



SOS FAIM, ILES DE PAIX ET AUTRE TERRE

PROGRAMME COMMUN

DE PROMOTION DE L'AGRICULTURE FAMILIALE

DURABLE ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

POUR UN MONDE PLUS JUSTE

Burkina Faso-Mali-Sénégal

SOS FAIM

RAPPORT FINAL (VERSION BURKINA FASO)

AVRIL 2022

STÉPHANE VANCUTSEM & DIOULAYE DIANCOUMBA



COTA asbl

Rue de la Révolution 7
1000 Bruxelles
Belgique

Tél. : 0032 02 218 18 96

Fax : 0032 02 223 14 96

WWW.COTA.BE

TVA: BE0420280412

Banque: BE91 0680 7773 1076

«Registre des personnes morales de Bruxelles»

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES PHOTOS.....	4
LISTE DES ACRONYMES.....	5
RESUME EXECUTIF.....	6
1. INTRODUCTION.....	10
1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION FINALE	10
1.2 MÉTHODOLOGIES DE L'ÉVALUATION ET DÉROULEMENT DE LA MISSION	13
2. ANALYSE GLOBALE	17
2.1 ANALYSE DES RESULTATS DU PROGRAMME SUIVANT LES CRITERES CAD (QE1)	17
2.1.1 PERTINENCE	17
2.1.2 COHÉRENCE.....	18
2.1.3 EFFICACITÉ.....	19
2.1.4 EFFICACITÉ DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION.....	33
2.1.5 EFFICIENCE	34
2.1.6 DURABILITÉ	35
2.1.7 EFFETS/IMPACTS.....	37
2.2 ANALYSE DES CRITERES TRANSVERSAUX : GENRE ET ENVIRONNEMENT (QE2)	40
3. QUESTIONS SPECIFIQUES	41
3.1 USCCPA	41
3.2 CVB.....	46
3.3 APIL.....	50
4. LEÇONS APPRIS (QE3 & QE4).....	54
5. CONCLUSION ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS (QE5)	55
5.1 CONCLUSION	55
5.2 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS	56
6. ANNEXES	62
6.1 ANNEXE 1 : QUESTIONS EVALUATIVES/MATRICE.....	62
6.2 ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES CONSULTEES	64
6.3 ANNEXE 3 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES	65

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Mode de répartition des marges après commercialisation de 2016 à 2021/USCCPA	43
Tableau 2. Répartition des marges après commercialisation au cours du programme/USCCPA.....	43
Tableau 3. Répartition des marges de commercialisation aux types de producteurs/trices/USCCPA .	44

LISTE DES PHOTOS

Photo 1 Magasin de stockage à Sara/USCCPA	11
Photo 2 Focus-group avec les membres de la coopérative de Tiankuy de l'USCCPA	16
Photo 3 Focus-group avec les responsables des coopératives appuyées par APIL (Ziniaré)	22
Photo 4 Stockage de céréales dans le Grenier de Sécurité Alimentaire (GSA) de Yako	25
Photo 5 Salle de réunion construite dans le cadre du programme (CVB/Ouahigouya).....	32
Photo 6 Focus-group avec les responsables de la coopérative Benkadi de Dédougou /USCCPA.....	61

LISTE DES ACRONYMES

APFI :	Association pour la promotion de la finance inclusive
APIL :	Actions pour la Promotion des initiatives locales
ARA :	Agence régionale pour l’agriculture et l’alimentation
COGES :	Comité de gestion
CPF :	Confédération paysanne du Faso
CSPS :	Centre de santé et de promotion sociale
CVB :	Coopérative Viim Baoré/Naam
DGD :	Direction générale de la Coopération au développement et Aide humanitaire
DRAAHM :	Direction régionale de l’agriculture, des aménagements hydroagricoles et de la mécanisation
FENOP :	Fédération nationale des organisations paysannes
GSA :	Grenier de sécurité alimentaire
IMSA :	Innovation et mobilisation pour la sécurité alimentaire
MAAHM :	Ministère de l’agriculture, des aménagements hydroagricoles et de la mécanisation
MDP :	Marqueur de progrès
MINEFID :	Ministère de l’économie des finances et du développement
OHADA :	Organisation pour l’harmonisation en Afrique du droit des affaires
OP :	Organisation paysanne
PACTE :	Projet d’agriculture contractuelle et transition agroécologique
PAM :	Programme alimentaire mondial
PAMIGA :	Groupe Microfinance participative pour l’Afrique
PDI :	Personnes déplacées internes
PICS :	Perdue institute cowpeas storage (sacs de stockage de niébé)
PNDES :	Programme national de développement économique et social (2016-2020)
PNFL :	Produits forestiers non ligneux
ROPPA :	Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles de l’Afrique de l’Ouest
SFD :	Système financier décentralisé
SONAGESS :	Société nationale de gestion de stocks de sécurité
USCCPA :	Union des sociétés coopératives pour la commercialisation des produits agricoles

RESUME EXECUTIF

Le présent rapport reflète le processus et les résultats de l'évaluation finale du programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste/SIA (2017-2021) menée au Burkina Faso par une équipe de deux consultants, de novembre 2021 à janvier 2022. Cette évaluation s'insère dans le cadre d'une évaluation plus globale qui couvre trois pays de l'Afrique de l'Ouest : outre le Burkina Faso, le Mali et le Sénégal (évaluation globale menée par une équipe de quatre consultants de novembre 2021 à février 2022). Cette évaluation est commanditée par SOS Faim. Le programme à évaluer, cofinancé par la DGD, est mis en œuvre par un consortium de 3 ONG belges : SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre. Ce programme quinquennal a pour objectif spécifique de contribuer au renforcement des performances économiques, environnementales et sociales des acteurs de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale (AFD & ES), en particulier en agissant sur 5 axes prioritaires (changements intermédiaires ou résultats) : R1 : *Les techniques et capacités de production* ; R2 : *Les capacités de transformation, de commercialisation et de stockage* ; R3 : *L'accès à des services financiers pérennes et adaptés* ; R4 : *Les capacités de plaidoyer et de mobilisation citoyenne autour de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale* ; R5 : *Le renforcement des capacités des structures appuyées*.

Les consultants se sont basés sur les Termes de Référence de cette évaluation qui pour rappel avait pour objectifs spécifiques (1) d'analyser/apprécier les résultats du programme sur base des critères d'évaluation prédéfinis (redevabilité) ; (2) d'analyser de manière approfondie le programme sous l'angle de l'analyse de ses éventuels premiers effets, et plus spécifiquement des changements observables (liés notamment au renforcement de la capacité des acteurs) et (3) de formuler de manière participative avec les organisations partenaires les recommandations (stratégiques et opérationnelles) qui serviront de base et d'orientation pour la pérennisation des acquis et la mise en œuvre de futurs programmes/projets (dont le nouveau programme DGD 2022-2026).

Les consultants tirent les principales conclusions de l'évaluation :

- Le programme trouve toute sa légitimité par rapport au contexte du Burkina Faso et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci (dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturelles néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/varieuse/équilibrée pour des populations vulnérables, problèmes de commercialisation).
- Par ailleurs, le programme a renforcé sa pertinence au vu de l'évolution du contexte sécuritaire. Certaines activités de développement des partenaires situées en zone à risque permettent de soutenir très concrètement les personnes déplacées internes.
- De manière générale, l'efficacité du projet en termes de résultats atteints est relativement satisfaisante. Concernant le résultat 1 (production), les compétences ont été renforcées (Unions/coopératives) en techniques de production et en gestion des terres dégradées. L'augmentation de la production agroécologique est également soulignée.
- Le niveau d'atteinte du résultat 2 (stockage, transformation, commercialisation) est quant à lui partiellement atteint. Pour les 3 partenaires, les compétences ont été renforcées (Unions/coopératives) en capacités de stockage et de commercialisation. En général, les performances économiques ont été réduites suite à l'évolution défavorable du contexte (insécurité, Covid, mauvaise pluviométrie).

Ceci est particulièrement vrai pour CVB où les résultats sont plus faibles et sont à lier prioritairement à la situation d'insécurité qui contraint la réalisation d'activités économiquement rentables.

- Pour ce qui concerne le résultat 3 (accès aux financements ruraux), la majorité des partenaires du programme ont des difficultés d'accès aux crédits. Concernant APFI, après de mauvaises performances liées à la crise de l'institution (qui elle-même est liée à la non-fonctionnalité d'une bonne partie du réseau suite à l'insécurité), des signes positifs de relance sont observés ensuite (2019/2020) après un début de mise en œuvre du plan de redressement.
- Concernant le résultat 4 (plaidoyer), les résultats semblent atteints (les consultants renvoient le lecteur au rapport d'évaluation intermédiaire qui a été menée sur ce volet spécifique).
- Et enfin, l'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 5 (renforcement des capacités) est satisfaisante. Les organisations partenaires et leurs membres ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées. Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser.
- De manière générale, l'efficacité du programme est jugée satisfaisante. En particulier, son efficacité organisationnelle est à souligner : (1) l'intégration des PDI comme nouvelles cibles (APIL) ; (2) le développement des outils NTIC qui facilitent le suivi des actions menées sur le terrain avec un gain de temps et mieux adapté à la situation d'insécurité.
- Sur le plan de la durabilité de son intervention, le programme présente tout d'abord des atouts intéressants : (1) le renforcement des capacités (des producteurs, des Unions et des coopératives membres) comme axe transversal (on le retrouve au niveau de chacun des partenaires) et essentiel du programme ; (2) la stratégie de renforcement des capacités des animateurs endogènes est durable tenant compte de l'évolution du contexte d'insécurité ; (3) la durabilité environnementale (pratiques agroécologiques).
- Le programme présente cependant quelques limites non négligeables en termes de durabilité : (1) Le contexte sécuritaire impacte durablement la bonne évolution des activités (pression sur les ressources environnementales qui est accentuée par les besoins des PDI, difficultés de mener à bien les activités économiques au niveau des GSA/CVB) ; (2) l'analphabétisme des producteurs/trices (en particulier au niveau des unités de transformation).
- Quant aux effets/impacts (prévus ou imprévus) du programme, les consultants en relèvent l'un ou l'autre indéniable : (1) l'amélioration des facilités de commercialisation via la vente groupée, permettant d'augmenter les revenus des producteurs/trices même si les résultats sont variables en fonction des aléas du marché, des aléas de l'agriculture contractuelle et de l'évolution du contexte; (2) l'amélioration de la responsabilisation des jeunes et des femmes au sein des instances des Unions/coopératives ; (3) le renforcement de la cohésion sociale au sein des Unions/coopératives ; (4) en particulier pour CVB, l'approvisionnement et la commercialisation des produits vivriers au sein des GSA a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire au niveau du village au niveau physique (proximité) et au niveau financier.

Les consultants formulent les principales recommandations de l'évaluation :

- *Recommandations générales* (pour l'ensemble des partenaires¹) :
 - Poursuivre le renforcement des capacités au niveau des OP/faitières : appui institutionnel/organisationnel (planification stratégique, outils de gouvernance), leadership, stockage, transformation, accès au Marché, gestion financière, etc.
 - Renforcer l'approche « entrepreneuriat » des Unions/coopératives/producteurs (planification stratégique, leadership, suivi-évaluation) et mener des actions d'alphabétisation fonctionnelle (en corrélation avec les unités économiques). Dans cette même optique, renforcer les stratégies de mobilisation des ressources propres au niveau des Unions/coopératives (location magasin de stockage, location de salle de réunion, atelier mécanique, etc.) comme conditions de base pour l'accès au financement externe.
 - Impliquer davantage les jeunes/femmes au niveau des instances en poursuivant les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).
 - Améliorer l'accès au financement externe pour les Unions/coopératives en établissant des partenariats avec des Institutions de finance rurale permettant ainsi l'accès au financement de manière permanente. En parallèle, renforcer l'éducation financière auprès des producteurs membres. De manière globale, rétablir la confiance entre les deux types d'acteurs (via notamment des cadres de concertation ou encore le renforcement des capacités de gestion financière des OP).
 - L'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des producteurs/OP impliqués dans le programme. Les organisations partenaires devraient s'impliquer davantage auprès de leurs membres/partenaires dans l'appui au développement d'une stratégie de commercialisation (e-commerce, partenariat, marketing). Renforcer à travers des actions de formation, de visites d'échanges et d'autres initiatives, les capacités de négociation des OP et des ONG partenaires concernant l'agriculture contractuelle, notamment avec un personnel dédié à la promotion commerciale des produits dans les OP (marketing social, activités de commercialisation, etc.).
 - L'accroissement de la synergie entre les partenaires du Programme à travers l'échange d'expériences et la collaboration. Au-delà, renforcer le partage d'expériences avec d'autres acteurs disposant d'une expertise avérée dans un domaine clé (en particulier commercialisation et transformation).

- *Recommandations spécifiques pour l'USCCPA* :
 - La mise en place d'un dispositif fiable et durable facilitant l'accès aux intrants des coopératives simplifiées au profit des producteurs/trices membres, car ce service occupe une place importante dans leur motivation à livrer leurs produits à la coopérative. Pour faire face à l'insuffisance d'engrais de qualité sur le marché, chaque coopérative devrait prendre contact suffisamment tôt avec les fournisseurs (dès la fin de la collecte pour préparer la campagne suivante).
 - Comme alternative aux marchés institutionnels et dans une optique de diversification des modes de commercialisation, encourager la vente si possible, au fur et à mesure de la collecte (en cas de marché) en tenant compte des prix de la collecte et des charges de collecte.

¹

Valable aussi pour l'ensemble des 3 pays couverts par l'évaluation globale.

- Recommandations spécifiques pour CVB :
 - o La nécessité d'obtenir le Fonds de roulement/FdR à bonne date en vue de bénéficier des meilleurs prix à la récolte. La rentabilité de l'opération achat/vente de céréales dépend de cette disposition. Dans ce sens, l'octroi du FdR devrait s'opérer en octobre au lieu de novembre de manière à permettre aux GSA de faire des achats en grandes quantités à des prix favorables.
 - o Encourager la proposition de CVB concernant l'approvisionnement des magasins dans des centres bénéficiant de plus de sécurité, au profit des villages localisés dans des zones d'insécurité. Cela permettrait d'éviter l'octroi de FdR à des GSA abandonnés pour cause d'insécurité, toute chose conduisant à des impayés.
 - o S'orienter progressivement vers une centralisation des achats au niveau des Unions/CVB (au niveau commune). Cette solution permettrait d'une part d'éviter les retards/absences de remboursement des FdR par les GSA et d'autre part de mieux faire face à l'insécurité.

- Recommandations spécifiques pour APIL :
 - o En particulier concernant l'unité de transformation de tomates (Boussouma), l'idée d'une solution où APIL est actionnaire, du moins dans un premier temps (à réévaluer à moyen terme), reste intéressante dans la mesure où elle permettrait à l'ONG de mobiliser des ressources propres qui seraient ensuite réinvesties dans l'appui à l'unité (ex. : équipements, formations). Par ailleurs, une telle participation peut renforcer la crédibilité de la coopérative auprès des banques et partenaires divers. Il s'agirait également d'élaborer une stratégie de communication en faveur de l'unité de transformation de tomates. Les consultants recommandent dans un premier temps la nécessité d'un diagnostic afin de pouvoir définir au mieux les étapes suivantes (mobilisation des ressources, renforcement des capacités, stratégie de communication/commercialisation).
 - o Orienter davantage les achats d'oignons à stocker sur au moins 3 mois avec des producteurs ayant adopté les bonnes pratiques d'agroécologie, afin de réduire considérablement les pertes au cours du stockage.

- Recommandations spécifiques pour SOS Faim :
 - o Poursuivre l'accompagnement des partenaires en vue de consolider les acquis avec un focus particulier sur les aspects de bonne gouvernance des OP/Unions (plans stratégiques, visions) mais aussi des unités économiques/unités de transformation.
 - o Encourager une approche programme de mutualisation des compétences entre partenaires (les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité), au sein du Burkina Faso mais aussi de manière plus large avec les partenaires de SOS Faim au Mali et au Sénégal.
 - o En termes d'appui auprès des partenaires, les consultants s'alignent sur la stratégie de SOS Faim en termes de renforcement des capacités spécifique en matière de commercialisation, avec notamment le récent recrutement au sein de l'antenne locale d'une personne en charge de l'appui à la commercialisation (DGD 2022-2026).
 - o Appuyer les partenaires à définir des stratégies de mobilisation de ressources financières (internes et externes). Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (consultance court terme ou perlée durant toute la durée du programme).

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION FINALE

L'insécurité alimentaire menace aujourd'hui près de 10 millions de personnes en Afrique de l'Ouest (dont au Sénégal, Mali et Burkina Faso). En particulier au Burkina Faso, à l'insécurité alimentaire ordinaire rencontrée après chaque campagne agricole suite au déficit pluviométrique, s'est ajoutée depuis plus de deux ans, celle en lien avec l'insécurité avec ce lot de population déplacée, n'ayant pas accès à leurs exploitations agricoles.

Dans ce contexte, le développement de l'agriculture familiale représente un enjeu central de lutte contre la pauvreté, mais aussi contre la faim, le chômage, l'exode rural, la pollution et le changement climatique.

L'agriculture familiale représente 90% des denrées alimentaires consommées en Afrique de l'Ouest. Elle emploie également près de 60% des actifs de l'Afrique de l'Ouest. Soit un formidable potentiel pour faire face aux perturbations extérieures et promouvoir une transition énergétique et écologique réussie. Aujourd'hui, les exploitations agricoles familiales représentent plus de trois quarts des terres agricoles d'Afrique de l'Ouest.

Cependant, ces exploitations agricoles familiales en Afrique de l'Ouest font face aux divers défis de sécurité alimentaire, d'équité sociale et de durabilité environnementale. En outre, elles sont confrontées à des contraintes structurelles d'ordre organisationnel et économique dans un contexte d'incertitude climatique. Ainsi, les organisations paysannes, avec les ONG ouest-africaines doivent, avec leurs partenaires de coopération, relever un quadruple défi : (1) garantir la disponibilité d'aliments sains produits localement ; (2) assurer un revenu digne aux paysannes et aux paysans, ainsi qu'aux autres acteurs des filières et des systèmes alimentaires locaux ; (3) répondre aux exigences de gestion durable des ressources naturelles ; (4) influencer les politiques publiques tant au niveau national qu'international.

Par ailleurs, l'accès aux intrants de qualité et produits financiers adaptés aux besoins des paysans et paysannes est généralement faible dans les pays concernés. Pour les jeunes et les femmes, l'accès au crédit afin d'acquérir les intrants et équipements de production et post récolte est plus difficile, du fait que ces personnes ne disposent pas de garantie matérielle.

L'insécurité foncière constitue un autre problème dans la sous-région ; l'accès aux terres fertiles pour la production agricole reste difficile, particulièrement pour les femmes et les jeunes. Le phénomène d'accaparement des terres est accentué par les pratiques de spéculation foncière menée par des élites.

Les femmes sont plus vulnérables et défavorisées que les hommes. Souvent, elles ne détiennent pas les facteurs de production, elles n'ont qu'un accès limité aux opportunités de crédit, d'accès à l'information et à la formation et elles sont moins alphabétisées que les hommes, sont contraintes à des mariages forcés et précoces et ne maîtrisent pas en général leur maternité.

Par ailleurs, la région concernée par l'évaluation est caractérisée par des perturbations météorologiques ; les saisons agricoles sont marquées par la mise en place tardive des pluies et une fin précoce de ces dernières, et des inondations par endroits. Quelques producteurs sensibilisés sur ces effets du changement climatique arrivent à s'adapter par l'utilisation de semences améliorées appropriées à l'écourtement de la saison des pluies et l'application de bonnes pratiques agricoles. Par ailleurs, les écosystèmes sont gravement menacés par la surexploitation des ressources naturelles. En particulier, ils restent sous la menace de la prolifération des déchets (liquides, solides), la pollution et les inondations. Autant de facteurs qui sont susceptibles de détruire le milieu physique et humain environnant.

C'est dans ce contexte que le programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste/SIA (2017-2021) a été mis en œuvre au Burkina Faso, Mali et Sénégal. Ce programme, cofinancé par la DGD, est mis en œuvre par un consortium de 3 ONG belges : SOS Faim, Iles de Paix et Autre Terre. Ce programme quinquennal a pour objectif spécifique de contribuer au renforcement des performances économiques, environnementales et sociales des acteurs de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale (AFD & ES), en particulier en agissant sur 5 axes prioritaires (changements intermédiaires ou résultats) :

- **R1** : Les techniques et capacités de production
- **R2** : Les capacités de transformation, de commercialisation et de stockage
- **R3** : L'accès à des services financiers pérennes et adaptés
- **R4** : Les capacités de plaidoyer et de mobilisation citoyenne autour de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale
- **R5** : Le renforcement des capacités des structures appuyées

SOS Faim est une ONG belge de développement, active depuis 1964 dans la lutte contre la faim et la pauvreté en milieu rural en Afrique et en Amérique latine. Son action s'organise selon deux axes principaux : (1) renforcer les capacités des paysan.ne.s en Afrique et en Amérique latine en leur apportant une aide technique, organisationnelle et financière afin qu'ils améliorent eux-mêmes leur situation alimentaire, économique et sociale de façon durable et puissent, au final, devenir autonomes ; (2) sensibiliser et mobiliser les citoyen.ne.s belges et européen.ne.s afin d'influencer, avec les partenaires du Sud, les politiques ayant un impact sur la faim et la pauvreté dans les pays en développement. SOS Faim soutient particulièrement l'agriculture familiale via trois axes complémentaires qui se renforcent mutuellement :

- (1) politique : permettre aux organisations paysannes de participer activement aux débats internationaux, nationaux et locaux sur les politiques agricoles et de les influencer
- (2) financier : faciliter l'accès des populations rurales aux services financiers permettant l'achat de matériel agricole
- (3) productif : soutenir la production, la transformation et la commercialisation de produits agricoles afin d'améliorer les performances agricoles des exploitations familiales

Au Burkina Faso, SOS Faim travaille avec les partenaires suivants :

USCCPA (Union des sociétés coopératives pour la commercialisation des produits agricoles)

Une des associations pionnières dans la commercialisation des céréales au niveau national. Elle collecte l'excédent de céréales de ses membres et le commercialise avec les institutions (PAM, SONAGESS, etc.) ou avec des industriels. L'USCCPA comprend 2500 membres² organisés au sein de 15 coopératives simplifiées de base et dispose d'une capacité de stockage de plus de 5000 tonnes.



Photo 1 : Magasin de stockage à Sara/USCCPA

² 2154 personnes à jour du paiement de leur part sociale (2021).

CVB (Coopérative Viim Baoré/Naam)

Coopérative visant le renforcement du réseau des Greniers de Sécurité Alimentaire (GSA). Elle œuvre dans le stockage de proximité des denrées alimentaires au profit des populations rurales. Elle intervient dans les domaines de la création de revenus au profit des femmes et des jeunes, la promotion de l'agroécologie et la lutte contre les effets du changement climatique.

APIL (Actions pour la Promotion des initiatives locales)

ONG locale qui accompagne les organisations paysannes avec pour objectif l'atteinte de la sécurité alimentaire de manière durable. L'ONG soutient les efforts de production dans les domaines de l'apiculture, l'élevage, l'agriculture, et l'environnement.

APFI (Association pour la promotion de la finance inclusive)

Agence de micro finance visant à faciliter l'accès des populations rurales et périurbaines aux services financiers de proximité adaptés. Une attention particulière est accordée à la couche féminine et les jeunes. Elle s'investit dans les chaînes de valeurs agricoles, le petit élevage, le maraîchage, la pisciculture, le commerce, la prestation de services, l'artisanat (fabrication et petite industrie), et le préfinancement de marchés dont la solvabilité du commanditaire est prouvée, en vue de répondre aux besoins de financement des agriculteurs familiaux.

Les autres partenaires (non prioritaires pour cette évaluation) de SOS Faim au Burkina Faso sont : la CPF³ (Confédération paysanne du Faso), la FENOP⁴ (Fédération nationale des organisations paysannes) et le ROPPA⁵ (Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest).

L'objectif global de la prestation est de mener une évaluation finale du programme quinquennal DGD SIA de SOS Faim au Mali, Burkina Faso et Sénégal (sur toute la période couverte par le programme, soit de janvier 2017 à novembre 2021). Il s'agit d'une évaluation commune entre les trois pays d'Afrique de l'Ouest où SOS Faim est actif. L'évaluation conjointe consiste en 3 évaluations individuelles (une par pays) ainsi qu'une partie commune dédiée aux synergies entre ces 3 pays et leur plus-value. Trois objectifs spécifiques étaient définis :

- 1) Redevabilité : (cf. TdR : « Cette évaluation doit répondre aux exigences de redevabilité vis-à-vis du bailleur financier qu'est la DGD ») : analyser/apprécier les résultats des 3 programmes de l'Afrique de l'Ouest individuellement sur base des critères CAD (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité et effets/impacts) et aussi de critères transverses (genre et environnement).
- 2) Apprentissage : (cf. TdR : « Cette évaluation doit permettre d'apprécier l'atteinte des résultats et d'en tirer les apprentissages pour les interventions futures des organisations concernées ») : le programme devrait ainsi faire l'objet d'une analyse approfondie sous l'angle de l'analyse de ses éventuels premiers effets, et plus spécifiquement des changements observables (liés notamment au renforcement de la capacité des acteurs) et également tout ce qui concerne des changements de conditions de vie ou de comportements de la part des bénéficiaires accompagnés. De manière plus générale, l'évaluation devrait permettre d'expliquer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et de tirer ainsi des leçons utiles et bonnes pratiques à capitaliser pour d'autres futurs programmes/projets.

³ La CPF représente une quinzaine d'organisations faitières constituées d'organisations de base. Elle est membre du Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA). Le premier rôle de la CPF est de représenter et défendre au niveau national les intérêts de ses membres

⁴ Organisation faitière de représentation et de défense des intérêts des Organisations Paysannes et de construction d'une vision paysanne.

⁵ Initiative propre aux organisations paysannes et de producteurs agricoles. Il regroupe 13 organisations paysannes nationales membres et des organisations paysannes membres associés. Le ROPPA s'est positionné comme l'outil de défense et de promotion des exploitations familiales qui constituent le principal système de production en Afrique de l'Ouest.

L'analyse comparative des programmes-pays entre eux, tel que demandé dans les TdR, participe à cet objectif d'apprentissage (mise en évidence des points communs, plus-value de la collaboration ouest-africaine et recommandations liées).

Par ailleurs, les questions spécifiques relevées dans les TdR (voir aussi 1.2.2.) participent également à cet objectif d'apprentissage (cf. TdR : « Les questions spécifiques révèlent un intérêt pour approfondir certains sujets et/ou le travail avec certains partenaires au cours de l'évaluation »). En l'occurrence au Burkina Faso, les questions spécifiques concernent avant tout le résultat 2 (commercialisation) et le focus est mis à ce niveau sur les partenaires USCCPA, CVB et APIL.

- 3) Analyse prospective/recommandations : Par ailleurs, les consultants soulignent l'un des grands enjeux de ce travail d'évaluation qui est de discuter et de formuler de manière participative avec les organisations partenaires les recommandations (stratégiques et opérationnelles) qui serviront de base et d'orientation pour la pérennisation des acquis et la mise en œuvre d'autres futurs programmes/projets (en particulier le nouveau programme DGD 2022-2026).

Cette mission a été confiée à deux experts (pour le Burkina Faso) :

- Monsieur Stéphane VANCUTSEM (chef de mission), licencié en Sciences Politiques et diplômé en Gestion du Développement, expert en évaluation de projets, appui institutionnel et organisationnel des acteurs de la société civile ainsi qu'en développement socio-économique de populations défavorisées.
- Monsieur Doulaye DIANCOUMBA (consultant national), ingénieur agroalimentaire, expert en développement rural (avec expérience avérée dans des organisations professionnelles agricoles), en transformation agroalimentaire ainsi qu'en évaluation de projets.

1.2 MÉTHODOLOGIES DE L'ÉVALUATION ET DÉROULEMENT DE LA MISSION

La méthode utilisée repose sur la note de cadrage (*voir aussi annexe 1 – questions évaluatives/matrice*).

Cette méthode fut assez participative et inclusive, consistant principalement à susciter puis, structurer la réflexion des différents acteurs du programme autour des questions d'évaluation. Il est important de souligner que la démarche proposée est telle que les consultants n'étaient pas là pour imposer leurs idées/analyses. Même en tant qu'apporteurs de regards externes, ils ont amené leurs idées/analyses plutôt sous forme de questionnement que sous forme d'affirmation. Les consultants ont tenté de susciter les parties prenantes à élaborer elles-mêmes un diagnostic et des recommandations partagées. L'évaluation a fait intervenir une bonne représentativité de parties prenantes du programme, depuis les bénéficiaires finaux du programme (ménages/membres des exploitations familiales, membres des OP) jusqu'aux Autorités locales/régionales/nationales concernées, en passant par le staff des différentes organisations partenaires ainsi que d'autres interlocuteurs clés.

Dans un premier temps, une réunion de cadrage a lieu au siège de SOS Faim à Bruxelles, en présence du chef de mission et des chargés de programme ainsi que la participation à distance du consultant national. Les échanges ont d'abord porté sur les termes de référence de la mission ainsi que sur l'offre technique et méthodologique proposée par les consultants. Ces premiers échanges ont permis d'une part aux consultants de mieux cerner les enjeux de l'évaluation et d'autre part aux chargés de programme de mieux comprendre la méthodologie proposée par les consultants.

Ensuite, le calendrier de mission a été discuté, en ce compris le choix définitif des partenaires locaux qui seront visités et évalués directement sur le terrain. Les consultants ont ensuite profité de cette occasion pour solliciter une documentation complète relative au programme à évaluer.

L'équipe de consultants a ensuite veillé à analyser toute la documentation nécessaire à une bonne compréhension détaillée des enjeux du travail demandé.

Ce travail préalable leur a permis de s'imprégner au maximum des données factuelles relatives aux activités et réalisations (documents de programme, rapports d'activités, conventions de partenariat, rapports DGD financiers annuels, rapports moraux DGD⁶, rapports d'évaluation à mi-parcours et autres évaluations, divers documents du dispositif de suivi/évaluation, rapports de mission, documents comptables, etc.⁷).

Sur base de l'analyse documentaire, les consultants ont ensuite rédigé une note de cadrage qui a précisé le contexte, les objectifs, la méthodologie d'évaluation ainsi qu'une proposition de calendrier de mission.

En amont du démarrage de la mission de terrain au Burkina Faso, un briefing a été organisé entre le consultant national et l'équipe programme (antenne locale SOS Faim) ; l'équipe programme a présenté celui-ci dans sa version la plus actualisée possible. Ensuite, le consultant y a présenté la note de cadrage pour discussion. Le calendrier de la mission a été affiné. Les questions logistiques relatives à la mission de terrain ont également été traitées. Des échanges se sont poursuivis ensuite autour des principales questions évaluatives (en particulier en lien avec le résultat 2).

En tout début de mission de terrain, un atelier de cadrage/lancement a été organisé en visio-conférence entre les consultants, l'équipe programme et les principales organisations partenaires (USCCPA, CVB, APIL et APFI). Les consultants ont présenté la note de cadrage pour discussion. Les parties prenantes ont profité de cette occasion pour exprimer leurs attentes par rapport à ce travail. Par ailleurs, le calendrier de la mission a été affiné et définitivement validé. L'un des effets recherchés de cet atelier de cadrage/démarrage était de susciter la pleine participation des organisations partenaires dans ce travail d'évaluation et ce, dès le début de la mission d'évaluation. Cet exercice a permis aux participants de valider (ou non) les hypothèses de travail, de prioriser ce qui leur semble important, de faire valoir éventuellement leurs propres préoccupations ou enjeux et permettre ainsi dans la suite de l'exercice, une meilleure appropriation des analyses et recommandations par chacune des parties.

Tout au long de la mission de terrain, des entretiens individuels et/ou de focus-groups ont été menés : des interviews informelles et formelles articulées autour de guides d'entretien (qui se sont inspirées de la matrice d'évaluation) ou questionnaires ouverts ou semi-directifs, ont été réalisées, en favorisant le dialogue et le recueil de témoignages. Les consultants ont veillé à combiner dans la mesure du possible des entretiens individuels avec des focus-groups.

Lors de chaque visite auprès des partenaires et des membres bénéficiaires, les consultants ont bien pris le temps d'observer : (1) le siège des organisations partenaires ; (2) les infrastructures réalisées dans le cadre du programme ; (3) les zones de vie des ménages/ exploitations familiales/membres d'OP bénéficiaires.

Des méthodes participatives d'évaluation, comme celle du « changement le plus significatif » (« Most Significant Change ») a été appliquée partiellement lors des entretiens individuels et/ou focus-group avec les différentes parties prenantes rencontrées (en particulier avec les producteurs/trices). Plus précisément, l'une ou l'autre question ont été formulées en s'inspirant de la méthode du changement le plus significatif : « quels sont les changements les plus significatifs intervenus dans votre vie ces 5 dernières années ? Positifs et/ou négatifs, voire inattendus, indépendant/indirectement et/ou directement liés au programme ».

6 Lessons learnt, cadres logiques et Score card de performance annuels (indicateurs de résultats et marqueurs de progrès).

7 Voir annexe 3 – liste des documents consultés.

De manière générale, les avantages de cette méthode sont les suivants : (1) permet d’offrir des « illustrations » (récits de vie) du processus de changement ; (2) met en évidence différentes interprétations de la réalité ; (3) permet d’identifier des changements inattendus ; (4) incite à une meilleure compréhension par les bénéficiaires des changements organisationnels ; (5) permet de susciter le débat entre les acteurs ; (6) permet de « peser » l’importance des différents effets mentionnés dans la discussion. En outre, cette méthode permet de mettre en avant des changements pas forcément liés directement au programme mais qui permettent d’avoir une vision plus globale des changements contextuels et permettant ainsi de mieux cerner la contribution du projet aux changements produits et/ou attendus. Cette méthode se focalise davantage sur l’évaluation qualitative des projets. Cette méthode a notamment permis aux consultants de valoriser quelques effets/impacts positifs et significatifs du projet (*voir 2.1.7 Effets/impacts*).

Au terme de la phase terrain, un atelier de restitution/d’apprentissage a été organisé. Ont participé à cet atelier quasi les mêmes acteurs que ceux présents lors de l’atelier de lancement. Cette rencontre s’est tenue sur une demi-journée. Dans un premier temps, les consultants ont restitué les premières conclusions de l’évaluation en mettant l’accent sur les principaux constats (points forts, points faibles). Ces conclusions ont ensuite été débattues entre les parties prenantes, afin d’affiner/corriger/compléter l’un ou l’autre enseignement. Dans un second temps, l’une ou l’autre recommandation a été approfondie collectivement. A noter que les consultants ont rédigé un aide-mémoire (sous forme de présentation Power Point), qui a servi de support de travail pour l’animation de cet atelier.

La mission de terrain s’est déroulée au Burkina Faso selon le schéma suivant :

Date	Activité
22/11/21	Briefing/premiers entretiens avec l’antenne locale (Ouagadougou)
01/12/21	Atelier de cadrage (en visioconférence)
Du 08 au 15/12/21 - Phase1 de collecte de données	
08/12/21	Entretiens avec l’équipe USCCPA (siège à Dédougou) ; visites de réalisations (Dédougou)
09/12/21	Focus-group avec membres de la SCOOPS Panissé de Bondokuy & visites de réalisations ; focus-groupe avec les membres de la SCOOPS Benkadi de Dédougou
10/12/21	Entretiens avec l’équipe USCCPA Retour sur Ouagadougou
14/12/21	Entretiens avec l’équipe CVB (+ visite de courtoisie auprès du président de la FNGN) ; focus-group avec le COGES du GSA de Noogo ; focus-group avec les membres de la Coopérative de transformation des femmes de Tangaye/Mairie Tangaye ; entretiens avec les membres du bureau exécutif et CA de CVB
15/12/21	Focus-group avec le Président union Somiaga et CoGES du GSA de Bembla Voyage à Yako ; focus-group avec le Président d’union animateur et COGES du GSA de Yako ; retour Ouahigouya
Du 17 au 21/01/22 – Phase 2 de collecte de données	
17/01/22	Entretien avec les responsables APFI ; entretiens avec l’équipe DGD de l’antenne locale SOS Faim
18/01/22	Voyage vers Ziniaré ; briefing avec le staff APIL ; focus-group avec les responsables des coopératives de Kaya, Pissila et Bousouma ; retour Ouagadougou
19/01/22	Entretiens avec le staff APIL ; entretien avec les responsables d’Autre Terre ; entretien avec la responsable de l’Association professionnelle des Etablissements Financiers du Burkina Faso
20/01/22	Entretien avec 2 responsables de la Direction Générale de la Coopération (DGCoop) ; préparation de l’atelier de restitution
21/01/22	Entretien (par téléphone) avec le Directeur de la Direction Régional de l’Agriculture du Centre-Nord ; atelier de restitution ; débriefing

Remarque : seul le consultant national a participé à la phase 1 de collecte de données sur le terrain (avec l'appui du chef de mission à distance). Les 2 consultants ont mené ensemble la phase 2 (à Ouagadougou et à Ziniaré).

Appréciation générale & remerciements

La mission s'est déroulée de manière très satisfaisante, avec une bonne disponibilité de l'équipe programme (antenne locale SOS Faim) ainsi que des différentes organisations partenaires. Les consultants souhaitent remercier toutes les personnes (en particulier les producteurs/trices rencontré(e)s) et institutions qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à ce bon déroulement général de la mission.



Photo 2 : Focus-group avec les membres de la coopérative de Tiankuy de l'USCCPA

2. ANALYSE GLOBALE

2.1 ANALYSE DES RESULTATS DU PROGRAMME SUIVANT LES CRITERES CAD (QE1)

2.1.1 PERTINENCE

La pertinence du programme est très élevée

- Le programme trouve toute sa légitimité par rapport au contexte du Burkina Faso et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci : dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturelles néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/variée/équilibrée pour des populations vulnérables, problèmes de commercialisation.
- Le programme a renforcé sa pertinence au vu de l'évolution du contexte sécuritaire. Certaines activités de développement des partenaires situées en zone à risque permettent de soutenir très concrètement les personnes déplacées internes/PDI (*APIL*).
- La crise sanitaire (pandémie de Covid-19) a renforcé la pertinence des systèmes alimentaires durables (renforcement de la résilience, circuit court, dissémination de bonnes pratiques, etc.).
- Pertinence de l'approche globale intégrée : en vue de dégager un surplus de production au sein des exploitations familiales, il est mis en œuvre des actions de renforcement de capacité en bonnes pratiques agricoles (utilisation d'intrants de qualité, pratique de l'agroécologie, utilisation raisonnée d'intrants chimiques, production de fertilisants organiques, etc.), et la subvention d'intrants et de petits matériels notamment en faveur des femmes. Le programme a contribué à développer des actions de formation pour des productrices et producteurs dont certains n'avaient pas eu l'opportunité d'apprendre des techniques de production améliorée ou d'accéder à des infrastructures de production telles qu'existantes de nos jours.
- Le programme a été formulé de manière pertinente, c'est-à-dire qu'il y a cohérence entre la problématique identifiée et les objectifs ainsi qu'entre les résultats. Il existe une belle complémentarité entre les différents volets du programme (appui à la production, appui au stockage/transformation/commercialisation, accès au financement rural, plaidoyer, renforcement des capacités) dans le but d'atteindre un maximum d'impact.
- La mise en œuvre des actions du programme a rencontré la satisfaction des jeunes et des femmes ; en effet ces derniers ont une représentativité acceptable au sein des instances dirigeantes des coopératives de base (voir même des Unions). Par ailleurs, les femmes sont de plus en plus impliquées dans les activités. Par exemple, pour l'*USCCPA*, les femmes qui n'arrivaient à produire que le bissap, livrent désormais l'Union en céréales et niébé, pour la commercialisation groupée.
- Le programme est pertinent par rapport aux plans stratégiques des partenaires. Par exemple, pour l'*USCCPA*, la construction de magasins dans les villages est bien en concordance avec la vision de l'Union consistant à disposer le stock de céréales dans les villages, contrairement à l'approche ancienne cherchant à regrouper les stocks au niveau central à Dédougou (cette disposition permettra de limiter les coûts de manutention et de transport en cas de livraison du client).

- La mise en place d'un dispositif de suivi orienté changements (avec les marqueurs de progrès) est très pertinente dans le cadre d'un programme comme celui-ci qui suscite des changements de comportements (en particulier au niveau des producteurs membres des coopératives/Unions).

2.1.2 COHÉRENCE

La cohérence du programme est satisfaisante

Cohérence par rapport à la stratégie nationale (alignement)

Le programme est en parfaite cohérence avec les politiques publiques du Burkina Faso.

Les actions mises en œuvre par le programme sont en lien avec l'objectif spécifique 4 de l'axe 2 du PNDES⁸ qui porte sur la promotion de l'emploi décent et la protection sociale pour tous, particulièrement pour les jeunes et les femmes, et l'objectif spécifique 1 & 5 de l'axe relatif à la dynamisation des secteurs porteurs pour l'économie et les emplois (« *développer durablement un secteur agro-sylvo-pastoral, faunique et halieutique productif et résilient, davantage orienté vers le marché* » & « *Inverser la tendance de la dégradation de l'environnement et assurer durablement la gestion des ressources naturelles et environnementales* »).

En particulier concernant l'**USCCPA**, par la participation aux marchés institutionnels à travers la SONAGESS et le PAM notamment qui approvisionnent les zones déficitaires du pays en céréales, l'Union a contribué à la sécurité alimentaire au niveau national au cours de ces 5 dernières années.

Cohérence par rapport aux autres programmes de coopération intervenant dans le même secteur (harmonisation)

- Le programme est cohérent par rapport aux objectifs de la coopération belge au Burkina Faso (en particulier en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire).
- Il est bon de souligner que chaque partenaire à son niveau développe des synergies avec d'autres acteurs de la coopération au développement, ce qui permet en général de mutualiser les efforts. Nous relevons les suivantes :
 - **USCCPA** : avec Mission inclusion/Canada qui co-finance avec SOS Faim le programme qui nous concerne ici. La mutualisation des ressources de ces 2 structures d'appui a permis de relever le niveau de réalisation des activités et des investissements sur le terrain, mieux que le permettait ordinairement l'accompagnement d'un seul partenaire.
 - **APIL** : nombreux partenariats, dont en particulier avec Autre Terre qui est membre du consortium SIA. L'appui d'Autre Terre se focalisant sur les Unités économiques et l'appui aux cultures vivrières.
 - **CVB** : met également en œuvre le projet TAPSA (Transition vers une Agro écologie Paysanne au Service de la Souveraineté Alimentaire) financé par CCFD-Terre solidaire et SIDI, et qui vise à améliorer la qualité des produits du GSA à travers la promotion de l'agroécologie, le renforcement des capacités des membres des CoGes et le plaidoyer auprès des autorités communales ; la coopérative met en œuvre le projet PARC (financé par Oxfam Québec) et portant sur les pratiques de résilience au climat, le reboisement et la réalisation de sites maraichers. A l'actif de CVB, l'on note aussi l'exécution du projet Jeunesse Sahélienne pour l'Action Climatique (JESAC) avec l'accompagnement d'Oxfam Burkina.

⁸ Plan National de Développement Economique et Social (2016-2020).

- Avec les autres ONG du consortium, les synergies ont manqué : celles-ci n'étaient pas vraiment budgétisées chez les partenaires.
- Des synergies sont à renforcer avec les acteurs humanitaires intervenant dans les zones d'insécurité (en particulier pour **CVB**).

2.1.3 EFFICACITÉ

De manière générale, l'efficacité du programme en termes de résultats atteints est relativement satisfaisante

L'efficacité du programme permet de mesurer si les objectifs de celui-ci ont été atteints, compte tenu de leur importance relative. Nous analysons/apprécions ici de manière croisée l'atteinte des indicateurs de résultats tels que définis dans les rapports d'activités et surtout l'atteinte des indicateurs relatifs à l'OS1 (marqueurs de progrès/MdP) : « *Les performances économiques, environnementales et sociales des acteurs de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale (AFD & ES) sont renforcées* ».

Remarque : pour USCCPA et CVB, les chiffres 2021 relatifs aux MdP sont provisoires et restent à confirmer.

Résultats atteints du R1 ("Les producteurs ont adopté des techniques de production durables et ont renforcé la gestion de leur activité") et MdP liés – USCCPA & APIL

Indicateurs de résultat pour le R1 : 1.1 Nombre de producteurs (H/F) ayant adopté ou ayant consolidé leur maîtrise d'une ou de plusieurs techniques de production durable et efficiente ; 1.2 Nombre de producteurs (H/F) ayant adopté ou ayant consolidé leur maîtrise des outils de gestion ; 1.3 Nombre de producteurs (H/F) qui se sont intégrés ou renforcé leur intégration dans des dynamiques collectives de production

Indicateurs de résultat pour l'OS1 : 1. Evolution du score de performance économique des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme ; 2. Evolution du score de performance environnementale des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme

De manière générale, pour USCCPA et APIL, les résultats sont atteints. Les compétences ont été renforcées (Unions/coopératives) en techniques de production et en gestion des terres dégradées. L'augmentation de la production agroécologique est également soulignée. En particulier concernant APIL, relevons l'intégration des PDI dans les activités de production pour leur relèvement.

USCCPA :

- *R1.1* : visait une cible de 655 personnes (dont 360 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 951 (dont 522 femmes), soit un taux de réalisation de 145% ; *R1.2* : visait une cible de 400 personnes (dont 220 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 400 (dont 190 femmes), soit un taux de réalisation de 100% ; cependant le taux d'atteinte de la cible pour les femmes a été de 86%, peut-être dû au niveau d'analphabétisme élevé chez ces dernières ; *R1.3* : visait une cible de 1050 personnes (dont 578 femmes). La cible atteinte en 2021 a été de 1007 (dont 553 femmes), soit un taux de réalisation de 96%. En conclusion, les taux de réalisation des indicateurs en lien avec le résultat 1 portant sur l'adoption des techniques de production durable et la gestion de leur exploitation varient de 96 à 145%. Ils sont satisfaisants et devraient favoriser l'accroissement des rendements de production de niébé par exemple (*voir infra*).

- *Performances économiques : MdP 1.1/la marge brute moyenne des exploitations familiales* : la baseline de la marge brute moyenne était de 35.022 FCFA. La marge brute moyenne a varié de 43.313 FCFA à l’an 1 à 59.800 FCFA à l’an 5 en passant par un maximum de 94.200 FCFA à l’an 3. Au final, la marge brute moyenne des exploitations familiales à la fin du programme a été de 59.800 FCFA, soit 97% de la cible finale, ce qui est appréciable ; *MdP 1.2/le rendement de la production de niébé* : la baseline du rendement de niébé était de 0,4T/ha ; elle a été de 0,56T/ha en année 5, soit 80% de la cible finale. Ce paramètre est à lier aux bonnes pratiques agroécologiques mais aussi fortement aux aléas climatiques (comme la région en a connu ces 3 dernières années avec le démarrage tardif et l’arrêt brutal de la pluviométrie).
- *Performances environnementales (MdP 2.1/la plantation des arbres fertilisants ; MdP 2.2/les biodigesteurs ; MdP 2.3/la production de fumure organique ; MdP 2.4/l’adoption de cultures associées ; MdP 2.5/l’adoption de la rotation des cultures)* : les scores de performance les plus faibles ont été rencontrés au niveau de la plantation des arbres (14% en an 4 et 22% en an 5) et l’adoption de la culture associée (niébé et céréales, 31% en an 4 et 51% en an 5). Les raisons identifiées de ce faible taux de réussite sont d’une part le transport des plantules d’une localité à l’autre et d’autre part l’insuffisance de suivi. Par ailleurs, les femmes n’ont pas pu planter suffisamment d’arbres, car n’étant pas en général propriétaires des terres qu’elles exploitent, selon les us et coutumes.

En conclusion, le score de performance environnementale globale de 61% en année 4 et de 78% en année 5 est acceptable. Cependant, un ajustement de pondération du biodigesteur comparé aux autres paramètres de performance pourrait être envisagé.

- Relevons enfin quelques activités qui ont été mises en œuvre dans le cadre du R1 : mise à disposition des semences améliorées de niébé et de sorgho (en 2020, 1000 producteurs dont 550 femmes ont reçu au moins 6 à 12kg de semences certifiées – niébé/sorgho/maïs – pour améliorer leur production agricole) ; révision du mécanisme de distribution des engrais ; appui à la production des intrants organiques (en 2020, 5.418 tonnes de fumure organique ont été produites par les 850 producteurs) ; consolider le type de CEF technico-économique au profit des producteurs alphabétisés ; consolider le CEF de base dans l’ensemble des coopératives simplifiées de l’Union ; suivi/accompagnement des utilisateurs de biodigesteurs ; formations sur les techniques de récupération/restauration des sols ; formations des membres sur l’élevage en contention ; formations en embouche bovine ; formations des utilisateurs sur l’entretien/maintenance des biodigesteurs au sein des exploitations ; etc.

APIL :

- *R1.1* : visait une cible de 1393 personnes (dont 1.184 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 3.270 (dont 2.102 femmes), soit un taux de réalisation de 234% ; *R1.2* : visait une cible de 2960 personnes (dont 2516 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 2.631 (dont 1.679 femmes), soit un taux de réalisation de 88% (peut-être dû au niveau d’analphabétisme élevé chez ces dernières) ; *R1.3* : visait une cible de 2.089 personnes (dont 1.775 femmes). La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 3.128 (dont 2.125 femmes), soit un taux de réalisation de 150%. En conclusion, les taux de réalisation des indicateurs en lien avec le résultat 1 portant sur l’adoption des techniques de production durable et la gestion de leur exploitation sont très satisfaisants et sont en partie liés à l’augmentation du membership des Unions (sans oublier aussi l’intégration des PDI) et à l’augmentation des surfaces de production. Les différentes actions de renforcement des capacités qui ont été menées dans le cadre du programme ont bien sûr aussi fortement contribué à l’atteinte de ces résultats positifs.

- Performances économiques : MdP 1.1/volume des productions* : la baseline était de 960 T (2016), évolution de 2.331,5 T en 2017 à 3.934 T en 2020, soit 101% de la cible finale. Cette évolution en termes de performance est due à l'extension de certains périmètres pour l'intégration de nouveaux bénéficiaires dont les personnes déplacées internes (PDI). Ainsi, 917 nouveaux maraichers ont été intégrés, les superficies emblavées ont augmenté de 22ha, ce qui porte à 4400 le nombre de maraichers accompagnés, et à 177 ha la superficie exploitée. Ces différentes évolutions ont eu une répercussion positive sur la production. A cela, il faut ajouter que les nouveaux périmètres intégrés en 2018 et 2017 sont à leur année d'expansion où les techniques nouvelles de production sont maîtrisées et mieux appliquées ; *MdP 1.2/diversification des productions* : la baseline était de 4 (2016), évolution de 6 en 2017 à 10 en 2021, soit 100% de la cible finale. En plus des spéculations que sont l'oignon, la tomate, le chou et le piment qui étaient cultivés en grande superficie, il a été ajouté le poivron, l'aubergine, la pastèque, la patate et le haricot vert ; *MdP 1.3/rendement de la tomate* : la baseline était de 19 T/ha (2016), évolution de 23,4 T/ha en 2017 à 30 T/ha en 2021, soit 110% de la cible finale. Ces résultats sont appréciables et s'expliquent par l'application des pratiques innovantes en maraîchage, l'amélioration de l'irrigation avec les motopompes, etc. ; *MdP 1.4/rendement oignon* : la baseline était de 19 T/ha (2016), évolution de 22 T/ha en 2017 à 27 T/ha en 2021, soit 73% de la cible finale. Ce déficit de résultat se justifie par le fait que les nouveaux bénéficiaires n'ont pas encore totalement maîtrisé les techniques améliorées de production de l'oignon.
- Performances environnementales : MdP 2.1/proportion de producteurs ayant adopté des méthodes agroécologiques* : la baseline était de 10% (2016), évolution de 30% en 2017 à 70% en 2021, soit 109% de la cible finale. Ces résultats positifs se justifient par le fait que les nouveaux bénéficiaires intégrés en 2017 et 2018 ont maintenant maîtrisé les pratiques agroécologiques. De plus en plus, ils voient les avantages de ces pratiques et les pratiquent convenablement⁹ ; *MdP 2.2/nombre de producteurs certifiés SPG* : la baseline était de 0 (2016), évolution de 35 en 2017 à 644 en 2021, soit 129% de la cible finale. Ces résultats s'expliquent par l'intérêt que les maraichers accordent de plus en plus à l'agroécologie, mais surtout aux retombées économiques qu'ils obtiennent à travers la vente des produits écologiques issus des sites certifiés (*voir commercialisation*).

⁹ Récupération des sols (cordons pierreux, bandes enherbées, zaï) ; fertilisation des sols par l'utilisation de compost (méthode aérobie) enrichi ou non ; utilisation de pesticides biologiques à base poudre de neem, ail ; association de cultures en maraîchage ; utilisation de semences locales adaptées au maraîchage ; utilisation de techniques économes en eau avec la culture sur des planches ou autres avec paillage.



Photo 3 : Focus-group avec les responsables des coopératives appuyées par APIL (Ziniaré)

Résultats atteints du R2 (« Les producteurs, OP et entreprises sociales ont renforcé leurs capacités de transformation, de commercialisation et de stockage ») – USCCPA, CVB & APIL

Remarque : le chapitre 2.3 (Questions spécifiques) reviendra plus en détail sur les conclusions relatives au R2.

Indicateurs de résultat pour le R2 : 2.1 Nombre de producteurs (H/F), OP et entreprises sociales ayant renforcé leurs capacités en matière de transformation, commercialisation ou stockage ; 2.2 Nombre de producteurs (H/F), OP et entreprises sociales ayant renforcé leurs moyens de transformation, commercialisation ou stockage

Indicateurs de résultat pour l'OS1 : 1. Evolution du score de performance économique des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme ; 2. Evolution du score de performance environnementale des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme ; 3. Evolution du score de performance sociale des acteurs de l'AFD & ES bénéficiaires du programme

De manière générale, les résultats sont partiellement atteints. Pour les 3 partenaires, les compétences ont été renforcées (Unions/coopératives) en capacités de stockage et de commercialisation. En général, les performances économiques ont été réduites suite à l'évolution défavorable du contexte (insécurité, Covid, mauvaise pluviométrie). Ceci est particulièrement vrai pour CVB où les résultats sont plus faibles et sont à lier prioritairement à la situation d'insécurité qui ne permet plus la réalisation d'activités économiques

USCCPA :

- *R2.1* : le pourcentage d'atteinte de la cible pour les OP est de 100% et concerne l'ensemble des 15 coopératives de base. Concernant les producteurs/trices, la cible finale atteinte a été de 812 personnes, soit 65% de la cible finale (1.250 personnes). L'atteinte de la cible pour les hommes a été de 48% et celle pour les femmes a été de 105% ; *R2.2* : Le nombre d'OP ayant renforcé leurs moyens de commercialisation/ stockage a été de 4 sur une cible finale de 6, soit un taux de réalisation de 67%.

Le nombre total de producteurs/trices ayant renforcé leurs moyens de commercialisation/stockage a été de 812 personnes sur une cible finale de 1250, soit un taux de 65%. Soulignons la construction d'infrastructures de stockage proches des sites de production et munies de dispositifs de manutention (diable), de palettes et de bâches. En conclusion, en lien avec l'indicateur 1, le taux d'atteinte de la cible finale pour le renforcement des capacités des OP est satisfaisant (100%) ; il est relativement faible (65%) pour le renforcement des capacités des producteurs/trices de manière générale. Le taux est très faible pour les hommes (48%) et très satisfaisant pour les femmes (105%). Relatif à l'indicateur 2, la cible atteinte en termes d'OP ou de producteurs/trices est relativement faible, soit respectivement 67% et 65%. Voir explications MdP.

- *Performances économiques (voir aussi questions spécifiques) : MdP 1.3/volumes commercialisés par l'Union* : le chiffre de référence du chiffre d'affaires (CA) avant le démarrage du programme était de 311.805.725 FCFA ; il a été respectivement pour les 4 premières années de 334.215.775 FCFA pour l'an 1, de 633.087.736 FCFA pour l'an 2, de 370.305.260 FCFA pour l'an 3 et de 224.432.400 FCFA pour l'an 4. Le CA pour l'an 5 est de 208.570.241 FCFA, bien en deçà de la cible finale qui est de 398.266.025 FCFA. Commentaires : l'Union a fait une vente exceptionnelle à l'an 2 ; en plus de ses clients ordinaires que sont la SONAGESS et le PAM, elle a acquis le marché sous régional de l'Agence régionale pour l'agriculture et l'alimentation (ARA), ce qui a considérablement grossi la quantité commercialisée. Ensuite, l'on relève des difficultés dans la commercialisation liées aux marchés institutionnels (et crise de gouvernance qui a suivi en 2018) – (1) campagne 2018-2019 : perte importante suite au retournement des prix, qui avait forcé l'USCCPA à vendre à un prix inférieur à celui qui avait été payé aux producteurs membres (des explications fournies, il ressort qu'au moment de la vente, les prix sur le marché étaient plus bas par rapport à ceux de la récolte où les produits ont été collectés auprès des membres) ; (2) campagne 2019-2020 affectée par un contrat à terme mal négocié avec un client industriel dans le cadre du projet PACTE – les problèmes financiers de l'USCCPA se trouvaient également aggravés par l'accumulation de défauts de remboursement de la part de producteurs membres. En réponse à cette situation, l'USCCPA a finalement préféré revendre un véhicule, prendre des mesures pour accélérer la récupération des arriérés des membres et négocier un rééchelonnement de sa dette vis-à-vis des Caisses Populaires. L'Union a vendu à perte ses produits sur le marché en 2020 (année 4) et en 2021 (année 5), ce qui n'a pas permis de verser des ristournes aux producteurs. *MdP 1.4/taux de déchets à la livraison* : Le taux de déchets des produits agricoles à commercialiser a varié de 1% à l'an 1 à 0.02% à l'an 5, ce qui a contribué à minimiser les pertes au niveau de la commercialisation.
- Remarque : il est à noter que ce score de performance économique pourrait être plus faible si des pondérations étaient appliquées au regard des poids effectifs. L'on constate que de bonnes performances au niveau du taux d'impuretés et du rendement en niébé dans le champ permettent de compenser des pertes importantes dans la vente des produits agricoles par l'Union ; alors que les valeurs économiques de ces paramètres ne semblent pas équivalentes et pour l'Union et pour les producteurs à la base. En effet, les différents paramètres de la performance économique pourraient être pondérés en tenant compte de leur poids effectif. Par ailleurs, au chiffre d'affaires à la vente l'on pourrait adjoindre la marge brute, car un chiffre d'affaires élevé est plus synonyme de membership mobilisé pour l'activité de vente groupée que de performance économique. C'est la marge à la vente qui est distribuée aux producteurs comme ristournes avec des parts revenant aux coopératives et à l'Union.

- Relevons enfin quelques activités qui ont été mises en œuvre dans le cadre du R2 : formations des animateurs endogènes et des élus sur la contractualisation agricole (en 2020, 60 producteurs dont 30 animateurs endogènes et 30 élus des coopératives ont été formés) ; formation des producteurs sur les opérations post-récolte (en 2020, 760 producteurs ont amélioré leurs connaissances à ce niveau) ; formation des producteurs sur les exigences du marché en termes de taux d'aflatoxine (en 2020, 760 producteurs ont amélioré leurs connaissances à ce niveau).

CVB :

- *R2.1* : visait une cible de 350 GSA (soit 80% du parc GSA). La valeur de la cible en 2021 a été de 41 GSA, soit un taux de réalisation de 12% ; *R2.2* : visait une cible de 7 magasins de groupage et 4 sites de collecte. La valeur de la cible en 2021 a été de 0 ; *R2.3 (nombre de GSA desservis par les sites de collecte et les magasins de groupage)* : visait une cible de 75 GSA. La valeur de la cible en 2021 a été de 38 GSA, soit un taux de réalisation de 51%. Tous ces chiffres ne sont pas positifs et sont le reflet avant tout des problèmes d'insécurité et autres problèmes liés (voir explications au niveau des MdP).
- *Performances économiques : MdP 1.1/autonomie financière de la coopérative* : le score par rapport à la cible finale a été de 62% ; les éléments explicatifs de cette situation sont la faiblesse du remboursement du fonds de roulement à cause des difficultés rencontrées par de nombreux GSA ; *MdP 1.2/taux d'utilisation du fonds de roulement* : il a été de 44% en 2019 et 11% en 2020 où le score par rapport à la cible finale a été estimée à -252%. Le niveau de fonds emprunté a été faible car de nombreux GSA disposaient de stocks non vendus (populations déplacées ou manquaient de ressources financières) ou étaient redevables à la coopérative, sans oublier la réduction du nombre de GSA actifs du fait de l'insécurité surtout pour la zone du Sahel, du Centre-Nord, une partie du Nord et de la Boucle du Mouhoun ; *MdP 1.3/taux de remboursement* : il était de 91% en 2016 avant le démarrage du programme ; cette période correspondait à une période où l'insécurité était naissante et n'avait pas un impact important sur les populations des villages considérés. Le taux de remboursement a été de 85% en 2019 et de 87% en 2020, bien que le volume de fonds alloué ait été plus faible. Le score de ce marqueur de progrès par rapport à la cible finale a été de -71%. Ces difficultés liées au taux de remboursement s'expliquent par l'insécurité qui sévit dans la zone et qui ne permet pas le suivi efficace des recouvrements auprès des GSA ni les transferts réguliers des fonds par les GSA (fermeture des institutions financières). L'existence des stocks importants restant au sein des GSA suite aux méventes qui s'expliquent en partie par les départs des ménages des villages, justifient aussi le faible taux de remboursement enregistré ; *MdP 1.4/état des bâtiments* : le score de -1% par rapport à la cible finale indique qu'il n'y a pas eu de progrès notable dans l'entretien des infrastructures de stockage, car de nombreux GSA ne fonctionnaient pas et à cause de l'insécurité qui a fait déplacer les populations de nombreux villages. Aussi, on enregistre la destruction d'un certain nombre de bâtiments (bâtiments brûlés, décoiffés, etc.) ; *MdP 1.5/fonds propres des GSA* : ce fonds qui est constitué des bénéfices faits par les GSA suite aux ventes, a connu une baisse progressive de 57 millions FCFA en 2016 (baseline) à 35 millions FCFA en 2020 ; les raisons évoquées sont le nombre réduit de GSA fonctionnels et la mévente de produits des GSA en fonctionnement à cause de l'insécurité. En conclusion, le score global de performance économique par rapport à la cible finale a été de -74% en 2020, cela témoigne du faible résultat obtenu à travers les performances économiques des GSA. Ce résultat est à lier prioritairement à la situation d'insécurité qui ne permet plus la réalisation d'activités économiques et à un degré moindre à la COVID-19 en 2020 qui a également impacté négativement les activités économiques.

- Remarque : les pondérations tiennent compte de l'importance des marqueurs identifiés pour la performance économique.

Cependant, il est à noter que pour l'autonomisation financière, la coopérative tire une bonne partie de ses ressources des intérêts du DAT ; alors que ces dernières devaient provenir du remboursement avec intérêt du fonds de roulement. Dans ce contexte et selon cette vision, il se dégage que le taux d'utilisation du fonds de roulement (*MdP 1.2*) et le taux de remboursement (*MdP 1.3*) semblent avoir un poids plus important que *MdP 1.1* portant sur l'autonomisation financière.

- *Performances environnementales : MdP 2.1/formations en agroécologie* : ce marqueur de progrès porte sur le nombre de producteurs formés en agroécologie tout le long du programme, afin de fournir les GSA en produits de qualité. Le score par rapport à la cible finale a été de 21% en 2019 et de -5% en 2020. En 2019, l'on constate des difficultés de regroupement pour les formations. Par ailleurs, les appui-conseils pour le renforcement des capacités des CoGes en techniques de stockage agroécologique par l'équipe technique ont été réduits du fait de l'insécurité. En 2020, le Covid-19 n'a pas permis l'organisation des sessions de formations à cause des mesures barrières sur les regroupements ; *MdP 2.2/méthodes écologiques de stockage dans les GSA* : ce marqueur de progrès concerne le nombre de GSA utilisant des méthodes respectueuses de l'environnement pour le stockage. De 100% en 2018, le score par rapport à la cible finale a été de 6% en 2019 et de -66% en 2020. En 2019, la non-atteinte de la cible s'explique par la baisse du nombre de GSA actifs pour cette campagne. En 2020, ces mauvais chiffres s'expliquent par l'absence de fonctionnement de plusieurs GSA à cause de l'insécurité ainsi que par le non-remboursement du fonds de roulement.



Photo 4 : Stockage de céréales dans le Grenier de Sécurité Alimentaire (GSA) de Yako

- *Performances sociales : MdP 3.1/volume commercialisé par les GSA* : ce marqueur de progrès concerne la somme de la quantité de tous les produits commercialisés par les GSA. Le score par rapport à la cible finale a été de -77%. Les raisons fournies sont les stocks invendus au niveau des GSA, la pandémie de COVID-19 et l'insécurité qui ont accentué la situation de pauvreté des populations. *MdP 3.2/nombre de GSA actifs* : sur un total de 475, 150 GSA étaient actifs en 2016 (baseline). Ce nombre a évolué à 285 en 2018, puis a régressé à 198 en 2020. Le nombre de GSA actifs en 2021 est certainement plus faible au regard de l'aggravation relative de la situation d'insécurité dans la région.

En 2019, la baisse du nombre des GSA actifs se justifie par le non-remboursement des fonds de roulement de la campagne antérieure par un grand nombre de GSA, ce qui ne leur a pas permis d'avoir de nouveaux fonds pour des approvisionnements pour la présente campagne. En 2020, toujours en baisse pour plusieurs facteurs : l'insécurité dans la zone, la forte proportion des GSA redevables ainsi que le déplacement des populations. Remarques : (1) l'inactivité liée à l'insécurité se décline sous plusieurs formes : approvisionnement en céréales et autres denrées impossible, mise sous scellé des magasins par les autorités pour éviter que les terroristes viennent s'y approvisionner, pillages ou destruction des stocks ou des installations, fuite des responsables et/ou de la population, etc. ; (2) Sur ces mêmes 475 GSA, 127 sont considérés comme inaccessibles (143 en 2018-2019). Certains GSA, bien qu'inaccessibles, ont pu mener des activités et en informer la coopérative par des contacts à distance ; (3) un grand nombre de GSA, accessibles ou non, sont dans l'impossibilité d'effectuer des transferts d'argent avec la coopérative, parce que les institutions financières les plus proches ont fermé et/ou que les transferts d'argent en espèces sont considérés comme trop dangereux ; *MdP 3.3/diversification des produits offerts dans les GSA* : ce marqueur de progrès concerne la quantité de produits non céréaliers (sucre, PFNL, etc.), y compris les aliments pour bétail. Le score de 26% en 2019, a été de 7% en 2020, car il était difficile de collecter les PNFL en brousse à cause de la situation de COVID-19 et d'insécurité ; ainsi les CoGes ont privilégié l'achat de céréales pour approvisionner les GSA. *MdP 3.4/% de jeunes dans les COGES* : il s'agit ici des membres de moins de 40 ans sur l'ensemble des membres des CoGes des GSA dans les zones dites vertes, où les GSA sont encore fonctionnels. Le score en 2019 a été de 33%. Cette baisse du résultat se justifie par la réduction du nombre de GSA actifs de la campagne 2018-2019. Cependant, si l'on se réfère à l'ensemble des CoGes du parc GSA, la proportion des jeunes au sein des CoGes a nettement évolué. *MdP 3.5/différence de prix GSA-commerçants* : ce marqueur de progrès porte sur la moyenne des écarts de prix sur le prix commerçant de la place et cela toute l'année (maïs, sorgho et mil). Le score était de 97% en 2017 ; de 2018 à 2020, il a été respectivement de -80%, -1070%, et -236%. Ainsi, sur le terrain, selon les années, la différence de prix favorable aux GSA de 500 à 1.000 FCFA à la récolte, devient favorable aux commerçants de 1.000 à 3.000 FCFA par la suite.

- En 2019, CVB s'est lancée dans la collecte et la vente groupée de niébé. En effet, dans les zones desservies par CVB, chroniquement déficitaires en céréales, il existe un potentiel pour développer la culture du niébé (dont le cycle de développement est plus court et donc bien adapté à la zone), qui pourrait devenir une source importante de revenus pour certains producteurs. L'activité attire particulièrement les jeunes. En 2019-2020, en collaboration avec l'Union des producteurs de riz, CVB a entamé des négociations avec la Région du Nord pour la fourniture de riz et de niébé à des cantines scolaires. 20 tonnes de niébé ont été collectées en octobre-novembre 2020 auprès de producteurs et livrées à la Mairie de Tangaye.

Pour mener de telles opérations ciblant des clients exigeants sur la qualité, CVB a compris l'importance de suivre le processus depuis la production. CVB vise à mettre en place une relation de confiance entre les mairies et les producteurs locaux, ceux-ci s'engagent à produire selon les bonnes pratiques en agroécologie pour fournir des produits sains. Le développement de cette nouvelle activité a été facilité par les acquis du programme TAPSA financé par le CCFD.

- CVB a également mis en place 4 moulins couplés à des GSA. Gérés par des coopératives de femmes, les moulins écoulent leurs produits (farine et couscous de maïs, sorgho, etc.) principalement à travers les GSA. Ils permettent donc de créer un peu de valeur ajoutée localement.

- Relevons enfin quelques activités qui ont été réalisées dans le cadre du R2 : renforcement de capacités des membres du CoGes en techniques de recherche de fournisseurs, contrôle de qualité, commercialisation, stockage agroécologique. Soulignons que certaines activités n’ont pas été réalisées tenant compte de la crise sécuritaire et de la pandémie de Covid-19 ; il s’agit : (1) bourses d’échange des produits alimentaires (depuis 2018) ; (2) mise en place et suivi du système d’information sur les prix de céréales des GSA (insécurité dans les zones des marchés identifiés).

APIL :

- *R2.1* : visait une cible de 2.960 (dont 2.516 femmes). La valeur de la cible en 2021 a été de 4.672 (dont 3.160 femmes), soit un taux de réalisation de 158% ; *R2.2* : visait une cible de 2.089 (dont 1.775 femmes). La valeur de la cible en 2021 a été de 4.315 (dont 2.290 femmes), soit un taux de réalisation de 206%. En conclusion, les taux de réalisation des indicateurs en lien avec le résultat 2 portant sur le renforcement des capacités de transformation, de stockage et de commercialisation sont très positifs (*voir explications en infra – performances économiques*).
- *Performances économiques : MdP 1.1/valeur des produits commercialisés par les Unions* : la baseline était de 556 millions FCFA (2016), évolution de 681 millions FCFA en 2017 à 1.970,05 millions FCFA en 2021, soit 88% de la cible finale. Ces bons résultats se justifient par l'opérationnalisation du système de mise à marché collectif par les Unions, qui disposent de magasins de conservation et de conditions de stockage adaptées. Ce sont autant d'atouts qui aident les Unions à garder leurs productions et à les vendre aux mois de juillet, août, septembre, quand le prix du sac de 100kg se vend entre 35.000 FCFA à 45.000 FCFA. Il faut toutefois garder à l’esprit que la vente concerne tous les produits maraîchers mais que seulement l’oignon est conservable à ce jour. Le système de mise à marché collectif a éliminé les bradages de production à vil prix par les maraichers. En effet ceux-ci à travers les groupements centralisent leur production à l'Union, qui cherche un acheteur et fixe le prix de vente de sorte à en tirer le maximum de profit. Soulignons aussi que les Unions ont augmenté leur membership ; le nombre de groupements membres dans les unions a évolué, ce qui fait que la production aussi a évolué, donc conséquemment les volumes commercialisés aussi ont augmenté. Notons toutefois qu’en 2020, les résultats n’ont pas été bons (par rapport à la cible de 2019 le chiffre d'affaires a considérablement baissé de 39,1%) ; cette baisse significative du chiffre d'affaires s'explique par la perte de marché au moment de l'apparition de la pandémie à coronavirus. A cette période où les marchés ont été fermés suite à la quarantaine des villes imposée, les opportunités de commercialisation ont été très réduites. Cela n'a pas permis de vendre à temps les productions. Les Unions ont observé une perte en termes de pourriture des produits (majoritairement la tomate). *MdP 1.2/ressources propres des Unions* : la baseline était de 518.000 FCFA (2016), évolution de 1.835.400 FCFA en 2017 à 7.348.200 FCFA en 2021, soit 91% de la cible finale. L’on relève que les ressources propres des Unions ont considérablement augmenté en 2021. De manière générale, les fonds propres sont constitués substantiellement des cotisations des membres, des frais de prestation de l'Union, des frais de location de matériels collectifs, et des ventes groupées d'intrants. *MdP 1.3/pertes post-récolte* : la baseline était de 15% (2016), évolution de 12% en 2017 à 8% en 2021, soit 70% de la cible finale. Cette évolution s’explique par la maîtrise des techniques de conservation, l'adaptation des infrastructures de conservation (telles que les conserveries) qui ont été mises à la disposition des Unions. Aussi l'application des produits naturels (tels que le compost, les biopesticides) sur les cultures minimisent les pertes post-récoltes. *MdP 1.5/revenu net moyen par producteur* : la baseline était de 214.500 FCFA (2016), évolution de 289.740 FCFA en 2017 à 428.000 FCFA en 2021, soit 91% de la cible finale. Ces bons chiffres s'expliquent par l'augmentation du volume de production et le maintien des prix de vente qui s'articulent autour de 20.000 FCFA à 35.000 FCFA le prix de 100kg.

A l'exception de 2020 avec les problèmes de commercialisation liés à la pandémie de Covid-19, les producteurs n'ont pas rencontré d'énormes difficultés d'écoulement grâce au dynamisme des comités de commercialisation et au système de rachat vente qui est en train de se mettre en place au sein des Unions.

- *Performances sociales :*

- Groupements : *MdP 3.1/participation des femmes aux postes de responsabilité* : la baseline était de 18% (2016), évolution de 24% en 2017 à 39% en 2021, soit 66% de la cible finale. *MdP 3.2/accès des jeunes aux services fournis par le projet* : la baseline était de 12% (2016), évolution de 15% en 2017 à 40% en 2021, soit 156% de la cible finale. *MdP 3.3/nombre de membres des groupements* : la baseline était de 1.608 (2016), évolution de 2.233 en 2017 à 4.672 en 2021, soit 163% de la cible finale. En conclusion, en 2020, la performance sociale des groupements est à 118% par rapport à la cible finale, cette évolution a été possible grâce à l'intégration de nouveaux bénéficiaires, tous des PDI. En 2021, la performance sociale des groupements est à 132% par rapport à la cible finale (augmentation en particulier au niveau de l'accès des jeunes).
- Unions : *MdP 3.1/accès des femmes aux postes de responsabilité* : la baseline était de 21% (2016), évolution de 25% en 2017 à 40% en 2021, soit 66% de la cible finale. A la fin d'année 2020, le rapport d'enquête fait ressortir que 29 femmes occupent des postes de responsabilité sur les 72 postes disponibles, ce qui reste appréciable. *MdP 3.2/degré de satisfaction des groupements membres par rapport aux services de l'Union* : la baseline était de 30% (2016), évolution de 41,50% en 2017 à 73,90% en 2021, soit 110% de la cible finale (sur base des enquêtes de satisfaction menées en décembre de chaque année). Il ressort de ces enquêtes de satisfaction qu'en plus des services tels que les formations, les appuis conseils, et la dotation de semences qu'ils ont reçues, les groupements membres des Unions, justifient l'accroissement de leur satisfaction grâce à l'opérationnalisation du système de mise à marché collectif. *MdP 3.3/nombre de groupements membres des Unions* : la baseline était de 91 (2016), évolution de 107 en 2017 à 183 en 2021, soit 103% de la cible finale. Ces bons résultats s'expliquent notamment par les nombreuses séances de sensibilisations au niveau communal (pour informer sur les activités des Unions maraîchères et sur les avantages d'y adhérer).
- Une Unité de transformation de tomates¹⁰ a été mise en place en 2018 à Boussouma (société coopérative Wendpanga): cette unité, qui a réellement commencé à produire en 2020, est équipée, reconnue légalement, le conseil de gestion de l'unité est mis en place, la charte de gestion de l'unité a été élaborée et adaptée par les parties prenantes. Un fonds de 3,5 millions FCFA a été remis à la coopérative, sous forme de prêt remboursable sur 3 ans à partir de la 2ème année de fonctionnement de l'unité.

Des formations sur les techniques de transformation de la tomate et techniques d'emballage ont été données auprès des 30 femmes actives au sein de l'unité. Depuis septembre 2021, 42 nouvelles adhésions ont été actées, ce qui donne actuellement 72 femmes membres de l'unité. 300 tonnes ont été transformées les 2 premières années (2020/2021). Voir aussi 2.3 questions spécifiques.

¹⁰

3 produits dérivés : sauce de tomate conditionnée, purée de tomate conditionnée, tomates pelées.

- Relevons enfin quelques actions de renforcement des capacités qui ont été mises en œuvre dans le cadre du R2 : formations sur l'approche entrepreneuriat (planification participative /compte d'exploitation, cahiers de gestion), sur la commercialisation (ventes groupées, marketing, recherche de clients, SIM, etc.), sur l'amélioration des techniques de conservation/stockage (réduction des pertes post-récoltes).

Remarque : le système de gestion et contrôle des normes de conservation est mis en place avec l'appui de l'USCCPA. Tous les comités de gestion des conserveries (stockage) ont été formés à l'utilisation de ces outils. Cependant, le dispositif du contrôle qualité n'a pas pu être mis en place car nécessite des équipements et outils de technicité élevée, dont la programme n'avait pas prévu.

Résultats atteints du R3 (« Les producteurs, OP et entreprises sociales ont accès à des services financiers pérennes et adaptés à leurs besoins ») - APFI

Indicateurs de résultat pour le R3 : 3.1 En-cours de crédit/épargne mis à disposition des acteurs de l'ADF & ES ; 3.2 Nombre de producteurs (H/F), OP et entreprises sociales ayant accès à un ou plusieurs services ou produits financiers adaptés ; 3.3 Autonomie opérationnelle des institutions de financement rural

Indicateurs de résultat pour l'OS1 (voir supra)

Remarque : seul APFI est concerné par ce résultat.

Concernant APFI, après de mauvaises performances liées à la crise de l'institution (qui elle-même est liée à la non-fonctionnalité d'une bonne partie du réseau suite à l'insécurité), des signes positifs de relance sont observés ensuite (2019/2020) après un début de mise en œuvre du plan de redressement. Par ailleurs, soulignons que la majorité des partenaires ont des difficultés d'accès aux crédits.

APFI :

- *R3.1* : concernant l'en-cours d'épargne, évolution de 900 Mio FCFA en 2017 à 915 Mio FCFA en 2020, soit 50,8% de la cible finale. Concernant l'en-cours de crédit, évolution de 1.150 Mio FCFA en 2017 à 451 Mio FCFA en 2021, soit 63,7% de la cible finale ; *R3.2* : en 2019, est légèrement au-dessus de la cible concernant le nombre de producteurs et légèrement en-dessous de la cible concernant le nombre d'OP ; *R3.3* : en 2019, est en-dessous de la cible (85% au lieu de 132%).
- *Performances économiques : MdP 1.1/productivité des agents de crédit* : la baseline était de 60 (2017), évolution de 162 en 2018 à 153 en 2020, soit 76,5% de la cible finale ; *MdP 1.2/encours moyen annuel crédit* : voir supra ; *MdP 1.3 encours moyen annuel épargne* : voir supra ; *MdP 1.4/qualité de portefeuille* : la baseline était de 8% (2017), évolution de 5% en 2018 à 7% en 2020 ; *MdP 1.5/autosuffisance opérationnelle* : la baseline était de 115% (2017), évolution de 90,84% en 2018 à 127% en 2020, soit 94% de la cible finale.
- *Performances environnementales : MdP 2.1/nombre de crédits Habitat VN* : la baseline était de 25 (2017), évolution de 15 en 2018 à 14 en 2020, soit 14% de la cible finale ; *MdP 2.2/volume crédit Habitat VN* : la baseline était de 10 Mio FCFA (2017), évolution de 2 Mio FCFA en 2018 à 3 Mio FCFA en 2020, soit 4,2% de la cible finale ; *MdP 2.3/nombre de crédit Energie renouvelable* : la baseline était de 50 (2017), évolution de 45 en 2018 à 45 en 2020, soit 15% de la cible finale ; *MdP 2.4/volume de crédit Energie renouvelable* : la baseline était de 5 Mio FCFA (2017), évolution de 7 Mio FCFA en 2018 à 4,5 Mio FCFA en 2020, soit 15% de la cible finale.

- *Performances sociales : MdP 3.1/taux de pénétration* : la baseline était de 15% (2017), évolution de 22,5% en 2018 à 25% en 2020, soit 71,4% de la cible finale ; *MdP 3.2/nombre de guichets* : la baseline était de 45 (2017), évolution de 75 en 2018 à 45 en 2020, soit 86,5% de la cible finale ; *MdP 3.3/nombre d'épargnants* : la baseline était de 65.000 (2017), évolution de 71.115 en 2018 à 44.500 en 2020, soit 92% de la cible finale ; *MdP 3.4/part des femmes dans l'encours de crédit* : la baseline était de 10% (2017), évolution de 18% en 2018 à 19% en 2020, soit 63,3% de la cible finale ; *MdP 3.5/nombre de membres formés à l'éducation financière* : la baseline était de 2.000 (2017), évolution de 2.980 en 2018 à 3.210 en 2020, soit 45,8% de la cible finale.
- Commentaires généraux : (1) en 2018/2019, APFI a eu de mauvaises performances liées à la crise de l'institution (qui elle-même est liée à la non-fonctionnalité d'une bonne partie du réseau suite à l'insécurité¹¹) ; (2) Des signes positifs de relance sont observés ensuite (2019/2020) après un début de mise en œuvre du plan de redressement élaboré en septembre 2019 avec l'appui technique de PAMIGA. Détails du plan : redéploiement (relocalisation du bureau central de Ouagadougou à Dédougou, suppression des guichets non viables), digitalisation¹², renforcement des capacités en éducation financière des agents de terrain et des membres des organes, appui missions de recouvrement¹³, différentes formations relatives aux outils/manuel de procédures, outils/équipements informatiques au niveau des agences, négociation de lignes de refinancement et relance des crédits¹⁴, réalisation d'un audit externe¹⁵.

Résultats atteints du R4 (« Les autorités publiques, OSC et citoyens sont sensibilisés, prennent en compte et se mobilisent en faveur de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale ») – CVB, APIL & ROPPA

Indicateurs de résultat pour le R4 : 4.1 Nombre d'initiatives prises par les autorités publiques en faveur de l'AFD & ES ; 4.2 Nombre d'interpellations et de propositions faites par les acteurs organisés de la société civile en faveur de l'AFD & ES ; 4.3 Nombre de citoyens sensibilisés en faveur de l'AFD & ES

Indicateurs de résultat pour l'OS1 (voir supra)

Remarque : sur base des termes de référence de la présente évaluation, les évaluateurs ne se sont pas focalisés sur ce résultat et renvoient le lecteur au rapport d'évaluation intermédiaire des interventions relatives au plaidoyer et à l'observatoire des exploitations familiales, des partenaires de SOS Faim en Afrique de l'Ouest¹⁶. Seul APIL et le marqueur de progrès lié à ce résultat 4 est apprécié ici.

¹¹ Avec la crise sécuritaire, 30 points non fonctionnels (dans le Soum).

¹² En 2020, APFI a conclu un accord avec la société M21, filiale du groupe bancaire CORIS, pour l'acquisition d'une licence d'utilisation de MCS (Microfinance Cloud System), un logiciel intégrant la comptabilité et le suivi de l'information de gestion pour les IMF. Le principe de saisie sur tablettes des données des guichets (lié à l'utilisation de Perfect) a été abandonné au profit d'une organisation mixte où les données centralisées seront transmises à Dédougou sous forme papier (ou scans) pour y être saisies dans le logiciel.

¹³ Récupération des crédits en souffrance : environ 66 millions de FCFA ont été récupérés en 2019, 29 millions de FCFA en 2020. Le PAR-90 passe de 28% à fin 2019 à 7%, en lien avec la récupération de crédits en souffrance.

¹⁴ En 2020, APFI a obtenu une ligne de crédit de 24 millions de FCFA auprès d'un fonds public (FONAFI) et une autre de 100 millions de FCFA auprès d'AGRI+ (assortie cependant de conditions).

¹⁵ Visant à la fois à certifier les comptes 2020 pour renforcer la crédibilité de l'organisation auprès de re-financeurs potentiels et de disposer de recommandations pour l'amélioration de la gestion.

¹⁶ Rédigé en juillet 2021 par Ambroise Mazal.

APIL :

- *MdP 3.4/capacité d'influence des Unions sur les politiques* : plusieurs rencontres/ateliers de concertation et dialogue ont été organisés entre les Unions et les autorités locales. Ces rencontres sont l'occasion pour les maraichers de présenter leur travail, de valoriser leurs efforts dans le domaine du maraichage mais aussi de porter quelques doléances aux autorités locales pour lever les contraintes qui entravent l'activité. Parmi ces doléances, relevons les suivantes : (1) les Unions de Pissila et Kaya ont bénéficié d'équipements de la part de la direction régionale de l'agriculture du Centre Nord ; (2) l'Union de Boussouma a obtenu des sièges au conseil communal de Boussouma où deux producteurs et une productrice y participent et font valoir leur voix. Soulignons également qu'un cadre de concertation a été initié par APIL, il s'agit de concertation entre autorités locales et producteurs maraichers, pour réfléchir à de meilleures stratégies de commercialisation dans un contexte de Covid-19.

Résultats atteints du R5 (« Les capacités des acteurs organisés de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale sont renforcées ») – USCCPA, CVB & APIL

Indicateurs de résultat : 5.1 Nombre d'acteurs renforcés au niveau de leur gouvernance participative ; 5.2 Nombre d'acteurs renforcés au niveau de leurs capacités opérationnelles et de gestion ; 5.3 Nombre d'initiatives réalisées en réseau par les acteurs

Indicateurs de résultat pour l'OS1 (voir supra)

De manière générale, l'efficacité relative au niveau d'atteinte de ce résultat est satisfaisante. Les organisations partenaires et leurs membres ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées. Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser.

USCCPA :

- Le taux d'atteinte de l'indicateur 1 a été de 100%, celui de l'indicateur 2 a été de 111% et celui de l'indicateur 3 de 266%. Les taux d'atteintes des indicateurs en lien avec le renforcement de capacité des jeunes et des femmes ont été largement atteints.
- *Performances sociales* : MdP 3.1/proportion de femmes aux postes de responsabilités des coopératives et de l'Union ; MdP 3.2/la proportion de femmes parmi les membres actifs ; MdP 3.3/la proportion de jeunes aux postes de responsabilité des coopératives et de l'Union ; MdP 3.4/la proportion de jeunes parmi les membres actifs ; MdP 3.5/le nombre de membres. Commentaires : les données sur la proportion des femmes et des jeunes aux postes de responsabilité au niveau des coopératives ou de l'Union n'ont pas été toujours renseignées. En année 5, il ressort que les scores de performance les plus faibles sont relatifs au nombre de membres (- 169%) et à la proportion de jeunes aux postes de responsabilité (- 87 %). Concernant le nombre de membres, en 2020, on constate une baisse de 36,64% par rapport à la prévision. Cela s'explique par le fait qu'avec la conformité de l'Union à la loi OHADA, un nouveau texte statutaire a été adopté dont l'un des points est la constitution des parts sociales. Chaque producteur et productrice qui désire s'adhérer à une des 15 coopératives affiliées à l'Union doit verser une part sociale. Avec ce nouveau schéma, le nombre de membres inscrits dans le registre des 15 sociétés coopératives s'élèvent à date à 2.154 coopérateurs/trices.

CVB :

- R5.1 : visait une cible de 450. Les chiffres obtenus ne sont pas actualisés pour 2020 ; R5.2 : visait une cible de 450. Le taux de réalisation serait de 100% (à confirmer) ; R5.3 : visait une cible de 2. Le taux de réalisation serait de 112,50%.

APIL :

- 5.1 : visait une cible finale de 26. La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 26, soit un taux de réalisation de 100% ; 5.2 : visait une cible finale de 26. La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 29, soit un taux de réalisation de 111% ; 5.3 : visait une cible finale de 35. La valeur atteinte de la cible en 2021 a été de 29, soit un taux de réalisation de 83%.
- Commentaires : de manière générale, les compétences ont été renforcées (surtout au niveau Unions) en termes de gouvernance participative, en termes organisationnel/institutionnel et de gestion. De nos discussions avec les parties prenantes, il ressort qu'auparavant, les Unions étaient faiblement organisées et que les OP se plaignaient d'absence de services.

Le but de cet appui institutionnel/organisationnel des Unions est de renforcer leur pouvoir d'agir (amélioration des services aux membres). Parmi les appuis en termes de renforcement des capacités, relevons les suivants (tant au niveau Union qu'au niveau coopératives) : formation des dirigeants des Unions sur la loi coopérative (permet aux organisations de renforcer leurs connaissances sur l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives et de jeter les bases d'une réflexion pour la mise en conformité de leurs organisations avec l'acte uniforme) ; formation des leaders des OP à la méthode de planification participative (formateurs endogènes sur l'Agriculture comme une entreprise familiale/ACEF – tenue des comptes d'exploitation/se donner des objectifs de production pour la campagne prochaine, etc.) ; formation de formateurs paysans sur le management associatif, etc. Le rapport d'activités 2020 d'APIL nous renseigne par exemple que les groupements maraîchers et Unions détiennent maintenant des cahiers où ils notent la tenue de leurs rencontres ainsi que les différentes activités menées. On constate également que les restitutions après formations/recontres se font maintenant au sein des OP. Aussi, pour la gestion des équipements collectifs, des magasins de stockage et des forages, les OP sont très bien organisées. Elles détiennent à cet effet des cahiers de gestion et organisent des cotisations annuelles qui sont gardées dans une caisse d'épargne afin de subvenir aux pannes et amortissements. Le réseautage (y inclus les voyages d'échanges/partages d'expériences) reste cependant à renforcer.



Photo 5 : Salle de réunion construite dans le cadre du programme (CVB/Ouahigouya)

2.1.4 EFFICACITE DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION

- De manière générale, la flexibilité de l'approche d'appui/d'accompagnement de SOS Faim est relevée par l'ensemble des partenaires. Cette flexibilité se manifeste de différentes manières : (1) le programme SIA a été conçu sur base des programmes de chaque partenaire ; (2) les rapports d'activités transmis par les partenaires à SOS Faim sont structurés selon leur propre canevas ; (3) des actions sont réorientées et/ou intégrées tenant compte de l'évolution du contexte (ex. : intégration des PDI dans le cadre des actions appuyées par APIL).
- Les consultants soulignent la pertinence de l'utilisation de grilles de "marqueurs de progrès" permettant d'observer l'évolution des performances des partenaires dans les trois dimensions de la durabilité (dimension économique, environnementale et sociale). L'atteinte de l'OS est ainsi appréciée à travers cet outil. Chaque partenaire a lui-même défini ses propres marqueurs de progrès en fonction des ambitions réalistes du programme. Cependant, les consultants formulent les remarques suivantes :
 - La plus-value d'un tel outil est précisément qu'il soit totalement approprié par chaque partenaire. Or, d'après nos échanges, il apparaît que ce ne soit pas le cas ; l'outil est piloté par le siège à Bruxelles et ce quand bien même les partenaires aient participé à la définition de leurs marqueurs de progrès. Les tableaux sont certes remplis annuellement par les partenaires mais pour une meilleure appropriation de l'outil par ceux-ci, d'autres dispositions auraient pu être prises : (1) organiser plusieurs ateliers participatifs permettant de travailler collectivement et régulièrement sur l'appréciation de l'atteinte de ces indicateurs (voire aussi l'actualisation/redéfinition de ces indicateurs) ; (2) mettre en place des outils concrets (comme par exemple un journal de suivi des marqueurs de progrès) et qui aurait pu être rempli à fréquence régulière par les différentes parties prenantes et enfin (3) intégrer au sein des rapports d'activités des partenaires un chapitre spécifique sur l'évolution des marqueurs de progrès. Ceci devant permettre d'établir plus de liens entre ces marqueurs et les indicateurs de résultat propres à chaque partenaire (sur base de leur cadre logique).
 - Les marqueurs de progrès tels que définis par les partenaires restent majoritairement des indicateurs de résultat. L'outil est donc insuffisamment orienté changements et d'autres indicateurs auraient pu être définis dans ce sens. Voici à titre indicatif quelques exemples : « les invitations des Unions par les Autorités locales sont de plus en plus nombreuses (dans les réunions et cadres de concertation) » (en lien avec le plaidoyer, le renforcement des capacités et la commercialisation) ; « nombre et niveau de qualité des services offerts par les Unions à leurs coopératives membres » ; « degré d'implication des Unions/coopératives dans des dynamiques locales/régionales/nationales », « nombre et niveau de qualité d'initiatives concrètes prises par les Unions/coopératives en faveur du genre/en faveur des jeunes », « initiatives concrètes prises par les Unions/coopératives en termes d'autonomisation », etc.
- La plus-value de l'antenne locale est soulignée par les partenaires et par les consultants : (1) elle renforce la proximité avec les partenaires (et ce malgré les zones d'insécurité) ; (2) elle renforce le partenariat multi-acteurs (participation aux cadres thématiques, stratégies, cadres d'influence) ; (3) elle permet l'appui à l'élaboration des plaidoyers ; (4) elle renforce le rôle d'interlocuteur important vis-à-vis du Ministère de l'Agriculture.

2.1.5 EFFICIENCE

De manière générale, l'efficacité du programme est jugée satisfaisante

L'efficacité permet de mesurer si les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe, avec une bonne répartition et que l'action présente dès lors un bon rapport qualité/coût.

Remarque : vu le manque de temps et le focus sur les questions spécifiques, les consultants n'ont pas analysé de manière approfondie les rapports financiers. De ce fait, leur analyse concernant l'efficacité du programme ne peut qu'être incomplète.

Cependant, nous formulons ci-après quelques enseignements généraux et spécifiques.

- Le programme (à travers l'action de ses partenaires) a fait preuve d'une adaptabilité certaine à plusieurs reprises (efficacité organisationnelle) :
 - Comme déjà souligné, l'intégration des PDI comme nouvelles cibles (**APIL**).
 - Diverses mesures prises par les partenaires pour tenter de s'adapter à l'évolution de la situation sécuritaire : (1) le développement des outils NTIC qui facilitent le suivi des actions menées sur le terrain avec un gain de temps et mieux adapté à la situation d'insécurité (par exemple, **CVB** utilise l'outil Kobo¹⁷; (2) le renforcement des capacités des animateurs endogènes (transversal aux 3 partenaires).
 - **USCCPA** : réorientation de la stratégie de l'Union avec une plus grande responsabilisation de ses coopératives membres (contractualisation, accès aux intrants des membres) et de la répartition des bénéfices après commercialisation, et cela en réponse aux difficultés rencontrées.
 - SOS Faim est resté flexible au regard des sollicitations de l'**USCCPA** ; cela a été le cas quand il s'est agi de réaliser le plan d'affaires pour la réalisation d'une minoterie, ce qui n'était pas prévue (plan d'affaire pour la réalisation d'une unité de fabrication de farine et semoule de maïs).
- De manière globale pour l'ensemble des partenaires, en comparant les dépenses effectives aux budgets annuels on constate que les dépenses respectent les prévisions du budget annuel.
- En général, le programme a été mis en œuvre avec un respect des délais calendaires concernant les procédures financières ; ainsi, l'ensemble du budget a été libéré et à bonne date, ce qui a permis la réalisation des activités selon le planning prévu.
- Des activités ont cependant été retardées ou annulées tenant compte des contextes d'insécurité et/ou de Covid-19. Par exemple, pour **CVB**, les bourses d'échange de produits alimentaires n'ont pas pu se tenir sur les trois dernières années compte tenu de la situation sanitaire et sécuritaire.
- La mutualisation des ressources issues de divers partenaires techniques et financiers a permis de relever le niveau de réalisation des activités et des investissements sur le terrain, mieux que le permettait ordinairement l'accompagnement d'un seul partenaire. Ceci est vrai en particulier pour l'**USCCPA** qui dans le cadre du programme, a bénéficié d'un co-financement de SOS Faim et de Mission inclusion/Canada.

¹⁷ Logiciel de gestion de données sur internet avec saisie locale sur smartphone.

- Cependant, en termes de mutualisation des ressources, l'efficacité aurait pu être plus élevée si l'approche programme avait été développée pleinement, c'est-à-dire avec mutualisation des compétences entre partenaires (au sein du Burkina Faso mais aussi de manière plus large avec les partenaires de SOS Faim au Mali et au Sénégal). Certes, nous relevons l'échange entre l'**USCCPA** et **APIL** sur le volet commercialisation.

2.1.6 DURABILITÉ

De manière générale, le programme a un vrai potentiel de durabilité mais celle-ci doit être renforcée

La durabilité permet d'apprécier les bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Il s'agit de la probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme.

Sur le plan de la durabilité de son intervention, le programme présente d'une part des atouts très intéressants mais aussi quelques limites auxquelles il sera important d'être attentif en perspective du nouveau programme DGD 2022-2026.

Soulignons d'abord les atouts suivants à la durabilité du dispositif :

- Le renforcement des capacités (des producteurs, des Unions et des coopératives membres) en général est un axe transversal (on le retrouve au niveau de chacun des partenaires) et essentiel du programme. Toute action de renforcement des capacités est en soi gage de pérennisation des acquis. En particulier, les activités de renforcement des capacités au niveau organisationnel des Unions (bonne gouvernance, leadership, gestion) offrent des bonnes perspectives sur la durabilité institutionnelle de celles-ci.
- La durabilité politique du programme est appréciable également. En effet, toutes les organisations partenaires et les communautés de base qu'elles appuient, collaborent à des degrés divers avec les autorités locales et services techniques. Par exemple, **APIL** encourage les synergies avec les Collectivités locales ; durant la durée du programme, 22 conventions ont été signées avec celles-ci. Par ailleurs, APIL est invité aux réunions du Conseil Communal. Concernant l'**USCCPA**, la durabilité est également manifeste dans la collaboration du Programme avec l'administration publique au niveau central (MINEFID, MAAHM), avec les services techniques publics de la région (Agriculture, Ressources Animales, Environnement). L'information des producteurs sur les pesticides homologués, sur les variétés de niébé et la formation sur le traitement du champ de niébé ont été assurées par les agents techniques de la DRAAHM ; aussi, la fiche de dotation des petits équipements de production agricole est validée par la DRAAHM. La DRAAHM a participé annuellement à la tenue d'une journée de bilan de la campagne agricole sur le conseil à l'exploitation familiale (CEF). Enfin, la direction en charge de l'Environnement a été sollicitée pour l'obtention des plantules et celle des ressources animales pour la promotion et le suivi des biodigesteurs. Soulignons enfin les collaborations étroites entre **CVB** et les Mairies (cantines scolaires) et de manière générale la notoriété grandissante de CVB auprès des autorités locales tenant compte du fait que la coopérative est source d'information sur la sécurité alimentaire des ménages de la région dans le cadre du dispositif régional, du fait de sa présence sur le marché des produits vivriers dans les villages.
- Les différents investissements matériels, en particulier les magasins de stockage et les unités de transformation constituent un autre facteur de durabilité de l'intervention du programme.
- La stratégie de renforcement des capacités des animateurs endogènes est durable tenant compte de l'évolution du contexte d'insécurité. En effet, cette approche permet de minimiser le coût de l'appui/conseil et est adaptée pour une sensibilisation de proximité au regard de la situation sécuritaire.

- La durabilité environnementale est un des axes majeurs du programme. Toutes les organisations partenaires mettent en avant des méthodes de production durables et organiques dans l'agriculture avec le but d'apporter une contribution clé à la stabilité écologique dans la zone d'intervention. En particulier, les bonnes pratiques agricoles de l'agroécologie sont de plus en plus utilisées par les producteurs/trices.
- De manière générale à l'ensemble des partenaires, la prise en compte des jeunes et des femmes assure l'inclusion et le renouvellement de la base ; par ailleurs, la jeunesse est ouverte aux nouvelles idées dans le domaine de la production agricole et la commercialisation : adaptation au changement climatique, prise en compte de la digitalisation, acceptation d'une plus grande responsabilisation de la femme. L'exemple du biodigesteur avec l'**USCCPA** est à souligner : la sensibilisation pour l'adoption du biodigesteur a induit une approche basée sur les intérêts des différents membres du ménage (homme, femme et jeunes) ; les hommes ont un intérêt pour l'effluent, les femmes pour le gaz et les jeunes pour la lumière. Cette approche est signe de durabilité dans l'utilisation du biodigesteur par le ménage.

Le programme présente cependant quelques limites non négligeables en termes de durabilité :

- Le contexte sécuritaire impacte durablement la bonne évolution des activités. Nous relevons ici en particulier la pression sur les ressources environnementales (eau, terre) qui est accentuée par les besoins des PDI.
- La durabilité des unités de transformation est posée. Bien qu'il s'agisse de récentes initiatives, les consultants attirent l'attention sur la nécessité que ces unités évoluent de manière très progressive, tenant compte du contexte local difficile, tout en gardant l'objectif d'autonomisation à moyen terme. En particulier, l'unité de transformation de tomates de Boussouma (**APIL**) a bénéficié d'un appui important en subventions externes (environ 25 millions FCFA ?) par rapport à l'apport en capital propre (60.000 FCFA). Il sera primordial, après cette première phase d'impulsion (certes nécessaire), de responsabiliser davantage la coopérative en termes de mobilisation de ressources tout en poursuivant l'appui au renforcement des capacités.
- L'analphabétisme des producteurs/trices constitue un sérieux obstacle à la durabilité des actions et en particulier au niveau des unités de transformation. Un appui en alphabétisation fonctionnelle des membres de ces unités est souhaité.
- Relevons enfin d'autres contraintes : (1) les appels d'offres des institutions intervenant dans la sécurité alimentaire ne se font pas toutes les années et les prix des céréales sont fluctuants au cours d'une même année ; (2) de manière générale, le membership des Unions/coopératives ne couvre que plus ou moins la moitié de l'ensemble des producteurs agricoles de la zone d'intervention, ce qui ne favorise pas une bonne organisation du marché ; (3) l'insuffisance de superficie sur les sites de production est soulignée pour une prise en compte des PDI dans des localités malgré le potentiel de terre aménageable existant ; (4) difficultés d'accès aux intrants de qualité (semences, engrais, pesticides).

2.1.7 EFFETS/IMPACTS

Les effets/impacts (prévus/imprévus) du programme sont significatifs

Les consultants relèvent l'un ou l'autre effet/impact indéniable¹⁸ :

- En matière de renforcement organisationnel/institutionnel des Unions/coopératives, les effets/impacts du programme sont très intéressants :
 - L'augmentation du nombre de services aux membres favorisant l'amélioration de leurs revenus et par là-même l'amélioration de leurs conditions de vie. Ceci est valable pour les 3 partenaires mais nous prenons l'exemple ici de l'**USCCPA**.
 - Au nombre des services aux membres, l'on note le renforcement de capacités sur la maîtrise de l'itinéraire technique de production du niébé en culture pure, la production de l'engrais organique par la technique de 'l'andain tas', la subvention du kit pour la production du niébé, l'utilisation de biopesticide, et le stockage du niébé, le préfinancement de l'engrais, l'octroi de petits matériels, etc. Auparavant, les femmes ne produisaient pas le niébé en culture pure. Leurs pratiques étaient de semer quelques grains çà et là dans le champ de sorgho ou de mil ; ce qui ne suffisait même pas pour la consommation du ménage. Dans ces conditions, en cas de vente, le gain ne dépassait pas 5.000 FCFA. Actuellement, avec la subvention du kit niébé (à 50% pour les femmes et 30% pour les hommes), les femmes réalisent un champ de niébé en culture pure sur ½ ha, et 2 à 3 sacs issus de la production sont vendus pour couvrir les besoins des enfants à la rentrée scolaire (car la culture est précoce et la récolte coïncide avec la rentrée scolaire). Le kit subventionné comprend la semence, l'engrais et le produit de traitement pour une superficie d'un demi hectare.

Récit de vie d'une productrice de la Scoop Panissé de Tankuy



Je suis Mme X productrice membre de la Scoop Panissé. Ma fille était en classe de troisième au collège du village au cours de l'année scolaire 2020/2021, et elle n'a pas réussi à son examen de BEPC. Au regard de la situation difficile de la famille, elle n'a pas voulu reprendre son année scolaire et a alors demandé de s'inscrire pour une formation en couture en vue d'être opérationnelle dans 3 ans et être utile pour la famille. Les dépenses pour son inscription ont été couvertes par ma production de niébé car en octobre (période de rentrée scolaire), la collecte des autres produits n'a pas encore commencé au niveau de l'union. 3 sacs de niébé ont été alors vendus à 45 000 l'unité, soit un total de 135 000 F. Les frais d'inscription ont été de 55 000 F et l'acquisition de matériel pour les travaux pratiques a coûté 40 000 F. Actuellement, ma fille suit courageusement ses cours de couture à Bobo Dioulasso, et cela grâce aux revenus issus de la vente du niébé produit avec l'appui du Programme.

Le renforcement de capacités à travers le suivi rapproché des exploitations par les animateurs et les animateurs endogènes a favorisé l'amélioration de la gestion de ces exploitations. Le programme disposait d'animateurs, de superviseurs et d'animateurs endogènes. Ceux-ci sont des membres des coopératives qui sont formés et encadrés par les animateurs du programme ; ils assurent le suivi de proximité du renforcement de capacités des membres des coopératives. Ceci est très important en cette période de covid-19 et d'insécurité.

¹⁸ Majoritairement issus des échanges avec les bénéficiaires (membres des Unions/coopératives).

Selon un producteur de la coopérative Benkadi, la différence entre un membre et un non-membre se situe au niveau de l'augmentation de la production du fait du renforcement de capacités et du revenu par la suite. Les membres reçoivent les visites de leurs voisins qui viennent se renseigner sur le secret de la réussite de leur exploitation. N'ayant pas les mêmes connaissances, ils viennent voir s'il n'y a pas un secret à leur transmettre. Cependant, même en leur transmettant les connaissances techniques acquises ils seraient limités par l'absence de services dont les membres ont bénéficié au cours du programme.

- L'amélioration de la responsabilisation des jeunes et des femmes au sein des instances des Unions/coopératives (pour les 3 partenaires). *Voir aussi 2.2.1 Genre*
- La construction d'infrastructures de stockage (équipées de matériels post récolte¹⁹), proches des zones fournissant de quantités importantes de produits en vue de la commercialisation groupée a permis la réduction du taux d'impuretés des produits agricoles destinés à la vente groupée. Ceci est valable pour les 3 partenaires, nous partageons ici un récit de vie issu des échanges avec les bénéficiaires de l'USCCPA.

Récit de vie du gestionnaire de magasin de la Scoop Panissé de Tankuy et d'un membre de la Scoop Benkadi de Dédougou



Je suis Monsieur X, animateur endogène et gestionnaire du magasin de la coopérative Panissé à Sara. Auparavant, à Tankuy les céréales étaient stockées dans un bâtiment dans mon domicile. Le bâtiment n'avait pas une bonne capacité et n'était pas approprié pour le stockage. En plus, au moment de la récolte, le bâtiment n'était pas toujours libre au regard des autres besoins de la famille, ce qui retardait le démarrage à bonne date de la collecte des produits agricoles auprès des membres de la coopérative. Par la suite, le magasin d'intrants (engrais et pesticides) du groupement des producteurs de coton du village a été utilisé, ce qui n'était pas convenable pour le stockage des produits alimentaires. Ainsi, la construction d'un magasin de 150 tonnes construit en 2017 à Sara a été un palliatif aux difficultés suscitées et a facilité le regroupement des produits en vue de leur commercialisation.

- L'amélioration des facilités de commercialisation via la vente groupée, permettant d'augmenter les revenus des producteurs même si les résultats sont variables en fonction des aléas du marché, des aléas de l'agriculture contractuelle et de l'évolution du contexte (Covid-19). Ceci est valable pour les 3 partenaires. En particulier pour l'**USCCPA**, la commercialisation groupée est meilleure et profitable aux producteurs car permet d'avoir des ristournes en cas de bénéfice à la vente. D'après les témoignages recueillis, les ristournes sont bien appréciées et motivantes pour les membres. Au niveau d'**APIL**, les responsables des Unions sont en contact avec des clients, permettant à leurs membres de vendre à de meilleurs prix.
- La réduction de la pénibilité du travail de ménage pour des femmes de certaines localités²⁰ (en particulier pour l'**USCCPA**). Par exemple, des femmes de Kamandena ayant bénéficié d'un forage apprécient fort bien l'importance de cette infrastructure sur leur bien être à travers la qualité de l'eau disponible et par la diminution de la pénibilité des travaux de ménage. Aussi, les ménages ayant acquis un biodigesteur expriment leur satisfaction à travers l'effluent comme fumure organique, le gaz pour la cuisson rapide et plus aisée des aliments pour les femmes, et la lumière pour l'ensemble des membres du ménage, et surtout pour les jeunes.

¹⁹ Bâches, sacs PICS, diable pour transport.

²⁰ Corvées d'eau et de bois de chauffe.

- En particulier pour **CVB**, l'approvisionnement et la commercialisation des produits vivriers au sein des GSA a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire au niveau du village au niveau physique (proximité) et au niveau financier. En effet, l'existence des GSA évite aux populations de se déplacer vers les centres urbains pour s'approvisionner en vivres, ce qui nécessite du temps et un surcoût du prix des produits. Par ailleurs, sur la base des bénéfices réalisés, des GSA ont contribué aux activités sociales des membres et du village : mariages, funérailles, réalisations d'infrastructures communautaires (CSPS, écoles).
- A travers les actions mises en œuvre dans le cadre du programme, la notoriété des organisations partenaires est accrue (pour les 3 partenaires). Par exemple, pour **CVB**, à travers la commercialisation des produits céréaliers par les GSA, la coopérative est mieux connue par les acteurs du dispositif de sécurité alimentaire dans la région du Nord. Elle est connue par les maires de la région comme un outil d'approvisionnement des populations en céréales. La CVB est la fournisseuse majeure de données au niveau du cadre régional sur la sécurité alimentaire, présidé par le Gouverneur. Enfin, la CVB arrive à mieux approcher d'autres partenaires avec une plus grande confiance acquise suite à la mise en œuvre de ce programme.
- En matière d'entrepreneuriat rural, des initiatives visent la création locale de valeurs ajoutées à travers la transformation des produits des terroirs : transformation de la tomate à Boussouma (appuyée par **APIL**) et unités de transformation de céréales appuyées par **CVB**²¹. Avec comme premiers effets/impacts : (1) cohésion/dynamique entre les femmes impliquées ; (2) revenus générés (permettant de combler la période de soudure dans le cas de Boussouma) ; (3) responsabilisation des femmes et premiers effets sociaux (prise de parole, hygiène améliorée au sein des ménages, scolarisation des enfants, etc.). Toutefois, la portée des activités de transformation des produits locaux reste limitée par la faible maîtrise des marchés et de manière générale par la jeunesse de ces unités économiques.
- Le renforcement de la cohésion sociale au sein des Unions/coopératives (pour les 3 partenaires).
 - **CVB** : les actions menées au sein du GSA ont permis de raffermir les liens entre les membres du groupement, et aux membres du groupement d'avoir de la considération au sein de la communauté. Le GSA a contribué à des dépenses des familles de leurs membres à l'occasion de cérémonies familiales. Par ailleurs, les membres du CoGes (4 personnes dont 3 femmes) mènent leurs activités à titre bénévole. Ils reçoivent des encouragements en numéraire de certains GSA où le fonctionnement a généré un bénéfice en fin de campagne de commercialisation. Le GSA de Bembela par exemple octroie un fonds à rembourser depuis environ 3 ans (de 25.000 à 30.000 FCFA) aux membres de son CoGes, en vue de mener des activités génératrices de revenu. Ceci leur a été très profitable.
 - **APIL** : le travail communautaire prend de l'ampleur dans les zones d'intervention via l'organisation croissante des travaux dans les villages. C'est ce qui explique d'ailleurs la facilité avec laquelle les organisations paysannes accompagnées n'ont pas trouvé d'objection à intégrer les PDI dans leurs groupements à la base. Ils ont accepté de mettre en commun leurs moyens de production, leurs productions et de se développer ensemble. Par ailleurs, au niveau organisationnel, le travail communautaire a permis aux OP de développer leur sens de la responsabilité par leur implication dans la planification et la mise en place de certaines activités, comme les reboisements autour des barrages, la collecte de l'argent pour les contributions villageoises aux différents investissements.

²¹ L'USCCPA est en train de mettre en place une unité de transformation de maïs/farine (étude de faisabilité financée par SOS Faim, premiers financements acquis via le Fonds Burkinabé, terrain de 2Ha acquis).

Rappelons enfin les effets/impacts liés au contexte d'insécurité (en particulier pour **CVB** et **APIL**) : (1) pression sur les ressources environnementales (eau, terre) accentuée par les besoins des PDI ; (2) suivi irrégulier des sites de production ; (3) inaccessibilité de certains marchés pour l'écoulement.

2.2 ANALYSE DES CRITERES TRANSVERSAUX : GENRE ET ENVIRONNEMENT (QE2)

Concernant l'analyse des axes transversaux (genre, environnement), ceux-ci s'avèrent satisfaisants

2.2.1 GENRE

- Plus grande intégration/responsabilisation des femmes aux différents niveaux (pour les 3 partenaires) : production, commercialisation, institutionnel. En particulier, l'amélioration de la responsabilisation des jeunes et des femmes au sein des instances des Unions/coopératives est soulignée :
 - **APIL** : par exemple, l'Union de Kaya dispose désormais de 3 femmes sur 7 dans le Bureau exécutif alors qu'avant le programme, il n'y en avait aucune au niveau de cette instance. Par ailleurs, certaines OP sont présidées par des femmes.
 - **USCCPA** : au cours de la période du programme, le nombre de femmes au sein du conseil d'administration de l'Union a doublé ; il est passé de 2 à 4 sur un total de 12 personnes.
 - **CVB** : dans les COGES, l'on retrouve une majorité des femmes (3/4) et le comité exécutif du CA comprend 3 femmes, contrairement au précédent qui ne comprenait pas de femme.
- De manière générale, la réalisation d'activités économiques, source de revenus a permis à des femmes de répondre à des besoins de la famille, ce qui a contribué à améliorer leur image au sein du ménage et leur donner une plus grande confiance en soi (*voir effets/impacts*).
- La réduction de la pénibilité du travail de ménage pour des femmes de certaines localités, en particulier pour l'**USCCPA** (*voir effets/impacts*).
- Le dispositif de suivi prend en compte le genre avec d'une part des indicateurs de résultat désagrégés par sexe et d'autre part des marqueurs de progrès spécifiques au genre (ex. : « accès des femmes aux postes de responsabilité », « proportion de femmes dans les membres actifs »).
- Les organisations partenaires ont mis en œuvre une politique genre (**APIL, USCCPA**) : par exemple, la politique genre de l'**USCCPA** se décline selon plusieurs axes : (1) l'adoption d'une stratégie assortie d'un plan d'actions sur l'égalité femme/homme ; (2) la mise en place de points focaux genre au niveau du CA et des équipes techniques des coopératives ; (3) la relecture des textes statutaires de l'Union instaurant le quota genre à 31% ; (4) la sensibilisation et le plaidoyer en vue d'une plus grande responsabilisation de la femme et de son inclusion dans les activités de production (le plaidoyer auprès des époux et des propriétaires terriens a favorisé l'accès des femmes à des terres agricoles).

Malgré toutes ces avancées, des efforts sont à poursuivre pour impliquer davantage les femmes au niveau des instances, en renforçant notamment les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).

2.2.2 ENVIRONNEMENT

- L'environnement est un des axes majeurs du programme qui est par ailleurs bien pris en compte dans le dispositif de suivi-évaluation, d'une part au niveau de l'indicateur de résultat R 1.1 et d'autre part au niveau des marqueurs de progrès liés aux performances environnementales.
- Des techniques de production durables/pratiques agroécologiques sont appliquées chez chacun des 3 partenaires : récupération des sols (cordons pierreux, bandes enherbées, zaï), fertilisation des sols par l'utilisation du compost/fumure organique, utilisation de pesticides bio (poudre de neem, ail), l'adoption de cultures associées, l'adoption de la rotation des cultures, la plantation des arbres fertilitaires/agroforesterie, les biodigesteurs (**USCCPA**), utilisation de semences locales adaptées au maraîchage (**APIL**), etc.
- Soulignons la certification SPG bio chez quelques producteurs appuyés par **APIL**. Un total de 12 sites sont certifiés bio SPG avec 1.378 producteurs engagés dans la production purement agro écologique pour 11ha d'exploitation certifiée (avec l'accompagnement du CNABio²²). Ces sites pourront participer désormais aux marchés bio, et aux différents cadres de concertations entre acteurs bio-écologie. Notons qu'à côté de ces appuis individuels, des champs écoles sont mis en place pour aider l'apprentissage des nouveaux producteurs sur les principes agro écologiques. Ces champs écoles servent de démonstration des bonnes pratiques, et permettent la comparaison des pratiques anciennes aux nouvelles, afin de faciliter l'adoption de la nouvelle pratique par le producteur nouveau.

3. QUESTIONS SPECIFIQUES

R2 : concernant USCCPA/CVB/APIL, comment le volet "commercialisation groupée" a amélioré la situation financière des membres des OP mais également l'autonomie financière des structures et/ou de leur faitière (Unions de coopératives et/ou fédération)

Pour chacun des 3 partenaires, nous traiterons cette question spécifique suivant le schéma suivant : (1) présentation du dispositif de « commercialisation groupée » ; (2) rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme (cf. R2) ; (3) bénéfices tirés par les producteurs, coopératives et/ou Union ; (4) difficultés rencontrées et améliorations apportées.

3.1 USCCPA

Présentation du dispositif de commercialisation :

La vente groupée est un service que l'Union rend aux producteurs/trices membres des sociétés coopératives de base. Pour ce faire, ces derniers reçoivent un préfinancement en engrais notamment, pour la production de céréales et de niébé. Au début du programme, la collecte des céréales était organisée de novembre à avril dans les différentes localités. Elles sont par la suite acheminées au siège de l'Union à Dédougou pour un stockage dans l'attente de livraison à un client à rechercher. Le/la producteur/trice est payé(e) à la livraison de ses produits sur la base du prix fixé à la collecte, déduction faite du montant du préfinancement pour les intrants.

²² Les appuis conseils sont axés sur 4 thématiques : (i) le conseil Phytosanitaire (la reconnaissance des ravageurs, l'usage et la fabrication de bio pesticides) ; (ii) le conseil en production organique (lutte contre les intrants chimiques, alternative du compostage pour la gestion de la fertilité des sols et la maîtrise de l'eau d'irrigation) ; (iii) le conseil filière (l'identification du site, mise en place de la pépinière, repiquage, entretien des plantes et irrigation), et (iv) la capitalisation/partage des expériences (trésorerie et compte d'exploitation, réorganisation et formations des comités de gestion).

Après la vente, en cas de bénéfice, une part revient respectivement à l'Union et aux sociétés coopératives de base²³, et une ristourne est donnée aux producteurs/trices ayant livré leurs céréales.

Rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme (cf. R2) :

- La commercialisation des produits agricoles est l'activité phare de l'USCCPA. La réussite dans sa mise en œuvre nécessite la réalisation d'activités préalables en lien avec l'augmentation de la productivité agricole (renforcement de capacités, accès aux intrants), avec la qualité et l'organisation de la collecte (nettoyage, infrastructures/magasins de stockage²⁴) et avec l'organisation des acteurs (structuration/bonne gouvernance/lois de l'OHADA).
- Les ventes sont effectuées du 1er octobre de l'année n au 30 septembre de l'année n+1. L'appréciation de l'évolution du chiffre d'affaires/CA au cours de la mise en œuvre du programme est présentée ci-dessous.
 - 2016/2017 (An 1) : le CA a été de 334.215.775 FCFA ; l'on note une croissance par rapport au CA de 2016 (baseline) qui était de 311.805.725 FCFA.
 - 2017/2018 (An 2) : Le CA a été de 633.087.736 FCFA ; l'on note une croissance exceptionnelle du CA par rapport à 2017. L'explication donnée est que l'Union a obtenu un marché de 1.553 tonnes avec l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARA) et de 300 tonnes de maïs blanc avec la SONAGESS, ce qui est une année exceptionnelle de commercialisation.
 - 2018/2019 (An 3) : le CA a été de 370.305.260 FCFA, soit une baisse significative par rapport à 2018. Cette perte importante est liée au retournement des prix, qui avait forcé l'USCCPA à vendre à un prix inférieur à celui qui avait été payé aux producteurs membres (des explications fournies, il ressort qu'au moment de la vente, les prix sur le marché étaient plus bas par rapport à ceux de la récolte où les produits ont été collectés auprès des membres).
 - 2019/2020 (an 4) : le CA a été de 224.432.400 FCFA, soit une baisse par rapport à ceux de l'an 3 et de l'an 1, et même du CA de la baseline en 2015/16 qui est de 311.805.725 FCFA. Ces mauvais chiffres s'expliquent par un contrat à terme mal négocié avec un client industriel dans le cadre du projet PACTE. Les problèmes financiers de l'USCCPA se trouvaient également aggravés par l'accumulation de défauts de remboursement de la part de producteurs membres. En réponse à cette situation, l'USCCPA a finalement préféré revendre un véhicule, prendre des mesures pour accélérer la récupération des arriérés des membres et négocier un rééchelonnement de sa dette vis-à-vis des Caisses Populaires.
 - 2020/2021 (an 5) : le CA a été de 208.570.241 FCFA. C'est le CA le plus bas au cours de la mise en œuvre du programme. L'explication donnée est la mauvaise campagne agricole (démarrage tardif de la saison des pluies et arrêt brusque des pluies) ayant impacté négativement les livraisons des producteurs, et les prix faibles des céréales sur le marché.

²³ La part revenant à la coopérative de base est intervenue seulement à partir de la dernière campagne de commercialisation 2020/21.

²⁴ Capacité de 5.000 T chacun.

Bénéfices tirés par les producteurs, coopératives membres et l'Union :

Le mode de répartition des bénéfices entre l'Union, les coopératives de base et les producteurs est présenté dans le tableau ci-après.

Année ou campagne de commercialisation	USCCPA	Coopérative simplifiée	Producteurs
2016/17	35%	0	65%
2017/18	35%	0	65%
2018/19	35%	0	65%
2019/20	35%	0	65%
2020/21	40%	30%	30%

Tableau 1. Mode de répartition des marges après commercialisation de 2016 à 2021/USCCPA (Source : S/E USCCPA)

De la 1^{ère} campagne de commercialisation à la 4^{ème}, la répartition des marges se faisait entre l'USCCPA (35%) et les producteurs/trices (65%). A partir de la 5^{ème} campagne (2021), la clé de répartition a été de 40 % pour l'Union, 30% pour la coopérative simplifiée et 30% pour les producteurs/trices. Cette répartition permet de rendre plus autonomes les coopératives pour un meilleur suivi de leurs membres. A noter que les responsables de l'Union semblent satisfaits de la situation des impayés pour les dernières campagnes.

La répartition des marges après commercialisation de 2016 à 2021 est présentée dans le tableau ci-après.

Campagne de commercialisation	Résultat (FCFA)	Répartition				
		USCCPA (FCFA)	Coopératives simplifiées		Producteurs/trices	
			Montant	Nombre	Montant (FCFA)	Nbre
2016/17 (An 1)	26.837.588	9.393.156	0	54	17.444.432	539
2017/18 (An 2)	13.252.316	4.638.310	0	15	8.614.005	1.187
2018/19 (An 3)	-87.123.145	0	0	15	0	1.275
2019/20 (An 4)	9.059.011	3.170.654	0	15	5.888.357	914
2020/21 (An 5)	16.926.382	6.770.553	5.077.915	15	5.077.915	485
TOTAL	-21.047.848	23.972.673	5.077.915	15	37.024.709	4.400

Tableau 2. Répartition des marges après commercialisation au cours du programme/USCCPA (Source : S/E USCCPA)

- Il ressort du tableau ci-dessus que bien que le CA de l'an 2 soit presque le double de celui de l'an 1, la marge de l'an 1 est supérieure au double de celle de l'an 2. Il se dégage également que bien que le CA de l'an 3 soit supérieur à celui de l'an 1 le résultat de l'an 3 a été déficitaire de plus de 87 millions FCFA. Par ailleurs, bien que les CA des années 4 & 5 aient été les plus faibles des résultats obtenus au cours de la mise en œuvre du programme, des marges positives ont été dégagées. L'analyse de ces résultats indique la nécessité d'accorder plus d'importance aux marges par rapport au CA comme indicateur de performance économique.
- Le résultat global de la commercialisation sur les 5 ans a été déficitaire de 21.047.848 FCFA. Au total, l'Union a reçu un montant total de 23.972.673 FCFA sur les bénéfices de la vente des produits agricoles. Ce montant a contribué à prendre en charge ses frais de fonctionnement (salaires, eau, électricité, communication notamment).
- Les coopératives simplifiées ont bénéficié pour la première fois de la répartition des bénéfices de la vente de produits agricoles en 2021. Le montant reçu pour les 15 coopératives au prorata de leurs fournitures en produits, a été de 5.077.915 FCFA.

- Il est à noter que la part reçue par les coopératives a contribué à réduire le montant de la ristourne dont bénéficiaient les producteurs/trices. Le montant versé aux coopératives sert à la prise en charge des rencontres statutaires, des missions et de la mobilisation de nouveaux membres.
- Suite au paiement des produits à la collecte, les producteurs/trices ont bénéficié de 37.024.709 FCFA pour 4.400 membres sur 5 ans, soit 8.414 FCFA par personne, en moyenne sur la période. Cette moyenne cache la disparité entre les différentes catégories de producteurs/trices. Les ristournes obtenues par les 3 types de producteurs/trices identifiés au cours des campagnes 2016/17 et 2017/18 sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Types de producteurs/trices	Campagne de commercialisation 2016/17		Campagne de commercialisation 2017/18	
	Quantité livrée en tonnes	Montant de la ristourne (FCFA)	Quantité livrée en tonnes	Montant de la ristourne (FCFA)
Grands Producteurs	50	450.000	40	240.000
Producteurs moyens	10	90.000	10	60.000
Petits producteurs	0,5	4.500	0,4	2.400

Tableau 3. Répartition des marges de commercialisation aux types de producteurs/trices/USCCPA

- Ainsi, en 2017 et 2018, de grands producteurs ont obtenu de 450.000 à 240.000 FCFA comme ristournes. Des producteurs moyens ont obtenu de 90.000 à 60.000 FCFA. Et enfin, les petits/tes producteurs/trices ont bénéficié de 4.500 à 2.400 FCFA.
- Selon les producteurs/trices rencontrés à Tiankuy, la vente groupée ne devrait pas s'arrêter au sein de l'Union car le gain obtenu par les producteurs est important à leurs yeux. Aussi, il aurait été intéressant de comparer le gain obtenu par les membres de l'Union par la vente groupée avec la vente sur le marché dans les mêmes périodes. Cependant, les données de comparaison ne sont pas disponibles.

Difficultés rencontrées :

- Au niveau de la production :
 - L'insuffisance d'engrais de qualité sur le marché, ce qui rend le produit cher et difficile d'accès aux producteurs/trices.
 - La difficulté d'accès au préfinancement de l'engrais à une coopérative simplifiée du fait du retard de remboursement de certains de ses membres.
- Au niveau de la collecte :
 - Le démarrage tardif de la collecte amène les producteurs/trices à vendre leurs produits sur la place du marché, ce qui contribue à diminuer le volume de la collecte auprès des membres.
 - L'absence de magasins appropriés dans les localités a conduit à centraliser le stockage des céréales à Dédougou, ce qui génère des surcoûts de frais de manutention et de transport.
 - La fixation d'un prix plancher seulement au début de la collecte n'a pas permis de tenir compte des fluctuations de prix des produits sur le marché tout le long de la période de collecte (d'octobre à avril).
 - La quantité de produits livrée par les producteurs est en lien avec l'appui en intrants qui leur a été donné. La rareté de l'engrais de qualité sur le marché a impacté négativement son accessibilité, et par la suite la quantité de produits à livrer à l'Union.

- Enfin, le processus de paiement pouvant prendre 2 semaines semble long pour des producteurs/trices désirant résoudre rapidement des problèmes pressants.
- Au niveau de la commercialisation :
 - La vente est opérée après la collecte (après le mois d'avril), au moment où les prix des céréales sont en général intéressants sur le marché ou pour saisir une opportunité d'appel d'offres. Malheureusement, il y a eu des années où les prix ont baissé sur le marché, ou durant lesquelles l'on constate une absence d'appel d'offres de la part des institutions actives dans la sécurité alimentaire. Ainsi l'Union est amenée à faire un stockage prolongé en espérant une amélioration des prix sur le marché ; ce stockage prolongé peut ne pas être bénéfique.

Améliorations apportées :

Des améliorations ont déjà été apportées pour pallier les difficultés ci-dessus citées ; ce sont :

- La responsabilisation des coopératives de base pour la satisfaction des besoins de leurs membres en intrants depuis 2020, et cela avec l'appui de l'Union. Cela a permis de mobiliser davantage les producteurs/trices pour participer à la vente groupée.
- Le démarrage de la collecte à bonne date (fin octobre) depuis la campagne de commercialisation en cours (2021/2022).
- Des efforts ont été faits pour la construction de magasins dans les villages en vue de privilégier le stockage de proximité au cours du programme.
- Avant, les producteurs établissaient le contrat avec l'Union sans passer par leur coopérative de base. Ils recevaient aussi les intrants de la part de l'Union. Ainsi, certains ne remboursaient pas les intrants avec leurs produits d'où les impayés qui ne sont pas souvent remboursés. Afin de mieux responsabiliser les responsables des coopératives, il a été retenu que les producteurs contractualisent avec leur coopérative, en espérant que cette situation permettra un meilleur remboursement des crédits intrants. L'Union établira alors un contrat avec chaque coopérative de base pour la fourniture des produits agricoles collectés auprès des membres des dites coopératives. Ainsi, les coopératives signent désormais (depuis 2020) un contrat avec leurs membres et avec l'Union ; cette disposition a permis de pallier les problèmes d'impayés des producteurs par rapport au préfinancement en intrants, et a permis de résoudre le problème de paiement par affinité que certains responsables de coopérative pratiquaient avec leurs membres.
- Pour faire face à l'insuffisance d'engrais de qualité sur le marché, les coopératives et l'Union devraient prendre contact suffisamment tôt avec les fournisseurs d'intrants (dès la collecte en vue de préparer la campagne suivante).
- Les prix à la collecte sont désormais fixés à 3 reprises (chaque 2 mois), d'octobre à avril, cela pour tenir compte de la fluctuation des prix des produits sur le marché pendant la période. Cette disposition est pratiquée à partir de la campagne 2021/2022.
- Le paiement électronique depuis la campagne 2020/2021 semble bien apprécié par les producteurs/trices car plus rapide.

En conclusion, la commercialisation des produits est bien appréciée par les producteurs/trices de l'Union. Ceux/celles-ci livrent leurs céréales à la faitière par redevabilité, du fait qu'ils reçoivent des intrants pour booster leur production. La vente groupée leur est profitable (prix à la collecte et ristourne après la vente) par rapport à la vente à des commerçants sur le marché.

Cependant, avec l'insuffisance d'engrais de qualité ces 2 dernières années et la vente à perte qui n'a permis de donner des ristournes, l'on ressent une démotivation dans la fourniture d'importantes quantités de produits pour la commercialisation. Les producteurs/trices livrent juste un minimum (pour le reste, vente directe auprès des commerçants - sur le marché, les achats sont faits par les collecteurs qui ravitaillent les commerçants par la suite). Les difficultés rencontrées dans la commercialisation ont amené l'Union à apporter des améliorations dans la collecte et le stockage des produits. Ces améliorations devraient être poursuivies au niveau de la commercialisation par i) la vente progressive au fur et à mesure de la collecte et en tenant compte des prix de la collecte, ii) l'établissement de contrats avant production avec des acheteurs/industriels dont le sérieux est avéré.

3.2 CVB

Présentation du dispositif de commercialisation :

La commercialisation des produits agricoles est opérée au sein des Greniers de Sécurité Alimentaire (GSA) durant toute l'année, contrairement aux banques de céréales des années 80, où les ventes étaient effectuées juste pendant la période de soudure.

Les campagnes d'approvisionnement menées par les GSA commencent en octobre, au moment de la récolte des cultures vivrières pluviales, pour se terminer en septembre de l'année suivante. Des crédits (FdR) sont octroyés aux GSA le plus tôt possible à partir d'octobre. Les produits achetés sont ensuite revendus au détail dans les mois qui suivent, en particulier durant la saison pluvieuse, où les villages sont le plus coupés des marchés vivriers. En fin de campagne, les GSA remboursent leurs crédits (capital + intérêt), ce qui leur permet de prétendre à de nouveaux crédits, éventuellement plus élevés, pour la campagne suivante. Bien que certains GSA disposent de fonds propres, les crédits qui leur sont octroyés par la coopérative demeurent cependant la principale source de financement de leurs opérations.

Notons qu'après la réception du fonds de roulement et l'achat des produits agricoles, le groupement organise une rencontre avec ses membres pour une analyse des coûts et procède à la fixation des prix pour la vente. Ces prix doivent être inférieurs à celui du marché de la place (commerçant). Les ventes sont menées aussi bien par sac qu'en détail avec plusieurs ustensiles de mesure allant de la tine jusqu'au bol, afin de permettre aux ménages les plus vulnérables d'accéder aux produits du GSA. Toutefois, la priorité est donnée à la vente en détail. Aussi, les ventes à crédit ne sont pas permises. Les comités de gestion (CoGes) utilisent des documents de gestion pour l'enregistrement des données de commercialisation.

La transformation se fait à petite échelle par quelques GSA. Cependant, elle a été valorisée à travers le projet de mise en place d'une unité mobile de formation des femmes en transformation des céréales et d'appui à l'installation des unités de transformation, financé par Expertise France. Le projet a permis la mise en place de 4 unités de transformation dans 4 communes (Tangaye, Thiou, Barga et Koumbri). Les produits transformés sont : le couscous de maïs jaune, les grumeaux de bouillie et de 'dèguè' à base de mil, et les semoules.

Rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme (cf. R2) :

Cinq marqueurs de progrès sont utilisés ici pour apprécier les résultats prévus et atteints dans la commercialisation des produits agricoles par les greniers de sécurité alimentaire. Ce sont :

- *Autonomie financière de la coopérative (MdP 1.1)* : le score par rapport à la cible finale a été de 62% ; les éléments explicatifs de cette situation sont la faiblesse du remboursement du fonds de roulement à cause des difficultés rencontrées par de nombreux GSA.
- *Taux d'utilisation du Fonds de roulement/FdR (MdP 1.2)* : il a été de 44% en 2019 et 11% en 2020 où le score par rapport à la cible finale a été estimée à -252%. Le niveau de fonds emprunté a été faible car de nombreux GSA disposaient de stocks non vendus (populations déplacées ou manquaient de ressources financières) ou étaient redevables à la coopérative, à cela s'ajoute la réduction du nombre de GSA actifs du fait de l'insécurité surtout pour la zone du Sahel, du Centre-Nord, une partie du Nord et de la Boucle du Mouhoun.
- *Taux de remboursement du FdR (MdP 1.3)* : il était de 91% en 2016 avant le démarrage du programme ; cette période correspondait à une période où l'insécurité était naissante et n'avait pas un impact important sur les populations des villages considérés. Le taux de remboursement a été de 85% en 2019 et de 87% en 2020, bien que le volume de fonds alloué ait été plus faible. Le score de ce marqueur de progrès par rapport à la cible finale a été de -71% en 2020. Ces difficultés liées au taux de remboursement s'expliquent par l'insécurité qui sévit dans la zone et qui ne permet pas le suivi efficace des recouvrements auprès des GSA ni les transferts réguliers des fonds par les GSA (fermeture des institutions financières). L'existence des stocks importants restant au sein des GSA suite aux méventes qui s'expliquent en partie par les départs des ménages des villages, justifient aussi le faible taux de remboursement enregistré.
- *Fonds propres des GSA (MdP 1.5)* : ce fonds qui est constitué des bénéfices réalisés par les GSA suite aux ventes, a connu une baisse progressive de 57 millions FCFA en 2016 (baseline) à 35 millions FCFA en 2020 ; les raisons évoquées sont le nombre réduit de GSA fonctionnels et la mévente de produits des GSA en fonctionnement à cause de l'insécurité. Le montant de ces fonds propres des GSA est indicateur de la santé financière de ces structures dans l'activité de commercialisation des produits agricoles. Cette santé financière s'est progressivement dégradée tout le long de la mise en œuvre du programme.
- *Volume commercialisé par les GSA (MdP 3.1)* : ce marqueur de progrès concerne la somme de la quantité de tous les produits commercialisés par les GSA. Le score par rapport à la cible finale a été de -77% en 2020. Les raisons fournies sont les stocks invendus au niveau des GSA, la pandémie de COVID-19 et l'insécurité qui ont accentué la situation de pauvreté des populations.

En conclusion, le score global de performance économique par rapport à la cible finale a été de -74% en 2020, cela témoigne du faible résultat obtenu à travers les performances économiques des GSA. Ce résultat est à lier prioritairement à la situation d'insécurité qui ne permet plus la réalisation d'activités économiques et à un degré moindre à la COVID-19 en 2020 qui a également impacté négativement les activités économiques.

Bénéfices tirés par la population, le GSA, l'Union des groupements et la coopérative :

Les bénéfices tirés de la commercialisation des produits par les habitants des villages, le GSA, l'Union et la coopérative sont présentés ci-après.

- L'approvisionnement et la commercialisation des produits vivriers au sein des GSA a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire dans les villages aux niveaux physique (proximité) et financier. En effet, l'existence des GSA évite aux populations de se déplacer vers les centres urbains pour s'approvisionner en vivres, ce qui nécessite du temps et un surcoût du prix des produits. Rappelons qu'au niveau du village les produits sont en général vendus à un prix inférieur à celui du marché. Avec la sensibilisation en agroécologie des membres des GSA, il s'en est suivi une amélioration de la qualité des produits vendus, au profit des ménages. Sur la base des bénéfices réalisés, des GSA ont contribué aux activités sociales des membres et du village : mariages, funérailles, réalisations d'infrastructures communautaires (CSPS, écoles).
- Les membres du comité de gestion des GSA ont bénéficié de renforcement de capacités dans les domaines du contrôle de la qualité des produits, de la commercialisation, de la documentation des opérations d'achat et de vente, des techniques de recherche de fournisseurs et stockage agroécologique. Les actions menées au sein du GSA ont permis de raffermir les liens entre les membres du groupement, et aux membres du groupement d'avoir de la considération au sein de la communauté. Le GSA a contribué à des dépenses des familles de leurs membres à l'occasion de cérémonies familiales. Les membres du CoGes (4 personnes dont 3 femmes) mènent leurs activités à titre bénévole. Ils reçoivent des encouragements en numéraire de certains GSA où le fonctionnement a généré un bénéfice en fin de campagne de commercialisation. Le GSA de Bembela par exemple octroie un fonds à rembourser depuis environ 3 ans (de 25.000 à 30.000 FCFA) aux membres de son CoGes, en vue de mener des activités génératrices de revenu. Ceci leur a été très profitable.
- Une Union comprend plusieurs GSA dans sa commune. Chaque GSA, à travers ses fonds propres, contribue financièrement au paiement de la cotisation annuelle de l'Union auprès de la coopérative. Le fonds de roulement emprunté auprès de la CVB est remboursé par chaque GSA de l'Union avec un intérêt de 7%, dont 1% revient à l'Union. Ainsi, en plus de leur contribution financière, les GSA contribuent à renforcer l'image de l'Union dans sa localité, ce qui contribue à son renforcement, et à la mobilisation de nouveaux membres. La CVB bénéficie des 6% de l'intérêt du FdR emprunté par chaque GSA. Ce montant lui sert à couvrir ses charges de fonctionnement, en vue de son autonomisation. En 2021, seulement 60 GSA ont bénéficié de FdR contre 256 GSA en 2017, au moment où la région bénéficiait d'une relative sécurité. En 2021, sur un montant du FdR de 284.269.000 FCFA avec un taux de remboursement évalué à 81,08%, le bénéfice revenant à la CVB (6% du taux d'intérêt) a été de 13.829.118 FCFA²⁵. La part du bénéfice sur l'emprunt revenant à la CVB était de plus de 84 millions en 2017, avec un montant de FdR de 1.410.141.650 FCFA. Le programme a ainsi permis à la CVB d'avoir une bonne assise économique au début du programme ; le montant du bénéfice revenant à la CVB s'est amoindri avec la montée de l'insécurité. Il se dégage alors clairement que cette activité de commercialisation des produits vivriers à travers les GSA n'est viable que dans un contexte de sécurité maîtrisée. Rappelons qu'en plus du gain financier, à travers la commercialisation des produits céréaliers par les GSA, la CVB est mieux connue par les acteurs du dispositif de sécurité alimentaire dans la région du Nord (*voir effets/impacts*).

²⁵

Estimation faite par l'équipe d'évaluation.

Difficultés rencontrées :

- Les principales difficultés rencontrées sont relatives à (1) l'insécurité grandissante dans les zones d'intervention ; (2) la pandémie de la Covid-19 ; (3) la mauvaise campagne agricole due à la mauvaise pluviométrie ne permettant pas de faire des achats de produits dans la localité ; (4) l'état défectueux de nombreux magasins, surtout là où les populations ont abandonné leur village ; (5) l'octroi du FdR est fait un peu tard selon les CoGes (en général au mois de novembre) ce qui ne permet pas aux GSA de bénéficier de meilleurs prix à la récolte ; (6) les remboursements du FdR par le CoGes par un virement sur le compte de la coopérative, ce qui nécessite un déplacement dans un contexte d'insécurité ; (7) les interventions (distribution de vivres) des acteurs humanitaires en ne tenant pas compte des GSA dans leurs dispositifs, ont un impact négatif sur les ventes des GSA ; (8) la forte mobilité des membres des comités de gestion ; (9) l'analphabétisme des membres des CoGes, ce qui ne facilite pas la tenue des cahiers de suivi des opérations.

Améliorations apportées et les perspectives pour pallier ces difficultés :

- Face à l'insécurité ne permettant pas un fonctionnement normal des GSA, il est prévu une réorganisation de la stratégie d'approvisionnement. Ainsi, les zones d'insécurité ne bénéficieront pas de FdR pour l'achat des produits. Seuls les magasins des communes bénéficiant d'une relative sécurité seront approvisionnés ; les populations des villages viendront s'approvisionner en céréales au niveau de ces magasins. Cela permettrait d'éviter l'octroi de FdR à des GSA abandonnés pour cause d'insécurité, toute chose conduisant à des impayés.
- Habituellement, si possible, le GSA s'approvisionne localement avec ses fonds propres dans l'attente de l'obtention du FdR sollicité. Du fait de la réduction de la disponibilité en produits céréaliers à cause de la mauvaise campagne agricole, le GSA achète les céréales exclusivement dans les zones excédentaires ; d'où la nécessité d'obtenir le FdR à bonne date en vue de bénéficier des meilleurs prix à la récolte. La rentabilité de l'opération achat/vente de céréales dépend de cette disposition. Dans ce sens, l'octroi du FdR devrait s'opérer en octobre au lieu de novembre de manière à permettre aux GSA de faire des achats en grandes quantités à des prix favorables (c'est en principe juste après la récolte que l'on trouve plus facilement des céréales et autres denrées à bon prix).
- Pour pallier la mévente des céréales des GSA à cause de l'intervention des humanitaires, la recherche d'une synergie est prévue avec des humanitaires de la place, afin que les GSA leur fournissent des céréales en cas de besoin.

En conclusion, l'approvisionnement et la commercialisation des produits vivriers au sein des GSA a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire au niveau du village au niveau physique (proximité) et au niveau financier. Le programme a par ailleurs permis à la CVB d'avoir une bonne assise économique au début du programme ; le montant du bénéfice revenant à la CVB s'est cependant amoindri avec la montée de l'insécurité. Il se dégage alors clairement que cette activité de commercialisation des produits vivriers à travers les GSA n'est viable que dans un contexte de sécurité maîtrisée, d'où la nécessité d'une réorganisation de la stratégie d'approvisionnement/commercialisation tenant compte de l'évolution du contexte.

3.3 APIL

Présentation du dispositif de commercialisation :

Pour rappel, APIL, dans le cadre du programme, appuie 4 Unions (Kaya, Boussouma, Pissila et Zitenga) qui elles-mêmes fédèrent un certain nombre de producteurs (total de 4.672²⁶²⁷) regroupés par site de production (groupements).

Chacune des 4 Unions a été dotée de fonds qu'elle a utilisés pour acheter la production auprès de leurs membres. Après-vente, elle remboursera le montant dû conformément aux principes de l'accord de crédit qui ont été fixés par les différentes parties.

L'opérationnalisation du système de mise à marché collectif par les Unions, qui disposent de magasins de conservation et de conditions de stockage adaptées (acquis dans le cadre du programme) aident les Unions à garder leurs productions et à les vendre aux mois de juillet, août, septembre, quand le prix du sac de 100 kg se vend entre 35.000 FCFA à 45.000 FCFA. Le système de mise à marché collectif a éliminé les bradages de production à vil prix par les maraichers.

En effet ceux-ci à travers les groupements centralisent leur production à l'Union, qui cherche un acheteur et fixe le prix de vente de sorte à en tirer le maximum de profit.

Soulignons enfin qu'ensuite, lors de la vente groupée, les marges bénéficiaires retournent à l'Union (*voir infra*).

Rappel des résultats prévus et atteints dans le cadre du programme (cf. R2) :

Quatre marqueurs de progrès sont utilisés ici pour apprécier les résultats prévus et atteints dans la commercialisation des produits agricoles. Ce sont :

- *Valeur des produits commercialisés par les Unions (MdP 1.1)* : la baseline était de 556 millions FCFA (2016), évolution de 681 millions FCFA en 2017 à 1.970,05 millions FCFA en 2021, soit 88% de la cible finale. Ces bons résultats se justifient par l'opérationnalisation du système de mise à marché collectif par les Unions (*voir supra*). Soulignons aussi que les Unions ont augmenté leur membership ; le nombre de groupements membres dans les unions a évolué, il en a été de même de la production et donc conséquemment des volumes commercialisés. Notons toutefois qu'en 2020, les résultats n'ont pas été bons (par rapport à la cible de 2019 le chiffre d'affaires a considérablement baissé de 39,1%) ; cette baisse significative du chiffre d'affaires s'explique par la perte de marché au moment de l'apparition de la pandémie à coronavirus. A cette période où les marchés ont été fermés suite à la quarantaine des villes imposée, les opportunités de commercialisation ont été très réduites. Cela n'a pas permis de vendre à temps les productions. Les Unions ont observé une perte en termes de pourriture des produits (majoritairement la tomate).
- *Ressources propres des Unions (MdP 1.2)* : la baseline était de 518.000 FCFA (2016), évolution de 1.835.400 FCFA en 2017 à 7.348.200 FCFA en 2021, soit 91% de la cible finale. De manière générale, les fonds propres sont constitués substantiellement des cotisations des membres, des frais de prestation de l'Union, des frais de location de matériels collectifs, et des ventes groupées d'intrants.

²⁶ Inclus les PDI intégrés (données 2021).

²⁷ 1855 pour l'Union de Kaya, 635 pour l'Union de Pissila, 1.168 pour l'Union de Boussouma, 742 pour l'Union de Zitenga (données 2021).

- *Pertes post-récolte (MdP 1.3)* : la baseline était de 15% (2016), évolution de 12% en 2017 à 8% en 2021, soit 70% de la cible finale. Cette évolution s'explique par la maîtrise des techniques de conservation, l'adaptation des infrastructures de conservation (telles que les conserveries/magasins de stockage) qui ont été mises à la disposition des Unions. Aussi l'application des produits naturels (tels que le compost, les biopesticides) sur les cultures minimisent les pertes post-récoltes.
- *Revenu net moyen par producteur (MdP 1.5)* : la baseline était de 214.500 FCFA (2016), évolution de 289.740 FCFA en 2017 à 428.000 FCFA en 2021, soit 91% de la cible finale. Ces bons chiffres s'expliquent par l'augmentation du volume de production et le maintien des prix de vente qui s'articulent autour de 20.000 FCFA à 35.000 FCFA le prix de 100 kg. A l'exception de 2020 avec les problèmes de commercialisation liés à la pandémie de Covid-19, les producteurs n'ont pas rencontré d'énormes difficultés d'écoulement grâce au dynamisme des comités de commercialisation et au système de rachat vente qui est en train de se mettre en place au sein des Unions.

En conclusion, le score global de performance économique par rapport à la cible finale a été de 83% en 2021, ce qui est satisfaisant. Ce résultat aurait pu être meilleur s'il n'y avait pas eu la pandémie de Covid-19 et ses effets néfastes en 2020 en matière de commercialisation.

Bénéfices tirés par les producteurs, groupements membres et les Unions :

Les bénéfices tirés de la commercialisation des produits par les producteurs, les groupements et les Unions sont présentés ci-après :

- Pour rappel, le revenu net moyen par producteur (MdP 1.5) nous révèle de bons chiffres (91% de la cible finale en 2021) qui s'expliquent d'une part par l'augmentation du volume de production et d'autre part par le système de rachat vente (avec le maintien des prix de vente qui s'articulent autour de 20.000 FCFA à 35.000 FCFA le prix de 100 kg). Chaque Union rachète à chacun de ses producteurs membres sa production²⁸ (en réalité une partie de leur production) au prix du marché mais avec le coût de transport réduit.
- L'Union facilite mais n'organise pas le service d'appui en intrants pour ses membres (à la différence de l'USCCPA) mais APIL subventionne les Unions (en tenant compte des variétés).
- 200 producteurs sont formés sur l'utilisation des SIM. Le processus de leur inscription dans la plateforme e-agriculture est en cours avec l'opérateur AGRIDATA. Ce dispositif est déjà opérationnel dans chaque Union avec une personne-ressource dans chaque groupement qui reçoit des infos sur les marchés et les transmet aux comités de commercialisation.
- Concernant le stockage, les producteurs et membres des Unions ont vu leurs compétences renforcées et surtout bénéficient des magasins de stockage construits dans le cadre du programme. Les techniques de conservation/stockage s'en trouvent ainsi améliorées (réduction des pertes post-récoltes).

²⁸ En réalité, l'Union ne paie pas aux producteurs la totalité de leur production lors de la livraison du produit. Le reste est payé de manière échelonnée suite à la vente du produit par l'Union.

- Les producteurs et membres des Unions ont également bénéficié d'autres renforcement de capacités dont en particulier sur la commercialisation (planification participative²⁹/ventes groupées, marketing, recherche de clients, SIM, etc.).
- De plus en plus de producteurs adoptent des pratiques agroécologiques (voir R1) et via la certification bio SPG, pourront participer désormais aux marchés bios, et aux différents cadres de concertations entre acteurs en bio-écologie.
- Les bénéfices post-stockage/post-vente sont reversés sur le compte de l'Union (missions formations animateurs endogènes, autres missions de représentation, etc.) à la différence de l'USCCPA où des ristournes après-vente sont versées aux producteurs (voir USCCPA).
- Au niveau des Unions, pour rappel, les 2 principaux marqueurs de progrès (MdP 1.1 et MdP 1.2) sont bons et révèlent l'efficacité de l'opérationnalisation du système de mise à marché collectif, couplé à d'autres facteurs (renforcement des capacités et augmentation du membership).
- L'unité de transformation de tomates de Boussouma, bien que jeune, permet à 30 femmes (72 depuis septembre 2021) actives au sein de l'unité, de générer des revenus permettant ainsi de combler la période de soudure. Cette unité de transformation s'appuie sur la volonté d'APIL de minimiser les pertes post-récolte, de valoriser la production maraîchère par le biais de technologies simples, et de lui offrir davantage de débouchés.

Difficultés rencontrées :

- L'impact de la Covid-19 en 2020 sur la commercialisation des produits maraîchers.
- L'impact de l'insécurité avec la complexité de l'intégration des PDI dans les activités de production et à fortiori de commercialisation. Sans oublier les difficultés d'écoulement des produits dans les zones à risque.
- L'insuffisance de superficie sur les sites de production pour une prise en compte des PDI dans des localités malgré le potentiel de terre aménageable existant.
- L'insuffisance de magasin de stockage d'oignons.
- Le coût élevé des semences maraîchères importées.
- La durabilité de l'unité de transformation est posée. Bien qu'il s'agisse d'une récente initiative, les consultants attirent l'attention sur la nécessité que cette unité évolue de manière très progressive, tenant compte du contexte local difficile, tout en gardant l'objectif d'autonomisation à moyen terme. L'unité a bénéficié d'un appui important en subventions externes (environ 25 millions FCFA ?) par rapport à l'apport en capital propre (60.000 FCFA)³⁰. Il sera primordial, après cette première phase d'impulsion (certes nécessaire), de responsabiliser davantage la coopérative en termes de mobilisation de ressources tout en poursuivant l'appui au renforcement des capacités (notamment en termes de commercialisation/communication).

²⁹ Ex : meilleure prise en compte du calendrier agricole, anticiper l'identification de l'acheteur, priorisation des spéculations tenant compte de l'expérience de la campagne précédente.

³⁰ Remarque : le capital social de la société coopérative simplifiée est fixé, lors de sa constitution, à la somme de 60.000 FCFA, et divisé en 30 parts sociales égales de 2000 FCFA chacune, souscrites en totalité par les associés, et attribuées à chacun d'eux en proportion de leurs apports respectifs. A ce jour, la coopérative s'active à actualiser la part sociale au 31/10/21 à : 20.000 FCFA + 42 nouvelles adhésions, ce qui va donner un total de 72 parts : dont 20.000 FCFA x 72 femmes = 1.440.000 FCFA.

- L'analphabétisme des producteurs/trices constitue un sérieux obstacle à la durabilité des actions et en particulier au niveau de l'unité de transformation. Un appui en alphabétisation fonctionnelle des membres de ces unités est souhaité.
- De manière générale, le membership des Unions ne couvre que plus ou moins la moitié de l'ensemble des producteurs agricoles de la zone d'intervention, ce qui ne favorise pas une bonne organisation du marché.

Améliorations apportées et les perspectives pour pallier ces difficultés :

- Organisation de cadres de concertation entre autorités locales et producteurs maraichers, pour approfondir les pistes de solutions aux problèmes de commercialisation en période de crise (Covid-19 et insécurité). Et réalisation d'une étude d'évaluation des effets de la pandémie de Covid-19 sur la sécurité alimentaire et sur les économies des ménages dans les zones d'intervention de l'ONG APIL, afin de proposer une réponse mieux adaptée à la période post pandémie.
- Aménagement de sites de production maraichère en vue d'accroître la production et satisfaire la demande du marché.
- La dynamisation des comités de commercialisation : un diagnostic du fonctionnement actuel des comités de commercialisation eu égard aux réalités socio-économique et environnementale ; la poursuite du renforcement de capacités des membres sur la commercialisation des produits agricoles (Qu'est-ce que c'est que la vente groupée, son utilité, les stratégies et approches) ; un rappel et explication des rôles et tâches de chaque membre de comité ; une formation sur l'élaboration d'un compte d'exploitation et la comptabilité simplifiée (pour maîtriser les entrées et les sorties en vue d'une meilleure fixation des prix sur le marché) ; sensibilisation sur les astuces pour procéder aux emprunts auprès d'une banque ; faire des démarches auprès des partenaires techniques et financiers.
- Facilitation de l'accès des Unions aux services financiers, synergie avec APFI.
- Perspectives d'élaboration d'une stratégie de communication en faveur de l'unité de transformation de tomates.
- Perspectives de nouveaux services aux membres pour s'adapter au contexte sécuritaire : conseil agricole, approvisionnement en intrants, stockage, renforcement des animateurs endogènes.
- Poursuivre le renforcement organisationnel et institutionnel des Unions.

En conclusion, la commercialisation des produits maraîchers au sein des Unions appuyées par APIL s'est améliorée ces 5 dernières années, à l'exception de 2020 suite à la pandémie de Covid-19. Cette amélioration est due en grande partie à l'opérationnalisation du système de mise à marché collectif par les Unions (système de rachat/vente aux producteurs, stockage/conservation et revente avec marges, organisation de la vente groupée³¹). A cela s'ajoute d'autres facteurs : l'augmentation du membership des Unions ainsi que toutes les actions de renforcement des capacités qui ont été mises en œuvre dans le cadre du programme (tant au niveau des Unions qu'au niveau des groupements/producteurs). Les stratégies de commercialisation restent à renforcer : poursuite des actions de renforcement de capacités/renforcement organisationnel et institutionnel des Unions, l'élaboration des plans de communication (en particulier pour l'unité de transformation), l'adaptation au contexte d'insécurité, la contractualisation agricole et/ou marchés institutionnels, la facilitation de l'accès des Unions aux services financiers, de manière plus générale le renforcement de la mobilisation de ressources propres, etc.

4. LEÇONS APPRISES (QE3 & QE4)

- L'importance des quantités de produits livrés par les membres des coopératives/groupements pour la vente groupée est proportionnelle aux services qui leur sont offerts, en termes de renforcement de capacités ou de préfinancement d'intrants de production³² (en particulier *USCCPA*).
- Le seul renforcement de capacités des producteurs/trices vulnérables ne pourrait permettre d'atteindre les résultats escomptés sans la facilitation de leur accès en intrants et équipements appropriés (subvention, préfinancement, appui en petits matériels, etc.).
- Les préalables à une commercialisation améliorée sont : (1) les capacités renforcées pour l'amélioration de la productivité (itinéraire technique, intrants) ; (2) les capacités renforcées dans les domaines du post récolte (infrastructures de stockage/conservation, nettoyage) ; (3) les capacités renforcées en termes d'organisation des acteurs et de la collecte (renforcement organisationnel/institutionnel).
- En l'absence de marchés institutionnels au cours de l'année, les commerçants imposent leur prix à l'achat, d'où la nécessité pour l'Union/la coopérative de diversifier sa clientèle par la recherche d'autres types de marché mieux maîtrisés (agriculture contractuelle), et afin d'éviter de stocker des produits sur une longue durée, avec des risques de perte élevés.
- Dans le même sens, la perspective de la transformation pour viser un marché alternatif devrait s'appuyer sur des produits à débouchés plus sûrs (ou moins risqués) en vue de mettre l'Union/la coopérative à l'abri des situations de mévente (valable pour les 3 partenaires).
- L'ensemble des trois organisations partenaires ont apporté des adaptations/changements au regard des difficultés rencontrées dans la collecte et la commercialisation des produits agricoles, notamment sur la précocité et périodicité de fixation des prix de collecte, le lieu de stockage à privilégier, le mode de paiement, la dynamisation des comités de commercialisation, etc. D'autres adaptations sont nécessaires pour la diversification des modes de commercialisation.

³¹ Il arrive pour des produits comme la tomate qu'on organise la vente après avoir recherché un acheteur. Chacun amène son produit au lieu de vente à la date retenue. Il s'agit des produits difficiles à stocker/conservé actuellement.

³² Semences, engrais, produits phytosanitaires.

- Les besoins de la femme sont en général pris en compte après sensibilisation de l'époux et des propriétaires terriens ; cela fait de l'information/sensibilisation et du plaidoyer les outils privilégiés pour la promotion du genre.
- L'importance du renforcement des capacités des animateurs endogènes couplé au développement des NTIC dans le contexte d'insécurité.
- La valorisation des initiatives des acteurs à la base (transformation par exemple, vente institutionnelle) permet de diversifier les activités et d'améliorer les revenus.
- En particulier concernant **CVB**: (1) la performance du dispositif d'approvisionnement/commercialisation de la coopérative dépend de sa capacité d'anticipation des risques pour une réorganisation de la stratégie d'approvisionnement des GSA ; (2) l'activité de commercialisation des produits vivriers à travers les GSA n'est viable que dans un contexte de sécurité maîtrisée, d'où la nécessité de mettre en œuvre des stratégies appropriées.

5. CONCLUSION ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS (QE5)

5.1 CONCLUSION

Le volet « SOS Faim Burkina Faso » du programme commun de promotion de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale pour un monde plus juste/SIA, sur la période 2017-2021, cofinancé par la DGD, trouve toute sa légitimité par rapport au contexte du Burkina Faso et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci (dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturelles néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/variée/équilibrée pour des populations vulnérables, problèmes de commercialisation). Par ailleurs, le programme a renforcé sa pertinence au vu de l'évolution du contexte sécuritaire. Certaines activités de développement des partenaires situées en zone à risque permettent de soutenir très concrètement les personnes déplacées internes.

De manière générale, l'efficacité du projet en termes de résultats atteints est relativement satisfaisante. Concernant le résultat 1 (production), les compétences ont été renforcées (Unions/coopératives) en techniques de production et en gestion des terres dégradées. L'augmentation de la production agroécologique est également soulignée.

Le niveau d'atteinte du résultat 2 (stockage, transformation, commercialisation) est quant à lui partiellement atteint. Pour les 3 partenaires, les compétences ont été renforcées (Unions/coopératives) en capacités de stockage et de commercialisation. En général, les performances économiques ont été réduites suite à l'évolution défavorable du contexte (insécurité, Covid, mauvaise pluviométrie). Ceci est particulièrement vrai pour CVB où les résultats sont plus faibles et sont à lier prioritairement à la situation d'insécurité qui contraint la réalisation d'activités économiquement rentables.

Pour ce qui concerne le résultat 3 (accès aux financements ruraux), la majorité des partenaires du programme ont des difficultés d'accès aux crédits. Concernant APFI, après de mauvaises performances liées à la crise de l'institution (qui elle-même est liée à la non-fonctionnalité d'une bonne partie du réseau suite à l'insécurité), des signes positifs de relance sont observés ensuite (2019/2020) après un début de mise en œuvre du plan de redressement.

Concernant le résultat 4 (plaidoyer), les résultats semblent atteints (les consultants renvoient le lecteur au rapport d'évaluation intermédiaire qui a été menée sur ce volet spécifique). Et enfin, l'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 5 (renforcement des capacités) est satisfaisante. Les organisations partenaires et leurs membres ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées. Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser.

De manière générale, l'efficacité du programme est jugée satisfaisante. En particulier, son efficacité organisationnelle est à souligner : (1) l'intégration des PDI comme nouvelles cibles (APIL) ; (2) le développement des outils NTIC qui facilitent le suivi des actions menées sur le terrain avec un gain de temps et mieux adapté à la situation d'insécurité.

Sur le plan de la durabilité de son intervention, le programme présente tout d'abord des atouts intéressants : (1) le renforcement des capacités (des producteurs, des Unions et des coopératives membres) comme axe transversal (on le retrouve au niveau de chacun des partenaires) et essentiel du programme ; (2) la stratégie de renforcement des capacités des animateurs endogènes est durable tenant compte de l'évolution du contexte d'insécurité ; (3) la durabilité environnementale (pratiques agroécologiques).

Le programme présente cependant quelques limites non négligeables en termes de durabilité : (1) Le contexte sécuritaire impacte durablement la bonne évolution des activités (pression sur les ressources environnementales qui est accentuée par les besoins des PDI, difficultés de mener à bien les activités économiques au niveau des GSA/CVB) ; (2) l'analphabétisme des producteurs/trices (en particulier au niveau des unités de transformation).

Quant aux effets/impacts (prévus ou imprévus) du programme, les consultants en relèvent l'un ou l'autre indéniable : (1) l'amélioration des facilités de commercialisation via la vente groupée, permettant d'augmenter les revenus des producteurs/trices même si les résultats sont variables en fonction des aléas du marché, des aléas de l'agriculture contractuelle et de l'évolution du contexte ; (2) l'amélioration de la responsabilisation des jeunes et des femmes au sein des instances des Unions/coopératives ; (3) le renforcement de la cohésion sociale au sein des Unions/coopératives ; (4) en particulier pour CVB, l'approvisionnement et la commercialisation des produits vivriers au sein des GSA a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire au niveau du village au niveau physique (proximité) et au niveau financier.

5.2 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

5.2.1 RECOMMANDATIONS GENERALES (POUR L'ENSEMBLE DES PARTENAIRES)

- Poursuivre le renforcement des capacités au niveau des Unions/coopératives/groupements : appui institutionnel/organisationnel (planification stratégique, outils de gouvernance), leadership, stockage, transformation, accès au marché, gestion financière, etc.
- Renforcer l'approche « entrepreneuriat » des Unions/coopératives/producteurs (planification stratégique, leadership, suivi-évaluation).

- Mener des actions d’alphabétisation fonctionnelle (en corrélation avec les activités agricoles et d’entrepreneuriat). L’idée est de former les producteurs/trices/transformateurs/trices à tenir leurs comptes, suivre leurs propres performances, être en mesure d’utiliser des outils et supports (comptes d’exploitation individualisés et consolidés) pour améliorer leurs propres performances et partager entre eux. Cela implique au-delà de l’alphabétisation classique, une alphabétisation plus orientée sur l’activité de production/transformation agricole.
- Impliquer davantage les jeunes/femmes au niveau des instances en poursuivant les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).
- Renforcer les stratégies de mobilisation des ressources propres au niveau des Unions/coopératives (location magasin de stockage, location de salle de réunion, atelier mécanique, etc.) comme conditions de base pour l’accès au financement externe.
- Améliorer l’accès au financement externe pour les Unions/coopératives en établissant des partenariats avec des Institutions de finance rurale (Caisse populaire, APFI) permettant ainsi l’accès au financement de manière permanente. En parallèle, renforcer l’éducation financière auprès des producteurs membres et développer/renforcer la digitalisation (crédit via téléphone, plateforme numérique, etc.) dans un contexte d’insécurité. Remarque : capitaliser l’expérience de l’USCCPA avec les Fonds de garantie (via les parts sociales des membres) placés dans une SFD (Caisse populaire). Grâce à ces placements, l’Union a ensuite pu acquérir une ligne de crédit au sein de cette SFD.
- Une prise en compte de l’agriculture contractuelle comme outil de commercialisation des produits agricoles avec des partenaires fiables à identifier. Cela devrait permettre de jouer sur le prix et sur la stabilité des marchés (clients fidèles)³³.
- Concernant les unités de transformation, la durabilité de celles-ci est posée. Bien qu’il s’agisse de récentes initiatives, les consultants attirent l’attention sur la nécessité que ces unités évoluent de manière très progressive, tenant compte du contexte local difficile, tout en gardant l’objectif d’autonomisation à moyen terme (voir recommandations spécifiques pour l’unité de transformation de Boussouma).
- L’accroissement de la synergie entre les partenaires du Programme (APIL, CVB et USCCPA) à travers l’échange d’expériences et la collaboration dans la commercialisation des produits agricoles. Au-delà, renforcer le partage d’expériences avec d’autres acteurs disposant d’une expertise avérée dans un domaine clé (commercialisation, transformation).

³³ Remarque : dans le cadre du nouveau programme DGD 2022-2026, un atelier sera organisé par SOS Faim sur cette thématique (en présence non seulement des partenaires mais aussi de diverses organisations impliquées sur cette thématique).

- Tenant compte de l'évolution du contexte d'insécurité, prendre en compte l'approche « Nexus humanitaire-développement-paix³⁴ », en privilégiant une approche communautaire : implication des chefs coutumiers/leaders villageois/associations locales, renforcement des capacités des animateurs endogènes (formations, équipements), renforcer la collaboration avec les Collectivités locales (et meilleure articulation avec les PLD³⁵), encourager les synergies avec les dynamiques locales (femmes/jeunes), appui digitalisation (WhatsApp/rapports d'informations/compte-rendu audios, outils KOBO, etc.), etc. Remarque : dans le cadre de cette approche « Nexus », il est important de mettre l'accent sur la réhabilitation des infrastructures communautaires utilisées par les déplacés internes.

Cet engagement à mettre en œuvre le principe fondamental de « ne pas causer de préjudices » (« Do not Harm ») doit être intégré dans tous les projets qui suivent l'approche Nexus.

5.2.2 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR L'USCCPA

- La mise en place d'un dispositif fiable et durable facilitant l'accès aux intrants des coopératives simplifiées au profit des producteurs/trices membres, car ce service occupe une place importante dans leur motivation à livrer leurs produits à la coopérative. Pour faire face à l'insuffisance d'engrais de qualité sur le marché, chaque coopérative devrait prendre contact suffisamment tôt avec les fournisseurs (dès la fin de la collecte pour préparer la campagne suivante).
- La mise en place d'une stratégie en vue de réduire les effets de l'insécurité grandissante dans la région d'intervention, aux niveaux de l'appui-conseil (digitalisation, animateur endogène) et de la collecte des produits agricoles (mobile money/paiements électroniques, vidéos/smartphones, etc.).
- Comme alternative aux marchés institutionnels et dans une optique de diversification des modes de commercialisation, encourager la vente si possible, au fur et à mesure de la collecte (en cas de marché) en tenant compte des prix de la collecte et des charges de collecte.

5.2.3 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR CVB

- La nécessité d'obtenir le Fonds de roulement/FdR à bonne date en vue de bénéficier des meilleurs prix à la récolte. La rentabilité de l'opération achat/vente de céréales dépend de cette disposition. Dans ce sens, l'octroi du FdR devrait s'opérer en octobre au lieu de novembre de manière à permettre aux GSA de faire des achats en grandes quantités à des prix favorables (c'est en principe juste après la récolte que l'on trouve plus facilement des céréales et autres denrées à bon prix).
- Encourager les membres des CoGes à travers des initiatives de motivation, à l'instar du GSA de Bembela qui leur octroie des crédits pour mener des AGR.
- Adoption du paiement électronique (paiement et remboursement) pour minimiser les risques de perte de fonds au regard de la situation sécuritaire.

³⁴ Malgré un nom peu évocateur, le nexus est en fait un principe simple et communément accepté. Mais seule une compréhension pleine et entière des liens théoriques et programmatiques entre l'aide humanitaire, l'aide au développement et la consolidation de la paix pourra ouvrir la voie à une réponse holistique qui intègre et exploite pleinement ces liens. Le processus de réforme de l'ONU vers « une nouvelle méthode de travail » (NWoW) tend à faire travailler ensemble les différents acteurs pour atteindre des résultats communs après un certain nombre d'années, en veillant à ce que les réponses humanitaires aux crises prolongées permettent aussi d'investir pour les Objectifs du développement durable (ODD).

³⁵ Plans locaux de développement.

- Observer une prudence dans la collaboration avec des autorités communales de la région au regard des expériences malheureuses constatées dans d'autres régions dans l'exécution des marchés institutionnels (cantines scolaires notamment).
- Encourager la proposition de CVB concernant l'approvisionnement des magasins dans des centres bénéficiant de plus de sécurité, au profit des villages localisés dans des zones d'insécurité. Cela permettrait d'éviter l'octroi de FdR à des GSA abandonnés pour cause d'insécurité, toute chose conduisant à des impayés.
- S'orienter progressivement vers une centralisation des achats au niveau des Unions/CVB (au niveau commune). Cette solution permettrait d'une part d'éviter les retards/absences de remboursement des FdR par les GSA et d'autre part de mieux faire face à l'insécurité.
- Pour pallier la mévente des céréales des GSA à cause de l'intervention des humanitaires, la recherche d'une synergie est prévue avec ce type d'acteur, afin que les GSA leur fournissent des céréales en cas de besoin.
- Au regard des déplacements massifs des populations, il est important d'implanter des magasins centraux dans les communes à forte concentration de PDI.

5.2.4 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR APIL

- En particulier concernant l'unité de transformation de tomates (Boussouma) ; elle a bénéficié d'un appui important en subventions externes (environ 25 millions FCFA ?) par rapport à l'apport en capital propre (60.000 FCFA). Il sera primordial, après cette première phase d'impulsion (certes nécessaire), de responsabiliser davantage la coopérative en termes de mobilisation de ressources tout en poursuivant l'appui au renforcement des capacités (notamment en termes de commercialisation/communication). L'idée d'une solution où APIL est actionnaire, du moins dans un premier temps (à réévaluer à moyen terme), reste intéressante dans la mesure où elle permettrait à l'ONG de mobiliser des ressources propres qui seraient ensuite réinvesties dans l'appui à l'unité (ex. : équipements, formations). Par ailleurs, une telle participation peut renforcer la crédibilité de la coopérative auprès des banques et partenaires divers. Il s'agirait également d'élaborer une stratégie de communication en faveur de l'unité de transformation de tomates. Les consultants recommandent dans un premier temps la nécessité d'un diagnostic afin de pouvoir définir au mieux les étapes suivantes (mobilisation des ressources, renforcement des capacités, stratégie de communication/commercialisation). Remarque : par ailleurs, les consultants appuient les recommandations des évaluateurs de l'évaluation à mi-parcours sur : (1) l'amélioration de l'accès aux marchés des produits de l'unité par des emballages spécifiques en finançant les achats groupés ou en grande quantités afin de minimiser les coûts ; (2) accompagner les unités pour la certification de la qualité de leurs produits par un organe au niveau national ou régional.
- Orienter davantage les achats d'oignons à stocker sur au moins 3 mois avec des producteurs ayant adopté les bonnes pratiques d'agroécologie, afin de réduire considérablement les pertes au cours du stockage.

5.2.5 RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES POUR SOS FAIM

- Poursuivre l'accompagnement des partenaires en vue de consolider les acquis avec un focus particulier sur les aspects de bonne gouvernance des OP/Unions (plans stratégiques, visions) mais aussi des unités économiques/unités de transformation.

- Encourager une approche programme de mutualisation des compétences entre partenaires (les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité), au sein du Burkina Faso mais aussi de manière plus large avec les partenaires de SOS Faim au Mali et au Sénégal (*voir 4. Analyse commune AFO*).
- En termes d'appui auprès des partenaires, les consultants s'alignent sur la stratégie de SOS Faim en termes de renforcement des capacités spécifique en matière de commercialisation, avec notamment le récent recrutement au sein de l'antenne locale d'une personne en charge de l'appui à la commercialisation (DGD 2022-2026).
- Appuyer les partenaires à définir des stratégies de mobilisation de ressources financières (internes et externes). Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (consultance court terme ou perlée durant toute la durée du programme).
- Mettre en relation l'APFI avec d'autres PTF (pour des appuis complémentaires au plan de redressement).
- Capitaliser davantage les acquis des partenaires, en particulier sur (1) les questions de développement territorial (en cohérence avec le cadre DGD 2022-2026) ; (2) les expériences spécifiques en matière de commercialisation des produits agricoles.
- Des synergies sont à renforcer avec les acteurs humanitaires intervenant dans les zones d'insécurité (en particulier pour CVB).
- Encourager/renforcer le travail de veille informationnelle sur les opportunités de financement : facilitation dans la mise en relation entre les partenaires et d'autres sources de financement. Par ailleurs, mobiliser des fonds spécifiques par rapport au Nexus/triple Nexus.
- Concernant le dispositif de suivi-évaluation et en particulier l'outil « Marqueurs de progrès/MdP », pour une meilleure appropriation de celui-ci par les partenaires, les dispositions suivantes devraient être prises : (1) organiser plusieurs ateliers participatifs permettant de travailler collectivement et régulièrement sur l'appréciation de l'atteinte de ces indicateurs (voire aussi l'actualisation/redéfinition de ces indicateurs) ; (2) mettre en place des outils concrets (comme par exemple un journal de suivi des marqueurs de progrès) et qui pourraient être remplis à fréquence régulière par les différentes parties prenantes et enfin (3) intégrer au sein des rapports d'activités des partenaires un chapitre spécifique sur l'évolution des marqueurs de progrès. Ceci devant permettre d'établir plus de liens entre ces marqueurs et les indicateurs de résultat propres à chaque partenaire (sur base de leur cadre logique).
- Toujours concernant les MdP, les pondérations retenues pour l'appréciation des performances économiques et environnementales devraient être revues, en tenant effectivement compte de l'importance de leur poids relatif dans le domaine³⁶. Par ailleurs, au chiffre d'affaires à la vente l'on pourrait adjoindre la marge brute, car un chiffre d'affaires élevé est plus synonyme de membership mobilisé pour l'activité de vente groupée que de performance économique.

³⁶ Voir les constats au niveau de l'USCCPA : les bonnes performances au niveau du taux d'impuretés et du rendement en niébé dans le champ permettent de compenser des pertes importantes dans la vente des produits agricoles par l'Union ; alors que les valeurs économiques de ces paramètres ne semblent pas équivalentes ni pour l'Union ni pour les producteurs à la base.



Photo 6 : Focus-group avec les responsables de la coopérative Benkadi de Dédougou /USCCPA

6. ANNEXES

6.1 ANNEXE 1 : QUESTIONS EVALUATIVES/MATRICE

Questions évaluatives	
1. Questions spécifiques	
	<p><u>Résultat 2 :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Comment le volet « commercialisation groupée » a amélioré la situation financière des membres des organisations partenaires mais également l'autonomie financière des structures et/ou de leur faitière ?- Liens avec les indicateurs de résultat 2 ? Nombre de producteurs/OP ayant renforcé leurs capacités en matière de transformation/commercialisation/stockage, Nombre de producteurs/OP ayant renforcé leurs moyens de transformation/commercialisation/stockage- Liens avec les MdP ?- Quelles leçons retenir de votre expérience dans le domaine de la commercialisation groupée ?- Avez-vous des suggestions en vue d'améliorer les résultats de la commercialisation de vos produits, dans le cadre d'un futur programme ? <p><u>Plus-value programme commun :</u> Quelle est la valeur ajoutée d'une approche Afrique de l'Ouest (AFO) pour SOS Faim et/ou pour ses partenaires ? Capitalisation, échange de pratiques, initiatives conjointes, etc. Quelles sont les conclusions et recommandations de l'évaluateur sur la partie transversale AFO ? La cohérence des synergies sous l'angle de la plus-value des relations entre les organisations du programme commun ? En comparant les 3 pays, quelles sont les différences et similitudes (au niveau de l'atteinte des résultats du programme) ? Comment peut-on expliquer ces différences ?</p>
2. Critères CAD	
	<p><u>Pertinence (et cohérence) :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluer la pertinence de la Théorie du Changement, son utilisation dans le suivi-évaluation• Dans quelle mesure la réalisation du programme répond-elle aux problèmes, besoins et priorités de chaque partenaire ?• Le contexte national (voire international) est-il favorable à la mise en œuvre du programme ?• Concernant les formations, vérifier si les publics-cibles ont bien été choisis en lien avec la problématique identifiée et si par la suite les participants aux formations ont bien été les personnes impliquées au quotidien dans la prise en charge des problèmes ciblés ; en d'autres termes, les bénéficiaires directs étaient-ils les bonnes personnes ? Y a-t-il eu beaucoup de turn-over après la formation ? Y a-t-il eu d'autres contraintes liées aux bénéficiaires (on sait par exemple que la mise en capacité induit parfois une fuite des cerveaux ; est-ce que ce risque a su être évité ?)• Pertinence et cohérence des approches mises en œuvre : appréciation de la logique interne du programme – est-ce que le programme a été formulé de manière pertinente (qualité du cadre logique), c'est-à-dire est-ce qu'il y a cohérence entre la problématique identifiée et les objectifs, entre les inputs et les outputs de chaque résultat intermédiaire et entre les différents résultats intermédiaires ? Pertinence (et efficacité) du système de suivi-évaluation et dispositif organisationnel mis en place par les parties prenantes ? De manière plus générale, qualités d'innovation du programme et son adéquation avec les approches du secteur ? Les activités du programme sont-elles spécifiques aux contextes qui prévalent dans la zone d'intervention ?• Les spécificités des stratégies de chaque partenaire pour contribuer aux différents Outcome, par rapport aux stratégies d'autres acteurs (locaux, belges, internationaux) présents dans le même contexte <p><u>L'efficacité :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>De manière générale, il s'agira ici de mesurer et d'analyser les résultats obtenus par rapport aux résultats attendus (relatifs aux objectifs fixés dès le départ) : résultats énoncés et définis dans les documents du programme en fonction des indicateurs initialement définis</i>• Quelles sont les causes ou les éléments circonstanciels ayant permis l'atteinte de ce niveau de résultat ?• Le programme a-t-il intégré de façon satisfaisante les dimensions transversales genre et environnement ?• Dimension genre : Combien de femmes occupent des postes-clés au programme ? Comment se fait la participation de la femme au cours de la mise en œuvre du programme ? Cette participation est-elle garantie à la fin du programme ?• Dimension environnement : les activités prévues et réalisées ont-elles considéré l'utilisation de l'énergie renouvelable (biogaz, énergie solaire, etc.), la prolongation de l'usage des plastiques ou le recyclage des matières polluantes ? pratiques agroécologiques ?• Dans quelle mesure le partenaire, les groupes cibles et les bénéficiaires sont-ils satisfaits des résultats atteints dans le cadre du programme ?• Analyse des risques contextuels (et stratégies liées pour y faire face) sur les activités du programme• Les dispositifs formatifs/renforcement des capacités sont-ils cohérents avec les objectifs visés ? Permettent-ils un développement adéquat des compétences ? Le processus de formation/évaluation est-il original/innovant (ex. :

processus participatif, mise en situation des bénéficiaires, accompagnement formatif...) ? La durée de formation est-elle considérée comme adéquate par les parties prenantes ?

L'efficience :

- *Il s'agit d'analyser si les ressources ont été utilisées de manière optimale pour obtenir les résultats à la fin du programme*
- Appréciation du ratio entre les moyens utilisés pour la mise en œuvre (humains, fonctionnement et investissements) et les résultats réalisés, de manière à démontrer le rapport coût/résultat
- Les investissements (infrastructures et équipements) sont-ils de bon rapport qualité/prix ? Le programme a-t-il privilégié les équipements disponibles localement, sinon a-t-il mis en place un système d'acquisition permettant une fourniture continue des consommables utiles ou des pièces d'usure ?
- **Gestion des ressources humaines :** le projet a-t-il mobilisé les compétences locales ou sinon a mis en place un système de formation permettant de valoriser efficacement les ressources humaines locales ? (Efficacité³⁷/coût de l'expertise mobilisée au niveau de l'accompagnement – efficience technique)
- **Gestion organisationnelle :** dans quelle mesure le dispositif organisationnel et de suivi permet-il au programme de réagir de manière flexible pour répondre et s'adapter à des circonstances inattendues ou à des effets positifs ou négatifs inattendus de ses activités – efficience organisationnelle) ? en d'autres termes, le programme a-t-il su s'adapter à des facteurs extérieurs qui ont pu gêner sa mise en œuvre ? De ce point de vue, est-il en adéquation avec le milieu dans lequel il se déroule et s'adapte-t-il correctement aux évolutions du contexte (institutionnelles, politiques, économiques, sanitaires, etc.) ? Les différentes activités de RC ont-t-elles été adaptées en fonction des aléas et contraintes rencontrées ? Les différentes activités de RC ont-t-elles évolué en capitalisant des succès et échecs des étapes précédentes ?
- Quelles sont les raisons des éventuels retards dans l'exécution du programme ?

La durabilité :

- Quels moyens ont été mis en œuvre pour permettre l'appropriation du programme par les bénéficiaires ? En quoi peut-on dire qu'elle est effective ?
- Dans ce cadre, tenter de mesurer la relation de confiance entre les partenaires techniques et les bénéficiaires paraît tout à fait pertinent (les équipes d'encadrement bénéficient-elles d'un ancrage socio communautaire suffisamment solide ?)
- La durabilité des actions liées au programme ciblé sera évaluée essentiellement à travers les mécanismes et le système d'acteurs : durabilité socioculturelle (dans quelle mesure est-ce que les activités du programme contribuent-elles au renforcement du tissu social local ?), durabilité politique (dans quelle mesure les activités du programme contribuent-elles au renforcement de la confiance entre les acteurs principaux impliqués dans le développement de la zone ? Existe-t-il des actions mises en œuvre dans le cadre du programme qui sont désormais capitalisées par les Pouvoirs Publics ?)
- La notion de durabilité renvoie aussi à la question du renforcement des capacités des acteurs ciblés : il s'agira ici d'évaluer comment ceux-ci capitalisent les différents appuis reçus ?
- Dans quelle mesure les relations partenariales permettent-elles à chaque partenaire de s'enrichir au sens global du terme (où chacun apprend de l'autre) ? Quelle contractualisation a été établie (notamment, la démarche a-t-elle été participative ?) ? Comment s'est effectué le suivi des engagements, le suivi des conventions ? Quels ont été les freins/obstacles à ce niveau ?
- Pérennité et reproductibilité des procédures mises en place : transfert des capacités au sein de l'organisation (formateurs formés, mise en place de système type formation continue)
- Si différents groupes d'individus sont représentés dans les activités du programme, participent-ils de manière égale ? Pourquoi/Pourquoi pas ? Quelles sont les conséquences anticipées ou imprévues ? En particulier apprécier la participation effective des femmes à tous les niveaux du processus programme ?
- Recommandations sur les processus de renforcement et d'autonomisation tels qu'ils sont mis en place dans le cadre du programme ainsi que sur leurs possibles effets. Quelles sont les pratiques reproductibles/à recommander dans d'autres contextes, le cas échéant ? Quels sont les outils/documents/modules de formation qu'il pourrait être intéressant de diffuser plus largement ?

Effets/impacts :

- Quelles sont les activités de renforcement des capacités, qui dans certains contextes précis, peuvent donner lieu à un impact plus significatif ? Qu'est-ce que les parties prenantes considèrent comme impact plus significatif (ou « transformationnel ») dans ce contexte ? Quels cadres temporels seraient appropriés pour cela et selon quels types de mécanismes et appuis ?
- Effets spécifiques en termes d'appropriation/responsabilisation des acteurs locaux ? Changements de posture du bénéficiaire (proactivité entrepreneuriale) ?
- Quels sont aussi les effets sociaux : amélioration du bien-être des bénéficiaires et de leurs familles, degré d'épanouissement, amélioration de la confiance en soi et de l'assurance, degré d'accès au savoir, qualité des relations que les personnes tissent entre elles ?
- Autres effets/impacts des actions d'accompagnement des bénéficiaires, prévus et/ou **imprévus**, positifs et/ou négatifs ?
- Effets en termes d'action de plaidoyer ?
- Dans quelles mesures les appuis reçus ont-ils induit des innovations au sein des communautés ? Peut-on déceler, identifier des répliquations d'actions appuyées ou de comportements acquis dans des zones contiguës non bénéficiaires ?

³⁷ Dans quelle mesure les capacités (techniques, de gestion) des partenaires locaux sont suffisantes pour exécuter de façon totale et satisfaisante le programme ?

- Le système de suivi-évaluation mis en œuvre dans le cadre du programme se base-t-il uniquement sur l'atteinte des résultats ou s'oriente-t-il également sur les effets/changements ?

6.2 ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES CONSULTEES

Nom, post-Nom et prénom	Qualité
Équipe SOS Faim	
SAWADOGO Alimata	Coordinatrice nationale
TOURE Ramata	Chargée S/E, appui aux partenaires SIA
SAWADOGO Oumo	Chargée de plaidoyer
VANDERCAM François	Appui partenaires Burkina (siège)
Equipe USCCPA	
DIOMA Soumabéré	Secrétaire exécutif
YILLEM Ousmane	Coordinateur projet
YEYE Oumarou	Responsable S/E
SIDIBE Adama	Formateur
+ focus-group avec les membres de la coopérative Benkadi (15 personnes dont 11 F)	
+ focus-group avec les membres de la coopérative Panissé de Tankuy (19 personnes dont 5 F)	
Equipe CVB	
KINDO Bassirou	Responsable Approvisionnement
GUIRA Noufou	Responsable opérationnel
SAWADOGO Mathieu	Responsable financier
OUEDRAOGO Hahidara	Responsable TAPSA
NANA Hélène	Animatrice PAPSA + PARC
KABORE E. Yolande	Responsable commerciale
FAYAMA M Sandrine	Comptable
SAWADOGO Safoura	PCA
OUEDRAOGO N. Adama	Vice-président
SAWADOGO Adiarra	Trésorière
TOPAN Françoise	SG
+ focus-group avec les membres du CoGes de Nongo (4 personnes dont 3 F)	
+ focus-group avec les membres du groupement de transformatrices de Tangaye (6 personnes dont 5 F)	
+ focus-group avec les membres du CoGes de Bembela (5 personnes dont 3 F)	
+ focus-group avec les membres du groupement de Yako (14 personnes dont 12 F)	
Equipe APIL	
OUEDRAOGO Abdoulaye	Coordonnateur général
KOMBOUELE Léa	Chargée S/E
BASSEMA Joséphine	Chargée de communication
BAMOGO Saïdou	Chargé de renforcement de capacités
SIRIMA D. Ramata	Stagiaire S/E

Nom, post-Nom et prénom	Qualité
BAMOURO N. Safiatou	Stagiaire
OUEDRAOGO Grace Rebecca	Assistante en chargé de communication
+ focus-group avec les membres de l'Union de Pissila (7 personnes dont 0 F) + focus-group avec les membres de l'Union de Kaya (7 personnes dont 1 F) + focus-group avec les membres de l'Union de Boussouma (7 personnes dont 2 F) + focus-group avec les membres de l'Union de Zitenga (3 personnes dont 3 F)	
APFI	
SAWADOGO Félix	Président
CAMPAORE René	RAF
Autres	
LEGAY Christian	Coordinateur Autre Terre Burkina
COMPAORE Romuald	Chargé de mission Sénégal & Bénin Autre Terre
BADJI Amélia	Chargée entrepreneuriat & suivi Mali Autre Terre
COULIBALY Perpétue	Directrice APSFD ³⁸ -BF
BOURGOU Eric	DG Coop/service législation et accords partenariats ONG
Mme OUATTARA	DG Coop/service promotion partenariat et suivi ONG
YACOUBA Nango	Directeur régional Agriculture Centre-Ouest

6.3 ANNEXE 3 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

- Document programme SIA – partie Burkina, mars 2017
- Rapports moraux DGD – autoévaluations performances
- Rapports DGD leçons apprises
- Indicateurs de résultats
- Tableaux Mdp
- Conventions de partenariat (USCCPA, CVB, APIL)
- Rapport de mission SOS Faim, François Vandercam, mars 2021
- PNDES³⁹, 2016-2020
- USCCPA :
 - Rapports d'activités
 - Rapports financiers
- CVB :
 - Rapports d'activités
 - Rapports financiers
- APIL :
 - Rapports d'activités
 - Rapports financiers
 - Rapport d'évaluation des unités économiques mises en place par l'ONG APIL, ESS consulting, juillet 2021

³⁸ Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés du Burkina Faso.

³⁹ Plan national de développement économique et social.



SOS FAIM, ILES DE PAIX ET AUTRE TERRE

EVALUATION FINALE DU PROGRAMME COMMUN

DE PROMOTION DE L'AGRICULTURE FAMILIALE

DURABLE ET DE L'ÉCONOMIE SOCIALE

POUR UN MONDE PLUS JUSTE (DGD 2017-2021)

Burkina Faso-Mali-Sénégal

SOS FAIM

ANALYSE COMMUNE AFRIQUE DE L'OUEST

AVRIL 2022

STÉPHANE VANCUTSEM



COTA asbl

Rue de la Révolution 7

1000 Bruxelles

BELGIQUE

Tél. : 0032 02 218 18 96

Fax : 0032 02 223 14 96

www.cota.be

TVA: BE0420280412

«Registre des personnes morales de Bruxelles

TABLE DES MATIÈRES

1. ANALYSE COMMUNE AFO	4
1.1 QUESTIONS SPECIFIQUES	4
1.2 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES ENTRE LES 3 PAYS	9
1.2.1 CONCLUSION	9
1.2.2 RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES	9
2. ANNEXES – TABLEAU COMPARATIF « COMMERCIALISATION GROUPEE »	12

1. ANALYSE COMMUNE AFO

1.1 QUESTIONS SPECIFIQUES

QUELLE EST LA VALEUR AJOUTEE D'UNE APPROCHE AFRIQUE DE L'OUEST (AFO) POUR SOS FAIM ET/OU POUR SES PARTENAIRES ? CAPITALISATION, ECHANGE DE PRATIQUES, INITIATIVES CONJOINTES, ETC.

Concernant l'approche Afrique de l'Ouest (AFO), nous présentons d'abord les résultats acquis dans le cadre du programme DGD 2017-2021 :

- De manière globale, il n'y a pas vraiment eu d'approche AFO avec très peu de synergies d'actions entre les 3 pays.
- Il y a eu parfois des échanges d'expériences entre partenaires mais elles sont très limitées. Par exemple, au Burkina Faso, CVB a reçu des membres de l'ONG CAEB (Mali) pour un partage d'expérience concernant la gestion des systèmes de stockage de proximité des produits alimentaires.
- C'est essentiellement sur le plan du plaidoyer qu'il y a eu des actions concrètes communes, notamment via le ROPPA (qui en tant que plateforme régionale, a des membres dans chacun des 3 pays et qui sont partenaires de SOS Faim¹). Les actions régionales menées sur le volet plaidoyer ont été notamment impulsées grâce à l'implication d'une personne en charge du plaidoyer basée au sein de l'antenne locale de SOS Faim au Burkina Faso.
- Soulignons par ailleurs l'organisation d'un atelier régional à Bamako sur l'employabilité des jeunes et qui a regroupé plusieurs partenaires de SOS Faim issus des 3 pays.
- Quand bien même il y ait eu très peu de synergies entre les 3 pays, relevons que les chargés de programme au siège échangent fréquemment entre eux. Par ailleurs, des groupes de travail (pour l'ensemble des pays d'intervention de SOS Faim) ont été mis en place au siège afin de développer davantage les connaissances, les stratégies et les outils sur 4 thèmes : développement territorial, agroécologie, finance rurale et genre. Ces groupes de travail servent à déterminer la stratégie de SOS Faim et à créer le cadre dans lequel les employés peuvent travailler, y compris les outils pour travailler sur ces thèmes avec les partenaires. Ces thèmes sont basés sur la pratique et historique de SOS Faim et sont étroitement liés aux priorités des partenaires. Notons que les partenaires ne participent pas à ces groupes de travail.

Quelle serait alors la valeur ajoutée d'une approche AFO dans le cadre du prochain programme DGD 2022-2026 ?

Voici quelques recommandations liées (voir aussi recommandations transversales) :

- La mutualisation des compétences entre partenaires issus de différents pays et intervenant sur des domaines d'actions similaires : les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité.

¹ CPF au Burkina Faso, CENOPP au Mali et CNCR au Sénégal.

- Sur le volet commercialisation/transformation : tous les partenaires en Afrique de l'Ouest sont impliqués d'une manière ou d'une autre mais à des degrés différents sur les volets commercialisation et transformation. Certains sont plus avancés que d'autres (voir les expériences de commercialisation groupée de l'USCCPA au Burkina Faso ou celles des partenaires maliens comme USCPCD et Yèrènyèton ou encore la FAPAL au Sénégal) et leur expertise/expérience/connaissance pourrait être utilisée à profit dans le cadre du renforcement des capacités d'autres partenaires moins avancés sur ces questions (ex. : faitières partenaires de l'ANPDI au Sénégal, APIL au Burkina Faso²).
 - Sur le volet de l'accès au financement rural : c'est clairement le point faible du programme mais là aussi certains partenaires ont plus d'expériences que d'autres et peuvent apporter leurs conseils aux autres (voir l'expérience de la FAPAL au Sénégal ou celle des partenaires maliens, qui peuvent appuyer les partenaires du Burkina Faso ainsi que les faitières partenaires de l'ANPDI).
 - Sur le volet renforcement des capacités : les partenaires du Sénégal (FONGS et ANPDI) ainsi qu'APIL au Burkina Faso, qui sont très fortement positionnés sur ce volet, ont certainement de l'expertise/expérience à apporter aux autres partenaires du Mali et du Burkina Faso.
- Renforcer le volet « gestion des connaissances » selon une approche AFO : (1) capitalisation d'expériences sur des thématiques communes (développement territorial, commercialisation groupée, transformation, etc.) ; (2) organiser des ateliers thématiques qui regrouperaient les différents partenaires AFO (à l'image de ce qui a été fait au Mali sur l'employabilité des jeunes).
 - Encourager des initiatives conjointes entre partenaires de pays différents (voir pistes de commercialisation régionale, réseautage sur des thématiques spécifiques comme l'agroécologie par exemple, actions de plaidoyer à l'échelle régionale, etc.).
 - A plus long terme, repenser l'approche programme en termes de mobilisation de ressources humaines : disponibiliser une personne en charge de la coordination régionale des différentes actions proposées ci-dessus. En outre, elle serait responsabilisée pour identifier, sélectionner et encadrer les différentes expertises à mobiliser dans le cadre de cette approche programme (dont appui aux partenaires en termes de commercialisation et dans la définition de stratégies de mobilisation de ressources – voir recommandations).
 - A plus long terme, envisager une ligne budgétaire spécifique AFO : qui permettrait d'appuyer financièrement les différentes actions proposées ci-dessus (mutualisation de compétences, capitalisation, initiatives conjointes, mobilisation expertise).

EN COMPARANT LES 3 PAYS, QUELLES SONT LES DIFFERENCES ET LES SIMILITUDES (AU NIVEAU DE L'ATTEINTE DES RESULTATS DU PROGRAMME) ? COMMENT PEUT-ON EXPLIQUER CES DIFFERENCES ?

Rappelons d'abord que de manière générale, les résultats sont relativement satisfaisants pour les 3 pays.

Avant de formuler les principales conclusions transversales relatives au niveau d'atteinte des résultats du programme, soulignons les enseignements généraux et transversaux sur la pertinence du programme au niveau des 3 pays ainsi que sur l'efficacité du dispositif de suivi.

² En particulier sur le volet transformation.

- Dans les 3 pays, les contextes sont assez semblables et le programme trouve toute sa légitimité par rapport à ceux-ci et aux contraintes initialement identifiées par celui-ci : dégradation de l'environnement et des ressources naturelles, entrepreneuriat rural modeste, faible accès des ruraux aux financements, pratiques culturelles néfastes pour la santé et l'environnement, difficultés d'accès à une alimentation riche/variée/équilibrée pour des populations vulnérables, difficultés d'accès à des semences et intrants de qualité ainsi qu'au matériel agricole moderne et adapté, problèmes de commercialisation, manque de structuration et de professionnalisation des paysans.
- Soulignons la particularité des contextes sécuritaires au Burkina Faso et au Mali avec des impacts liés sur la bonne évolution des activités (voir en particulier au Burkina Faso la pression sur les ressources environnementales³ qui est accentuée par les besoins des PDI⁴). Face à cela, il s'avère nécessaire de mettre en œuvre des stratégies d'appui adéquates (renforcement des capacités des animateurs endogènes, appui digitalisation, renforcement des collaborations avec les Collectivités locales, approche communautaire, etc.).
- La pertinence de l'approche méthodologique participative et inclusive est soulignée. Celle-ci encourage les partenaires à identifier les solutions à leurs problématiques, mettant ainsi ceux-ci au cœur de l'action. Le fait que le programme s'appuie sur les plans stratégiques/plans d'actions des partenaires est jugé très pertinent et contribue sans conteste à la durabilité des acquis. De manière générale, la flexibilité de l'approche d'appui/d'accompagnement de SOS Faim est relevée par l'ensemble des partenaires.
- La plus-value de l'antenne locale est soulignée par les partenaires et par les consultants : (1) elle renforce la proximité avec les partenaires avec comme conséquence un appui technique plus important (appui méthodologique, appui technique ponctuel, positionnement appels à projets, mobilisation expertise ponctuelle) ; (2) elle renforce le partenariat multi-acteurs (participation aux cadres thématiques, stratégies, cadres d'influence) ; (3) elle permet l'appui à l'élaboration des plaidoyers ; (4) elle renforce le rôle d'interlocuteur important vis-à-vis des Autorités nationales.
- La mise en œuvre des actions du programme a rencontré la satisfaction des jeunes et des femmes ; en effet ces derniers ont une représentativité acceptable au sein des instances dirigeantes des OP (voire même des Unions/faitières). Par ailleurs, les femmes sont de plus en plus impliquées dans les activités. Chez tous les partenaires, la thématique du genre est de plus en plus présente dans les débats et activités et des actions spécifiques sont menées pour favoriser leur accès aux facteurs de production. De manière générale, la réalisation d'activités économiques, source de revenus a permis à des femmes de répondre à des besoins de la famille, ce qui a contribué à améliorer leur image au sein du ménage et leur donner une plus grande confiance en soi.

Concernant le niveau d'atteinte des résultats du programme, voici les principaux enseignements transversaux :

- Concernant le résultat 1 (production), de manière générale, les résultats sont atteints pour l'ensemble des partenaires. Les compétences ont été renforcées (OP, Unions/faitières, producteurs membres) en techniques de production, gestion d'exploitation et en gestion des terres dégradées. L'augmentation de la production agroécologique est également soulignée chez l'ensemble des partenaires. En particulier concernant APIL, relevons l'intégration des PDI dans les activités de production pour leur relèvement.

³ Eau, terre.

⁴ Personnes déplacées internes.

En particulier pour CVB au Burkina Faso et pour CAEB au Mali, le dispositif d'approvisionnement et de commercialisation des produits vivriers (au sein des GSA pour CVB et au sein des BCV pour CAEB) a permis d'améliorer la disponibilité alimentaire au niveau du village, en particulier pendant les périodes de soudure facilitant ainsi la prise en charge des activités de production dans la zone.

- Concernant le résultat 2 (commercialisation/transformation), pour l'ensemble des partenaires, les compétences ont été renforcées (OP/faitières/producteurs membres) en capacités de stockage et de commercialisation. Les résultats à ce niveau sont variables d'un pays à l'autre. Mais de manière générale, au niveau des 3 pays, les résultats sont encourageants et sont le fruit des différentes actions entreprises en amont (appui renforcement des capacités, appui infrastructures, appui commercialisation notamment via la facilitation/contractualisation de marchés institutionnels). Il est important de souligner que les systèmes de mise en marché collectif mis en place par plusieurs partenaires (FAPAL, USCCPA, APIL, USCPCD, Yèrènyèton, CAEB) contribuent à augmenter les revenus des producteurs/trices. Par ailleurs, l'amélioration de la dynamique relative à la commercialisation des semences est à souligner en particulier au Mali et au Sénégal (FAPAL). En général, les performances économiques ont été réduites suite à l'évolution défavorable du contexte (insécurité, Covid-19, mauvaise pluviométrie). Ceci est particulièrement vrai pour le Burkina Faso et en particulier pour CVB où les résultats sont plus faibles et sont à lier prioritairement à la situation d'insécurité qui ne permet plus la réalisation d'activités économiques. Concernant les unités de transformation, leur durabilité est posée dans les 3 pays ; les coûts de production sont généralement élevés d'où une faible rentabilité. Notons enfin que d'autres facteurs ont un impact sur le niveau d'atteinte de ce résultat (ces facteurs apparaissent de manière transversale aux 3 pays même si à des degrés divers) : 1) les difficultés d'accès à la finance rurale ; (2) l'instabilité du Marché ; (3) la faible part des achats institutionnels dans le volume des produits commercialisés.

En annexe, nous proposons un tableau comparatif entre les différentes Unions (FAPAL, USCCPA, USCPCD, Yèrènyèton), portant en particulier sur le volet commercialisation groupée.

- Le résultat 3 (accès à la finance rurale) constitue le point faible du programme. Des problèmes de gouvernance interne apparaissent avec plusieurs partenaires (UFM au Sénégal, Kondo Jigima au Mali et APFI au Burkina Faso). De manière générale, la majorité des partenaires dans les 3 pays ont des difficultés d'accès aux crédits. La mobilisation de ressources financières (externes et internes) reste très limitée pour la majorité des OP/faitières appuyées par le programme. Dans les 3 pays (mais encore plus prononcé au Mali), il est constaté des problèmes de confiance entre les institutions financières classiques/les systèmes financiers décentralisés (SFD) et les paysans avec des conditions d'accès aux crédits de plus en plus compliquées et difficiles. Des efforts devraient être entrepris pour rétablir cette confiance (d'une part faciliter les conditions d'octroi du crédit et d'autre part encourager les partenaires à mobiliser davantage des ressources internes pour libérer les fonds de garantie – voir recommandations).
- Concernant le résultat 4 (plaidoyer), dans les 3 pays, les résultats sont globalement satisfaisants et témoignent des bonnes dynamiques de collaboration qui existent entre les partenaires et les Autorités locales, régionales et nationales.
- L'efficacité relative au niveau d'atteinte du résultat 5 (renforcement des capacités) est satisfaisante pour les 3 pays. Les organisations partenaires et leurs membres/partenaires ont vu leurs capacités opérationnelles et de gestion renforcées.

Au niveau de la gouvernance participative, les capacités ont été renforcées (tenue et renouvellement des instances, élaboration des plans stratégiques, etc.) même si des efforts sont à poursuivre à ce niveau. En termes de réseautage, des initiatives sont mises en place, d'autres sont à renforcer/à impulser.

Relevons ensuite d'autres considérations qui mettent en avant les similitudes et les différences entre les 3 pays :

- Dans les 3 pays, SOS Faim appuie des producteurs organisés en OP/coopératives/Unions (FAPAL, USCCPA, USCPCD, Yèrènyèton, CVB). Il est à noter qu'au Sénégal, les OP membres de la FONGS sont plus sociales que dans les 2 autres pays (à l'exception de la FAPAL) ; elles ne sont pas forcément organisées autour de filières.
- Dans les 3 pays, SOS Faim est également en partenariat avec des ONG d'appui et/ou fédération qui viennent soutenir des OP/Unions/faitières (FONGS, ANPDI, CAEB, APIL).
- APIL (hors programme DGD) et l'ANPDI ont la particularité de s'ouvrir à d'autres activités que celles purement agricoles, en l'occurrence le développement local. Soulignons la particularité de l'ANPDI avec les actions relatives au fonds de développement territorial. Vu leur pertinence, ces expériences sont certainement à capitaliser et à dupliquer dans les 2 autres pays.
- Les bons résultats obtenus avec l'ARECAP (ANPDI) via le modèle d'élevage caprin mis en œuvre dans le cadre du programme (chèvreries de qualité, champs de fourrages, alimentation diversifiée, augmentation de la production de lait) et les liens avec le projet de cantines scolaires (CFSI) révèlent la pertinence de combiner des actions d'appui techniques qui sont immédiatement génératrices de revenus, ce qui permet d'impulser une véritable dynamique locale (en l'occurrence sur toute la chaîne de valeurs : production, transformation, commercialisation). Cette expérience est sans nul doute là aussi à capitaliser et à dupliquer dans les 2 autres pays.

Voici enfin pour rappel, les principales leçons apprises transversales aux 3 pays :

- Le seul renforcement de capacités des producteurs/trices vulnérables ne pourrait permettre d'atteindre les résultats escomptés sans la facilitation de leur accès en intrants et équipements appropriés (subvention, préfinancement, appui en petits matériels, etc.).
- Les préalables à une commercialisation améliorée sont : (1) les capacités renforcées pour l'amélioration de la productivité (itinéraire technique, intrants) ; (2) les capacités renforcées dans les domaines du post récolte (infrastructures de stockage/conservation, nettoyage) ; (3) les capacités renforcées en termes d'organisation des acteurs et de la collecte (renforcement organisationnel/institutionnel).
- Un dispositif de commercialisation ne peut être développé dans une organisation que si les conditions d'accès aux financements nécessaires sont réunies et cela de façon durable. La question des fonds de garantie incluant en priorité les fonds propres de l'organisation et leur constante évolution constitue un élément fondamental de succès.
- En l'absence de marchés institutionnels au cours de l'année, les commerçants imposent leur prix à l'achat, d'où la nécessité pour l'Union/la coopérative de diversifier sa clientèle par la recherche d'autres types de marché mieux maîtrisés (agriculture contractuelle), et afin d'éviter de stocker des produits sur une longue durée, avec des risques de perte élevés.

- Une majorité d'organisations partenaires ont apporté des adaptations/changements au regard des difficultés rencontrées dans la collecte et la commercialisation des produits agricoles, notamment sur la précocité et périodicité de fixation des prix de collecte, le lieu de stockage à privilégier, le mode de paiement, la dynamisation des comités de commercialisation, etc. D'autres adaptations sont nécessaires pour la diversification des modes de commercialisation.

1.2 CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES ENTRE LES 3 PAYS

1.2.1 CONCLUSION

De manière globale, il n'y a pas vraiment eu d'approche Afrique de l'Ouest (AFO) avec très peu de synergies d'actions entre les 3 pays.

Une véritable approche AFO apporterait une réelle plus-value selon les consultants (pour le prochain programme DGD 2022-2026 ou pour d'autres programmes ultérieurs) en termes : de mutualisation de compétences, de gestion des connaissances ou encore d'initiatives conjointes (*voir recommandations en infra*).

Le niveau d'atteinte des résultats du programme est globalement assez similaire d'un pays à l'autre et les résultats sont généralement relativement satisfaisants. Tous les partenaires du programme ont vu leurs compétences renforcées (production, stockage, commercialisation, transformation, gouvernance, plaidoyer, etc.). L'augmentation de la production agroécologique est également soulignée chez l'ensemble des partenaires. Concernant les OP/Unions, les systèmes de mise en marché collectif contribuent à augmenter les revenus des producteurs/trices.

La plupart des contraintes sont communes à l'ensemble des 3 pays : les difficultés d'accès au financement rural, la faible rentabilité des unités de transformation ou encore l'instabilité du Marché.

La particularité des contextes sécuritaires au Burkina Faso et au Mali est à prendre en compte dans le développement de stratégies d'appui adéquates (renforcement des capacités des animateurs endogènes, appui digitalisation, renforcement des collaborations avec les Collectivités locales, approche communautaire, etc.).

1.2.2 RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES GLOBALES

Recommandations pour l'ensemble des partenaires

- Poursuivre le renforcement des capacités au niveau des OP/faitières : appui institutionnel/organisationnel (planification stratégique, outils de gouvernance), leadership, stockage, transformation, accès au Marché, gestion financière, etc.
- Renforcer l'approche « entrepreneuriat » des Unions/coopératives/producteurs (planification stratégique, leadership, suivi-évaluation) et mener des actions d'alphabétisation fonctionnelle (en corrélation avec les unités économiques). Dans cette même optique, renforcer les stratégies de mobilisation des ressources propres au niveau des Unions/coopératives (location magasin de stockage, location de salle de réunion, atelier mécanique, prélèvements par les Unions des marges bénéficiaires des ventes des coopératives à la base, etc.) comme conditions de base pour l'accès au financement externe.
- Impliquer davantage les jeunes/femmes au niveau des instances en poursuivant les séances de sensibilisations et de formations (genre, leadership).

- Améliorer l'accès au financement externe pour les Unions/coopératives en établissant des partenariats avec des Institutions de finance rurale permettant ainsi l'accès au financement de manière permanente. En parallèle, renforcer l'éducation financière auprès des producteurs membres. De manière globale, rétablir la confiance entre les deux types d'acteurs (via notamment des cadres de concertation ou encore le renforcement des capacités de gestion financière des OP⁵).
- L'accès durable aux marchés reste une contrainte majeure pour l'ensemble des producteurs/OP impliqués dans le programme. Les organisations partenaires devraient s'impliquer davantage auprès de leurs membres/partenaires dans l'appui au développement d'une stratégie de commercialisation (e-commerce, partenariat, marketing). Renforcer à travers des actions de formation, de visites d'échanges et d'autres initiatives, les capacités de négociation des OP et des ONG partenaires concernant l'agriculture contractuelle, notamment avec un personnel dédié à la promotion commerciale des produits dans les OP (marketing social, activités de commercialisation, etc.).
- L'accroissement de la synergie entre les partenaires du Programme à travers l'échange d'expériences et la collaboration. Au-delà, renforcer le partage d'expériences avec d'autres acteurs disposant d'une expertise avérée dans un domaine clé (en particulier commercialisation et transformation).

Recommandations pour SOS Faim

- Poursuivre l'accompagnement des partenaires en vue de consolider les acquis avec un focus particulier sur les aspects de bonne gouvernance des OP/Unions (plans stratégiques, visions) mais aussi des unités économiques/unités de transformation.
- Appuyer les partenaires à définir des stratégies de mobilisation de ressources financières (internes et externes) auprès de leurs membres/partenaires. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (consultance court terme ou perlée durant toute la durée du programme) et/ou collaborer avec d'autres acteurs spécialistes dans ce type d'appui.
- Appuyer les partenaires à définir des stratégies de commercialisation auprès de leurs membres/partenaires. Dans ce cadre, mobiliser si nécessaire une expertise externe (*voir supra*).
- Encourager/renforcer le travail de veille informationnelle sur les opportunités de financement : facilitation dans la mise en relation entre les partenaires et d'autres sources de financement.
- Encourager une approche programme de mutualisation des compétences entre partenaires (les synergies entre partenaires qui ont des savoirs faire différentiels mais complémentaires sur les thématiques du programme sont un levier pertinent pour des gains de temps et d'efficacité).
- Renforcer le volet « gestion des connaissances » selon une approche AFO : (1) capitalisation d'expériences sur des thématiques communes (développement territorial, commercialisation groupée, transformation, etc.) ; (2) organiser des ateliers thématiques qui regrouperaient les différents partenaires AFO (à l'image de ce qui a été fait au Mali sur l'employabilité des jeunes).
- Encourager des initiatives conjointes entre partenaires de pays différents (voir pistes de commercialisation régionale, réseautage sur des thématiques spécifiques comme l'agroécologie par exemple, actions de plaidoyer à l'échelle régionale, etc.).

⁵ Business plan, comptabilité simplifiée, etc.

- A plus long terme, repenser l'approche programme en termes de mobilisation de ressources humaines : disponibiliser une personne en charge de la coordination régionale des différentes actions proposées ci-dessus. En outre, elle serait responsabilisée pour identifier, sélectionner et encadrer les différentes expertises à mobiliser dans le cadre de cette approche programme (dont appui aux partenaires en termes de commercialisation et dans la définition de stratégies de mobilisation de ressources – voir supra).
- Toujours à plus long terme, envisager une ligne budgétaire spécifique AFO : qui permettrait d'appuyer financièrement les différentes actions proposées ci-dessus (mutualisation de compétences, capitalisation, initiatives conjointes, mobilisation expertise).

Concernant le dispositif de suivi-évaluation et en particulier l'outil « Marqueurs de progrès/MdP », pour une meilleure appropriation de celui-ci par les partenaires, les dispositions suivantes devraient être prises : (1) organiser plusieurs ateliers participatifs permettant de travailler collectivement et régulièrement sur l'appréciation de l'atteinte de ces indicateurs (voire aussi l'actualisation/redéfinition de ces indicateurs) ; (2) mettre en place des outils concrets (comme par exemple un journal de suivi des marqueurs de progrès) et qui pourraient être remplis à fréquence régulière par les différentes parties prenantes et enfin (3) intégrer au sein des rapports d'activités des partenaires un chapitre spécifique sur l'évolution des marqueurs de progrès. Ceci devant permettre d'établir plus de liens entre ces marqueurs et les indicateurs de résultat propres à chaque partenaire (sur base de leur cadre logique).

2. ANNEXES – TABLEAU COMPARATIF « COMMERCIALISATION GROUPEE »

	FAPAL	USCCPA	USPCD	Yèrènyèton
Type de produit	Niébé	Céréales	Céréales + niébé	Céréales
Prix d'achat aux producteurs	+50FCFA/kg par rapport au Marché	Prix fixé à la collecte, déduction faite du montant du préfinancement pour les intrants	La fixation des prix en fonction de l'évolution des marchés et des périodes de vente	La fixation des prix en fonction de l'évolution des marchés et des périodes de vente
Stockage	Magasin central, + magasins périphériques	Plusieurs magasins	Plusieurs magasins	Plusieurs magasins
Marchés institutionnels/privés/agriculture contractuelle	Marchés institutionnels et privés	Marchés institutionnels (voir ARA et SONAGESS en 2017-2018) et privés	Marchés institutionnels + grossistes + humanitaires, etc.	Marchés institutionnels les 2 premières années
Augmentation des revenus des producteurs	Oui	Oui mais essentiellement les 2 premières années	Oui (même si aucun indicateur n'a été défini à ce niveau)	Oui (même si aucun indicateur n'a été défini à ce niveau)
Marges bénéficiaires post-vente pour les producteurs	Non	Oui (avant 2020)	Oui	Oui
Réinvestissement marges bénéficiaires	Remboursement crédit bancaire + charges fonctionnement	Une part revient respectivement à l'Union (pour son fonctionnement) et aux sociétés coopératives de base ⁶	Remboursement crédit bancaire + charges fonctionnement	Remboursement crédit bancaire + charges fonctionnement
Autres spécificités	Unité production/commercialisation semences certifiées	Préfinancement engrais pour les producteurs	Unité production/commercialisation semences	Unité production/commercialisation semences
Augmentation des fonds propres pour l'Union/faïtière	Oui, en constante progression (via les magasins d'approvisionnement et de commercialisation/semences + niébé)	En régression (voir contraintes)	Bonne capacité de financement des opérations de production et de la commercialisation de ses membres (avec un potentiel mobilisable de 65.000.000 FCFA en moyenne pendant les trois dernières années)	Résultats positifs les 2 premières années ; diminution drastique les 2 dernières années (voir résultats ci-dessous)

⁶ La part revenant à la coopérative de base est intervenue seulement à partir de la dernière campagne de commercialisation 2020/21.

	FAPAL	USCCPA	USCPCD	Yèrènyèton
Type de produit	Niébé	Céréales	Céréales + niébé	Céréales
Autres principaux résultats	Bonnes performances économiques liées à : (1) bonne pluviométrie ; (2) tendance des producteurs à améliorer de plus en plus leurs pratiques (semences de qualité, utilisation de fumure organique, etc.) ; (3) qualité du dispositif de stockage ; (4) qualité des produits ainsi que (5) diversité des partenaires commerciaux	La vente groupée profitable aux producteurs (prix à la collecte et ristourne après la vente) par rapport à la vente à des commerçants sur le marché. Cependant, avec l'insuffisance d'engrais de qualité ces 2 dernières années et la vente à perte qui n'a permis de donner des ristournes, l'on ressent une démotivation dans la fourniture d'importantes quantités de produits pour la commercialisation. Les producteurs/trices livrent juste un minimum	Diversification des produits ayant permis l'accroissement du volume des produits commercialisés et des revenus (pomme de terre, champignons comestibles, etc.)	Les résultats positifs atteints les 2 premières années l'ont été grâce à la diversité des activités génératrices de revenus : le warrantage, la vente groupée, la vente des semences, la vente des produits maraichers, les prestations des batteuses et la confection des buses de puits. Pour les 2 dernières années, les revenus de l'Union ont diminué drastiquement et cela s'explique par : (1) un accès difficile aux différents types de crédits, (2) la vente à perte de stocks (car les prix des céréales ont dégringolé juste après les achats), (3) l'absence de marchés institutionnels
Principales contraintes	L'impact de la Covid-19 en 2020 sur la commercialisation des produits agricoles ; Les difficultés de liquidités ⁷ de la FAPAL impactent sur la collecte	Instabilité du Marché : retournement de prix qui avait forcé l'USCCPA à vendre à un prix inférieur à celui qui avait été payé aux producteurs membres (2018-2019) ; contrat à terme mal négocié + l'accumulation de défauts de remboursement de la part de producteurs membres (2019-2020) ; mauvaise campagne agricole avec démarrage tardif de la saison des pluies et arrêt brusque des pluies (2020-2021)	La faible mobilisation des crédits a joué sur les quantités commercialisées ; L'Union ne dispose pas de suffisamment de fonds propres de garantie pour le moment et celui prévu dans le cadre du programme n'a pas pu être mis en place	Voir ci-dessus La faiblesse du suivi de LABOSSEM (laboratoire de certification des semences végétales) ; Le marché de semences est souvent faible et les producteurs vendent souvent au même prix que les produits de consommation ; L'Union ne dispose pas assez de fonds propres pour anticiper les activités d'achat et de warrantage au moment où les prix sont les plus bas ; Problèmes de fonds de garantie (voir USCPCD)

⁷ Réserve et emprunts bancaires.