèrement progressé de 6,52% en moyenne entre 2002-2007 à 6,72% entre 2010-2015. En moyenne, le taux d'accroissement du sous-secteur de la pêche et de l'aquaculture a progressé, puisque la quantité de poissons produite au niveau national s'est accrue de 22,98%²¹.

Mais ces efforts entrepris n'ont pas su renverser totalement la situation précaire des acteurs du secteur agricole du Togo, car la valorisation de la production était largement insuffisante, du fait d'un très faible degré de transformation et de défaillances de marché au niveau de la commercialisation.

- **De 2015 à nos jours** : l'agriculture togolaise est rentrée dans une autre tournure de son développement. Elle vise la transformation structurelle du secteur tant au niveau technique, matériel et humain. Une deuxième génération du PNIASA a été élaborée, dans le contexte du Programme de Transformation Agricole (PTA, 2018). La nouvelle politique agricole traduit une volonté manifeste de transformer une agriculture jugée traditionnelle en une agriculture moderne à forte mobilisation de capitaux et capable d'accélérer la croissance agricole à travers la promotion des partenariats public-privé. Elle se concrétise déjà à travers la formulation et la mise en œuvre du Projet pilote des agropoles

²¹ PNIASAN 2017-2026, 2017.

de Kara. Les principaux résultats escomptés de ce projet sont les suivants : (i) accroître la productivité et la production agricole des filières de substitution aux importations (riz, maïs, soja, poulet de chair) et d'exportation (noix de cajou et sésame); (ii) augmenter la part des produits agricoles transformés sur place (de 19% à 40%) grâce aux investissements privés dans l'agro-parc (90000 T/an de riz paddy, 15000 T/an de maïs, 10000 T/an de soja, 20000 T/an de provende, 10000 T/an de noix de cajou et 10 000 T/an de sésame, production de 3 millions de poussins/an, abattage de 2 millions de poulets de chair/an,) ; (iii) renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations; (iv) créer de la richesse et des emplois y inclus pour les jeunes et les femmes. Ainsi donc, l'objectif de ce programme tel que repris par le PND consistait à axer les actions du développement du secteur agricole sur la transformation et la valorisation des produits agricoles. L'orientation principale consiste à adopter l'approche chaîne de valeur, pour améliorer le revenu des acteurs des filières agricoles et positionner les produits agricoles sur des marchés compétitifs, pour réduire les importations et accroître les exportations. Car, selon les statistiques douanières, en 2014, le Togo avait importé l'équivalent de 160 millions de dollars EU de produits alimentaires (dont 100 000 T de riz) mais n'en a exporté que l'équivalent de 50 millions de dollars EU. Sur la période 2011-2014, la balance commerciale agricole a enregistré un solde déficitaire de l'ordre de 60 milliards de FCFA dû surtout aux importations croissantes de produits alimentaires²². L'Etat mise sur la promotion et l'amélioration des capacités de transformation des agro-industries. Car au Togo, les entreprises agroalimentaires de grande capacité sont très peu représentées et ne sont pas très productives. En effet, selon les résultats des enquêtes SFERE, sur **122** entreprises enquêtées (échantillon représentatif de la population mère ayant été fournie par le commanditaire), 5,8% sont de grande entreprise (GE) contre 50% de petite et moyenne entreprises (PME). On dénombre également sur le territoire des unités de production informelle (UPI) représentant 44,2% des entreprises enquêtées. Les UPI sont de petites entreprises familiales, de coopératives, d'unités artisanales de transformation des produits agricoles, employant majoritairement des femmes. Ces entreprises sont inégalement réparties sur toute l'étendue du territoire comme le montre le *Tableau 9*.

Tableau 9 : Répartition en % des entreprises par région et par type

Taille de l'entreprise	Région						Total
	Savanes	Kara	Centrale	Plateaux	Maritime	Grand Lomé	
Grande Entreprise (GE)	5,3	5,9	-	9,8	—	4,3	5,8
Petite et Moyenne Entreprise (PME)	36,8	29,4	62,5	46,3	83,3	60,9	50,0
Unité de Production Informelle (UPI)	57,9	64,7	37,5	43,9	16,7	34,8	44,2
Ensemble	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Enquête sur les besoins des Entreprises TOGO, SFERE, 2021

- A l'analyse des données du *Tableau 9*, les UPI sont plus représentées dans les régions des Savanes (57,9% de UPI) et de la Kara (64,7% de UPI), contrairement aux PME qui sont plus dominantes dans les régions de la Centrale (62,5%), des Plateaux (46,7%), de la Maritime (83,3%) et de la Commune du Grand Lomé (60,9%).

²² Rapport d'évaluation du PTA Togo

Nous pouvons donc noter que de 2000 à nos jours, l'orientation politique du secteur agricole vise la transformation des produits agricoles à travers le soutien aux entreprises agricoles et la professionnalisation du métier, en vue de susciter une nouvelle génération d'acteurs prêts à investir dans le secteur agricole Togolais. Ceci démontre qu'il y a une nécessité de redéploiement du dispositif de formation, pour assurer la mise à disposition des ressources humaines nécessaires au développement du secteur, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

b. Emergence des filières en pleine expansion

Depuis 2010, le secteur agricole a opté pour l'approche chaîne de valeur qui table sur la promotion des filières porteuses capables de faciliter l'insertion des produits agricoles togolais sur les marchés nationaux et internationaux et un accroissement des revenus des acteurs. A cet effet, une liste de filières agricoles a été répertoriée dans les documents et stratégies de politiques agricoles. Il s'agit entre autres des filières suivantes : (i) le soja, (ii) la volaille, (iii) le riz, (iv) le maïs, (v) le manioc, (vi) l'ananas, (vii) les poissons, (viii) les ovins/caprins et (ix) la tomate.

Comme le montre la [Figure 2](#), selon les résultats de l'enquête, les filières sur lesquelles opèrent les entreprises agroalimentaires au Togo sont principalement dans l'ordre : le soja (26,9%), le manioc (22,7%), le riz (20,2%) et le maïs (10,1%). Les filières animales sont les moins représentées avec les volailles (4,2%), les caprins (3,4%) et les ovins (2,5%). Ce qui justifie le déficit et donc la dépendance du pays en protéines animales et en produits carnés d'origine animale. Les poissons ferment la manche avec seulement 1,7% des entreprises qui se positionnent sur sa filière.

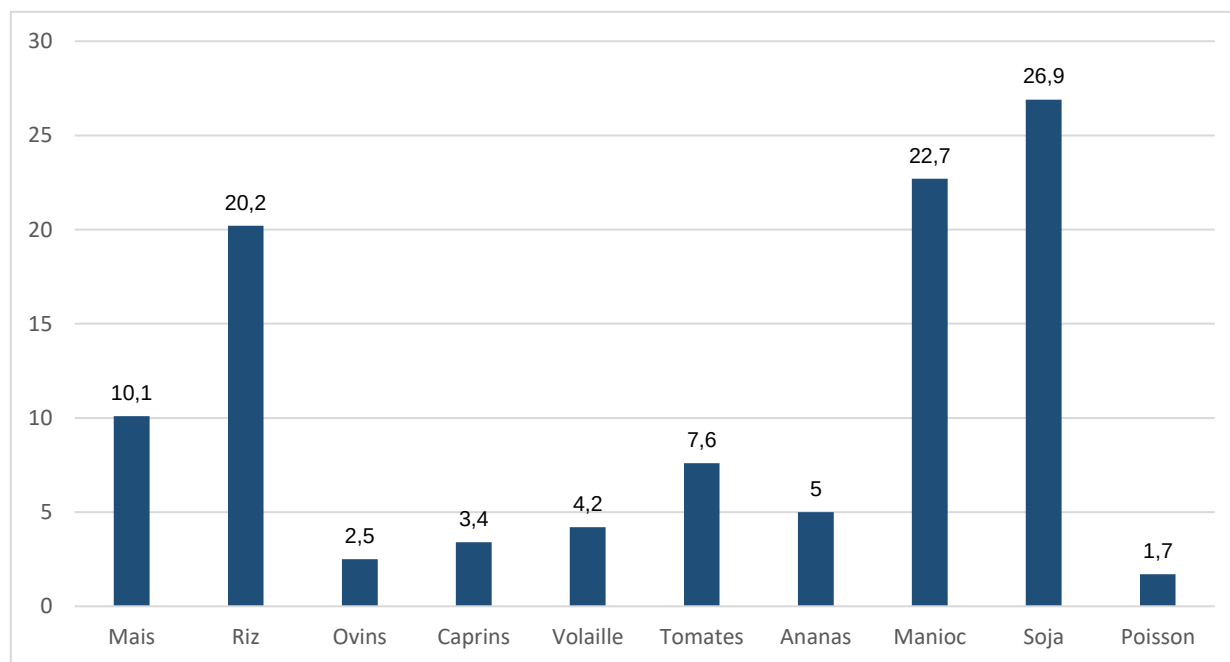


Figure 2 : Principales filières des entreprises agroalimentaires
Source : Enquête sur les besoins des entreprises TOGO, SFERE, 2021.

En somme, l'agro-alimentaire au Togo est dominée par la mise en valeur des céréales et légumineuses (soja, riz, maïs, etc.), les tubercules (Manioc). Les fruits et légumes, quoique timides, sont également en nette progression avec la tomate (7,6%) et l'ananas (5%). Les filières animales demeurent les dernières du peloton.

Les entreprises desservent majoritairement le marché national dans l'ordre de 84,9%. Environ 11,8% se positionnent sur le marché international, induit par la demande des produits biologiques en provenance du Togo à l'international alors que 3,4% seulement sont sur le marché sous-régional. Ces chiffres illustrent la faible compétitivité des entreprises agro-alimentaires au Togo, mais au même moment font voir le gap à combler au niveau de l'agro-industrie en termes d'opportunités pour les années et décennies à venir.

Filière soja

Le soja est l'une des cultures en pleine expansion au Togo ces dernières années. C'est une filière à fort potentiel de croissance qui retient l'attention des acteurs du développement agricole et économique au Togo. La culture du soja mobilise un grand nombre de producteurs et suscite beaucoup d'intérêts ces dernières années. C'est donc une culture d'avenir pour toute la région qui représente non seulement une source de sécurité alimentaire durable tant pour les populations humaines que pour les animaux mais surtout une source de sécurité économique pour les petits producteurs.

En 2020, la superficie totale emblavée au niveau national est de 181 501 hectares de terres pour une production de 154 545 tonnes de soja. Les actifs agricoles employés sont estimés à 544 539 personnes en 2019 (DSID, 2020).

Le soja est principalement commercialisé au Togo sous forme de grain à l'export. En 2019, le Togo a exporté 52 602 tonnes de soja, soit un équivalent de 8 945 216 000 FCFA²³. Selon les données de la même source, le taux de croissance de la quantité de soja exportée entre 2011 et 2019 est de 414%. Seulement une faible proportion est commercialisée localement et transformée en des produits comme le lait de soja, le pain à base de soja, fromages et beignets de soja, huile (très faiblement), etc. Cette activité de transformation du soja est caractérisée par la dominance des unités de transformation à petite taille. La plupart sont des entreprises artisanales, mais il existe quelques unités semi-industrielles qui restent elles-aussi de petite taille, très rarement de moyenne taille. Une étude diagnostic sur la filière du soja réalisée en 2016, estimait à 24 le nombre d'entreprises officielles connues dans ces activités²⁴. Elles seraient très probablement plus nombreuses en 2021. La trituration du soja est l'activité de transformation la moins réalisée parmi celles en vogue, certainement à cause des exigences technologiques en compétences et en investissement dont elle fait appel.

Ce sous-secteur présente d'énormes opportunités de transformation agroalimentaire notamment en produits humides (fromage, lait, beignets, etc), des produits secs (soja torréfié, farine, etc.) et des produits triturés (huile de consommation humaine, tourteaux, etc.). C'est en effet une filière clé pour le développement du secteur de l'agro-industrie au Togo. Au niveau unités en général et des petites unités en particuliers, le respect des règles d'hygiène alimentaire semble souffrir surtout pour les produits destinés à la consommation humaine²⁵. **Le secteur fait ainsi appel à une main d'œuvre plus ou moins qualifiée et spécialisée notamment les ouvriers agricoles, les techniciens en production agricole biologique, des certificateurs, des techniciens en transformation agroalimentaire, des ingénieurs mécaniques, des**

²³ Calculs du CCI sur la base des statistiques de Direction Générale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale (DGSCN).

²⁴ ADA CONSULTING, 2016.

²⁵ GIZ-PROCIV, 2018.

techniciens en maintenances, des machinistes, des ingénieurs génies électriques, des spécialistes en gestion de l'environnement, des spécialistes en agriculture biologique, etc.

Le soja togolais est essentiellement destiné à l'exportation. En effet, les résultats d'enquêtes SFERE 2021 révèlent que 57% de la production sont expédiés à l'international, 25% dans la sous-région et 23% sont destinés aux marchés nationaux. Cependant, il faut dire que les entreprises qui commercialisent le soja au plan national sont des entreprises de courtage en partenariat avec d'autres entreprise d'exportation. Ainsi, tout ce qui vendu sur place par ces entreprises est exporté à l'international.

Filière volaille

Les espèces aviaires exploitées sont essentiellement les poulets, les pintades, les canards, les pigeons, les dindons (Tona, 1992 ; Aklobessi, 2003 ; Dao, 2010). Les résultats du Recensement National de l'Agriculture (RNA) de 2012 a établi les proportions de 82,81%, 10,35%, 3,62%, 1,96%, 0,27% respectivement pour les poulets, les pintades, les canards et oies, les pigeons et les dindons. Cet élevage est pratiqué par 403 372 ménages dont 15% (60 678) de ménages dirigés par les femmes (RNA, 2012).

En 2020, cet élevage a occupé environ 1 085 045 actifs agricoles conduisant en tout 25 106 214 têtes (DSID, 2020) avec une croissance moyenne annuelle de 7,2% sur la période 2009-2020 (DE, 2019). Il s'agit principalement de l'élevage des poules et de la pintade dont l'effectif est évalué respectivement à environ 19 426 075 et 5 680 139 en 2020. La taille moyenne des ménages qui pratiquent l'élevage des poules de race locale est de 7 alors que celle des ménages qui pratiquent l'élevage des pintades est de 8. La *Figure 3* montre l'évolution de l'effectif de volailles au Togo de 2009 à 2020.

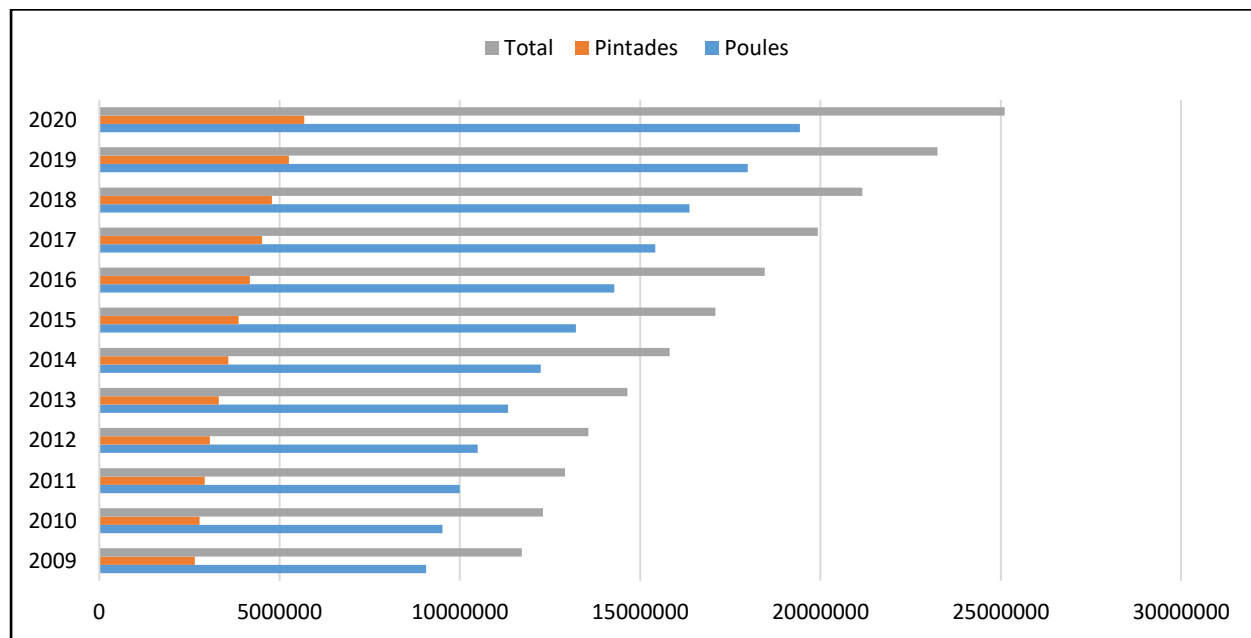


Figure 3 : Évolution des effectifs de volailles au Togo de 2009 à 2020

Source : Direction de l'Elevage, 2019

Le Togo reste dépendant en viande de volailles avec un déficit annuel d'environ 38 000 tonnes (*Figure 3*).

En effet, La vision du Togo est d'assurer son indépendance en produits carnés (agro-transformation) par la production annuelle de 520 millions d'œufs soit 10 millions de pondeuses de table et 20 000 tonnes de viande de volaille à l'horizon 2030.

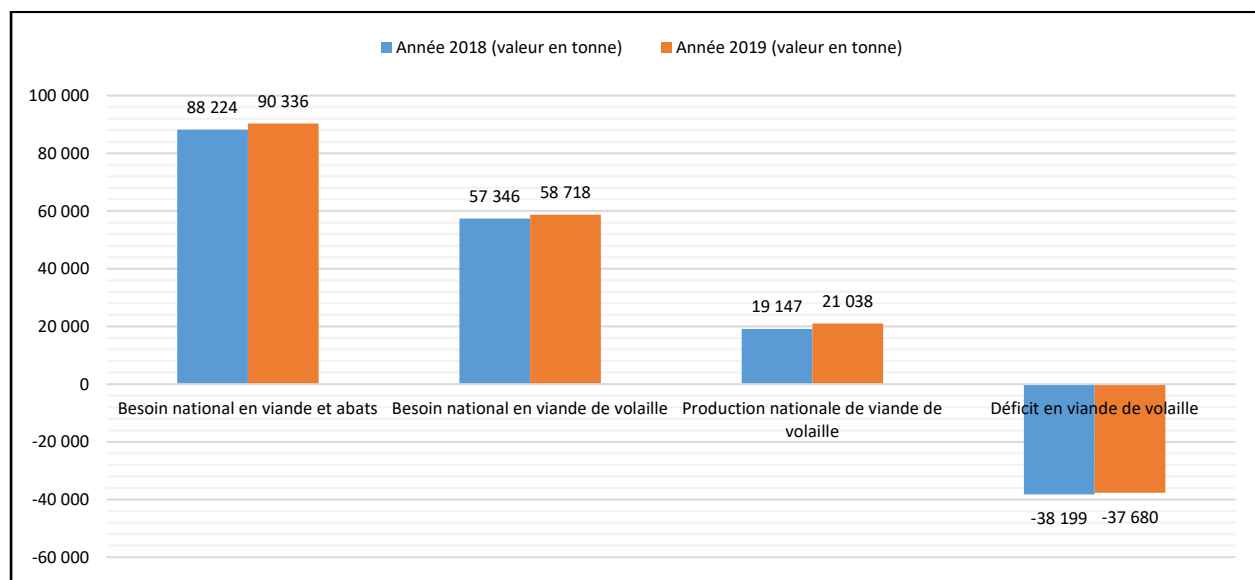


Figure 4 : Consommation et besoins en viande de volailles au niveau national en 2018 et 2019

Source : DE, 2019.

Le système d'élevage de volailles de race locale est extensif et la conduite alimentaire se caractérise par la recherche d'aliments dans la nature par les volailles avec une complémentation en grains de céréales, des sous-produits de transformation et des restes d'aliments issus de la consommation humaine.

La transformation industrielle de volailles locales est naissante et ne concerne que l'industrie d'abattage et de découpe de volailles. Les transformations artisanales des produits issus de l'élevage de la volaille locale se font dans les restaurants, hôtels, bars, cantines, etc. Selon le PAEIJ-SP (2019), les objectifs de cette aviculture traditionnelle sont principalement la vente (60,7 %), la production d'œufs (17,2 %), la consommation domestique (10,9 %), prestiges (2,0 %) et les autres événements sociaux (9,2 %).

Il faut aussi rappeler que l'élevage de volailles de race (pondeuses pour la production des œufs de table et les poulets de chair) fait cruellement face à des difficultés d'approvisionnement des poussins d'un jour au Togo, à la non maîtrise des maladies en raison des difficultés d'accès aux intrants et produits phytosanitaires.

Les maladies constituent le problème majeur avec de fortes mortalités. Comme autres contraintes majeures à la filière volailles, on a le manque de coopération et de connexions entre les acteurs directs (chaque maillon s'opère de manière cloisonnée), l'insuffisance d'encadrement technique, l'accès difficile au crédit, la non maîtrise des techniques améliorées d'élevage, etc. Toutefois, il faut noter que cette filière a une grande opportunité à savoir l'existence d'un marché national non satisfait. Mais elle est toutefois menacée par la découpe de la viande de volaille importée. Le tableau 1 présente une analyse FFOM de l'ensemble des maillons de la filière volaille locale.

Tableau 10 : FFOM de la filière volaille

MAILLON FOURNITURE D'INTRANTS			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Existence d'unités de fabrication de provende - Disponibilité de provende - Existence de quelques unités de production de poussins d'un jour - Existences de distributeurs de produits vétérinaires	- Dépendance de l'extérieur pour les intrants - Mauvais soins vétérinaires apportés par les éleveurs aux animaux - Absence ou non suivi du calendrier prophylactique s'il existe - Introduction de nouveaux sujets sans mise en quarantaine - Services vétérinaires éloignés et souvent concentré en ville - Coût élevé des intrants surtout alimentaires - Absence de concertation entre distributeurs d'intrants et éleveurs -	- Possibilité de développement des unités de fabrication d'aliments pour volaille - Existence d'un marché pour les intrants et équipements d'élevage des volailles - Existence des cabinets vétérinaires et vétérinaires privées offrant leurs prestations aux éleveurs - Existence des importateurs et distributeurs des articles et produits d'élevages - Existence des IMF accordant du crédit pour le secteur élevage - Existence de structures d'accompagnement publiques et privées.	- Pullulement des produits non homologués sur le territoire - Fraude sur le médicament vétérinaire - Porosité des frontières - Taux d'intérêt élevé pour les crédits.
MAILLON PRODUCTION DES VOLAILLES			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Existence d'actifs agricole important dans la filière - Motivation des éleveurs à produire les poules de race locale rustique ; - Beaucoup d'expérience dans la conduite des poules locales -	- Indisponibilité des matières industrielles - Faible structuration des acteurs des CV liées à la filière - Faible utilisation des services financiers - Aviculture encore extensive ; - Utilisation de personnel peu qualifié ; - Faible utilisation de matériels adéquats d'élevage de la volaille - Inexistence d'enclos adaptés - Manque de main d'œuvre pour les ouvriers permanents moyennement qualifiés de gestion des fermes	- Forte demande liée à la croissance de la population ; - Demande locale importante venant de la restauration locale ; - Emergence des structures privées de transformation de volailles locales - Prise en compte de la filière dans les politiques et programme de développement - Existence de structures d'accompagnement ;	- Persistance des maladies aviaires - Pollution génétique de l'espèce locale - Les phénomènes tels que les vols ; - Forte concurrence de la volaille importée
MAILLON COLLECTE DES VOLAILLES			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Existence de beaucoup d'expérience dans la conduite de l'activité - Existence des relations informelles avec certains producteurs - Connaissance du terrain	- Absence de relations formelles entre les collecteurs et les autres acteurs (éleveurs, grossistes) - Faible structuration des collecteurs des volailles - Faible capital des collecteurs à cause de leur activité basée pour la plupart sur fonds propres	- Existence d'une demande non satisfaite - Possibilité de mettre en œuvre des alliances productives entre coopératives d'éleveurs/collecteurs/ commerçants / institutions financières décentralisées - Existences d'institutions financières décentralisées	- Braquage et vol d'animaux - Menace de l'approvisionnement direct auprès des éleveurs par les commerçants grossistes et détaillants - Forte concurrence de la volaille importée

	- Coût élevé de la volaille surtout en période de fêtes - Absence de cadre de concertation avec les autres acteurs - Absence de cadre de concertation entre les collecteurs de volaille - Faiblesse continue des relations des acteurs avec le secteur bancaire - Non formalisation des relations entre les collecteurs et les autres de la filière	- Activité rentable - Existence des marchés de collecte des volailles accessibles - Existence des commerçants grossistes et détaillants de volaille	
MAILLON COMMERCIALISATION DES VOLAILLES			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Existence de beaucoup d'expérience dans la conduite de l'activité - Existence des relations informelles avec certains producteurs - Connaissance du terrain	- Coût élevé des poulets locaux par rapport aux produits importés - Manque de fournisseurs de volailles - Le non développement du e-commerce - Manque de financement - Faible structuration des commerçants de volaille ; - Absence de cadre de concertation avec les autres acteurs	- Possibilité de mettre en œuvre des alliances productives entre coopératives d'éleveurs/ commerçants / institutions financières décentralisées - Croissance continue de la demande du fait de l'urbanisation et des échanges avec l'extérieur ; - Limitation des importations de volaille - Existence d'infrastructures d'embarquement des animaux - Demande largement supérieure à l'offre. - Tendance à la croissance de la demande annuelle de la volaille locale	- Non formalisation des relations entre les différents acteurs de la filière - Faible investissement public sur la formation et l'accompagnement des commerçants de volailles - Forte concurrence de la volaille importée - Faiblesse continue des relations des acteurs avec le secteur bancaire
MAILLON TRANSFORMATION DE LA VOLAILLE			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Beaucoup d'expérience dans la préparation des poulets locaux.	- La cherté de l'électricité - Manque de relation d'affaire entre producteurs et transformateurs - Réticence des banques à financer les acteurs - Faible niveau d'instruction - Acteurs non formés à la découpe de viande et à la démarche qualité -	- Demande en viande de volaille supérieure à la production actuelle - Possibilité de marges financières importantes dans la transformation de la volaille - Possibilité de mettre en lien les unités de découpe avec des éleveurs de volaille - Existences d'institutions financières décentralisées - Gout très apprécié par les populations	- Faible investissement public sur la formation et l'accompagnement des transformateurs - Faible maîtrise de la situation sanitaire de la viande de volaille - Concurrence des produits carnets importés - Les maladies aviaires ;

Source : PAEIJ-SP, 2019

Afin de favoriser la création de plus de valeur ajoutée sur l'ensemble des maillons de la filière notamment la fourniture des intrants, la production, la collecte, la commercialisation, la transformation et la consommation, il serait utile de (i) structurer et renforcer les capacités techniques des acteurs des CV œufs de table et produits surgelés locaux, (ii) appuyer l'organisation et la mise en relation, (iii) renforcer la compétitivité des PME existantes et promouvoir l'installation de nouvelles PME et (iv) appuyer à la mise en place de nouveaux instruments innovants de financement des PME et des éleveurs dans les filières animales.

Les principaux domaines de formation en lien avec les besoins en main d'œuvre qualifiée de la sous filière sont la santé animale, la nutrition animale (provenderie), la fourniture des intrants, la transformation agroalimentaire avec le conditionnement et le marketing, la qualité, la gestion des déchets.

Filière Riz

Le riz est une des cultures vivrières à forte contribution à la sécurité alimentaire et économique ; ce qui justifie l'attention particulière que le gouvernement accorde à sa culture. Longtemps considéré comme une denrée de luxe, le riz est entré dans les habitudes alimentaires des populations et sa demande du marché intérieur est en nette progression. D'après les données de la DSID (2019), le solde des flux net de riz usiné (production +importation-exportation) est de 261409 tonnes soit de 30kg/hbt/an en moyenne sur les dix dernières années (2008 à 2017). Sur la période quinquennale (2013-2017), ce solde avoisine 35 Kg/hbt/an en moyenne et atteint un pic de 39 kg/hbt/an en 2013. Malgré les énormes potentialités de production de riz dont dispose le Togo, force est de constater que la production locale reste en deçà des besoins de la population. En effet, la production locale est estimée à 140 519 tonnes de paddy soit 84 311 tonnes de riz usiné en 2017 couvrant seulement 32% de la demande du marché intérieur. Pour compenser ce déficit, le pays a importé au cours de la même année 178 636 tonnes de riz usiné.

Grâce à la stratégie nationale de développement de la riziculture (SNDR1) et dans le cadre de la mise en œuvre du Programme national d'investissement agricole et de sécurité alimentaire (PNIASA 2010-2015), de nombreux projets ont été initiés pour soutenir le développement de la filière riz au niveau national. Il s'agit des projets PARTAM, PDPRK, PBVM, PDRI-Mô, PADAT, PASA, PPAAO etc. Par ailleurs, la filière riz a été retenue comme prioritaire à la phase pilote du mécanisme de financement incitatif fondé sur le partage des risques (MIFA).

Cependant, plusieurs contraintes au développement de la filière persistent. Il s'agit notamment des aléas climatiques (poche de sécheresse, inondation etc.) avec leurs incidences sur les prévisions de rendement, la non maîtrise de l'eau avec pour conséquence une production du riz toujours tributaire de la pluviométrie, la faible organisation des acteurs de la filière et le manque de concertation pour les négociations commerciales avec comme conséquence, la distribution inéquitable de la valeur ajoutée à travers la filière, la non maîtrise de la qualité de présentation du riz local (emballage, taux de brisure, taux d'humidité, taux d'impureté etc.), la faible utilisation des semences améliorées, l'inadéquation entre le choix des variétés produites et la préférence des consommateurs, le manque de compétitivité du riz local par rapport au riz importé, la rareté et la cherté de la main d'œuvre aux moments opportuns, le manque d'équipements agricoles adéquats, les conditions difficiles d'accès aux crédits des IMF. Par ailleurs, la faible compétitivité en matière de prix du riz

local face aux multiples riz usinés importés sur le marché joue au désavantage des acteurs locaux et dé motive plus d'un à s'engager sur cette chaîne de valeur.

Sur le plan de la transformation, l'activité est réalisée par trois types d'acteurs : les rizeries (la rizerie de la société le fermier Sarl dont la zone d'intervention est la région centrale, la rizerie de Kara intervient dans les régions de la Kara et des Savanes, la rizerie de l' Ets Eridieu dont les rayons d'intervention couvre la Région des Plateaux, la rizerie de l'Ets Mèmène et associés couvrant la région martine, la rizerie Cosamel couvrant la zone d'Agoméglouzu) ; les mini-rizeries (mises en place suivant le modèle ESOP²⁶, et les moulins de décorticage (les plus représentés sur le territoire national).

Sur la base de ce qui précède, la nouvelle stratégie nationale de développement de la riziculture (SNDR2) a été élaborée avec pour objectif de contribuer à la sécurité alimentaire et nutritionnelle par l'autosuffisance en riz en augmentant la production locale à travers « Une riziculture durable, compétitive, inclusive, génératrice d'emplois et contribuant efficacement à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à l'amélioration des revenus des acteurs ainsi qu'à l'équilibre de la balance commerciale au Togo à l'horizon 2030 », la SNDR2 se veut relever les défis notamment d'amélioration du système de production rizicole et **celui de l'industrialisation de la filière et Implication du secteur privé** afin de combler rapidement le gap en termes de besoin de consommation.

Le défi lié à l'amélioration du système de production considère en particulier deux éléments majeurs à savoir les intrants agricoles et les aménagements des périmètres rizicoles (infrastructures et équipements) ; l'accroissement de la production passe par l'accès des producteurs aux financement, intrants de qualité (semences, engrais, produits phytosanitaires), périmètres aménagés, infrastructures et équipements agricoles adaptés (aux conditions locales), et-nouvelles technologies ainsi que leur adoption.

Les actions prioritaires de l'industrialisation du secteur rizicole sont relatives : (i) au développement des capacités de transformation, (ii) à l'amélioration de la qualité et appui à la commercialisation. Pour ce faire, la SNDR2 prévoit de faciliter l'acquisition et l'exploitation d'équipements modernes de transformation (petites et moyennes rizeries combinées) à travers les exonérations, les subventions, flexibilité fiscale, etc. ; réhabiliter et renforcer les rizeries existantes pour optimiser leur exploitation ; renforcer la capacité de gestion des infrastructures de stockage de conservation et de conditionnement.

Le développement du capital humain tout au long de la filière à travers des formations techniques et professionnelles est également très indispensable. Les ingénieurs et techniciens en aménagement de périmètre rizicole, en mécanisation agricole, rizerie, production et transformation rizicole, qualité, sécurité et environnement, etc. sont les corps de métiers les plus demandés.

Filière Maïs

Le maïs se positionne comme la principale culture céréalière de base au Togo devant le sorgho, le riz et le mil. Selon les chiffres de la DSID, la production du maïs s'est accrue à 886 630 tonnes sur la campagne 2018/19 et constitue le principal produit vivrier du pays. Ainsi la culture génère un revenu moyen net de FCFA 223 000 par hectare (ha) et représente la principale source de revenu des exploitants agricoles (hors cultures

²⁶ ESOP=entreprise de service et organisations de producteurs

de rentes que sont le cacao-café, le coton et le soja). L'importance du maïs dans le pays s'accroît tellement qu'il occupe dorénavant plus de 700 000 ha, soit 40 % de la surface du pays consacré aux cultures vivrières. Les estimations de FAOSTAT (2021) donnent une production de 912 086 tonnes et 743 273 ha emblavées en 2019. Cette tendance confirme l'engouement porté à cette spéculation qui se positionne timidement auprès de certains acteurs désormais comme une culture de rente.

Environ 75% de la production du maïs est commercialisée localement contre 15% à l'export. Le maïs est transformé de façon traditionnelle par les femmes et les tenanciers de bars-restaurants. Et la transformation du maïs au Togo est essentiellement artisanale ; quelques unités de transformation artisanales et semi-industrielles existent dans le pays. Le premier produit issu de la transformation du maïs grain sec est la farine de maïs rendue possible par les meuniers existant dans les villages et dans les villes. La transformation semi-industrielle de maïs intervient surtout dans la Région des Savanes. Le maïs est également transformé en couscous et spaghetti par un groupement féminin dénommé Association des Transformatrices de Produits Agricoles (ATPA) qui constitue la première innovation dans la transformation industrielle de maïs connue à ce jour dans la Région des Savanes et au Togo. Cependant, le maillon de la transformation est confronté à des contraintes telles que l'absence de débouchés et des atouts comme la disponibilité de la matière première.

L'analyse des contraintes à la transformation révèle une faible capacité financière pour l'approvisionnement en période de récolte où le produit coûte moins cher, un manque d'infrastructures de stockage, une absence de marché pour le produit fini, un manque de communication et de publicité autour de l'initiative, un faible accès aux équipements adaptés pour la transformation, la valorisation limitée des produits due à l'absence d'équipements ou d'unités de transformation, la méconnaissance des normes et qualités par les promoteurs d'unités de transformation.

Le maillon de transformation offre, toutefois, certains atouts qui présagent un développement durable de l'agro-industrie au Togo. Il s'agit de la disponibilité de la matière première, le maïs grain ; l'existence de marchés potentiels à conquérir ; la maîtrise de la technologie et de savoir-faire en matière de transformation ; la détermination des promotrices à réussir leurs activités ; la disponibilité des ONG et autres partenaires à accompagner l'initiative et l'étendre à d'autres régions du Togo.

Des cadres sont formés à l'Ecole Supérieure des Techniques Biologiques et Alimentaires (ESTBA), l'Ecole Supérieure d'Agronomie et les transformateurs locaux sont initiés par l'ITRA. Dans le domaine du crédit agricole, des initiatives se développent au sein des coopératives et mutuelles de producteurs dans le sens de la mise en place des structures de microfinance. Cette dynamique doit être complétée par la mise en place des institutions financières aptes à répondre aux besoins de moyen et long terme.

Filière Manioc

Parmi les plantes à racines et tubercules, le manioc est la première spéculation la plus cultivée en termes de superficies emblavées et de production au Togo. C'est l'une des plantes racines et tubercules et la filière plantes racines et tubercules structurée en interprofession dénommée Conseil interprofessionnel de la filière plantes racines et tubercules (CIFPRT). C'est une filière qui est au cœur des politiques de développement notamment le Programme national d'investissement agricole, de sécurité alimentaire et nutritionnelle

(PNIASAN) comme filière prioritaire. Selon les statistiques de la DSID, entre 2000 et 2015, la production moyenne annuelle du manioc s'élevait à 835 199 tonnes avec un taux de croissance sur cette période de 48%. La filière compte environ 943 673 actifs. Cependant, en ce qui concerne la productivité, le bilan du PNIASA, on note une légère tendance baissière des rendements de 0,97%. Cette baisse s'expliquerait par : les attaques des maladies et ravageurs, la dégradation de la fertilité des sols, les variabilités climatiques, le manque du matériel de plantation (semences), les dégâts des animaux (sédentaires et transhumants), le manque de variétés précoces et performantes, la sensibilité de certaines variétés à l'excès d'humidité.

Outre sa contribution dans l'alimentation humaine et animale, le manioc présente un fort potentiel de transformation en vue de générer de la valeur ajoutée, des emplois et des revenus. En effet, ils constituent une importante source de revenu pour les populations et ils constituent l'une des principales bases pour l'alimentation et un grand potentiel pour la production de farine panifiable utilisable en boulangerie et pâtisserie. Cette transformation est assumée par une infime entreprises dont celle de la Nouvelle société de commercialisation de produits agricoles (NSCPA) dont les travaux d'installation ont pris fin tout récemment. Le premier cycle de production sera lancé bientôt. L'installation de cette unité de transformation a nécessité une main d'œuvre extérieure attestant d'une absence de compétence sur le plan national qu'il convient de satisfaire.

Filière Ananas

L'ananas est une culture de diversification qui connaît un regain d'intérêt depuis un certain moment. Elle est devenue une culture de rente de spécialisation pour nombre de producteurs dans les régions des Plateaux et Maritime qui sont les principales zones de sa production au Togo. On estime à environ 3200 le nombre d'actifs agricoles (UE, 2019) produisant l'ananas dont 35% sont des femmes (GIZ-ProDRA, 2020). Le volume de la production nationale est quant à elle estimée à 30 000 tonnes en 2018 dont 65% d'ananas biologique et 35% de conventionnel. L'ananas est avec le soja, les deux principales filières qui positionnent le Togo sur le marché biologique international.

Comparativement aux cultures de rente d'exportation traditionnelle du pays comme le café, le cacao, le coton, la filière ananas reste faiblement développée. Cependant, la filière est en pleine expansion et attire l'attention des autorités publiques qui en font une culture prioritaire dans le PNIASAN et aussi des partenaires techniques et financiers à l'instar de la coopération allemande à travers son Programme pour le Développement Rural et l'Agriculture (ProDRA) et le Projet de renforcement de la Compétitivité de la Filière Ananas au Togo (PROCAT), l'Union Européenne (UE), etc. De même, des investisseurs privés nationaux et internationaux se positionnent sur les différentes chaînes de valeur de l'ananas dont les principales sont l'ananas frais, le jus d'ananas et l'ananas séché. D'autres chaînes de valeurs comme les confitures, les sirops, les liqueurs à base d'ananas sont en plein développement. L'augmentation des entrepreneurs et investisseurs sur ces chaînes de valeurs pour répondre à une demande intérieure et surtout extérieure sans cesse croissante aux regards de la qualité de l'ananas du Togo très prisée sur le marché de l'UE, constitue le soubassement du dynamisme de toute la filière. En effet, entre 2017 et 2019, le nombre d'entreprises opérant sur les maillons de la commercialisation et de la transformation de l'ananas est passé de moins d'une trentaine (27) à près d'une cinquantaine (47), soit une augmentation d'environ 74% (GIZ-ProDRA, 2017, 2019 ; UE, 2019). Elles se positionnent sur les chaînes de valeur précitées. Près de 32% de l'ananas produit

au Togo est exporté en frais par une dizaine d'entreprises alors que les unités de transformations (environ une trentaine) produisent plus de 1 million de litres de jus d'ananas et 476 tonnes d'ananas séché. Le volume des produits d'ananas (frais et transformés) exportés est estimé à 60% principalement vers l'Europe pour les produits biologiques (France, Allemagne, Suisse, Italie, etc.) ou le marché régional (Burkina Faso, Ghana, Mali, Niger).

Tout ceci crée de la valeur ajoutée et contribue ainsi à la croissance économique du pays. Comme le montre le *Tableau 11*, en 2018, la contribution de la filière ananas au PIB est de 0,2% et 0,5% pour le PIB agricole avec un taux d'intégration dans l'économie nationale de 86% ; ce qui sous-entend que la filière importe peu les intrants de production. La filière est pourvoyeuse d'emplois estimés à 10 700 dont 49% sont dans les Micros Petites et Moyennes Entreprises (MPME) (UE, 2019).

Tableau 11 : Indicateurs de l'analyse économique de la chaîne de valeur ananas (estimation 2018) au Togo

Rubriques	Valeur
Revenu annuel pour les petits producteurs	1,4 fois le SMIC
Contribution au PIB	0,2 %
Contribution au PIB agricole	0,5 %
Taux d'intégration dans l'économie nationale	86 %
Solde pour les finances publiques	+233 millions F CFA
Solde de la balance commerciale	+3 639 millions F CFA
Compétitivité internationale	Valeur économique créée > ressources domestiques utilisées (aux prix internationaux)
Répartition de la valeur ajoutée par acteur	40 % salaires et 55 % revenus d'exploitation
Répartition de la valeur ajoutée par secteur	52 % transformation, 42 % production primaire, 6 % commerce
Revenu agricole total	1,7 millions d'euros (42 % du revenu total)
Impact sur l'emploi	10 700 emplois

Source : UE, 2019.

La filière a un impact positif sur les autres agrégats macroéconomiques du pays comme les finances publiques et la balance commerciale (233 millions FCFA et 3 639 millions, respectivement). Pour ce qui concerne les maillons, jusqu'à 52 % de la valeur ajoutée créée est détenue par les entreprises de transformation, 6% par la commercialisation et 42% par les producteurs (UE, 2019). C'est une véritable filière qui offre d'amples opportunités pour le développement de l'agro-industrie. Le rapport de l'UE (2019) conclut d'ailleurs que la filière a suffisamment d'atouts pour s'inscrire dans la dynamique agro-industrielle et des agropoles promue par le gouvernement. Les unités qui animent ce sous-secteur actuellement sont également dominées par les petites et micros entreprises. Un rapport de la GIZ-ProDRA (2019) estime à 72% les micros et petites entreprises de transformation de la filière et 28% pour les entreprises de taille moyenne en se basant sur les critères définis par la charte des petites et moyennes entreprises et industries (PME/PMI) du Togo.

Toutefois, la production d'ananas est caractérisée par un outillage de production rudimentaire (houe, coupe-coupe...), un faible accès aux équipements de transformation performants, un manque d'emballage carton de bonne qualité et à prix accessible, des difficultés d'accès au crédit et taux prohibitif pratiqué par les institutions financières, une faible contribution des institutions de recherche et de vulgarisation à la filière

ananas, l'absence d'infrastructures de conservation, des routes dégradées et manque de pistes rurales pour l'écoulement de la production, un manque ou insuffisance d'innovation dans la valorisation de l'ananas et ses sous-produits le long de la CV.

Face aux risques et aux difficultés rencontrées, les diagnostics suggèrent un engagement de la filière dans une démarche qualité, couplée à la certification; le développement d'un label spécifique pour les produits d'ananas transformés au Togo, la mise en place d'un agropole autour des chaînes de valeur de l'ananas dans la région Maritime, l'aménagement des quais fruitiers et l'accès à des bateaux frigorifiques au Port Autonome de Lomé (PAL) ; le développement des infrastructures routières dans les régions de production pour désenclaver certaines zones ; la valorisation des sous-produits de la transformation dans la logique d'une économie circulaire, la facilitation de l'accès au crédit, etc.

La mise en œuvre de ces recommandations fait appel à des compétences à mettre en place notamment en certification, contrôle et qualité des produits agro-alimentaires ; des spécialistes en agriculture biologiques, des spécialistes en conditionnement des produits frais périssables des fruits et légumes, des ingénieurs/techniciens en génie mécaniques capables d'assurer le développement et la gestion des équipements industriels, l'éclosion entrepreneurs spécialisé dans la production des emballages locaux de qualité et aussi de valorisation des sous-produits comme la production du compost enrichi, du biogaz, etc.

Filière Poissons

Les poissons sont un produit de la pêche et de l'aquaculture. Selon les résultats du RNA (2012), l'aquaculture dans son ensemble, n'est pratiquée que par 11 551 ménages agricoles, soit 2,3%. Sur les 11 551 ménages agricoles pratiquant la pêche et/ou l'aquaculture, 93,9% sont dirigés par des hommes. C'est un secteur porteur qui génère 4% du PIB agricole (FAO Profil Togo, 2007).

Le secteur de la pêche et de l'aquaculture emploie plus 11 000 pêcheurs, dont 60% à plein temps, et 12 000 commerçantes et transformatrices de poisson. Si l'on accepte un nombre de dépendants par famille de 7, le secteur génère un revenu qui permet de faire vivre environ 150 000 personnes. Les différentes catégories de pêche ainsi que les activités post-captures contribuent aux moyens d'existence des populations rurales et à la sécurité alimentaire du pays.

Cependant, le Togo est alors largement déficitaire en poissons ; la production nationale en 2018 est 24 910 tonnes. La part de la pisciculture dans la production nationale halieutique est évaluée à 86 tonnes de poissons/an, soit 0,4%. Sur la base d'une consommation per capita de 10,85 Kg par an, les besoins nationaux en produit halieutiques sont estimés à environ 87 690 tonnes en l'an 2 019 (confère [Tableau 12](#)).

Tableau 12 : Evolution de la production nationale aquacole

Rubriques	Année							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pêche artisanale maritime (tonnes)	22150	14180	14862	14714	16372	25772	20545	18142
Pêche industrielle (tonnes)	102	140	153	148	125	76	75	118
pêche continentale (tonnes)	5000	5000	5000	5000	5000	6243	6248	6360
Pisciculture (tonnes)	20	20	23	25	68	110	132	290
TOTAL (tonnes)	27272	19340	20038	19887	21565	32201	27000	24910

Source : DPA, 2019.

Les principales raisons de l'échec généralisé de la pisciculture dans les pays africains sont liées à la dépendance en alevins des pisciculteurs privés vis-à-vis des stations d'alevinage de l'état, aux résultats discordants de production vu la méconnaissance des espèces (tilapia), à l'élevage par classes d'âge mélangées (tilapia) avec le corollaire de la surpopulation et du nanisme, à l'absence d'études économiques... (MICHA, 1974). La faible représentativité et le faible développement des unités d'alevinage et des provenderie pour les poissons constituent ainsi que la faible maîtrise des coûts de production, l'insuffisance des compétences en matière de conduite de la production piscicole, etc. constituent également des goulots d'étranglement de la filière. Des actions ont été entreprises pour y remédier.

La Stratégie nationale de développement durable de l'aquaculture au Togo (SNDDA, 2012) assorti du Plan national de développement durable de l'aquaculture au Togo (PNDDA) sur la période 2014 – 2018 avait pour vision nationale de mettre en place des compétences locales en aquaculture et pisciculture, installer des bassins piscicoles, développer la pêche continentale. Le PASA dans sa mise en œuvre a accordé une grande importance au développement du sous-secteur. A partir de 2019, on assiste à la mise en place des Instituts de formation pour l'agro-développement (IFAD) spécialisés en aquaculture pour l'éclosion des talents, des compétences en la matière. Ceci est toujours d'actualité car les besoins nationaux sont moins satisfaits actuellement. En plus des compétences en production piscicole et aquacole, les compétences en production d'alevins et de provendes de poissons sont nécessaires pour assurer un développement global et durable de la filière.

Filière Ovins/caprins

Selon les résultats du RNA (2012), 118 136 ménages dont 10% (11 778) de ménages dirigés par les femmes élèvent des ovins contre 247 135 ménages dont 13,8% (34 064) de ménages dirigés par les femmes qui font des caprins. En 2019, l'effectif des petits ruminants est 1 320 271 têtes et occupent 982 556 actifs agricoles (DSID, 2020).

L'élevage des petits ruminants est plus pratiqué par les hommes que les femmes, 71,6 % des éleveurs de caprins sont des hommes et 28,4% sont des femmes (PAEIJ-SP, 2019). Il est principalement représenté par les ovins et les caprins.

Les éleveurs de caprins élèvent les races locales dans 99% des cas contre 75,6% pour les éleveurs d'ovins. Il faut noter que 10,1% des éleveurs d'ovins ont opté pour la race Djallonké améliorée. Ils ont opté pour ces races parce qu'ils trouvent soit qu'elles sont résistantes aux maladies, adaptées au milieu ou qu'elles ont un bon format.

La majorité des bergeries sont de type traditionnel soit 95% des cas des éleveurs de petits ruminants (PR) ayant une bergerie. Parmi les éleveurs de PR, ils sont 77,7% à donner des soins vétérinaires à leurs animaux ; 78,7% pour les éleveurs de caprins et 77% pour les éleveurs d'ovins. Ils ont accès aux géniteurs par achat ou don, d'autres ont été appuyés par les projets PASA, PPAAO, par reconduction des animaux nés dans leur cheptel ou en faisant des prêts auprès d'autres éleveurs.

Pour 45,9% des éleveurs de caprins, c'est l'agent vétérinaire qui donne les soins aux animaux, ensuite dans 29,4% c'est l'Auxiliaire Villageois d'Élevage (AVE), 10,1% des éleveurs de caprins donnent eux même les soins et dans 14,7% des cas c'est soit l'AVE ou l'éleveur qui donne les soins aux animaux.

Pour 50% des éleveurs d'ovins, c'est l'agent vétérinaire qui donne les soins aux animaux, ensuite dans 21,9% c'est l'AVE, et dans 28,1% des cas c'est soit l'AVE, le vétérinaire ou l'éleveur qui donne les soins aux animaux.

Il faut noter que 46,7% des éleveurs d'ovins et 7,8% des éleveurs de caprins ont eu une formation en élevage. Les éleveurs d'ovins ont été plus formés dans les régions des Savanes et Centrale (28,6%).

Le maillon transformation des petits ruminants est animé principalement par les chevillards, les bouchers abattants, les bouchers détaillants, les restaurateurs, les rôtisseurs/grilleurs de viande, les promoteurs de mini boucherie, les gargotières... Du point de vue abattage des PR, il est noté deux types d'abattages : les abattages contrôlés et les abattages non contrôlés. Les abattages contrôlés sont ceux enregistrés par les services d'élevage, après inspection des viandes et des abattages dans les abattoirs. Les abattages contrôlés représentent 22% de l'effectif des PR abattus.

Deux stations de recherche travaillent sur les PR : la station d'Avétonou qui s'occupe des ovins et caprins de la race locale Djallonké et la station de Kolokopé qui est un centre d'appui technique de recherche au Programme National du Petit Elevage (PNPE) entre 1992 et 1998 et au Programme National Ovins-Caprins (PNOC) à partir de 1999 et intégré aux programmes du Centre de Recherche Agronomique des Savanes Humides (CRASH) qui est une composante de l'Institut Togolais de Recherche Agronomique (ITRA). La station exploite environ 1500 ovins et 300 caprins. Ces stations de recherche sur les PR produisent des géniteurs améliorés pour les éleveurs.

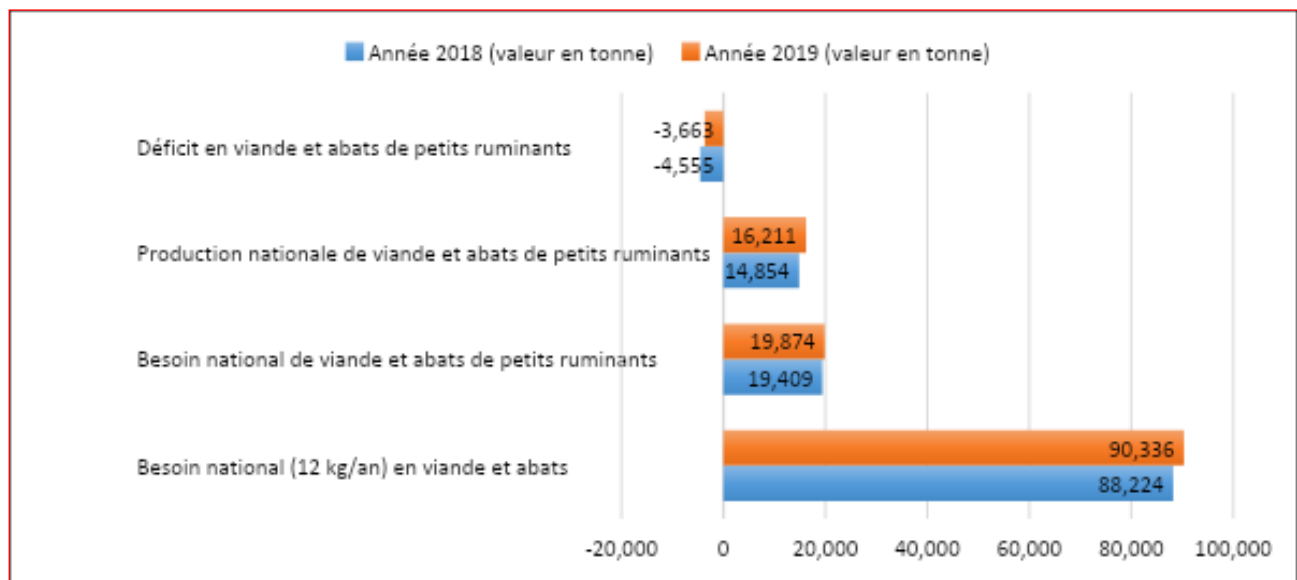


Figure 5 : Niveau actuel de consommation et des besoins en viande au niveau national en 2018 et 2019

Source : DE, 2019.

L'effectif des ovins est évalué à environ 1,552 millions et celui de caprins à environ 4,945 millions. De 2012 à 2020, le taux de croissance annuel des ovins est estimé en moyenne à 5,2% par an et celui de caprins à 7,6% (DE, 2019). La taille moyenne du troupeau ovin varie de 5 à 10 têtes par ménage. Le système d'exploitation du troupeau se fait en fonction des besoins et non selon des critères de rentabilité. La logique économique classique basée sur le développement de rapports marchands et monétaires avec la maximisation du profit n'existe pas.

Divers acteurs interviennent dans la production des petits ruminants (groupements d'éleveurs, Ferme FINIKI, Ets BONNE FETE, etc.), dans la commercialisation (Ets EAST) et dans la transformation (Ets MIDOUNOU, OREMI, etc.). A ces acteurs s'ajoutent les structures d'appui (ICAT, ITRA, ONG, PASA, etc.), etc.

Les contraintes majeures à cette filière petits ruminants sont l'insuffisance d'organisation des acteurs directs et l'absence de coopération entre les acteurs des maillons de la filière, l'insuffisance d'encadrement technique, l'accès difficile au crédit, la non maîtrise des techniques améliorées d'élevage, etc. Toutefois, il faut noter que cette filière a une grande opportunité à savoir l'existence d'un marché national non satisfait.

Depuis le maillon de la fourniture des intrants jusqu'à celui de la consommation en passant par l'élevage (production), la collecte, la commercialisation et la transformation afin de favoriser la création de plus de valeur ajoutée, il est recommandé de (i) renforcer les capacités techniques des acteurs et structurer les CV identifiées, (ii) appuyer leur organisation et la mise en relation, (iii) renforcer la compétitivité des PME existantes et promouvoir l'installation de nouvelles PME et (iv) appuyer à la mise en place de nouveaux instruments innovants de financement des PME et des éleveurs dans les filières animales.

Tableau 13 : FFOM de la filière des petits ruminants

MAILLON FOURNITUR D'INTRANTS			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Existence des cabinets vétérinaires publics et privés offrant leurs prestations aux éleveurs - Existence des importateurs et distributeurs des articles et produits d'élevages - Existence d'un centre de recherche sur les PR - Existence des IMF accordant du crédit pour le secteur élevage - Existence de structures d'appui publiques et privées - Existence des banques	- Absence d'usine de production d'aliment de bétail au Togo - Introduction des géniteurs dont les conditions d'élevages ne sont pas maîtrisées - Services vétérinaires éloignés et souvent concentrés en ville - Coût élevé des intrants - Mauvaise condition de conservation des intrants alimentaires - Absence de concertation entre les distributeurs d'intrants et les éleveurs - Taux d'intérêt élevé pour les crédits - Insuffisance de crédit adapté	- Possibilité de développement de la culture fourragère - Possibilités d'installation des entreprises de fournitures d'intrants d'élevage - Possibilité de valoriser les sous-produits industriels et agricoles pour accroître le rendement - Marché potentiel pour les producteurs de géniteurs - Existence de projets et mécanisme comme le PNOC, MIFA, le PAEIJ SP, Le PASA pour des appuis en bien et services divers	- Utilisation par certains éleveurs de certains produits retirés du marché - Fraude sur les médicaments vétérinaires - Mortalité des animaux suite à l'inobservation de la quarantaine lors de l'introduction d'animaux conduisant à la fermeture des fermes d'élevage - Mauvais soins vétérinaires apportés par les éleveurs aux animaux
MAILLON PRODUCTION DES PETITS RUMINANTS			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Associations d'éleveurs de PR existantes - Bonne volonté des éleveurs de PR à produire pour le marché - Promotion des coopératives	- Elevage extensif - Races rustiques à faible productivité avec des saillies non contrôlées - Insuffisance d'aliments complémentaires - Petites exploitations avec de faibles effectifs de PR - Mortalité élevée des animaux - Services vétérinaires souvent éloignés - Difficultés d'accès au crédit - Difficultés d'approvisionnement en géniteurs - Production non orientée vers le marché (déstockage tardif des animaux) - Déficit organisationnel des acteurs	- Demande en PR supérieure à la production actuelle (Demande non satisfaite) - Conditions climatiques favorables à l'élevage des PR - Importance socio-économique de l'élevage - Existence d'espaces de pâture naturelles dans certaines zones - Existence d'infrastructures de soutien à la mise à marché - Proximité des marchés de consommation - Possibilité de mettre en œuvre des alliances productives entre coopératives / opérateurs de marché / institutions financières décentralisées	- Aléas climatiques : sécheresses récurrentes, effets du changement climatique - Recrudescence des conflits entre éleveurs et agriculteurs - Risque d'épizootie dans l'élevage des PR - Volatilité des prix - Exode rural des hommes et des jeunes et difficulté/cherté pour trouver de la main d'œuvre - Concurrence des produits venant de pays plus compétitifs

		- Volonté politique (projets et programmes accompagnant la production comme le cas de MIFA) et des partenaires d'organiser les éleveurs de PR en coopératives	
- MAILLON COLLECTE DES PETITS RUMINANTS			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Maitrise des circuits de collecte des animaux - Existence de relation commerciale avec certain producteur ou organisation de producteur (contrat non formalisé) - Expérience dans la collecte des animaux - Connaissance des pôles de production	- Absence de relations formelles entre les collecteurs et les autres acteurs (éleveurs, grossistes) - Très faible organisation des coopératives de collecteurs de PR - Faible capital des collecteurs à cause de leur activité basée pour la plupart sur fond propre - Non formalisation des relations entre les collecteurs et les autres acteurs de la filière - Absence de cadre de concertation avec les autres acteurs - Faiblesse continue des relations des acteurs avec le secteur bancaire	- Possibilité de faire de bonnes marges - Possibilité de mettre en œuvre des alliances productives entre coopératives d'éleveurs/ collecteurs/ commerçants / institutions financières décentralisées - Existences d'institutions financières décentralisées - Existence des marchés de regroupement des PR accessibles pour les camions - Existence d'infrastructures d'embarquement des animaux - Existence des marchés de vente des PR	- Braquage et vol d'animaux - Menace de l'approvisionnement direct auprès des éleveurs par les commerçants grossistes et détaillants -
MAILLON COMMERCIALISATION DES PETITS RUMINANTS			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Viande de PR importée est marginale. - Existence de syndicats des commerçants de PR	- Absence de relations formelles entre les commerçants et les éleveurs. - Faible organisation des coopératives de commerçants de PR - Défaillance des activités de commercialisation et de mise en marché - Non formalisation des relations entre les différents acteurs de la filière - Absence de cadre de concertation avec les autres acteurs	- Possibilité de mettre en œuvre des alliances productives entre coopératives d'éleveurs/ commerçants / institutions financières décentralisées - Croissance continue de la demande du fait de l'urbanisation, de l'enrichissement national et des échanges avec l'extérieur ; - Existence des marchés de regroupement des PR accessibles pour les camions - Existence d'infrastructures d'embarquement des animaux	- Concurrence des produits étrangers (importation de bétail et de viande) due à la réorganisation du commerce international

		- Existence des marchés de vente des PR	
MAILLON TRANSFORMATION DES PETITS RUMINANTS			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Existence de bouchers abattants et détaillants - Existence de l'ONAF - Une grande partie de la viande sur le marché provient des abattages contrôlés	- Non-respect des bonnes pratiques d'hygiène au cours des opérations - Mauvaises surveillances des conditions de préparation ; - Mauvais enregistrement des données d'inspection. - Absence d'un système adéquat de traitement des sous-produits et des déchets ; - Insuffisance de système de réfrigération. - Abattages clandestins - Acteurs non formés à la démarche qualité - Cloisonnement et replies des maillons sur eux même - Non professionnalisation du métier de découpe de viande - Absence de cadre de concertation entre les acteurs de la filière	- Demande en viande de PR supérieure à la production actuelle - Possibilité de mettre en lien les unités de découpe avec des éleveurs de PR - Volonté politique et des partenaires d'organiser et de professionnaliser le métier de découpe de viande - Possibilité de développer des mini boucheries modernes - Importance socio-économique de l'élevage - L'existence d'un marché énorme des produits issus de la transformation de la viande	- Concurrence des produits carnets importés - Peu d'intérêt pour les transformateurs à créer des alliances productives avec les commerçants et éleveurs
MAILLON DISTRIBUTION DES PRODUITS DES PETITS RUMINANTS			
Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
- Maîtrise les circuits de distribution (connaissance du terrain)	- Transport dans des conditions inappropriées ne répondant pas aux normes (absence de voiture frigorifique) - Non maîtrise des normes de distribution des viandes - Coût de transport et de distribution élevés - Déficit organisationnel des distributeurs - Acteurs de distribution rencontrés dans les grandes villes surtout à Lomé - Non maîtrise des coûts de distribution	- Possibilité de développer un des chaînes de distribution bien organisée - Marché potentiel pour des distributeurs des équipements simple et moins coûteux de la chaîne du froid - Activité rentable - Existence des points de ventes pour les produits terminaux (supermarchés, boucheries) - Existence de restaurateurs et gargots	- Mise sur marché des viandes de qualité douteuse dû à la rupture de la chaîne du froid - Diminution continue du pouvoir d'achat des clients. - Concurrence des produits importé à coût réduit

Source : PAEIJ-SP, 2019.

Filière Tomate

La tomate constitue un ingrédient principal de l'alimentation de la population togolaise. Cependant, la disponibilité de la production nationale de tomate est limitée à environ deux mois avec un pic sur une période de trois semaines. Il s'agit aussi d'un produit à détérioration rapide. Du fait d'une faible transformation, les producteurs sont confrontés à d'énormes pertes de production et sont obligés de vendre leurs produits à perte. Au même moment, ils font face à des crédits qu'ils doivent rembourser aux institutions financières.

Selon les chiffres de la DSID, la production de la tomate est passée de 7.620,4t en 2013 à 13.328,2t en 2017 soit 8 763,5 en 2014, 10 078,0 en 2015, et 11 589,7 en 2016 pour un taux de croissance annuel moyen de 15.0%. Paradoxalement, le Togo importe une quantité importante de tomate fraîche et de produits transformés. En 2016 par exemple, les importations ont été évaluées à 29.157 tonnes. Cependant, les besoins, les consommateurs n'ont plus d'autre option que de se rabattre sur le concentré de tomate. Les statistiques 2018 de l'Institut national de la statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) montrent également que les tomates fraîches ou réfrigérées proviendraient majoritairement du Burkina-Faso et les concentrés de la Chine. En 2016 et 2017, plus de 20 000 tonnes de tomates concentrées ont été importées de la Chine (soit plus de 5 milliards FCFA) contre seulement 3 millions en provenance du Ghana (deuxième pays d'importation après la Chine).

Pour résoudre ce problème, la promotion de la transformation de la tomate fraîche s'impose. Le développement de l'industrie de tomate et l'amélioration du circuit de distribution/commercialisation de la tomate fraîche constituent une opportunité à plusieurs niveaux : la sécurisation du revenu pour les producteurs, la contribution à l'amélioration de la qualité nutritionnelle de l'alimentation (la tomate étant très riche en micronutriments), la création d'emplois, la réduction des importations des produits bruts et transformés de tomate (contribution à la réduction de la balance commerciale). On note sur le terrain des tentatives de transformation de la tomate, œuvre de certaines ménagères, des commerçantes de légumes, des associations et groupement dont les techniques de transformation sont la mouture, le séchage et l'ébullition. On rencontre certains promoteurs avec des techniques de transformation semi-industrielles. C'est le cas de "Tanko timati" qui met sur le marché la purée de tomate.

c. Evolution technologique, réglementaire et commercial

Au cours de ces dernières années, le secteur agricole a connu des évolutions technologiques, réglementaires (lois et règlements) et **commercial** (évolution de marché) qui ont influencé les activités et les compétences au sein des entreprises. Selon les données du

Tableau 14, respectivement 50%, 31,7 et 15% des entreprises enquêtées estiment qu'il existe dans leur secteur, (i) des postes qui semblent être influencés par les changements technologiques, (ii) des postes qui semblent être influencés par des changements du marché et de postes qui semblent être influencés par les changements des lois et règlements. Ces changements sont également fonction de la taille des entreprises. Plus l'entreprise a une taille plus importante, plus elle est affectée.

Tableau 14 : Répartition des entreprises en termes de postes influencés par les changements

Types de changements	Taille de l'entreprise			Ensemble
	Grande Entreprise	Petite et Moyenne Entreprise (PME)	Unité Informelle	
Existence de postes qui semblent être influencés par les changements technologiques	57,1	56,7	41,5	50,0
Existence de postes qui semblent être influencés par les changements des lois et règlements	28,6	15,0	13,2	15,0
Existence de postes qui semblent être influencés par des changements du marché	42,9	38,3	22,6	31,7

Source : Enquête sur les besoins des Entreprises TOGO, SFERE, 2021

Ces différents types de changements affectent les postes au sein de ces entreprises. Ainsi donc, les postes ayant été cités par au moins 5% des entreprises sont analysés ci-après (*Figure 6, Figure 7, Figure 8*). Les postes de Marketing, Ouvrier, Responsable de production, Technicien/Ingénieur, Comptabilité, Triage et Technologie sont par ordre d'importance les postes qui semblent les plus influencés par des changements technologiques.

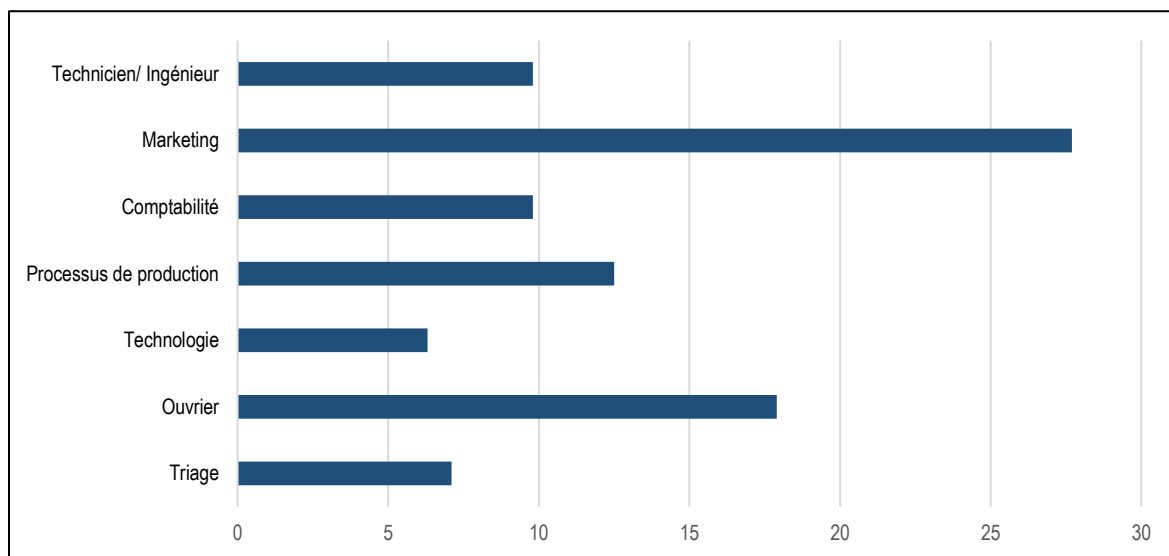


Figure 6 : Postes influencés par les changements technologiques (%)

Source : Enquête sur les besoins des Entreprises TOGO, SFERE, 2021.

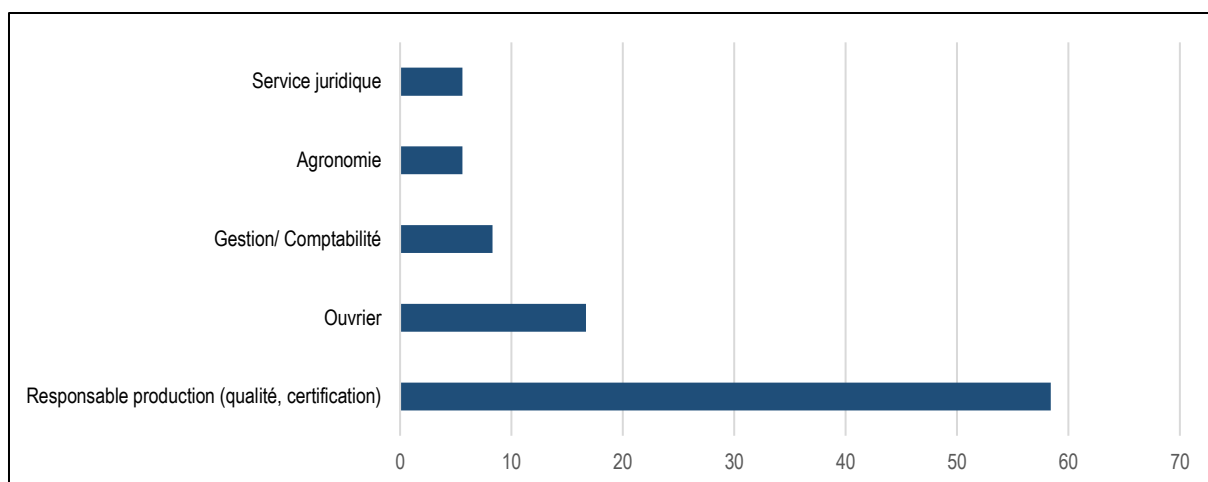


Figure 7 : Postes influencés par les changements des lois et règlements (%)

Source : Enquête sur les besoins des Entreprises TOGO, SFERE, 2021.

Les changements de lois et règlements affectent plutôt par ordre d'importance les postes de responsable de production (qualité, certification), d'ouvrier, de comptable gestionnaire, de technicien/ingénieur (agronomie) et de service juridique. Les changements dus aux évolutions sur le marché quant eux affectent par ordre d'importance les postes de contrôleur de qualité, du responsable de production, d'ouvrier, de marketing et de génie civil.

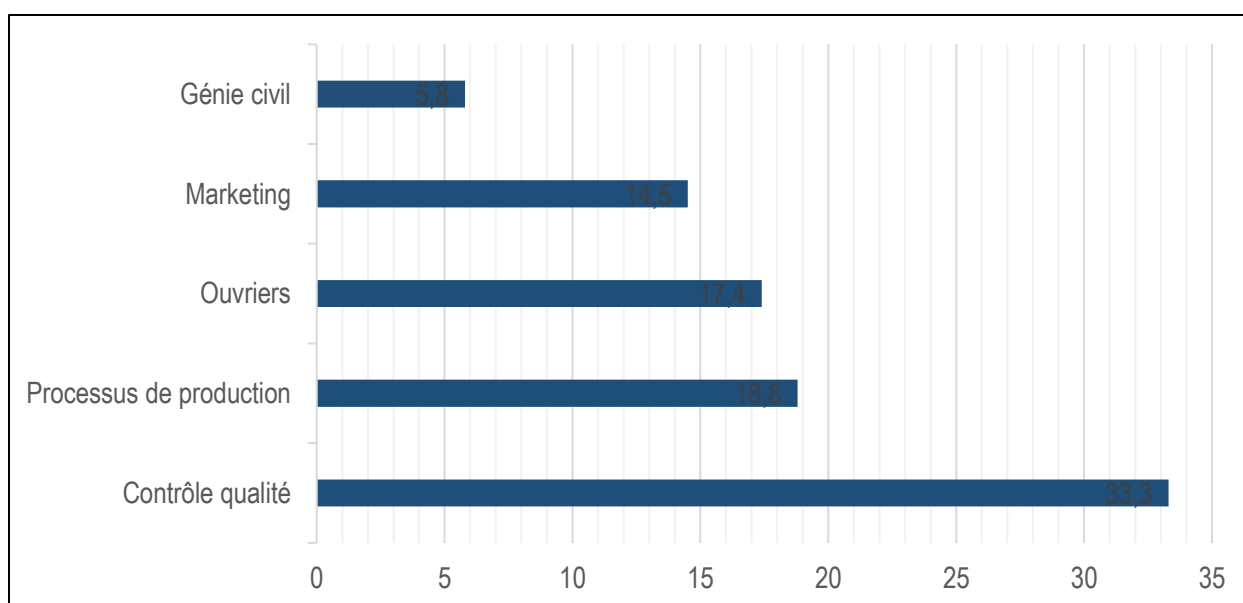


Figure 8 : Postes influencés par les changements **du marché** (%)

Source : Enquête sur les besoins des Entreprises TOGO, SFERE, 2021.

Pour faire face aux changements, les entreprises organisent des formations continues, aussi bien pour les métiers d'appui que pour les métiers techniques. Il s'agit notamment des formations en gestion/comptabilité, techniques de production, secrétariat, maîtrise du processus de fabrication, d'hygiène, de maintenance des équipements, ... (Figure 9).

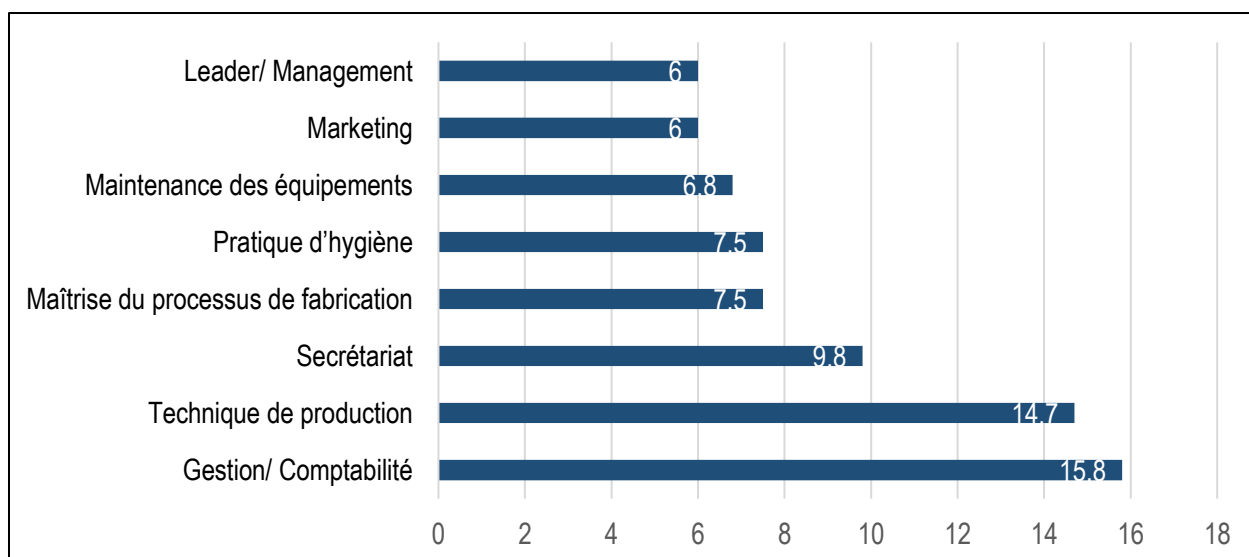


Figure 9 : Formations continues offertes par les entreprises (%)

Source : Enquête sur les besoins des Entreprises TOGO, SFERE, 2021.

Le Togo a le privilège d'être le pays africain disposant le plus de terres arables pour l'agriculture. Les estimations font état d'une superficie agricole de 3,4 millions d'ha dont environ plus de la moitié est encore inexploitée²⁷. Ce potentiel est un grand atout sur lequel le Togo pourra encore compter pour booster son agriculture. Ainsi donc, **le secteur agro-industriel constitue le principal moteur de croissance économique du pays (70% d'actifs y travaillent et 45% du PIB en dépend). Le secteur regorge encore d'importantes potentialités** et présente de grandes perspectives **de développement** :

- (i) une augmentation lente de la production imputable plus à **un accroissement des surfaces cultivées** qu'à celui de la productivité ;
- (ii) **la demande intérieure**, notamment urbaine, et celle de la sous-région, qui devraient induire une croissance de l'offre de l'ordre d'au moins 6,5% l'an pour les productions vivrières (végétales et animales) ;
- (iii) **une nouvelle dynamique d'exportation** reposant sur la diversification des produits (soja, ananas, céréales, tomate, en plus du coton), des marchés (sous-régional, Moyen Orient, Afrique du Centre, en plus du marché européen) et de l'offre des produits transformés, ainsi que sur la recherche de créneaux de qualité (ananas bio, soja bio notamment) ;
- (iv) **la substitution aux importations** (produits carnés et céréaliers notamment) ;
- (v) la maximisation de la valeur ajoutée notamment à travers **l'amélioration de la productivité des activités à l'aval** de la production (transformation, conditionnement, promotion commerciale, ...) ;
- (vi) **le développement du secteur agroalimentaire** qui pourra résorber une partie des actifs ruraux afin de libérer les terres pouvant permettre l'augmentation de la surface agricole utilisée par ménage et donc faciliter la mécanisation de l'agriculture ;
- (vii) **une bonne intégration agriculture / élevage**, la première fournissant des matières premières à l'industrie de production d'aliments et les résidus des récoltes aux animaux et le second apportant fumier et des animaux de trait à l'agriculture ;

²⁷ Document de politique agricole pour la période 2016-2030.

(viii) **l'évolution croissante des marchés urbain** et international vers certaines filières, riz et soja

Plus spécifiquement, la filière céréales dispose de bonnes perspectives de développement. Son évolution récente se caractérise par un accroissement de l'offre pour alimenter les unités de transformation, les unités de production d'aliments pour bétail, volailles et poissons dont le nombre augmente. En outre le risque de crise alimentaire, particulièrement suivi par les systèmes d'alerte, incite à beaucoup d'investissements dans la filière.

En ce qui concerne **la filière oléagineuse**, on observe les tendances suivantes : (i) une évolution croissante de la demande de soja, notamment sur le marché international, (ii) le durcissement des normes de qualité des produits, surtout sanitaires, imposés par les pays importateurs (pays de l'UE par exemple) ; (iii) l'émergence sur le marché de producteurs asiatiques, (iv) l'arrivée de clients potentiels comme les pays de l'Europe de l'Est. Le Togo devra s'adapter constamment pour rester présent sur les marchés et au moins conserver ses parts de marchés, pour ce faire il devra former les acteurs des filières afin d'améliorer la productivité et la compétitivité des filières

Pour la filière bétail viande et poisson, les perspectives d'augmentation de la demande sont appréciées positivement. Elles sont fondées sur une hausse de la demande de la population urbaine qui est de plus en plus importante et sur une dynamique favorable à la demande sous-régionale. Ainsi, dans les prévisions à l'horizon 2030, le déficit à combler entre la demande et l'offre s'établirait au plan national à 70.000 tonnes de viande, et au plan sous régional et seulement pour les bassins nigérian et ivoirien à 40.000 tonnes de viande²⁸

Dans ces évolutions, la formation professionnelle, à travers la qualification des acteurs, a donc un grand rôle à jouer. Elle devra accompagner les futurs actifs des filières dans la réalisation des changements nécessaires et la professionnalisation des emplois. Les acteurs doivent donc apprendre à mieux produire, mieux récolter, mieux transformer, mieux conditionner et transporter, mieux stocker et conserver, mieux commercialiser, mieux faire connaître et reconnaître leurs produits et leurs professions, mieux connaître leurs clients et leurs fournisseurs, mieux s'informer, mieux planifier, mieux gérer, mieux prioriser, organiser et délivrer les services de conseils et mieux intégrer la dimension environnementale dans l'exercice de leurs activités. L'étude proposera les modes et l'ingénierie de formation pour répondre à ces besoins.

2.5.3. Besoins qualitatifs en RH dans les filières agricoles prioritaires

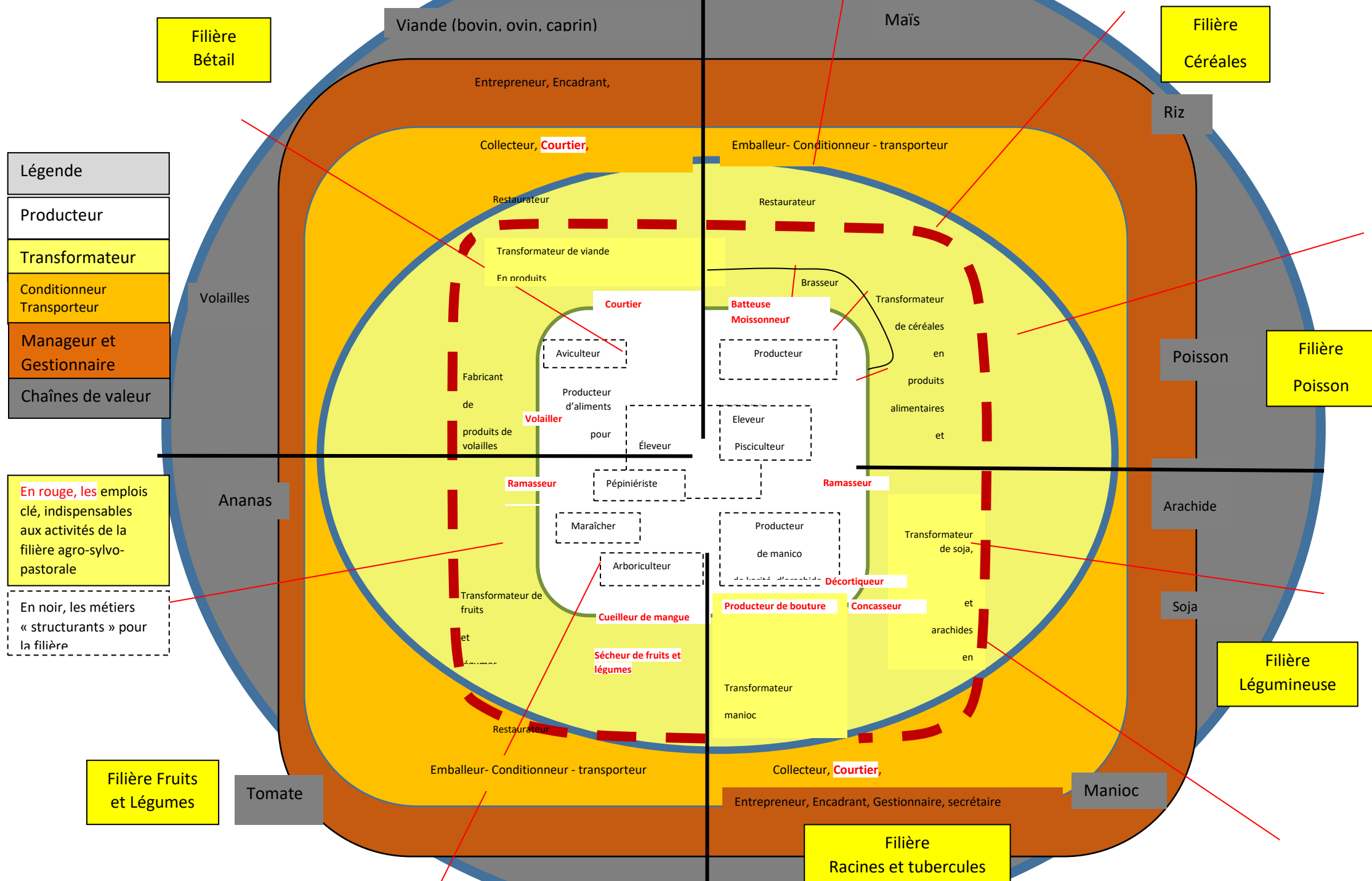
La présente rubrique aborde le besoin qualitatif en ressources humaines nécessaires à une meilleure structuration des chaînes de valeur agricole et leur développement économique. Il s'agit essentiellement d'identifier les métiers agricoles dont a besoin les acteurs, pour couvrir leurs besoins de production, de transformation... L'objectif est de permettre un meilleur dimensionnement qualitatif du dispositif de formation mais aussi une meilleure orientation de la formation vers les besoins réels des acteurs, sachant que le système de formation est un outil de développement.

En rappel, les filières agricoles, qu'elles soient animales ou végétales, sont structurées en un ensemble d'activités dans les maillons ou segments des chaînes ou filières agricoles. Ces activités vont de l'approvisionnement en intrants jusqu'à la consommation des produits finis, en passant par la production, la transformation et la commercialisation.

²⁸ Ministère du commerce et de la promotion du secteur privé (Rapport 2017 de la surveillance commerciale au TOGO)

En parcourant les activités d'amont en aval, les différentes occupations professionnelles présentes ou à venir dans le secteur agricole ont été identifiées sur la **Figure 10** ci-dessous. En effet, notre étude a révélé qu'au niveau des différentes chaînes de valeur étudiées, les besoins qualitatifs vont du maillon de l'approvisionnement jusqu'au maillon d'appui. Sur la base de ces informations, et en complément des résultats des études d'évaluation des besoins qualitatifs sur plus de vingt (20) chaînes de valeur agricole réalisées par la GIZ (2014 à 2018), y compris les chaînes de valeur de la présente étude, nous avons dressé la liste des différents besoins qualitatifs en ressources humaines sur les chaînes de valeur ciblées.

Figure 10 : Cartographie d'occupations professionnelles présentes ou à venir dans le secteur agricole



L'analyse des métiers et emplois, par filière et maillon, a été complétée par le mode de formation et certification. Sur la base des connaissances du secteur et des pratiques de formation dans les différentes filières, le mode de formation le plus adapté à chaque formation a été défini, afin de disposer d'un mécanisme de reconnaissance sur le marché du travail des jeunes formés.

Les tableaux ci-dessous présentent cette analyse pour les différentes chaînes de valeur agricole, principalement au stade de la production et de la transformation, d'abord pour les emplois, puis pour les métiers d'appui et de structuration des chaînes de valeur.

Le Togo a adopté une nouvelle nomenclature des diplômes et certificats dans la formation agricole. Les formations se feront en formation initiale ou classique sanctionnées par les diplômes de BAC 2 professionnel, Licence professionnelle, un Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP)²⁹ ou formation par alternance ou duale sanctionnées par les Attestations de Qualification Professionnelle (AQP)³⁰

Les tableaux ci-dessous résument l'ensemble des besoins qualitatifs par chaîne de valeur, ainsi que les niveaux de qualification correspondant.

Tableau 15 : Besoins de formations pour les filières céréalières

FILIÈRES CÉRÉALIÈRES : RIZ, MAÏS			
MAILLONS	MÉTIER	MODE DE FORMATION / CERTIFICATION À PRIVILÉGIER	
		Formation par alternance	Formation en résidentiel
Production	Producteur de riz, de maïs		BAC2 producteurs de céréales
Transformation	Transformateur de riz paddy en riz étuvé, blanc en produits alimentaires, semoule, pain, gâteaux	AQP Métiers transformateurs	
Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	AQP Métier maintenance agricole	
Qualité et hygiène	Chargé de qualité		Licence assurance qualité
Mise en marché (commercialisation)	Agent Technico-commercial		BAC Commercial
	Commerçant et exportation		Licence Commerciale
Gestion, organisation et planification	Gestionnaire + comptable		BTS Finances comptabilités

²⁹ CAP : Diplôme obtenu par des titulaires de BEPC ou non, après 2 ans de formation

³⁰ AQP : destinée aux diplômés sans emploi, personne de tout âge, élève, tout déscolarisé ayant fait la classe de 3^{ème} avec ou sans BEPC. L'objectif est l'insertion. (Il regroupe les CQP et CQM)

FILIÈRES CÉRÉALIÈRES : RIZ, MAÏS			
MAILLONS	MÉTIERS	MODE DE FORMATION / CERTIFICATION À PRIVILÉGIER	
		Formation par alternance	Formation en résidentiel
Appui conseil aux filières	Conseiller technique de production, transformation		Licence Conseiller en exploitation et production agricole
	Agent d'appui phytosanitaire		

Source : GIZ, 2014-2018 et données de l'étude SFERE, 2021

Tableau 16 : Besoins de formations pour les filières légumineuses

FILIERES LEGUMINEUSES : SOJA			
MAILLONS	MÉTIERS	MODE DE FORMATION / CERTIFICATION À PRIVILÉGIER	
		Formation par alternance	Formation en résidentiel
Production	Producteurs de graines de soja		BAC2 Producteurs de grain de soja
Transformation	Fabriqueur d'huile et de sous-produits de soja		BAC2 Producteurs d'huile de soja
Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien, conducteur d'engins agricoles et de maintenance	AQP Métier maintenance agricole	
Conditionnement / transport	Agent de logistique		CAP Logistique
Mise en marché	Agent de logistique		
	Agent commercial + vendeur		CAP Commercial
Gestion, organisation et planification	Gestionnaire + comptable		Licence/BTS Finances et Comptabilité
	Directeur		Licence/BTS Gestion d'entreprise
Appui conseil aux filières	Appui conseil technique à la production, transformation, etc.		Licence Conseiller en exploitation et production agricole
	Conseiller à la commercialisation		
	Agent d'appui phytosanitaire		

Source : GIZ, 2014-2018 et données de l'étude SFERE, 2021.

Tableau 17 : Besoins de formations pour les filières bétails et viande

FILIÈRES BÉTAILS VIANDE : CAPRINS, PORCINS, VOLAILLE			
MAILLONS	MÉTIER	MODE DE FORMATION / CERTIFICATION À PRIVILÉGIER	
		Formation par alternance	Formation e résidentiel
Production	Eleveur		BAC2 éleveur
Transformation	Ouvrier d'abattoir	AQP Métiers de transformateurs de produits carnés	
	Boucher, charcutier		
	Grilleur, fumeur, etc.		
	Transformateur de produit laitier		
	Restaurateur		
	Producteur d'aliments pour animaux		CAP fabricant d'aliments pour le bétail
Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	AQP Métier maintenance agricole	
Qualité et hygiène	Chargé de qualité		Licence assurance qualité
Stockage, conservation	Agent de gestion de stock		CAP Logistique
Transport, conditionnement	Agent logistique		
Mise en marché	Chargé du commercial et vendeur		CAP Commercial
	Commerçant exportateur		Licence Commercial
Gestion, organisation, planification	Chargé d'administration / comptabilité		BTS/Licence Finances Comptabilité
	Entrepreneur		Licence Gestion d'entreprise
Appui conseil aux filières	Agent d'appui santé animale		Licence Conseiller en exploitation et production agricole
	Agent d'appui conseil technique d'élevage, de transformation,		
	Appui conseil développement local et environnement		

Source : GIZ, 2014-2018 et données de l'étude SFERE, 2021.

Tableau 18 : Besoins de formations pour les filières fruits et légumes

FILIERES : FRUITS ET LEGUMES : TOMATE ET ANANAS			
MAILLONS	MÉTIERS	MODE DE FORMATION / CERTIFICATION À PRIVILÉGIER	
		Formation par alternance	Formation en résidentiel
Production	Producteur de fruits et légumes		BAC2 producteur de fruits et légumes
Transformation	Transformateur de fruits et légumes	AQP métiers de transformateurs de fruits	
Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	AQP Métier maintenance agricole	
Stockage / conservation	Gestion de stock		CAP logistique
Transport, conditionnement	Agent de logistique		
Mise en marché	Chargé du commercial		CAP Commercial
	Commerçant et chargé d'exportation		Licence Commerciale
	Agent qualité et hygiène		Licence Assurance qualité
Gestion, organisation, planification	Gestionnaire + comptabilité		Licence Finances et comptabilité
	Directeur (Manager)		Licence Gestion d'entreprises
Appui conseil aux filières	Appui phytosanitaire		Licence Conseiller en exploitation, production et gestion
	Appui conseil technique à la production, transformation, etc.		
	Conseil à la commercialisation		

Source : GIZ, 2014-2018 et données de l'étude SFERE, 2021.

Tableau 19 : Besoins de formations pour les filières poissons

FILIÈRES POISSON			
MAILLONS	MÉTIERS	MODE DE FORMATION / CERTIFICATION A PRIVILEGIER	
		Formation par alternance	Formation en résidentiel
Production	Eleveur		BAC2 éleveur
Transformation	Grilleur, fumeur, etc.	AQP Métiers de transformateurs de produits carnés	
	Transformateur de produit de pêche		
	Restaurateur		
	Producteur d'aliments pour poisson		CAP fabricants d'aliments pour poisson
Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	AQP Métier maintenance agricole	
Qualité et hygiène	Chargé de qualité		Licence Assurance-qualité
Stockage, conservation	Agent de gestion de stock		CAP logistique
Transport, conditionnement	Agent logistique		
Mise en marché	Chargé du commercial et vendeur		CAP Commercial
	Commerçant exportateur		Licence Commerciale
Gestion, organisation, planification	Chargé d'administration / comptabilité		Licence/BTS Finances et comptabilité
	Entrepreneur		Licence/BTS Gestionnaire d'entreprises
Appui conseil aux filières	Agent d'appui santé animale		Licence Conseiller en exploitation, élevage et transformation
	Agent d'appui conseil technique d'élevage, de transformation		

Source : GIZ, 2014-2018 et données de l'étude SFERE, 2021.

Tableau 20 : Besoins de formations pour les filières céréalières

FILIÈRES CÉRÉALIÈRES : MANIOC			
MAILLONS	MÉTIER	MODE DE FORMATION / CERTIFICATION À PRIVILÉGIER	
		Formation par alternance	Formation en résidentiel
Production	Producteur de manioc		BAC2 producteurs de céréales
Transformation	Transformateur de manioc	AQP Métiers transformateurs	
Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	AQP Métier maintenance agricole	
Qualité et hygiène	Chargé de qualité		Licence assurance qualité
Mise en marché (commercialisation)	Agent Technico-commercial		BAC Commercial
	Commerçant et exportation		Licence Commerciale
Gestion, organisation et planification	Gestionnaire + comptable		BTS Finances comptabilités
Appui conseil aux filières	Conseiller technique de production, transformation		Licence Conseiller en exploitation et production agricole
	Agent d'appui phytosanitaire		

Source : GIZ, 2014-2018 et données de l'étude SFERE, 2021.

Le schéma général des modes de formation sur la base des métiers précédemment identifiés se présente comme suit (Figure 11) :

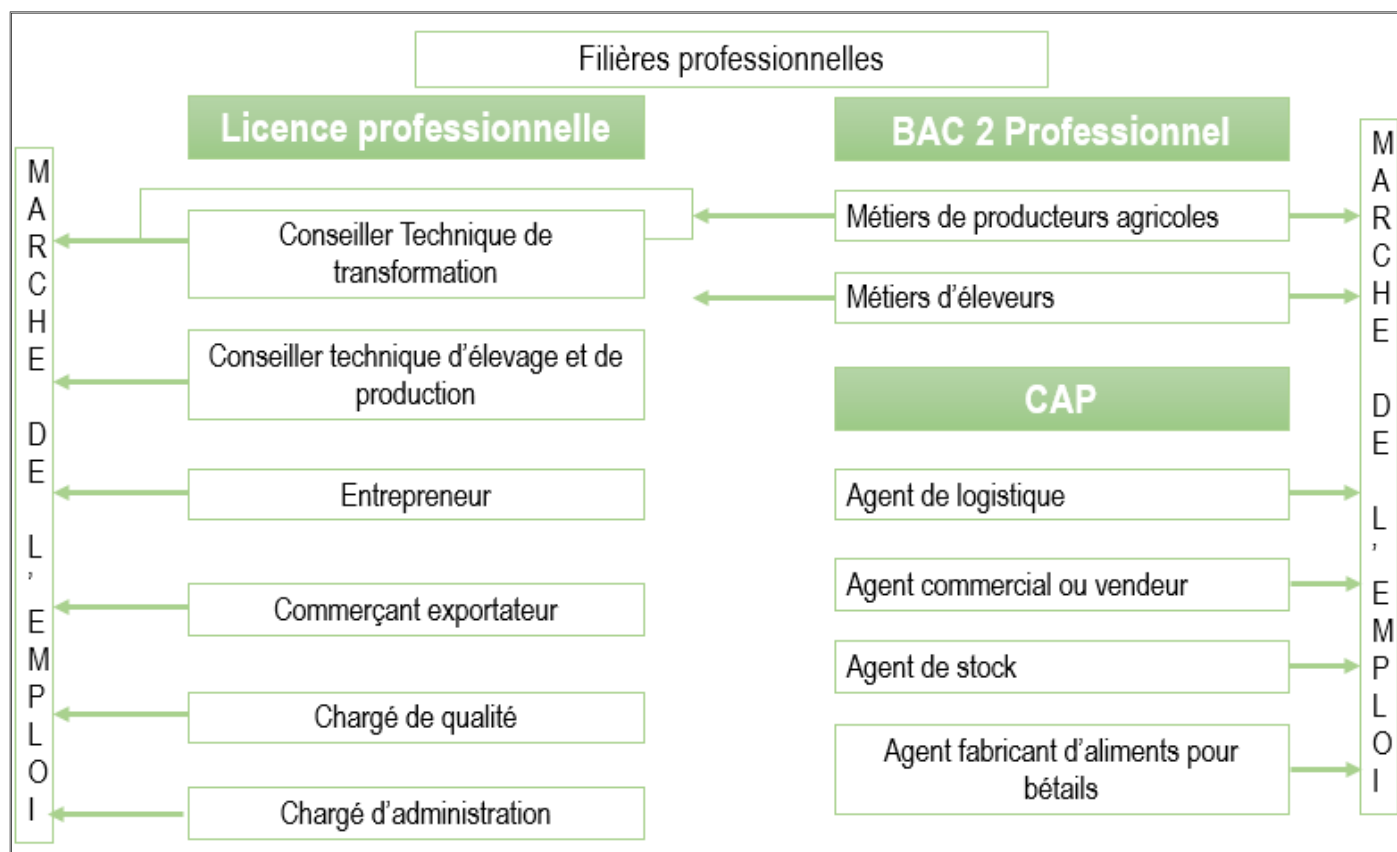


Figure 11 : Schéma général des modes de formation sur la base des métiers précédemment identifiés
Source : SFERE,2021

2.5.4. Besoins quantitatifs en RH dans les filières prioritaires

L'évaluation des besoins quantitatifs va consister à connaître **le nombre de ménages agricoles à former sur les différentes activités agricoles au niveau des différentes filières, et de jeunes à préparer pour la prochaine décennie.**

📊 Groupe des ménages agricoles

Selon les données du 4^{ème} recensement national de l'agriculture togolaise réalisé par la Direction des Statistiques Agricoles, de l'Informatique et de la Documentation (DSID, 2013), la population agricole est de 3 748 430 soit 48,64 % de la population nationale dont 97,3 % cultivent **les céréales** (maïs, riz), 78 % font l'**élevage** (bovins, caprins, ovins, volailles), 69 % cultivent **les fruits et légumes** (tomates et ananas), 65 % cultivent **les racines et tubercules** (manioc), 38% cultivent **les légumineuses** (soja) et 2,3 % exercent dans la production **de la pisciculture** (poisson).

Tableau 21 : Répartition des actifs agricoles par filières prioritaires

% de ménages produisant/cultivant /pratiquant							
	Filières prioritaires	Céréales	Elevage	Fruits & Légumes pluvial	Racines et tubercules	Légumineuses	Poisson
	Chaînes de valeur prioritaires	maïs, riz	Bovins, ovins, caprins, volailles	Tomate, ananas	Manioc	soja	Poisson
% de ménages		97%	78%	69%	65%	38%	2,3%
Actifs agricole	3 748 430	3 635 977	2 923 775	2 586 417	2 363 385	1 424 403	86 214

Source : DSID, 2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

Dans le tableau ci-dessous, nous avons évalué la répartition des actifs agricoles par maillon dans les différentes chaînes de valeur agricole. La répartition faite permet de connaître le nombre de personnes à former par maillon au niveau de chacune des filières identifiées.

Tableau 22 : Répartition des ménages par segment de filière

		Céréales	Elevage	Fruits & Légumes pluvial	Racines et tubercules	Légumineuses	Poisson
% effectifs par filière		97%	78%	69%	65%	38%	2,3%
Effectif par filières	3 748 430	3 635 977	2 923 775	2 586 417	2 363 385	1 424 403	86 214
	Clé maillon						
	%						
Production végétale	60	2 181 586		1 551 850	1 418 031	854 642	51 728
Production animale	1,4		40 933				
Transformation	12	436 317	350 853	310 370	283 606	170 928	10 346
Commercialisation	20	727 195	584 755	517 283	472 677	284 881	17 243
Transport et Conditionnement	0,6	21 816	17 543	15 519	14 180	8 546	517
Gestion, organisation	1,4	50 904	40 933	36 210	33 087	19 942	1 207
Métiers d'appui	4,6	167 255	134 494	118 975	108 716	65 523	3 966

Sources : DSID, 2013, et calcul des experts SFERE, 2021.

Sur la base des calculs obtenus dans le tableau 22, près de 3,6 millions de producteurs céréaliers, 2,9 millions d'éleveurs, 2,3 millions de producteurs de fruits doivent être formés. Ces chiffres montrent que le défi de formation de masse est très grand et que le pays doit être très ambitieux en termes de modernisation de son dispositif de formation.

Le dispositif de la formation doit pouvoir former si possible l'ensemble de ces actifs qui travaillent aujourd'hui dans le secteur ASP, mais aussi **préparer leur relève en faisant entrer dans le système de nouvelles générations** mieux formées.

Pour cela, il convient d'estimer le nombre de jeunes qui potentiellement pourraient se diriger vers les filières ASP. Ces jeunes ont un âge compris entre 15 et 24 ans. Car c'est à partir de 15 ans que se fait l'entrée sur le marché de l'emploi et c'est à ce moment qu'il faut les former aux métiers professionnels.

Groupe des jeunes à préparer

Dans les tableaux ci-dessous, nous allons calculer le nombre de jeunes à former dans les différentes filières, mais aussi dans les différents maillons des chaînes de valeur agricole. Ces chiffres permettront de mieux dimensionner le dispositif de formation.

Tableau 23: Nombre de jeunes ruraux et urbains à former dans les métiers ASP

Paramètres	Effectifs
Population Nationale (PN) totale (2018)	7 706 000
Jeunes de 15-24 ans (25% de la PN)	1 926 500
Nombres de jeunes ruraux (62,1%)	1 196 357
Nombre de jeunes ruraux à former dans l'ASP (64%)	765 668
Nombre de jeunes urbains (37,9%)	730 144
Nombre de jeunes urbains à former dans l'ASP (10%)	73 014
Nombre de jeunes à former dans les filières ASP	838 683

Source : DSID, 2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

A l'analyse du tableau 5, le nombre de jeunes à former pour rentrer dans les métiers ASP est de 2 905 140.

Le [Tableau 25](#) nous donne une idée globale du nombre de jeunes à former par filières et par maillon.

Tableau 24 : Répartition des jeunes à former par filières prioritaires

Total Togo		Céréales	Elevage	Fruits & Légumes pluvial	Racines et tubercules	Légumineuses	Poisson
		maïs, riz	Bovins, ovins, caprins, volailles	Tomate, ananas	Manioc	soja	Poisson
		97%	78%	69%	65%	38%	2,3%
Nombre de jeunes à former par filières	838 683	813 522	654 172	578 691	545 144	318 699	19 290

Source : DSID, 2013.

Tableau 25 : Répartition des jeunes à former par maillon pour chacune des filières retenues

		Céréales	Elevage	Fruits & Légumes pluvial	Racines et tubercules	Légumineuses	Poisson
% effectifs par filière		97%	78%	69%	65%	38%	2,3%
Effectif par filières	838 683	813 522	654 172	578 691	528 789	318 699	19 290
	Clé maillon						
	%						
Production végétale	60	488 113		347 215	317 274	191 220	11 574
Production animale	1,4		9 158				
Transformation	12	97 623	78 501	69 443	63 455	38 244	2 315
Commercialisation	20	162 704	130 834	115 738	105 758	63 740	3 858
Transport et Conditionnement	0,6	4 881	3 925	3 472	3 173	1 912	116
Gestion, organisation	1,4	11 389	9 158	8 102	7 403	4 462	270

		Céréales	Elevage	Fruits & Légumes pluvial	Racines et tubercules	Légumineuses	Poisson
Métiers d'appui	4,6	37 422	30 092	26 620	24 324	14 660	887

Source : DSID, 2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

La production, la commercialisation et les métiers d'appui sont les maillons qui demandent plus de formations. Les résultats rejoignent les conclusions des analyses sur l'évolution du secteur agricole qui démontrent que l'effectif des formés dans les métiers en amont et en aval doit être relevé, surtout dans les métiers d'appui ; notamment le Conseil de Gestion Spécifique.

Selon le tableau 7, les besoins de formation se chiffrent ainsi à près de 1 355.000 personnes pour la production et 500.000 personnes pour la commercialisation. Cela ne signifie pas que ce public doit être formé à tous les emplois d'un métier, mais pour le moins, cette population est concernée par un ou plusieurs emplois appartenant à ces métiers. En outre, cette même population est également occupée dans d'autres filières dans des emplois proches ou différents (des personnes peuvent alors être aussi comptabilisées dans les estimations de besoins de formation d'autres filières). Un même jeune peut travailler en même temps dans plusieurs filières (exploitation pratiquant plusieurs cultures, emplois saisonniers successifs).

Ces effectifs montrent bien l'immense défi que devra relever la formation professionnelle des jeunes durant les prochaines années dans les filières ASP. Il est d'autant plus important que :

- la population croisse de 2,42 % par an ³¹;
- un même individu puisse recevoir ou reçoive une formation dans un ou plusieurs maillons d'une ou de plusieurs filières, car il est rare qu'un même individu ne soit concerné que par les activités d'une filière.

Les proportions sont susceptibles d'évoluer en fonction notamment de la demande des produits sur le marché et des changements technologiques. A titre d'exemple, la mécanisation agricole fera reculer (à long terme) le nombre d'actifs dans le maillon production. La dégradation de l'environnement et une mauvaise gestion des ressources naturelles pourraient affecter également la production, voire provoquer l'arrêt de certaines cultures. L'amplification des exportations vers les pays du nord pourrait favoriser le développement des emplois fortement qualifiés dans le maillon conditionnement.

Ces centaines de milliers de jeunes iront travailler durant les prochaines années dans les filières agro-sylvo-pastorales. **C'est une réalité et une nécessité économique**, du point de vue des ménages et du développement des filières ASP.

Sur le plan quantitatif les filières agro-sylvo-pastorales auront besoin de cette main-d'œuvre abondante pour se développer car :

- la production est faiblement mécanisée et cela ne changera pas immédiatement, surtout pour des raisons foncières (petites parcelles) ;
- les productions sont dispersées au plan géographique (atomisées, par exemple le maïs, le petit élevage, le sorgho, le souchet) ;

³¹ <https://www.populationdata.net/pays/togo>

- la transformation artisanale repose sur un grand nombre de micro entreprises très adaptées à la production de petites quantités de biens à bas prix trouvant preneur sur les marchés locaux de proximité (ces mêmes productions sont achetées en gros pour alimenter les marchés urbains) ;

Sur le plan qualitatif, dans un marché ouvert où la compétition est rude (compétition sous régionale, internationale), et compte tenu des contraintes très fortes sur les ressources naturelles qui se raréfient, **il est impératif d'améliorer dans chaque maillon la productivité des filières ASP**. Cela ne pourrait se faire sans le renforcement du capital humain, principal facteur de production, et la qualification des actifs en recourant notamment à la formation continue.

Il est donc opportun pour le développement des filières et l'accroissement des revenus des ménages de former les jeunes qui iront travailler dans les filières ASP. Ils y exerceront un ou plusieurs emplois, dans une ou plusieurs filières, dans un ou plusieurs maillons, à temps partiel ou à temps plein.

Leur nombre est important, mais **ces quantités sont estimées pour une période de dix ans**. Au total, tous les maillons confondus représentent environ 81.000 jeunes par an pour la filière céréales ; 65 000 jeunes par an pour la filière élevage ; 58 000 jeunes par an pour la filière fruits et légumes ; 83 000 jeunes par an pour la filière légumineuse ; 55.000 par an pour les filières racines et tubercules ; 32 000 jeunes pour les légumineuses et 2000 jeunes par an pour la filière poisson. Il s'agit bien entendu d'un calcul schématique puisque linéaire, de plus, certains jeunes sont comptés 2 fois car ils vont suivre des formations dans 2 ou 3 filières, mais cela donne une idée des grandes masses en termes de flux d'élèves à accueillir.

Pour remplir sa mission, **le système de la formation professionnelle devrait donc accueillir chaque année environ 84.000 jeunes en formation initiale pour ceux qui iront, souvent par obligation, travailler dans ces filières, en formation continue pour ceux qui y travaillent déjà**. C'est un enjeu pour le système qui devra se réformer, être financé, gagner en pertinence et en efficience et accroître ses capacités de formation en diversifiant ses modes d'intervention. En plus de ces jeunes, il y a toute la masse de ménages agricoles qu'il faut encadrer, former et accompagner dans les différentes tâches, activités et spéculations.

Les études devraient permettre de faire des projections quinquennales ou décennales de besoins en ressources humaines. Mais, par manque de plan de recrutement dans la majorité des entreprises enquêtées, ces projections n'ont pas été bien faites. Nous nous sommes donc appuyés sur des estimations dans les pays limitrophes qui ont en commun les différentes chaînes de valeur pour faire une estimation des besoins en ressources humaines par métiers sur les différentes chaînes de valeur ajoutée.

Tableau 26 : Effectif des jeunes à former pour chaque chaîne de valeur prioritaire

N°	Filières locomotives	taux d'actifs par filière (%)	Nombres de jeunes par filieres prioritaires en considérant l'effectif de 838 683 a former	Effectif annuel des jeunes par filière
1	Riz	25,00	209 671	20 967
2	Tomate	2,09	16 774	1 677
3	Maïs	35,00	293 539	29 354
4	Ovins/Capris	1,84	16 774	1 677
5	Volailles	7,00	100 642	10 064
6	Soja	10,00	83 868	8 387
7	Manioc	8,00	67 095	6 709
8	Ananas	4,00	33 547	3 355
9	Poisson	7,00	8 387	839
TOTAL		100		

Source : DSID,2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

Sur la base des calculs obtenus dans les tableaux précédents, nous avons pu estimer, pour chaque chaîne de valeur, le besoin quantitatif en ressources humaines sur les différents métiers identifiés.

Tableau 27 : Effectif des formés sur les métiers Riz

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
Céréales : riz	Production	Producteur de riz	35	7 338
	Transformation	Transformateur de riz paddy en riz étuvé, blanc en produits alimentaires, semoule, pain, gâteaux	20	4 193
		Restaurateur	2	419
	Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	20	4 193
	Qualité et hygiène	Chargé de qualité	6	1 258
	Mise en marché	Agent de logistique - conditionnement	4	839
	(commercialisation)	Agent technico-commercial	2	419
		Commerçant et exportation	2	419
	Gestion, organisation, planification	Gestionnaire + comptable	2	419
	Appui conseil aux filieres	Conseiller technique de production, transformation	4	839
		Agent d'appui phytosanitaire	3	629
	TOTAL		100	20 966

Source : DSID,2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

NB : les pourcentages utilisés pour estimer les effectifs d'apprenants par métiers proviennent des études réalisées dans d'autres pays tels que le Benin, le Niger, et le Burkina Faso ayant des plans d'investissement dans les mêmes filières prioritaires que celles de notre étude. Les pourcentages ont été ajustés au contexte du Togo.

Tableau 28 : Effectif des formés sur les métiers Tomate

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
Tomate	Production	Producteur de produits maraîchers	40	667
	Transformation	Transformateur de fruits et légumes	15	250
		Restaurateur	4	67
	Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	10	167
	Stockage/ conservation	Agent de gestion de stock	7	117
	Conditionnement/transport	Agent de logistique	1	16,67
	Qualité et hygiène	Chargé de la qualité	2	33,34
	Mise en marché (commercialisation)	Agent de logistique	1	16,67
		Agent du commercial + vendeur	3	50,01
		Commerçant et chargé d'exportation	4	67
	Gestion, organisation et planification	Gestionnaire + comptable	1	16,67
	Appui conseil aux filières	Agent d'appui conseil technique à la production, transformation, etc.	4	67
		Conseiller à la commercialisation	3	50,01
		Agent d'appui phytosanitaire	5	83,35
	TOTAL		100	1 667

Source : DSID,2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

Tableau 29 : Effectif des formés sur les métiers Maïs

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
Céréales : maïs	Production	Producteur de maïs	45	13 209
	Transformation	Transformateur de céréales en produits alimentaires, semoule, pain, gâteaux	20	5 871
		Restaurateur	4	1 174
	Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	10	2 935
	Qualité et hygiène	Chargé de qualité	4	1 174
	Mise en marché	Agent de logistique - conditionnement	4	1 174
		Agent technico- commercial	2	587
		Commerçant et exportation	2	587
	Gestion, organisation, planification	Gestionnaire + comptable	3	881
	Appui conseil aux filières	Conseiller technique de production, transformation	3	881
		Appui phytosanitaire	3	881
	TOTAL		100	29 354

Source : DSID,2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

Tableau 30 : Effectif des formés sur les métiers Soja

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
Soja	Production	Producteur de maïs	45	13 209
	Mise en marché	Commerçant et exportation	2	587
	Production	Producteur d'oléagineux et corps gras	40	3 355
	Transformation	Fabriquant de fil	2	168
	Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien, conducteur d'engins agricoles et de maintenance	5	419
	Conditionnement/ transport	Agent de logistique	1	83,87
	Mise en marché	Agent de logistique	2	168
		Agent commercial + vendeur	3	252
	Gestion, organisation et planification	Gestionnaire + comptable	10	839
		Directeur (Manager)	10	839
	Appui conseil aux filières	Agent d'appui-conseil technique à la production, transformation, etc.	15	1 258
		Conseiller à la commercialisation	10	839
		Agent d'appui phytosanitaire	2	168
	TOTAL		100	8 387

Source : DSID,2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

Tableau 31 : Effectif des formés sur les métiers Ovin, Caprin

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
Bétails viande : ovin, caprin,	Production	Eleveur	55	922
	Transformation	Ouvrier d'abattoir	4	67,08
		Boucher, charcutier	4	67,08
		Grilleur, fumeur, etc.	3	50,31
		Transformateur de produit laitier	3	50,31
		Restaurateur	2	33,54
		Producteur d'aliments pour animaux	1	16,77
	Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	2	33,54
	Qualité et hygiène	Chargé de qualité	2	33,54
	Stockage, conservation	Agent de gestion de stock	3	50,31
	Transport, conditionnement	Agent logistique	2	33,54

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
	Mise en marché	Chargé du commercial et vendeur	3	50,31
		Commerçant exportateur	4	67,08
	Gestion, organisation, planification	Chargé d'administration / comptabilité	4	67,08
		Entrepreneur	3	50,31
	Appui conseil aux filières	Agent d'appui à la santé animale	1	16,77
		Agent d'appui-conseil technique d'élevage, de transformation	2	33,54
		Agent d'appui-conseil en développement local et environnement	2	33,54
	TOTAL		100	1 677

Source : DSID, 2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

Tableau 32 : Effectif des formés sur les métiers Volaille

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
Volailles	Production	Eleveur	45	4 529
	Transformation	Ouvrier d'abattoir	5	503,2
		Boucher, charcutier	4	402,56
		Grilleur, fumeur, etc.	5	503,2
		Restaurateur	2	201,28
		Producteur d'aliments pour volailles	7	704,48
	Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	2	201,28
	Qualité et hygiène	Chargé de qualité	2	201,28
	Stockage, conservation	Agent de gestion de stock	3	301,92
	Transport, conditionnement	Agent logistique	4	402,56
	Mise en marché	Chargé du commercial et vendeur	5	503,2
		Commerçant exportateur	4	402,56

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
	Gestion, organisation, planification	Chargé d'administration / comptabilité	4	402,56
		Entrepreneur	3	301,92
	Appui conseil aux filières	Agent d'appui à la santé animale	1	100,64
		Agent d'appui-conseil technique d'élevage, de transformation	2	201,28
		Agent d'appui-conseil en développement local et environnement	2	201,28
	TOTAL		100	10 064

Source : DSID, 2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

Tableau 33 : Effectif des formés sur les métiers Manioc

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
Manioc	Production	Producteur de manioc et d'igname	40	2 684
	Transformation	Transformateur de produits à base de manioc et d'igname en produits alimentaires	10	671
		Restaurateur	8	537
	Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	10	671
	Qualité et hygiène	Chargé de qualité	6	403
	Mise en marché	Agent de logistique - conditionnement	6	403
		Chargé commercial	5	335
		Commerçant et exportation	5	335
	Gestion, organisation, planification	Gestionnaire + comptable	5	335
	Appui conseil aux filières	Conseil technique de production, transformation	5	335
	TOTAL		100	6 708

Source : DSID, 2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

Tableau 34 : Effectif des formés sur les métiers Ananas

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
Ananas	Production	Producteur de fruits et légumes	40	1 342
	Transformation	Transformateur de fruits et légumes	10	335,5
	Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	5	167,75
	Stockage/ conservation	Gestionnaire de stock	6	201,3

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
	Transport, conditionnement	Agent de logistique	4	134,2
	Mise en marché	Chargé du commercial	3	100,65
		Commerçant et chargé d'exportation	7	234,85
		Agent qualité et hygiène	5	167,75
	Gestion, organisation, planification	Gestionnaire + comptabilité	4	134,2
		Directeur (Manager)	7	234,85
	Appui conseil aux filières	Agent d'appui phytosanitaire	1	33,55
		Agent d'appui-conseil technique à la production, transformation, etc.	5	167,75
		Conseiller à la commercialisation	3	100,65
	TOTAL		100	3 355

Source : DSID,2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

Tableau 35 : Effectif des formés sur les métiers Poisson

Filières	Maillons	Métiers	Répartition (%)	Effectifs
Poisson	Production	Producteur de fruits et légumes	40	1 342
	Production	Eleveur	40	336
	Transformation	Grilleur, fumeur, etc.	3	25,17
		Transformateur de produit de pêche	5	41,95
		Restaurateur	2	16,78
		Producteur d'aliments pour poisson	5	41,95
	Entretien et maintenance	Ouvrier d'entretien et de maintenance	2	16,78
	Qualité et hygiène	Chargé de qualité	3	25,17
	Stockage, conservation	Agent de gestion de stock	3	25,17
	Transport, conditionnement	Agent logistique	2	16,78
	Mise en marché	Chargé du commercial et vendeur	8	67,12
		Commerçant exportateur	3	25,17
	Gestion, organisation, planification	Chargé d'administration / comptabilité	4	33,56
		Entrepreneur	6	50,34
	Appui conseil aux filières	Agent d'appui à la santé animale	6	50,34

		Agent d'appui-conseil technique d'élevage, de transformation	8	67,12
	TOTAL		100	839

Source : DSID, 2013 et calcul des experts SFERE, 2021.

Sur la base de ces calculs, on pourra évaluer la capacité d'accueil des centres, pour mieux redéployer le dispositif de formation.

Le chapitre 3 de ce rapport analysera le dispositif de formation agricole du Togo et proposera un plan de redéploiement qui tient compte des besoins qualitatifs et quantitatifs identifiés, dans les différentes chaînes de valeur prioritaire.

Chapitre 3 : Etat des lieux de la formation professionnelle dans les 2 secteurs

Le développement sous toutes ses formes est fondé, de par le monde, sur l'exploitation du plein potentiel des ressources propres, tant humaines que matérielles, pour la satisfaction des besoins. De ce point de vue, le développement véritable dépend fortement de l'accomplissement du potentiel humain. Ce développement doit être conçu de manière à apporter aux populations ce qu'elles perçoivent comme réponses à leurs besoins économiques et sociaux. Ainsi donc, l'éducation sous toutes ses formes a une place de choix dans la formation et le développement des ressources humaines. Car elle apporte savoir et compétences nécessaires au développement des nations. Et c'est ce qu'a dit M. Federico Mayor, Directeur général de l'UNESCO, lors de son allocution au deuxième congrès international sur l'enseignement technique et professionnel en Séoul en 1999 : « ... *L'éducation est le moyen le plus puissant pour améliorer la qualité de la vie, l'arme la plus puissante contre la pauvreté et l'intolérance, Les Gouvernements doivent être plus conscients de l'importance sociale et économique des aptitudes individuelles et doivent fournir un enseignement technique et professionnel en même temps qu'ils opèrent les nécessaires investissements sociaux* »³².

Fort de cette assertion, le Togo a investi pendant plusieurs années dans son système éducatif mais particulièrement dans son système de formation professionnelle.

Nous abordons dans ce chapitre l'état des lieux du dispositif de formation dans le secteur de agro-industrie.

3.1. Dispositif de la formation professionnelle agricole au Togo

Le Togo étant un pays essentiellement agricole, les politiques de développement ambitionnent de prime abord une transformation fondamentale du monde rural en actionnant le levier de l'éducation et de la formation agricole. C'est ainsi que depuis 2014, le Togo s'est lancé dans la rénovation de son système de formation agricole et rurale, à travers plusieurs programmes et projets, dans le but de mieux former les acteurs mais aussi rendre le secteur agricole plus attractif pour des millions de jeunes qui constituent un pouvoir créateur de richesse et de réduction de la pauvreté.

L'analyse du dispositif de formation agricole et rurale du Togo prendra en compte (i) l'analyse du cadre institutionnel et de gouvernance du système, (ii) l'analyse fonctionnelle du dispositif en termes de niveaux de formations et de sanction ; (iii) l'analyse du financement et des partenariats, et enfin (iv) l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces.

3.1.1. Acteurs de la formation

La formation professionnelle dans le secteur agricole relève des Ministères en charge de l'Enseignement Technique et de la formation professionnelle, en charge de l'agriculture et en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche. La SNFAR a prévu que chaque ministère/institution impliqué assure le pilotage de son appareil de FAR et met en œuvre les orientations du CNFAR au niveau de ses dispositifs nationaux, régionaux et locaux, sous la coordination du SECNFAR.

Au moins quatre institutions traitent des certifications professionnelles. La Direction des examens, des concours et des certifications gère le système national des certifications ou du moins le référentiel des certifications, organise et délivre la plupart des certificats des niveaux à savoir le CFA, le CQP, le CAP et le BT, sous la supervision du Ministère en charge de l'EFTP. La Direction de l'enseignement technique

³² <https://intervoc.de/pdf/cld07f.pdf>

secondaire coordonne l'enseignement et la formation techniques dans l'enseignement secondaire inférieur et supérieur ; la Direction de la formation professionnelle et de l'apprentissage a pour mandat de regrouper les formations professionnelles de niveau inférieur, qu'elles proviennent des secteurs formel, non formel ou informel, pour lesquelles l'apprentissage pratique ou l'apprentissage par la pratique est la clé de l'apprentissage et le Centre de formation aux métiers de l'industrie (CFMI) a vocation de transmettre toutes les connaissances et compétences nécessaires liées aux domaines des professions industrielles.

Dans les faits, au niveau de l'enseignement supérieur, on distingue les acteurs du public à l'instar de l'Université de Lomé (UL) avec l'Ecole Supérieure d'Agronomie, l'Ecole Supérieure des Techniques Biologiques et Alimentaires (ESTBA), l'Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs (ENSI) et l'Université de Kara avec l'Institut Supérieur des Métiers de l'Agriculture (ISMA). L'INFA de Tové, les CFTP et les IFAD aussi constituent des acteurs clés de l'offre de formation agricole et rurale du niveau secondaire. On note également des instituts privés qui forment dans les BTS Agricoles.

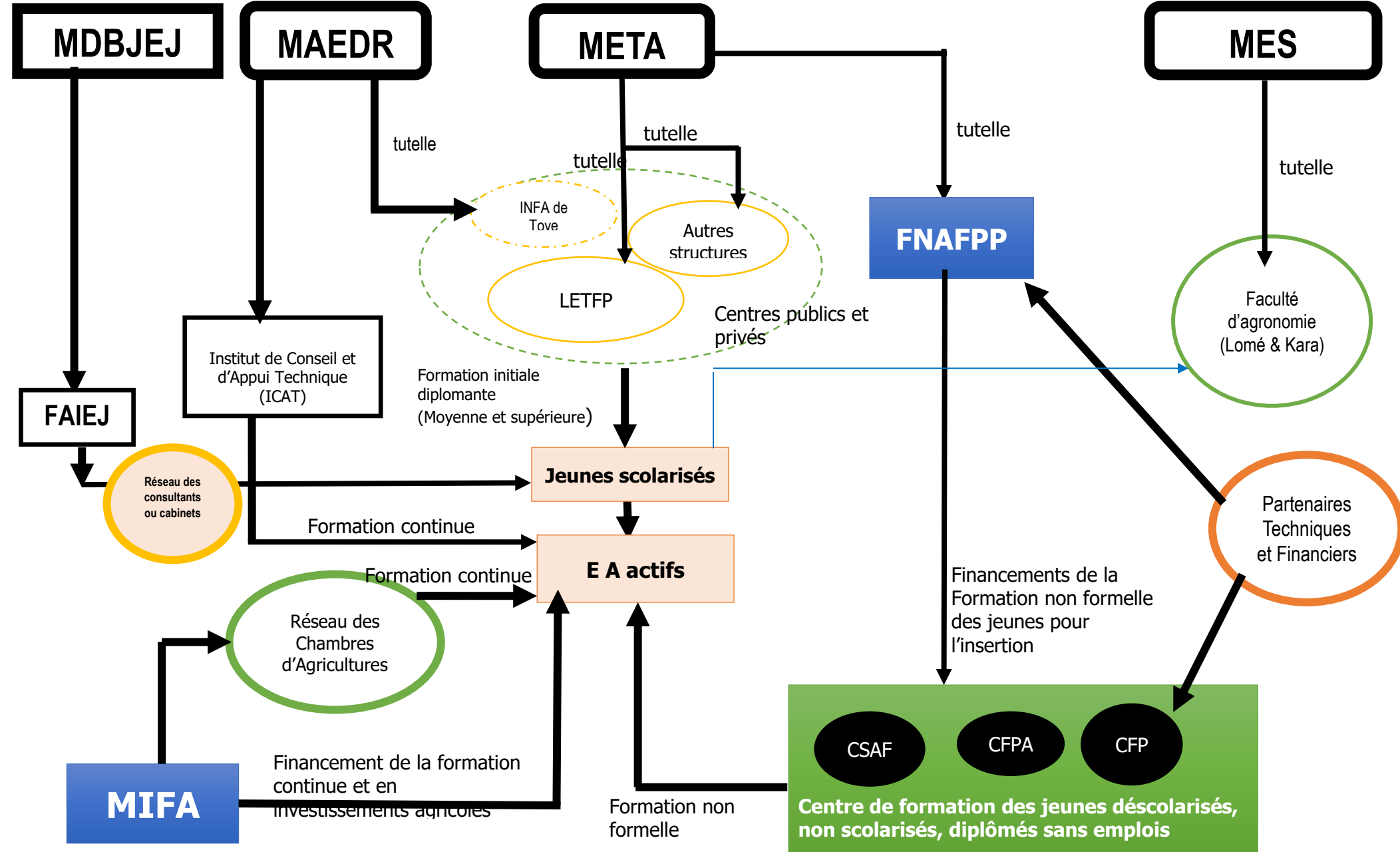


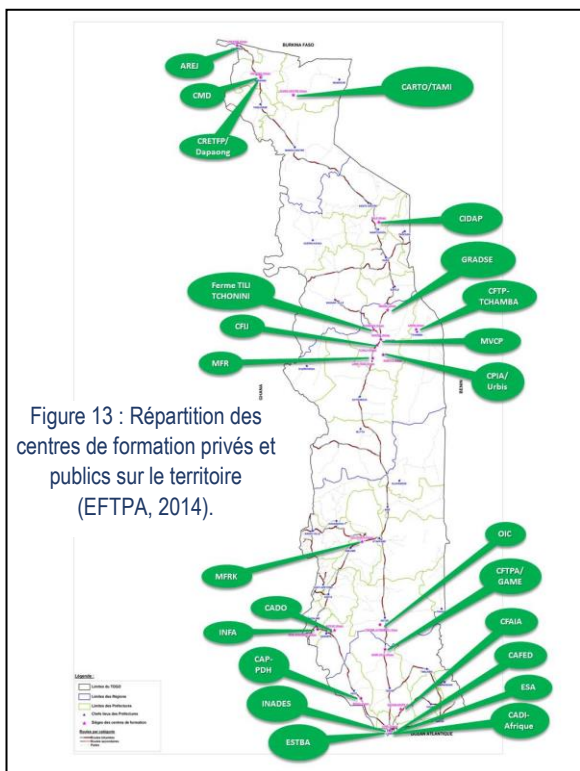
Figure 12 : Cartographie du dispositif de formation au Togo

3.1.2. Analyse fonctionnelle de la formation

Au Togo, la formation professionnelle agricole est assurée par les centres de formation privés et publics. Selon une étude récente (EFTPA, 2014), on a pu recenser vingt-quatre centres de formation professionnelle agricole dont 80 % sont des privés et inégalement répartis sur le territoire national. Mais,

les derniers recensements ont permis d'enregistrer 50 centres (MAEDR, 20219), soit une progression de 108% en 7 ans.

Les régions à forte concentration sont les régions Maritime et Centrale suivies des régions des Plateaux et des Savanes. La région de la Kara est la moins pourvue en centres de formation. Ces centres de formations sont chapeautés par deux ministères à savoir le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et du développement rural et le Ministère de l'Enseignement Technique, de la Formation Professionnelle et de l'Alphabétisation. En effet, la loi n°2002-016 du 30 avril 2002 est le texte fondamental portant orientation générale du système d'enseignement et de la formation technique au Togo. Elle affirme quelques grands principes comme celui de l'Etat garant de l'organisation et de la promotion de l'enseignement technique et de la formation professionnelle, en collaboration avec les entreprises et les organisations professionnelles, des principes d'équité ainsi que les

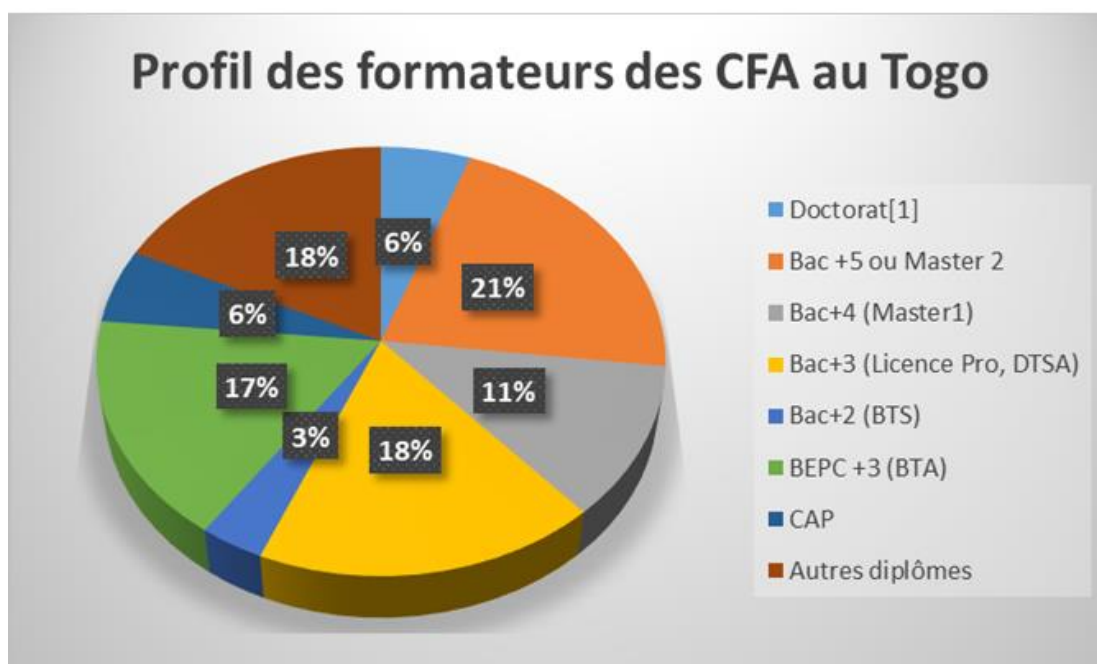


grands objectifs qualitatifs à atteindre par le système de formation. Elle adopte notamment comme règle le Partenariat Public-privé, une approche duale et donne une large place à l'enseignement privé, dans le cadre de contrats de résultats. La formation agricole obéit sans restriction à ces principes d'orientation.

Les centres publics fonctionnent sur la base de subventions accordées par les Ministères et concentre la majeure partie des effectifs des apprenants (46%) à cause leur grande capacité d'accueil. Par contre les centres privés fonctionnent sur fonds propres. Toutefois, il faut souligner que ces deux types de centres bénéficient constamment des appuis des partenaires techniques et financiers tels que la GIZ, KfW ...

3.1.2.1. Les formateurs

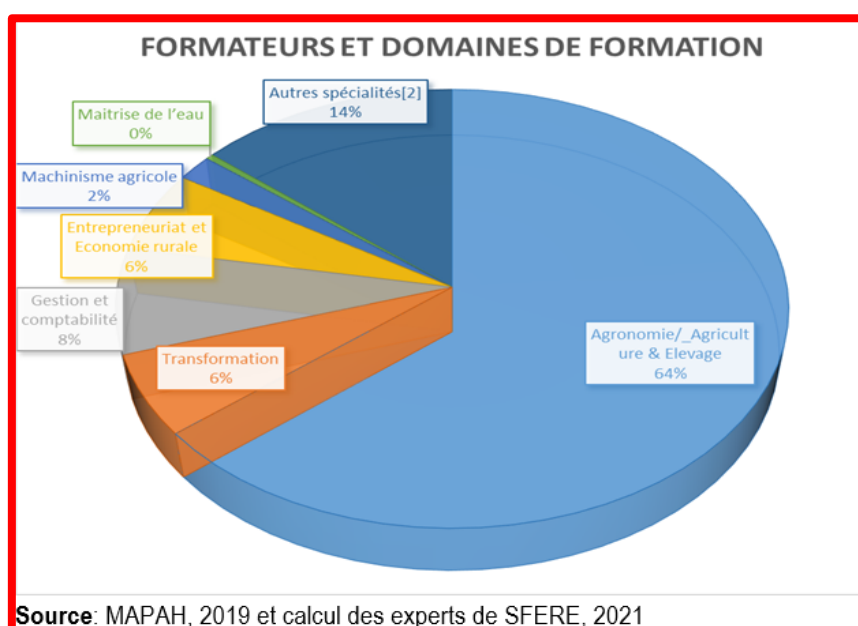
Sur les 268 formateurs recensés par le MAPAH en 20219, 59,7% ont un niveau BAC+ et 40,30% ont un niveau inférieur au BAC. De manière spécifique, 6% des formateurs intervenant dans la formation sont des docteurs, 32% ont un niveau de master (1 et 2); 18% sont des licenciés et 3% ont le niveau BTS. L'analyse des profils montre un besoin réel de professionnels de métiers intervenant dans la formation. Car, ceux qui interviennent sont des agents du secteur public, mais de réels professionnels des métiers. Ce qui explique la faible dose de pratique dans les centres de formation ; et par conséquent l'incapacité des formés à s'installer après leur formation ; et par conséquent l'incapacité des formés à s'installer après leur formation. On peut clairement déduire que les cours sont plus théoriques que pratiques, et l'approche de formation est basée sur le contenu que sur la compétence. La figure ci-dessous montre le profil des formateurs intervenant.



Source: MAPAH, 2019 et calcul des experts de SFERE, 2021

Le pool de formateurs existant constitue déjà un vivier important pour le redéploiement du dispositif de la formation. Les formations des formateurs doivent impliquer ces formateurs, mais aussi des professionnels de métiers qui reçoivent dans leurs entreprises des stagiaires. Une analyse des domaines d'intervention des formateurs est présentée sur la figure ci-dessous.

De manière générale, la majeure partie (64%) des formateurs intervienne dans les formations agricoles (production végétale, animale et formations connexes). Les domaines liés à l'entrepreneuriat, maîtrise de l'eau, machinisme agricole manquent cruellement de formateurs. Les analyses précédentes ont montré que les métiers en aval de la production sont très sollicités. Il se pose non seulement un problème d'adéquation entre l'offre et la demande de formation, mais aussi entre les métiers exigés sur le marché de l'emploi et les compétences des formateurs pour doter les apprenants de capacités nécessaires. Il s'avère donc nécessaire d'impliquer les professionnels dans la formation.



Source: MAPAH, 2019 et calcul des experts de SFERE, 2021

3.1.2.2. Curricula de formation

Les centres de formation professionnelle agricole interviennent en majorité dans l'agropastoral qui représente près de 83% des thématiques enseignées : le maraîchage, l'élevage, l'arboriculture, la production céréalière, les cultures de rentes, l'aquaculture (GIZ, 2014).

Tableau 36: Thématiques principales de formation dans les CFAR

	Maritime	Plateaux	Centrale	Kara	Savanes	Total
Agro-pastorale	9	8	15	5	6	43
Agro-écologie	0	0	1	1	1	3
Agronomie générale	1	1	0	0	0	2
Analyse et contrôle des aliments	1	0	0	0	0	1
Total	11	9	16	6	7	49

Source : DFDTOPA, 2019 et Enquête sur les besoins des entreprises TOGO, SFERE, 2021.

La formation offerte est en majorité qualifiante, destinée le plus souvent au renforcement des capacités des apprenants ruraux. Les centres forment également sur des thématiques transversales telles que la gestion de projet, l'entrepreneuriat agricole, la gestion d'exploitation agricole, l'élaboration de plan d'affaires. Ces dernières thématiques de formation visent entre autres à préparer l'insertion professionnelle de l'apprenant ; elles sont souvent données pour la plupart vers la fin des cycles de formation. Les centres ne disposent pas de thématiques de spécialisation, mais ils interviennent à la fois sur deux ou trois thématiques de formation. La **Figure 14** montre le nombre de formés par type de formation selon qu'on est en formation modulaire ou initiale. De manière générale, de 2016 à 2018, 3799 et 4332 apprenants ont été formés respectivement en formation diplômante et modulaire qualifiante.

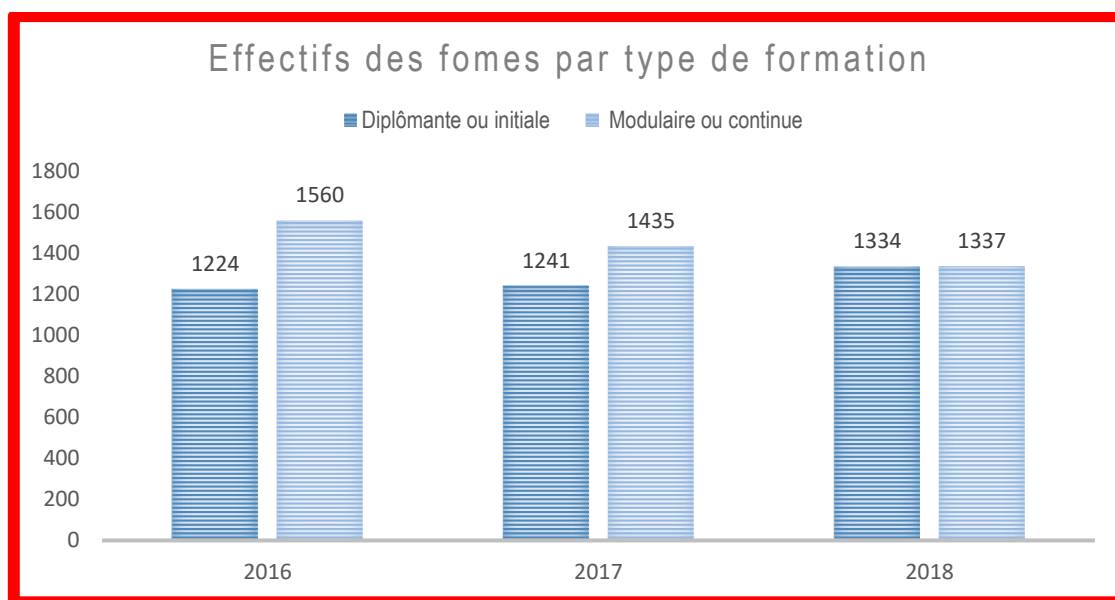


Figure 14 : Nombre de personnes formées par type de formation

Source : Enquête sur les besoins des entreprises TOGO, SFERE, 2021.

Les équipements et infrastructures des centres sont délabrés et sous utilisés. Il est dénombré ; au total, 134 salles de cours d'une capacité totale de 3131 apprenants avec 142 dortoirs de capacité de 1208 apprenants. Les CFAR offrent un ou plusieurs formations, dans une ou plusieurs spécialités. Les formations modulaires sont dominantes dans les modes de formation. Elles représentent 86% des offres

de formation des centres. 20% des centres offrent des formations diplômantes, 10 % pour la formation qualifiante et 20 % pour la formation à la carte.

3.1.2.3. Groupe cible des formations

Malgré les diverses approches de formation répertoriées auprès des centres de formation, aucun centre n'applique le système dual dans son approche de formation bien que ceci soit clairement évoqué dans la loi d'orientation ETFP (loi n° 2002-016 du 12 septembre 2002), comme étant le système qui confère une capacité et des connaissances professionnelles en vue de l'exercice d'un métier. Toujours selon GIZ (2014), l'offre de formation proposée par les centres de formation identifiés par la mission est majoritairement (71 %) destinée à un public cible jeune d'âge compris entre 15 et 35 ans. De façon générale, cette situation reflète la répartition de la population togolaise selon les groupes d'âge. Selon l'enquête QUIBB (2015), la structure par âge, révèle que la population est jeune : 44,4 % ont moins de 15 ans et seulement 3,9 % sont âgés de 65 ans ou plus. La population en âge de travailler (15-64 ans) est de 76,8 %. Elle est plus importante en milieu urbain (68,4 %) qu'en milieu rural (84,4 %).

Le nombre d'années d'expérience exigées par les entreprises à l'embauche se situe principalement entre 0 à 3 ans (88,4%) et spécifiquement pour les postes de technicien, d'ouvriers et de personnel administratif (comptable, secrétaire, etc.). Pour des postes de haut niveau comme les formateurs, les chefs de division ou de section, ingénieurs, la classe modale est de 5 à 10 ans.

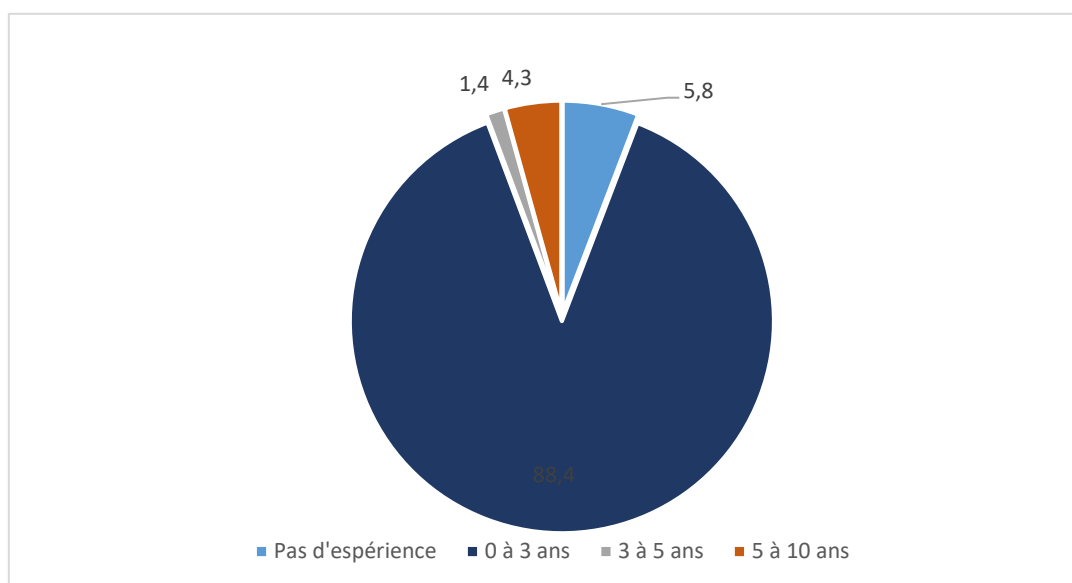


Figure 15 : Niveau d'expérience requis à l'embauche

Source : Enquête sur les besoins des entreprises TOGO, SFERE, 2021.

On note une satisfaction des entreprises agro-alimentaires quant à la formation reçue par le personnel issu des centres de formation professionnelle. Selon les résultats de l'enquête, 69,2% d'entre-elles se disent satisfaites. Celles non satisfaites adressent d'un côté l'inadéquation des formations reçues aux besoins de l'entreprise (12,5%) et de l'autre la méconnaissance de l'entreprise (10,8%), le niveau de base du personnel à son arrivé dans l'entreprise (7,5%), etc. (SFERE, 2021).

Selon les statistiques de la Direction des statistiques, de la recherche et de la planification (DSRP), la formation agricole regorge très peu d'apprenants comparé aux secteurs industriel et tertiaire mais on note entre 2015 et 2018 une évolution positive de la demande en formation agricole passant ainsi de 1% à 3%. Cette croissance bien que faible témoigne des différents efforts réalisés par les acteurs du domaine.

En somme, le système de formation agricole et rurale actuel au Togo est caractérisé par :

- ☞ Une faible capacité à répondre à la demande de formation et aux besoins quantitatifs et qualitatifs de formation professionnelle dans le monde rural ;
- ☞ Des faiblesses institutionnelles : absence de dispositif de pilotage, d'orientation, de planification, de régulation (à l'exception des textes régissant les établissements publics), de coordination et de suivi-évaluation ;
- ☞ Absence d'orientation générale de l'Etat pour la formation, diversité des programmes pédagogiques ;
- ☞ Un rapport de qualification très déséquilibré en défaveur des cadres moyens, des techniciens et des agents de proximité traduisant une offre très faible de formation de techniciens ;
- ☞ Absence de formation pour les formateurs des centres de formation agricole et rurale ;
- ☞ L'insuffisance du nombre de formateurs préparés pour la FAR et l'absence de statut qui leur soit propre ;
- ☞ La faiblesse des crédits alloués à la formation agricole pour le secteur public, la rareté des financements pérennes pour les dispositifs de formation privés et l'absence de cadre public de financement clairement établi.

3.1.3. *Financement de la formation professionnelle agricole*

L'étude sur la Capitalisation de bonnes pratiques dans le domaine de la formation professionnelle agricole au Togo réalisée par la GIZ en 2014 montre qu'en matière de financement du dispositif de formation, seuls 17 % (soit 4 sur 24) des centres de formations, arrivent à financer en partie ou totalement leur dispositif de formation sur fonds propres ; les six centres de formation à caractère public dépendent essentiellement des dotations de l'Etat et 58 % de centres de formations à caractère associatif/ONG fonctionnent sur subvention de projets/programmes, de dons de bailleurs. Les centres qui financent en partie ou totalement le dispositif de formation sur fonds propres, le font au travers de la commercialisation des produits agricoles issus de leurs exploitations. Cela illustre également, de façon générale, la situation de fragilité des centres de formation professionnelle agricole. Cette fragilité met également à mal l'efficacité des centres, ainsi que la durabilité des bonnes pratiques de formation professionnelle agricole portées par ces centres.

3.2. *Défis et opportunités de la FPA au Togo*

Le secteur agricole togolais constitue le moteur de l'économie nationale, car il contribue pour 40 % dans la formation du PIB et rassemble 36 % des emplois ; il est la principale source de revenu de 97 % des ménages ruraux et constitue le levier critique de lutte contre la pauvreté puisque 73 % des pauvres sont en milieu rural ; mais surtout il assure la sécurisation des excédents vivriers (94 % des superficies cultivées) et représente l'opportunité la plus significative à développer.

Toutefois, l'agriculture togolaise est caractérisée par la prédominance de modes de production basés sur la mise en œuvre de techniques culturelles traditionnelles dont une bonne partie est encore peu performante. Pour près de 3,4 millions d'hectares de terres cultivables, seulement 45 % sont exploitées. Le secteur est l'apanage des populations évoluant dans des exploitations familiales et constituant la majeure partie de l'informel qui occupe plus de 70 % de la population togolaise, composée de 51,4 % de

femmes et 60 % de jeunes de moins de 25 ans. L'agriculture togolaise demeure majoritairement peu productive car 78 % des surfaces agricoles génèrent moins de 15 000 FCFA/ha par mois. Les productions de viandes et abats sont déficitaires d'au moins 40 % et la production halieutique est déficitaire d'au moins 60 %. De plus, les produits ne sont pas transformés et ne génèrent pas de valeur ajoutée.

A cela s'ajoute la croissance démographique, notamment en milieu rural, entraînant une augmentation de la pression foncière et la conquête de nouvelles terres disponibles et pose la question de la viabilité du secteur agricole. En effet, toute exploitation familiale agricole a besoin d'une superficie minimale pour être rentable et durable. En dessous de ce seuil, les producteurs développent des stratégies d'adaptation et de survie, qui incluent des pratiques d'intensification avec apport de fertilisants, et qui deviennent préjudiciables à l'environnement. Dans ces conditions, les pratiques utilisées dans la production des biens alimentaires ne sont pas toujours adaptées. Et généralement, ces pratiques font entrer les producteurs dans une spirale dramatique et irréversible d'accroissement de la pauvreté par la dégradation de leur principal outil de travail qui est la terre.

Par ailleurs, le faible niveau d'instruction avec plus de 53 % d'analphabètes en milieu rural, un taux de déperdition scolaire de 5 % pour le primaire, de 27 % pour le secondaire du premier cycle, et de 31 % pour le secondaire du second cycle (PSE, 2014), ainsi que le manque ou l'insuffisance de formation des paysans constituent de lourds handicaps au développement du secteur agricole. Cela rend difficile l'accès à certains facteurs de production (crédit, immatriculation foncière, techniques plus productives), aggravé par la difficulté de respecter les normes de qualité et de traçabilité, les exigences de contrats de culture, etc.

3.2.1. Analyse SWOT de la FAR

Le diagnostic du système de formation agricole et rurale du Togo à travers l'outil FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) est décliné dans le tableau ci-dessous.

Tableau 37 : Analyse FFOM du dispositif de la formation professionnelle au Togo

Forces	Faiblesses
☞ Associativité [et solidarité] des Centres de formation professionnelle agricole. ☞ Un réseau de conseillers agricoles de l'ICAT bien structuré et maillant le territoire. ☞ Coopérations croisées avec l'ICAT et les ONG, en matière de renforcement de capacité des agriculteurs et de diffusion des techniques améliorées. ☞ Capacité de l'INFA à former des techniciens agricoles qui peuvent devenir des formateurs. ☞ Des établissements privés dynamiques ayant su maintenir leur attractivité, s'adapter à la demande locale et maintenir des financements externes. ☞ La contribution du secteur public au système éducatif togolais (établissements, certification, inspection, etc.) constitue un	☞ Offre de formation influencée par l'approche académique et insuffisamment orientée sur les besoins des acteurs des filières agricoles, l'installation effective des jeunes, la dimension entrepreneuriale du métier d'agriculteur ou d'éleveur. ☞ Pas de référentiels nationaux (métiers, certification, etc.) pour l'enseignement agricole. ☞ Faible capacité d'accueil au regard de la demande des familles, des jeunes, et des agriculteurs déjà installés. ☞ Faiblesse des ressources nationales (publiques et privées) affectées à l'équipement et au fonctionnement des centres. ☞ Programmes, contenus et modalités de formation hétérogènes et privilégiant souvent la formation présentielle.

atout pour les familles et renforce l'attractivité de la FAR. ☞ Des acteurs nationaux ou régionaux porteurs d'une demande forte en emploi et qualification. ☞ Un vivier de techniciens supérieurs disposant de compétences techniques et aptes à la fonction d'enseignant/formateur. ☞ Une capacité d'adaptation relative aux évolutions du secteur.	☞ Dépendance continue des centres par rapport à l'aide extérieure, même pour les plus dynamiques. ☞ Difficulté à construire une offre qui réponde réellement à la demande et aux contraintes (financières et de disponibilité) des personnes souhaitant se former. ☞ Compétences gestionnaires insuffisantes pour développer la ferme pédagogique du Centre et à en faire une entreprise agricole viable (financière, économique, technique, commerciale, sociale). ☞ Des organisations professionnelles agricoles assez peu présentes sur les enjeux de formation, en dehors de la vulgarisation agricole
Opportunités	Menaces
☞ Le gouvernement du Togo renforce sa politique en faveur de la croissance économique et soutient la relation « emploi formation ». ☞ Les partenaires techniques et financiers du Togo accentuent leur appui au développement rural et sont sensibilisés aux enjeux du capital humain pour le développement rural. ☞ Les établissements de formation professionnelle agricole sont des acteurs légitimes susceptibles de construire une offre de formation diversifiée, durable et adéquate. ☞ Les programmes en cours d'exécution (PNIASA) induisent des changements (stratégie des exploitations agropastorales, durabilité) et encouragent une diversification des activités. ☞ Des jeunes plus nombreux sont intéressés par la FAR après un échec à l'université ou un parcours urbain.	☞ Incapacité à satisfaire la demande en formation des nombreux jeunes sortis du système scolaire sans diplômes ni qualification. ☞ Incapacité à accompagner la mise à niveau de la population active du secteur de l'agriculture ☞ Incapacité des établissements à mobiliser des financements publics ou privés et à mettre en œuvre un modèle économique viable. ☞ Faible solvabilité de la demande des professionnels et des porteurs de projet d'installation ou de diversification. ☞ Faible adhésion des bénéficiaires lorsque le ☞ Les Centres ne proposent pas des formations prenant réellement en compte leur demande et leurs contraintes.

Source : Quentin, 2014.

3.2.2. Défis et opportunités de partenariat entre centre et entreprises

Selon les données de l'enquête SFERE 2021, peu d'entreprise ont des partenariats avec des centres de formation pour le recrutement (27,5% des cas). Cependant, 60,8% désirent entrer en partenariat avec ces centres de formation afin de mieux ajuster les offres de formations aux besoins du marché. En effet, sur la qualité des formations offertes par les centres, 69% des entreprises exprime une bonne satisfaction par rapport à cette qualité.

En outre pour des raisons de faible rémunération, de mauvaises conditions de travail ou pour rechercher de meilleurs profils de carrière, les employés techniques des PME agro-alimentaires sont instables au sein de leurs entreprises. À cela s'ajoute un déficit en effectif déploré par 15,8% des entreprises enquêtées (SFERE, 2021). Les problèmes sont aussi présents du côté du personnel non technique mais moins intense que du personnel technique (2,5%). Ceci fait appel à un besoin croissant de développement de ressources humaines techniques adaptées aux besoins des entreprises agro-alimentaires.

L'amélioration des performances du secteur agricole, en particulier pour répondre à une demande croissante des marchés internes et externes tout en restant concurrentiel, constitue une réponse nécessaire, à la fois pour maintenir les revenus, développer l'emploi et protéger l'environnement. Car, le secteur de l'agriculture et les activités rurales qui ont un potentiel de développement important, devraient constituer un débouché naturel pour les jeunes sortant du système éducatif. Cela suppose que le dispositif de formation soit structuré et correctement dimensionné. La formation de ces jeunes est un impératif pour assurer leur insertion dans le cadre du travail.

Depuis 2012, le gouvernement s'est saisi de la question de la structuration de la FAR. Un premier diagnostic du secteur a alors été réalisé par des experts d'Agrocampus-Ouest. En octobre 2013 s'est tenue une journée thématique ayant permis de définir les axes d'actions futures pour la rénovation du système de formation. Le Togo a aussi adhéré au Réseau-FAR, réunissant les différents acteurs internationaux du secteur. Le gouvernement a également mis en place par arrêté ministériel un groupe de travail interministériel de conduite du processus de rénovation du dispositif de formation agricole et rural au Togo. Ce groupe est constitué de 23 membres et est présidé par le Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). En 2014, le MAEP a créé par arrêté n°042/13/MAEP/Cab/SG du 06 juin 2013, portant organisation du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche au Togo, la Direction de la Formation, de la Diffusion des Techniques et des Organisations Professionnelles Agricoles (DFDTOPA) en charge de la coordination de toutes les actions de formation agricole et rurale au Togo. C'est dans cette dynamique de rénovation du dispositif de formation agricole au Togo qu'est né le document de Stratégie Nationale de Formation Agricole et Rurale (SNFAR 2016-2020) qui vise à mettre en place un dispositif totalement rénové, et adapté aux défis actuels et futurs de modernisation de l'agriculture togolaise, assurer la professionnalisation de la quasi-totalité du personnel encadrant des structures de formation quelles qu'elles soient, des acteurs du secteur privé et créer toutes les conditions matérielles, financières et humaines possibles pour une formation adéquate.

3.2.3. Défis d'adéquation entre l'offre et la demande de main d'œuvre qualifiée

Une autre catégorie de défis réside dans la formation de techniciens adjoints et techniciens supérieurs. Comme le montre la *Figure 16*, plus de 70% des entreprises enquêtées ciblent dans leurs prévisions de recrutement sur les cinq (05) et dix (10) prochaines années, les postes de technicien ou technicien supérieur. S'en suivent les ouvriers (53,3%), les employés administratifs (38,3%) et les ingénieurs cadres (22,5%).

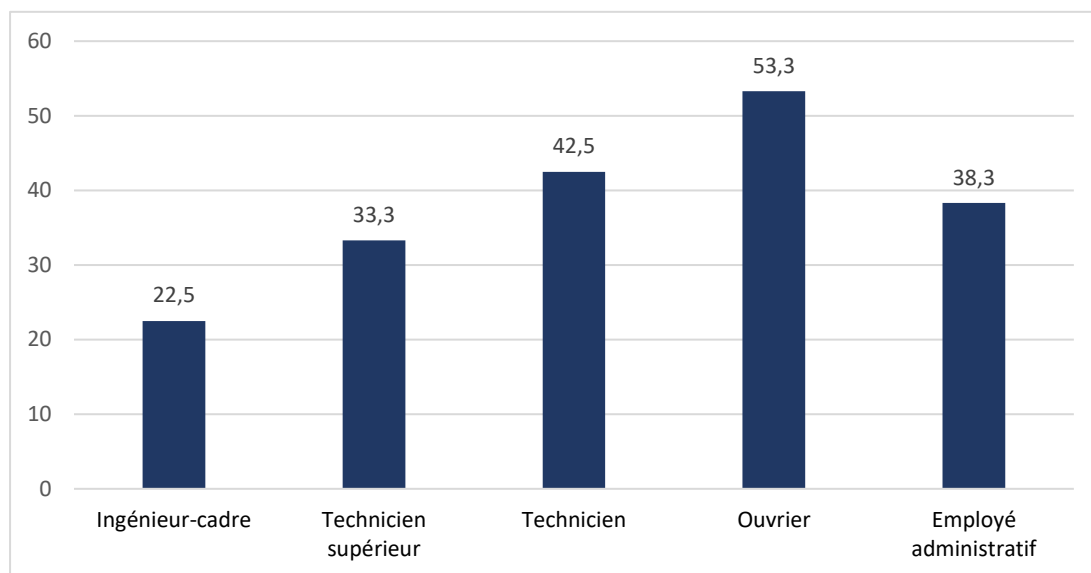


Figure 16 : Prévision de recrutement dans les 5 prochaines années dans les entreprises enquêtées (%)

Source : Enquête sur les besoins des entreprises TOGO, SFERE, 2021.

Cependant, ces entreprises se heurtent parallèlement à leurs difficultés financières, à la non disponibilité des profils exacts recherchés sur le marché. Cela se confirme également à travers les résultats de l'enquête de terrain. À la question : comment jugez-vous de manière générale les profils se présentant à l'embauche, seules 20,1% des entreprises estiment que les profils sont "adéquats" (*Figure 17*). Pour le reste, ils ne sont soit "ni adéquat, ni inadéquat" (37,3%), soit "peu adéquat" (33,8%) ou encore "pas du tout adéquat" (8,9%). Les détails de ces résultats au sein des catégories de postes révèlent les lacunes au niveau des postes techniques. Pour preuve, alors qu'au niveau des ingénieurs/responsable de division technique (responsables production, responsables qualité, formateurs, conseillers techniques, concepteurs et développeurs de procédés, etc.) et au niveau des techniciens (agronomes, techniciens en procédés de transformation, techniciens en mécanique industrielle, électrotechniciens, logisticiens, infographes, etc.), le taux d'inadéquation des profils ("pas du tout adéquat" et "peu adéquat") frôle respectivement 64,4% et 39,6%, alors que ce taux n'est que de 22,2% au niveau des postes administratifs (comptable, directeurs, secrétaires, etc.). Il faut noter auprès des techniciens, le taux criard de 54,2% de profil "ni adéquat, ni inadéquat", ajoutés au 36,5% de "peu adéquats" (soit 90,7%) qui cacherait un phénomène de bricolage dans les entreprises. C'est-à-dire l'expertise ou les compétences affinées font très défaut.

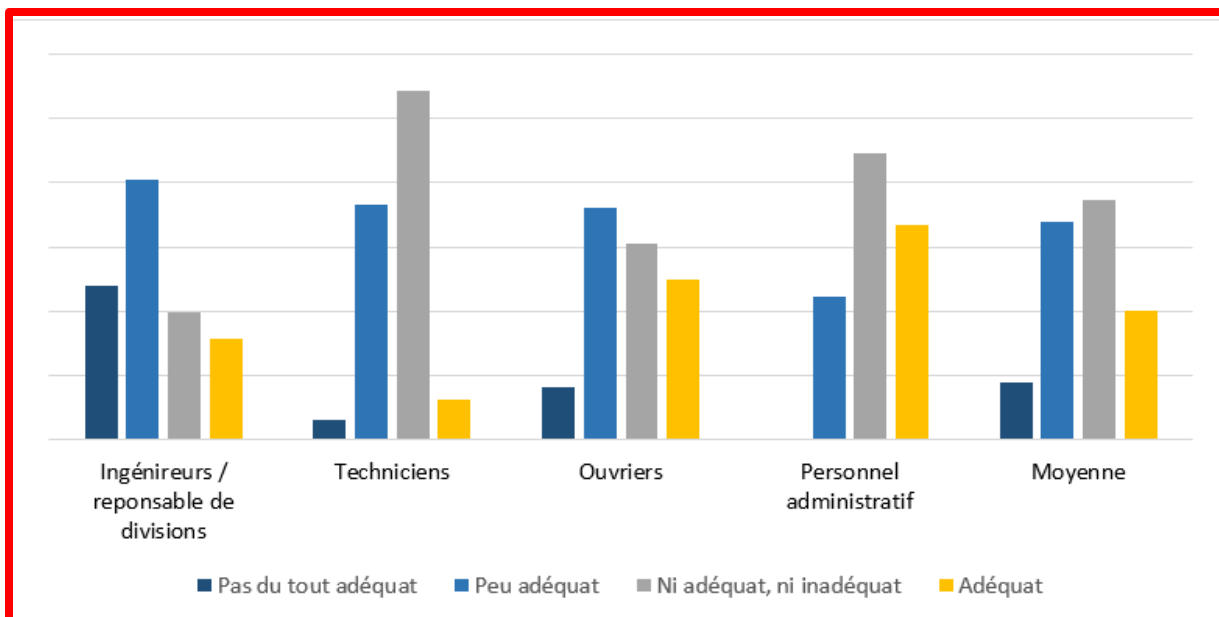


Figure 17 : Appréciation par les entreprises des profils se présentant à l'embauche

Source : Enquête sur les besoins des entreprises TOGO, SFERE, 2021.

La situation n'est pas aussi très enviable auprès des ouvriers (seulement 25% des profils seraient adéquats), ce qui fait appel à des formations modulaires de courtes durées à mettre en place pour un minimum de compétences pour les ouvriers ou pour des recyclages périodiques. Les profils les plus difficiles à trouver sur le marché sont dans l'ordre alors : les ingénieurs, les techniciens, le personnel administratif et les ouvriers.

3.2.4. Défis d'ajustement aux changements technologiques

L'autre équation à laquelle ces entreprises sont appelées à résoudre est l'évolution des postes dues au phénomène de mondialisation qui fait appel à de nouveaux besoins rapides. Les postes dans les entreprises agro-alimentaires sont sous l'influence des changements technologiques, l'évolution des lois et des règlements, les changements de marchés, etc. les entreprises enquêtées dans le cadre de cette étude reconnaissent et sont conscientes de ces situations.

D'après le tableau 35, les facteurs les plus influençant sur les postes sont les changements technologiques (50% des entreprises) et les changements de marchés (31,7%).

Dans toutes les catégories d'entreprises, la tendance est la même du côté de ces facteurs. Ainsi, ces entreprises ont-elles besoin de s'adapter. Les domaines d'adaptations citées sont dominés par les GRH (20,7%), les ouvriers qualifiés et les techniciens en transformation (25,4%), les spécialistes en marketing (9,2%), etc.

Tableau 35 : Postes ayant besoins d'adaptation

Besoins d'adaptation	Pourcentage
Digitalisation, informatisation, numérisation	2,30%
Gestion d'entreprise	5,70%
Technicien en transformation	11,50%
Approvisionnement	3,40%
Ouvriers qualifiés	14,90%
Lutte contre la désertification	2,30%
Gestion administrative	1,10%
Marketing	9,20%
GRH	20,70%
Qualité	6,90%
Innovation	5,70%
Finances	4,60%
Secrétariat/ Comptabilité	6,90%
Gestionnaire d'exploitation agricole	3,40%
Maintenance	1,10%
	100,00%

Source : Enquête sur les besoins des entreprises TOGO, SFERE, 2021.

- **Formation continue dans les entreprises agroindustrielles**

La formation continue constitue le principal moyen de renforcement de capacité des employés en entreprise. Dans les entreprises enquêtées, la responsabilité de formation continue incombe principalement au directeur d'usine.

Très peu d'entreprises mettent un accent sur les renforcements de capacités en continue de leur personnel. Au cours de l'année 2020 par exemple, seules 28,3% des entreprises ont pu offrir des formations continues à leurs employés. Il s'agit principalement des grandes entreprises, suivies par les PME. Dans les unités informelles, ce taux est seulement de 18,9%. La question de développement du capital humain dans les entreprises reste encore à être ancré dans les habitudes ou politiques RH des entreprises agroalimentaires au Togo. Pour l'instant, environ 24,2% seulement des entreprises enquêtées anticipent cet aspect en inscrivant des lignes de renforcement de capacité du personnel dans leurs planifications budgétaires annuelles. Ce taux, moins encore apprécié que la réalisation effective des renforcements de capacité par les entreprises confirme combien la question n'est vraiment pas encore très bien prise en compte et ce malgré le taux élevé de l'expression des besoins en renforcement de capacité de la part du personnel. En effet, près de 80% des entreprises enquêtées ont reconnu l'existence de besoins de formations continues spécifiques pour améliorer les compétences de leurs employés. Toutefois, seulement près du quart ont pu le réaliser. D'après la *Figure 18*, ces besoins sont plus recensés au niveau des postes de gestion d'entreprise (gestionnaire, directeur, ressources humaines, gestion d'exploitation agricole, etc.) pour 30,9% des entreprises enquêtées. S'en suit le marketing pour 20,7%, la TICs pour 3,4% de même que la gestion d'approvisionnement. Le côté technique reste toujours le grand

vide à combler et se retrouve auprès de 39% des entreprises pour les techniciens en transformation et les ouvriers qualifiés.

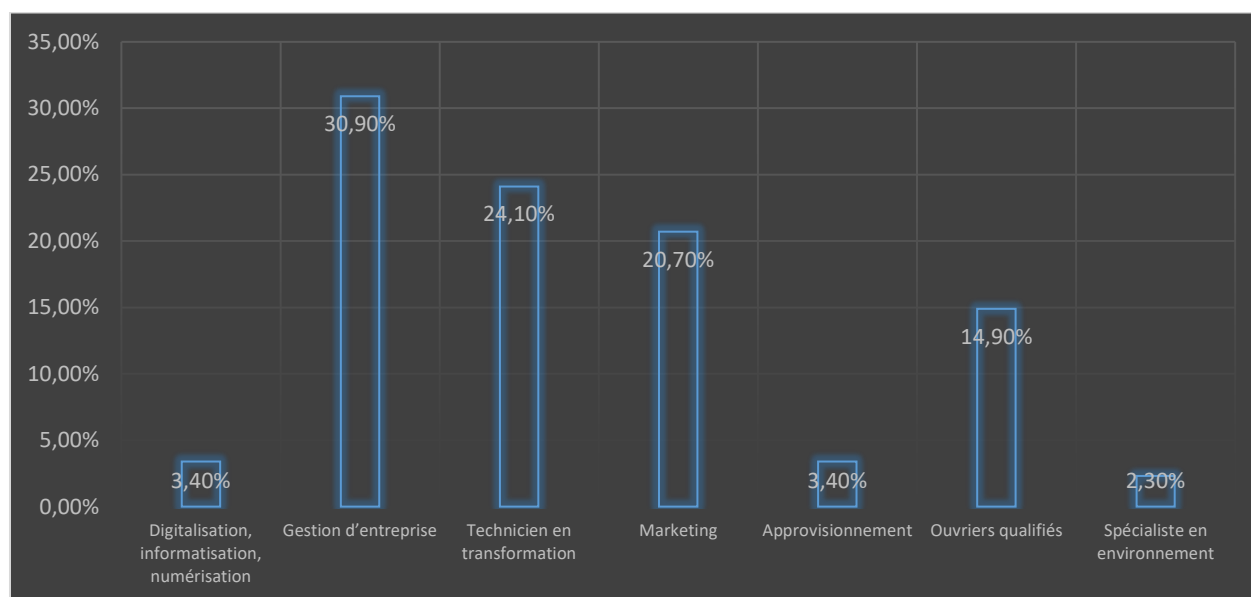


Figure 18 : Besoins fréquents en renforcements de capacité

Source : Enquête sur les besoins des entreprises TOGO, SFERE, 2021.

Le manque de moyens financiers, le défaut d'innovation technologique et la baisse du volume d'activités dans les entreprises (petites entreprises) surtout sont les raisons évoquées par les entreprises pour la non mise en œuvre des renforcements de capacité pour leur personnel. Les entreprises devraient pouvoir être capable d'adapter leurs personnels aux nouvelles évolutions de l'emploi et du marché.

- **Besoins en matière de formation**

Parmi les enquêtées, 79,2% ont exprimé des besoins de formations continues /d'appoint spécifiques nécessaires pour améliorer les compétences des employés. Cette expression de besoins est relativement la même quel que soit la taille de l'entreprise : GE (85,7%), PME (75%) et UIP (83%). Les raisons de la non expression de besoins en formation continue son la nature « achat/ vente » des activités de l'entreprise, l'augmentation/ baisse du volume d'activités de transformation, le manque de moyens financiers et le manque de technologie.

Les postes techniques de la transformation agro-alimentaire constituent selon les entreprises les plus gros besoins en matière de renforcement de capacité pour le personnel. Jusqu'à 60% des entreprises enquêtées les mettent au premier rang de ces besoins. On trouve ensuite les postes administratifs (comptabilité, direction, secrétariat, etc.) pour 15,9% des entreprises et le marketing auprès de 9,1% d'entre-elles.

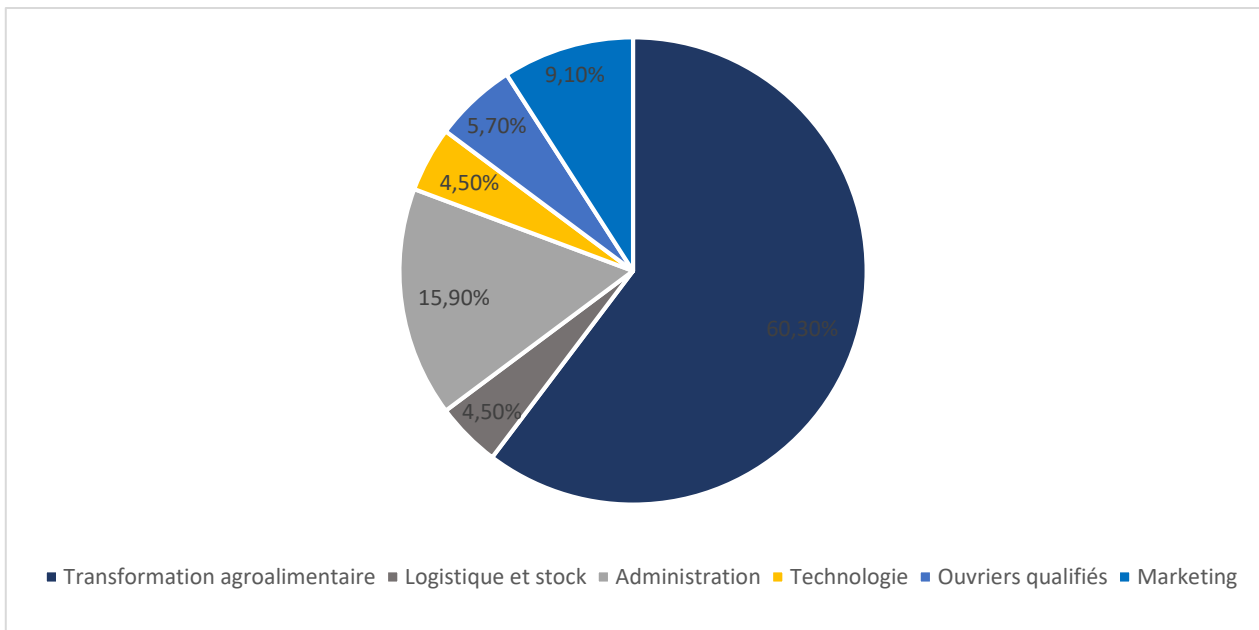


Figure 19 : **Trois (03) grands domaines en matière de besoin de compétences par ordre**
Source : Enquête sur les besoins des entreprises TOGO, SFERE, 2021.

Majoritairement, face aux manquements observés dans la formation des employés, les entreprises suggèrent des formations en continue à travers des formations sur le tas ou des recyclages périodiques (55,5%). Une frange (22,2%) opte plutôt pour une rigueur dans le recrutement en sélectionnant donc les profils exacts pour les postes. Pour ce qui concerne la méthodologie de la formation, elles sont 31,4% à opter pour la multiplication des séances pratiques dans les formations, y compris les formations en alternance, la prise en compte des besoins du marché pour la définition des formations (9,5%) et surtout la mise à disposition des supports de formation (43,2%).

Chapitre 4 : Structuration de la mise à disposition des ressources humaines qualifiées

La structuration de la mise à disposition des ressources humaines qualifiées vise à proposer un dispositif de formation capable de former un capital humain mieux équipé pour accompagner les objectifs de développement de l'agriculture togolaise.

Dans sa conception et dans sa mise en œuvre, le dispositif de formation renoué s'appuiera sur certains préalables, notamment des principes de base autour desquels l'action de rénovation sera construite. Ces principes sont les suivants :

- **Inter-sectoralité** : la formation agricole couvre l'ensemble des domaines du monde rural (agriculture, environnement, agro-industrie, ouvrages métalliques, artisanat rural, tourisme rural, etc.). Tous ces domaines sont en effet complémentaires et peuvent s'adresser aux mêmes publics. Il faut donc impliquer tous les départements ministériels qui interviennent dans la formation dans la rénovation du dispositif de formation. Ceci permettra de créer une synergie d'actions autour de la formation.
- **Pilotage et gouvernance concertés** : Vu l'urgence de l'heure et les chantiers prioritaires, la formation doit se faire sous un pilotage concerté. Et l'Etat doit jouer son rôle de pilotage et d'orientation du dispositif, en adoptant comme règle le partenariat public-privé.
- **Financement durable de la formation** : la formation doit être conçue de façon à permettre aux centres de mobiliser des ressources internes, en complément aux ressources externes, de façon à rendre les actions durables. Dans ce cadre, le renforcement des capacités des centres à être des pôles attractifs de formation, de réponse aux besoins de capacitation des acteurs est un enjeu majeur.

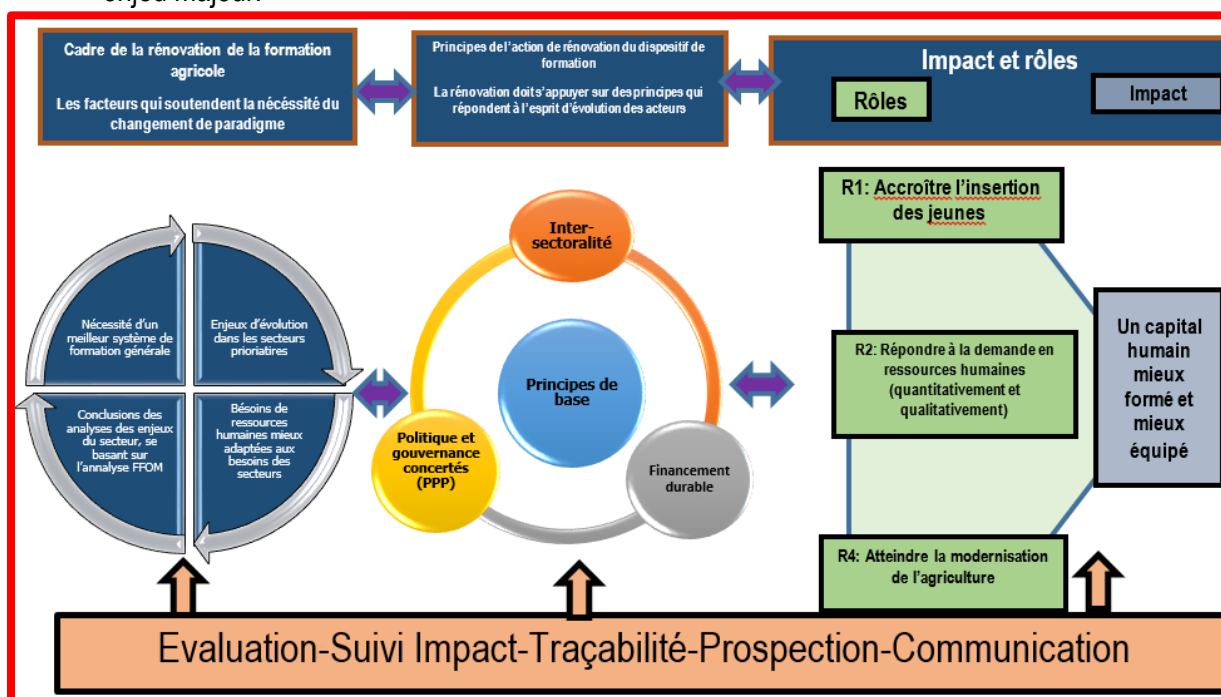


Figure 20 : cadre de structuration de la formation agricole

4.1. les axes de la structuration de la mise à disposition des ressources humaines qualifiées

4.1.1. Elaboration des curricula de formation

La logique de la mise à jour des curricula de formation tient compte de la dynamique du secteur agricole qui est en pleine évolution vers une agriculture orientée vers les besoins des consommateurs et du marché.

Les actions suivantes doivent être menées dans le cadre de la rénovation ou de l'élaboration des curricula :

- **Rendre les curricula plus attractifs** pour les jeunes, en offrant un ensemble de cours plus variés et plus attrayants portant sur les thématiques telles que l'entrepreneuriat agricole, la digitalisation, le conducteur de drone, les finances rurales, la gestion et la prévention des risques et d'autres thèmes plus attrayants pour les jeunes.
- **Adopter une nouvelle démarche d'élaboration des curricula** basée sur l'approche par compétence plutôt que sur l'approche par contenu, pour permettre aux apprenants, notamment les jeunes d'être en mesure d'affronter la compétition et la concurrence sur le marché de l'emploi. Pour ce faire, il faut dorénavant impliquer les professionnels dans l'élaboration des curricula, associer les formations pratiques aux sorties sur le terrain, les séminaires (en fonction des cibles), les mobilités à travers les régions pour motiver les étudiants qualifiés à choisir l'agriculture comme principale priorité.
- **Intégrer les thèmes transversaux tels que le genre dans le développement des curricula** : la formation doit être suffisamment inclusive pour permettre au plus grand nombre d'acteurs d'en bénéficier, notamment les jeunes filles, les femmes et les personnes vivant avec un handicap.

4.1.2. Amélioration des méthodes de formation

La méthode de formation compte bien dans la structuration de la formation. Les actions ci-dessous permettront d'améliorer l'ingénierie pédagogique.

- **Utilisation des méthodes modernes de formation** : La formation doit être plus pratique et basée sur l'utilisation de méthodes modernes d'enseignement, fondée sur les technologies de l'information et de la communication (TIC). En plus des formations modulaires, celles à temps plein, les programmes doivent être certifiés selon les règlements des Cadres Nationaux et Régionaux de Certifications (CNQ et CRQ). Aussi, la formation théorique devra être renforcée par un dispositif d'application à travers l'équipement des terrains d'expérimentation agronomiques.
- **Renforcement de la formation par l'alternance** : la formation par alternance est un mode de formation, assuré en partenariat entre les acteurs du secteur privé (paysans, entreprises de transformation, entreprises de commercialisation, etc.) et les centres/institutions de la formation agricole. La principale caractéristique de ce modèle est la participation directe du secteur privé dans la formation pratique dans les champs, lors des ateliers et sur les chaînes de production. Ces formations permettent aux apprenants de se familiariser avec le monde professionnel. C'est

l'une des formes de formation qui permet aux jeunes d'acquérir plus rapidement des expériences professionnelles tout en continuant leur formation.

- **Amélioration de la formation informelle** : la majeure partie des actifs agricoles se forme à travers la formation informelle qui se déroule en dehors du système institutionnel d'éducation et de formation. Elle ne nécessite pas des structures telles que les sites d'apprentissage définis avec des programmes d'études préétablis et des enseignants et formateurs en permanence. Elle a l'avantage de permettre à ceux qui sont peu disposés à passer de longues périodes de temps loin de leur travail, à cause de la précarité de leur revenu ou des situations familiales à se faire former en un temps record. Elle intéresse aussi des agents qui ont rarement des compétences professionnelles officielles ou des personnes qui ont un niveau scolaire plus bas que les employés travaillant dans l'économie formelle. Elle est très utile pour la formation continue, pour laquelle le nombre de formés est très élevé et ne pouvant pas passer dans une formation classique. Les sites déjà existants notamment les champs écoles, les SIFA ont besoin d'être améliorés et portés à l'échelle.

4.1.3. Formation des formateurs

L'amélioration interne d'un dispositif de formation inclut la mise à niveau des formateurs en exercice et la formation spécifique des futurs formateurs. En effet, les enseignants et les formateurs ont tous besoin d'une formation initiale et d'une formation continue pour atteindre l'efficacité dans leurs rôles pédagogiques respectifs. Les études ont prouvé que la qualité de la formation des enseignants et des instructeurs est l'une des questions cruciales qui influencent la qualité de la formation.

Généralement, les systèmes de formation comprennent deux groupes de formateurs : les formateurs qui sont déjà en poste et les jeunes formateurs à enrôler. Pour un meilleur encadrement de tous les groupes de formateurs, le dispositif de formation agricole du Togo peut adopter deux modèles de formation des formateurs :

- Un programme de recyclage régulier basé sur des études en agriculture incluant des thématiques sur la théorie et la pratique professionnelles de la formation, la pédagogie, la didactique/méthodologie thématique, les théories de l'enseignement professionnel, des thèmes en rapport avec le marché du travail, etc.
- Le deuxième modèle concerne les nouveaux formateurs. C'est un modèle combiné où les titulaires de licence (ou diplômes équivalents) en agriculture participent à un programme de courte durée, d'environ deux semestres au cours duquel ils acquièrent des compétences clés sur la pédagogie et les aptitudes professionnelles des formateurs. Les programmes d'études comprennent les mêmes matières comme dans le premier modèle.

Pour garder un bon niveau d'enseignement et de prestance, les formateurs doivent continuellement se mettre à jour, pour faire évoluer leurs compétences et connaissances. Une évaluation des besoins de formation doit être faite pour déterminer la demande qualitative de la formation des formateurs.

4.2. Amélioration de l'insertion socio-professionnelle des jeunes

Vu le nombre important de jeunes à former sur les différents métiers, la question de l'insertion des jeunes doit être une priorité nationale plus qu'elle ne l'est aujourd'hui. Ainsi donc, l'objectif de la structuration de la formation est avant tout d'assurer l'amélioration de l'insertion des jeunes et du revenu des producteurs. Les actions proposées dans cet axe sont :

4.2.1. Le renforcement des structures d'orientation professionnelle:

Il est connu de tous que l'insertion socio-professionnelle doit commencer très tôt, c'est-à-dire avant l'entrée en formation. Donc, la mise en place des structures d'orientation professionnelles est essentielle pour orienter les jeunes vers des secteurs de formation à fort taux d'employabilité et pour les accompagner durant leur parcours d'insertion. L'étape d'orientation étant très importante, un processus d'accompagnement national sera mis en place pour travailler avec les écoles, les collèges et les universités, les structures communautaires, les services gouvernementaux, les services d'emploi public, les syndicats et les entreprises privées à mettre en place des services de conseils/d'orientation éducative et professionnelle.

Pour être efficaces, les services d'orientation en matière de formation et d'insertion socio-professionnelle se focaliseront sur les éléments suivants:

- ✓ Travailler à mettre en place un Système d'Information sur le Marché du Travail (SIMT). Les données collectées seront utilisées par les structures de formation pour analyser des tendances économiques dans le secteur, les emplois, les compétences requises par le marché du travail, les opportunités d'emploi, etc., en vue non seulement de mieux adapter les offres de formation, mais aussi d'orienter les jeunes qui arrivent dans les centres vers des secteurs porteurs.
- ✓ Recenser et publier les offres de stage et de perfectionnement professionnel : sur la base des offres d'emplois publiées par les services de conseil, les centres et les institutions peuvent saisir des opportunités de placement de leurs jeunes. Au-delà des offres, les conseillers peuvent (i) aider les stagiaires à clarifier les objectifs de leur carrière, à comprendre le monde du travail et à développer des compétences professionnelles ; (ii) prodiguer des conseils individuels et de groupe pour aider à la prise de décisions sur les types de formation, le choix de l'emploi et les opportunités ; (iii) fournir les informations des entreprises ; (iv) produire et vulgariser l'information sur les emplois et la profession.

4.2.2. Renforcement de l'accès aux services financiers pour l'installation

L'accès au financement reste un défi majeur pour l'installation des jeunes au Togo. Certaines pratiques et solutions existent déjà. Mais, elles restent encore limitées. Il faut renforcer l'expérience du MIFA, du FAIEJ, en développant des outils d'accès au crédit les mieux adaptés à l'installation des jeunes.

L'avantage avec des jeunes professionnels est qu'ils ont la maîtrise technique du métier, ce qui est un déficit énorme constaté aujourd'hui dans l'entrepreneuriat au Togo.

Conclusions et perspectives

L'étude sectorielle de l'agro-industrie a été conduite en trois étapes. La première étape a permis d'analyser la dynamique évolutive du secteur. Les résultats de cette analyse ont démontré que le secteur évolue, premièrement, en fonction de l'orientation politique du moment. En effet, le Togo a connu quatre grandes orientations politiques depuis les indépendances jusqu'au PND élaboré en août 2018. Les deux grandes premières orientations ont concerné l'accroissement de la production et la mise en place d'un service d'encadrement, et les deux dernières orientations ont été focalisées sur la valorisation des produits agricoles notamment la mise en place des pôles de transformation. Deuxièmement, le secteur évolue en fonction de l'approche de développement des filières prioritaires; troisièmement, en fonction des technologies et enfin, elle évolue en fonction des orientations du marché national, sous régional et international.

La deuxième partie de l'étude a analysé les besoins quantitatifs et qualitatifs pour accompagner la dynamique évolutive. Au terme de cette analyse, on peut se rendre compte que le besoin en ressources humaines qualifiées et compétentes se posent avec acuité. En effet, cette deuxième partie a montré que

- Le dispositif de formation agricole du Togo fait face à plusieurs défis et est très faible pour apporter une solution adéquate au besoin de compétences qui se pose au système. Il est non seulement réparti entre plusieurs acteurs, aussi bien du public que du privé, mais aussi manque de coordination et de pilotage stratégique ;
- L'effectif des formés est en faible proportion des jeunes et des producteurs dont a besoin le secteur agricole pour se relancer.
- Il existe de multiples défis internes et externes au système, mais aussi des opportunités et forces sur lesquelles il peut s'appuyer pour se rénover.

La troisième phase de l'étude a analysé la structuration du plan de redéploiement du dispositif de formation, en s'en tenant à deux éléments clés des facteurs internes de l'efficacité du dispositif. Il s'agit notamment des curricula de formation et la formation des formateurs. Les autres axes de rénovation du dispositif seront développés dans la suite du projet d'étude. L'étude a révélé que pour palier rapidement au gap de compétences, il faut agir sur des leviers de mode de formation, en délivrant des formations au plus grand nombre, sans oublier les métiers d'appui, et veiller à l'adéquation formation / emploi. Les formations de longue durée sont nécessaires, mais il est aussi impératif de répondre à un éventail plus large de besoins de formation à un emploi. Pour développer le système de la formation professionnelle, il est nécessaire de diversifier les approches, les outils et les procédures, encourager le secteur privé et orienter son action les formations endogènes certifiées.

L'étude nous a permis de démontrer que sur la base des évolutions de productions agricoles, animales et fruitières et de marchés, il existe pour le Togo d'énormes possibilités sur lesquelles le système de formation peut se reposer pour se relancer, en vue d'apporter une réponse adéquate. Les entreprises sont orientées vers le recrutement de la main d'œuvre compétente formée sur place.

En termes de perspectives :

- Les curricula doivent être développés, en utilisant des approches qui assurent l'acquisition de compétences pratiques, en mode d'alternance ;
- Les plans de redéploiement du dispositif de formation doivent impérativement lancer les chantiers de valorisation de la formation agricole. Ils doivent travailler sur le système de communication, le dispositif de traçabilité pour mesurer l'efficacité du dispositif actuel et le taux d'insertion ;

- La liste des dix (10) métiers prioritaires identifiés par la mission, pour servir à l'élaboration des curricula est ci-dessous présentée avec les justificatifs en annexe.
 - ✓ Gestionnaire d'exploitation rizicole ;
 - ✓ Gestionnaire de ferme avicole ;
 - ✓ Transformateur de soja et produits dérivés ;
 - ✓ Transformateur d'ananas en produits dérivés ;
 - ✓ Transformateur de manioc et produits dérivés ;
 - ✓ Manager d'entreprise agricole (toutes formes d'entreprise)
 - ✓ Technico-commercial
 - ✓ Qualiticien
 - ✓ Agent de santé animale
 - ✓ Conseiller d'appui à la transformation

Annexes : Justificatifs du choix des 10 métiers prioritaires

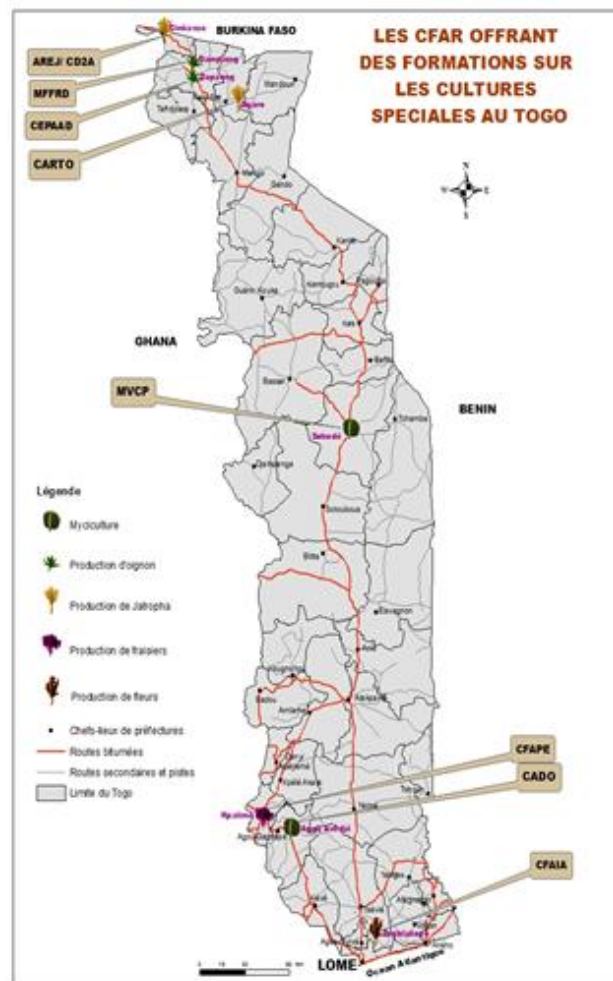
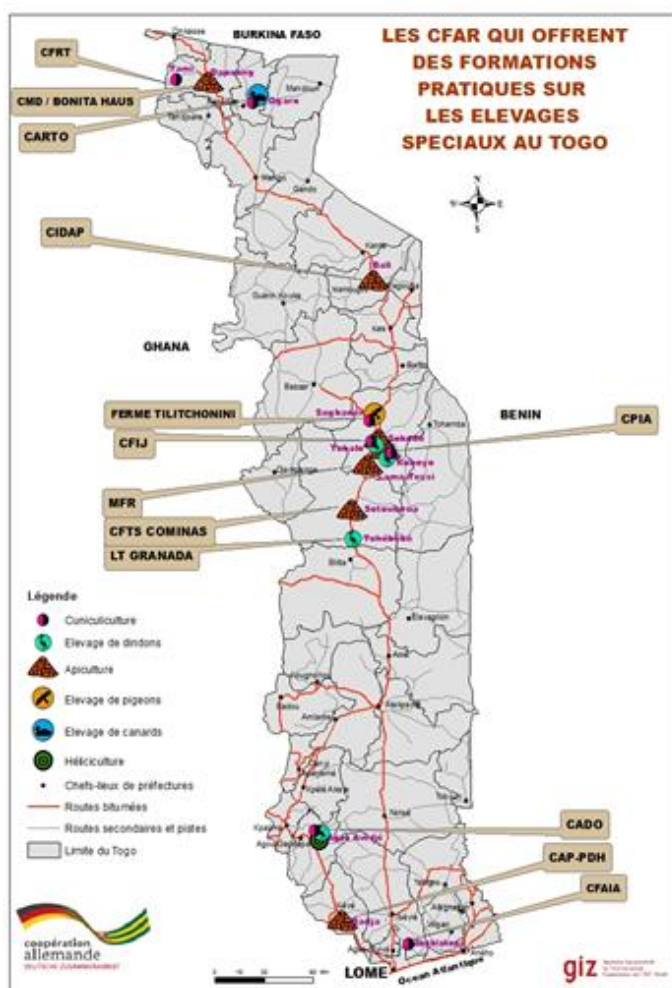
Filières	Analyse d'opportunité	Offre de formation
riz	Opportunité • Forte demande intérieure du riz (178 636 tonnes de riz usiné importé en 2017) • 1,4 fois le SMIC • 20,2% des PME y travaillent ; • Fortement connectés au marché urbain et sous régional (accroissement du revenu des producteurs) • Plusieurs projets sur le riz :PARTAM, PDPRK, PBVM, PDRI-Mô, PADAT, PASA, PPAO etc. • Le riz a été retenue comme faisant partie des filières du mécanisme de financement incitatif fondé sur le partage des risques (MIFA). Défis ✓ Riz togolais est de bonne qualité mais peu compétitif, car non maîtrise de l'eau avec pour conséquence une production du riz toujours tributaire de la pluviométrie, ✓ non maîtrise de la qualité de présentation du riz local (emballage, taux de brisure, taux d'humidité, taux d'impureté etc.), ✓ faible utilisation des semences améliorées, l'inadéquation entre le choix des variétés produites et la préférence des consommateurs, ✓ la rareté et la cherté de la main d'œuvre aux moments opportuns, Les défis sont <u>d'ordre technique</u> qu'il faut considérer dans le contexte de la gestion d'une exploitation agricole rizicole, pour assurer une production maximale, avec une qualité satisfaisante. De ce fait, nous proposons un renforcement de capacité sur la gestion d'exploitation agricole, de manière générale et spécifiquement sur le riz	Il existe déjà un module développé par la GIZ (EFTPA) sur les aspects de gestion technique d'une exploitation agricole ; mais tous les autres aspects à savoir administratif, financier, gestion du personnel et de la gestion des équipements et infrastructures sont exclus. Le métier qui sera développé est intitulé Exploitant agricole Il y aura des modules généraux sur la gestion d'exploitation agricole qui pourront servir tous types d'exploitation agricole (végétale ou animale) ; puis on développera des modules spécifiques pour le riz et les volailles.
Volaille	Opportunité : D'ici 2030, produire 520 millions d'œufs soit 10 millions de pondeuses de table Déficit annuel d'environ 38 000 tonnes Défis (besoins de qualification) • Coût élevé des poulets locaux par rapport aux produits importés • Aviculture encore extensive ; • Utilisation de personnel peu qualifié ; • Faible utilisation de matériels adéquats d'élevage de la volaille • Inexistence d'enclos adaptés	

	Manque de main d'oeuvre pour les ouvriers permanents moyennement qualifiés de gestion des fermes Les défis sont d'ordre technique liés à la production de volaille dans le contexte de la gestion d'exploitation agricole animale	
Manioc	Opportunités ✓ première spéculation la plus cultivée en termes de superficies emblavées et de production au Togo ✓ Production moyenne annuelle de 835 199 tonnes avec un taux de croissance (2010 à 2015) de 48%. La filière compte environ 943 673 actifs ✓ Présente un fort potentiel de transformation en termes de création de valeur ajoutée, des emplois et des revenus Défis ✓ attaques des maladies et ravageurs, ✓ dégradation de la fertilité des sols, ✓ variabilités climatiques, ✓ manque du matériel de plantation (semences), ✓ manque de variétés précoces et performantes, ✓ la sensibilité de certaines variétés à l'excès d'humidité ✓ faible capacité de transformation (un grand potentiel pour la production de farine panifiable utilisable en boulangerie et pâtisserie)	Le métier qui sera développé est intitulé Transformateur de produits agricoles
Soja	Opportunités : - En 2020, 154 545 tonnes de soja produites. 544 539 personnes en 2019 (DSID, 2020) - Existence d'énormes opportunités de transformation agroalimentaire notamment en produits humides (fromage, lait, beignets, etc), des produits secs (soja torréfié, farine, etc.) et des produits triturés (huile de consommation humaine, tourteaux, etc.). Défi : - respect des règles d'hygiène alimentaire semble souffrir surtout pour les produits destinés à la consommation humaine³³	Il y aura des modules généraux sur la gestion d'une unité de transformation qui pourront servir tous types d'exploitation agricole (végétale ou animale) ; puis on développera 3 modules complémentaires pour le manioc, le soja et l'ananas sur des sous-produits qui seront définis par les experts métiers de la chaîne de valeur
Ananas	Opportunités - Culture de rente de spécialisation et contribue - Contribue à 0,2% au PIB et 0,5% au PIB agricole avec un taux d'intégration dans l'économie nationale de 86% ; crée annuellement 10 700 (2019) dont 49% dans les PME ; 3200 le nombre d'actifs agricoles (UE, 2019) produisant l'ananas dont 35% sont des femmes - Production des produits tels que les sirops, les liqueurs à base d'ananas sont en plein développement (créneaux porteurs pour la filière) ;	

³³ GIZ-PROCIV, 2018.

	Défis • Une faible maîtrise des processus de transformation ; • Faible accès aux équipements de transformation performants, • Problème de respect des normes et qualité ; • Manque/insuffisance d'innovation dans la valorisation de l'ananas et ses sous-produits le long de la CV.	
Métiers transversaux		
	• Les analyses des chaînes ont montré que les métiers d'appui et en aval de la production sont très sollicités (technico-commercial, manager d'entreprise, qualitatif et conseiller en transformation). Près d'1 million d'actifs travaillent dans ces maillons et ont besoin de se faire former (qualité, gestion d'entreprise, commerçant, appui-conseil..). • Le PND table sur la transformation agricole ; mais sans les métiers spécifiques d'appui, les produits ne pourront pas percer le marché et se positionner. Car ce qui tire une chaîne agricole, c'est l'accès au marché. Il faut donc des professionnels de ces métiers pour l'accroissement des ventes. • Au-delà des professionnels qui travaillent directement sur les activités de gestion et de vente, il faut aussi des conseillers spécialisés notamment sur la transformation qui constitue le fer de lance de la nouvelle politique agricole qui tire sa source de l'axe 2 du PND.	• Technico-commercial (Force de vente agricole) • Gestionnaire d'entreprise (manager d'une entreprise agricole de tout type) • Métier de qualitatif (intervient sur toutes les chaînes agricoles) • appui conseil à la transformation
Métiers d'appuis		
	Les maladies constituent le problème majeur sur les filières avicoles, avec de fortes mortalités.	• Agent de santé animale

Annexe 2 : Cartes de spécialisation des CFAR au Togo



Bibliographie

Banque mondiale, 2020. Rapport sur la Situation Economique du Togo : Dynamiser l'Investissement Privé pour plus de croissance et d'emploi. © Banque Mondiale, Washington, DC.

OCDE (2016), Enseignement supérieur et marché du travail au Togo : Comment valoriser les compétences ? Études du Centre de développement, Éditions OCDE, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/9789264263901-fr>

PAEIJ-SP, 2019. Etude des filières animales (petits ruminants et volailles de race locale) au Togo, 200p. Rapport provisoire.

Gouvernement du Togo, 2016. La politique agricole assortie du plan stratégique pour la transformation de l'agriculture au Togo à l'horizon 2030 (PA-PSTAT 2030). Document de politique agricole pour la période 2016-2030. Version finale du 30/12/2015, 56p.

NIANG Abdoul Jelil, SAMANE Kanfitine, KOMBATE Yendouhame, TSIBI Blakewoe Christian, 2014. Appui à l'élaboration de la carte des potentialités aquacoles du Togo. Projet TCP/TOG/3401. 97p.

MAPAH, 2020. Stratégie nationale de développement de la riziculture 2019-2030, 91p.

Quentin, B., 2014. Rénovation du dispositif de FAR au Togo. Proposition de programmation initiale. Rapport de mission. Réseau International Formation agricole et rurale, Agrocampus Ouest.

ADA Consulting Africa, 2016. Étude diagnostique de la filière soja au Togo – ADA Consulting Africa - août 2016.

Saldarriaga, G., Boureima, F., Palassi, K, Alate, K. 2019. Analyse de la CV ananas au Togo. Rapport pour l'Union Européenne, DG-DEVCO. Value Chain Analysis for Development Project (VCA4D CTR 2016/375-804), 125 p + annexes.

Schwartz Alfred, 1984. Quatre plans quinquennaux de développement au Togo (1966-1985). Les politiques sectorielles, mythes et réalités, 26p. Office de la recherche scientifique et technique d'outre-mer, Centre ORSTOM de Lomé.

Groupe de la banque africaine de développement, 2018. Projet de transformation agro-alimentaire du Togo (PTA-TOGO), 2018. Rapport d'évaluation du projet, 47p. République togolaise.

ALI Domtani, AHOEDO Kossi, FOLIKOUE Ekoué E. A, BEIGUE ALFA P'ham, 2016. Enquête cadre de la pêche artisanale maritime au Togo - année 2014, 99p.

MAEH, 2015. Document de stratégie nationale pour la formation agricole et rurale au Togo (SNFAR-TOGO) 2016-2020, 75p.

Jean Adotevi, Andrea Bateman et Eduarda Castel-Branco, 2020. Cadre Continental Africain Des Certifications ACQF : étude cartographique. Programme de compétences pour l'employabilité des jeunes. Rapport de pays, Document de travail, Togo. SIFA, 25p.

Organisation internationale du Travail, 2010. Les enseignants et les formateurs du futur : L'enseignement et la formation techniques et professionnels dans un monde en mutation. Rapport soumis

aux fins de discussion lors du Forum de dialogue mondial sur l'enseignement et la formation professionnelle (29-30 septembre 2010). 87p.

Saldarriaga, G., Boureima, F., Palassi, K, Alate, K. 2019. Analyse de la CV ananas au Togo. Rapport pour l'Union Européenne, DG-DEVCO. Value Chain Analysis for Development Project (VCA4D CTR 2016/375-804), 125 p + annexes.

African Union. Study on Youth entrepreneurship promotion in Africa: Good and Promising Practices. 2019

AMOUZOU K. A., 2012. Etude diagnostique de référence sur la situation de l'emploi des jeunes au Togo.

Campos, et al. 2017. Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28386>

Kerr, Sari & Kerr, William & Xu, Tina. (2018). Personality Traits of Entrepreneurs: A Review of Recent Literature. Foundations and Trends in Entrepreneurship. 14. 279-356.

World Bank. 2019. Togo: Future Sources of Growth. World Bank, Washington, DC

République Togolaise, Ministère des Postes et de l'Economie Numérique, Décembre 2018 : L'Economie Numérique en Marche

République Togolaise, Projet d'Appui à l'Employabilité et l'Insertion des Jeunes dans les Secteurs Porteurs, 2015 ;

République Togolaise, Programme National d'Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle, Plan d'Investissement 2017 – 2026 ;

République Togolaise, Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE-2013-2017), Août 2013.