Evaluation « des unités économiques mises en place par l'ONG APIL (mini-laiterie, miellerie, unités de transformation de la tomate, de l'arachide...) » : Réponse managériale

Evaluation réalisée par le bureau ESS Consulting en juin 2021.
Rapport final transmis en novembre 2021.

Rappel synthétique des Termes de référence :

Afin d'améliorer la plus-value de diverses productions agricoles (lait, miel, arachide, tomate) et d'en faciliter l'écoulement, l'ONG APIL a soutenu la création de 4 unités de transformation gérées avec une forte implication des producteurs fournisseurs de matière première agricole et de femmes paysannes engagées dans la transformation de ces produits. Le soutien d'APIL (sous la forme d'acquisition d'équipements, d'animation et de formation des producteurs et transformatrices impliquées) a été financé par les ONG belges Autre Terre et SOS Faim.

L'évaluation visait à porter un regard critique sur les performances de ces 4 unités de transformation, en se focalisant sur les 2 questions principales suivantes :

1. **Marché** : les unités économiques servent-elles aujourd'hui plutôt des marchés de niche (clients aisés, conscients de l'importance d'une alimentation saine et engagés en faveur de l'agroécologie, l'agriculture paysanne et l'économie solidaire) ou également des marchés de masse (clients recherchant avant tout des aliments bon marché) ? Dans quelle mesure les unités sont-elles capables de servir ces deux catégories de marché ?
2. **Gouvernance** : quelle est la place, actuelle et souhaitable, des différents acteurs – producteurs fournisseurs de matière première ; travailleurs ; acteur d'appui (ONG APIL) – dans le capital et le pouvoir de décision des unités ?

Il était suggéré aux évaluateurs de s'appuyer sur d'autres expériences dans le pays voire la région pour formuler des recommandations pour l'amélioration des unités sur ces deux aspects.

Etat des lieux synthétique des 4 unités, tel que dressé par l'évaluation

	Laiterie Solidaire de Kaya LAISOKA	SCOOPS Apicole de Sanmatenga SCOOPS AS	SCOOPS Nong-Taaba des transformatrices d'arachide du secteur 7 de Kaya SCOOPA/NT-TA/KY	SCOOPS Wend Paga des transformatrices de Boussouma
Forme juridique	SCOOPS (société coopérative simplifiée)	SCOOPS (société coopérative simplifiée)	SCOOPS (société coopérative simplifiée)	SCOOPS (société coopérative simplifiée)
Année de création	2008 / 2017	2004 / 2017	2018 / 2019	2018

	Laiterie Solidaire de Kaya LAISOKA	SCOOPS Apicole de Sanmatenga SCOOPS AS	SCOOPS Nong-Taaba des transformatrices d'arachide du secteur 7 de Kaya SCOOPA/NT-TA/KY	SCOOPS Wend Paga des transformatrices de Boussouma
Membres	Environ 30 producteurs / transformatrices / vendeuses de produits laitiers	Environ 30	Environ 30	70 femmes
Part sociale	25.000 F	25.000 F	25.000 F	20.000 F
Capital social	Environ 750.000 FCFA (1.150 €)	Environ 750.000 FCFA (1.150 €)	Environ 750.000 FCFA (1.150 €)	Environ 1.400.000 F (2.100 €)
Principaux produits	Lait frais, yaourt	Miel et produits dérivés	Huile, pâte et galettes d'arachide	Purée de tomate en bocaux
Chiffre d'affaires	125 MFCFA/an (190.000 €/an)	100 MFCFA/an (150.000 €/an)	N.D.	N.D.
Marge	6,9 MFCFA/an (10.500 €/an)	9 MFCFA/an (13.700 €/an)	N.D.	N.D.
Subside initial	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Financé par	Autre Terre	Autre Terre	Autre Terre	SOS Faim
Place actuelle de l'ONG APIL	Appui technique rapproché aux coopératives Participation dans le capital en cours de réflexion			

Marchés :

Les 4 unités visent des marchés de niche (impossible de concurrencer les produits importés à bas prix).

Pas de difficulté d'écoulement sauf pour la purée de tomate

Gouvernance :

Les 4 unités fonctionnent sous le statut de SCOOPS (société coopérative simplifiée), avec pour membres les producteurs fournisseurs de matières premières agricoles (lait, miel, arachide, tomate) et/ou des femmes transformatrices.

En conséquence des moyens très modestes des coopérateurs, le capital rassemblé sous la forme de parts sociales est très faible en comparaison avec les montants investis sous la forme de subventions initiales. Ceci ne semble pas constituer un problème aux yeux des évaluateurs. Par ailleurs, le rapport ne précise pas si l'important investissement initial de l'ONG APIL s'est traduit ou non par une participation de celle-ci dans le capital social des 4 unités.

Le rapport suggère que les investissements futurs souhaitables devraient être financés à nouveau sous la forme de subvention (plutôt que d'emprunts, qui ne semblent pas envisagés), à nouveau sans préciser si ceux-ci devraient ou non se traduire par une participation (supplémentaire) de l'ONG APIL au capital des 4 unités.

Le rapport estime que l'ONG APIL reste très présente dans la gestion des unités, sans préciser explicitement si cette présence est liée à une participation formelle dans le pouvoir de décision de gestion ou si celle-ci a lieu dans le cadre d'une relation d'appui technique.

Recommandations des évaluateurs et réponses de APIL et SOS Faim

Pour chacune des 4 unités, les évaluateurs ont formulé diverses recommandations, qui peuvent se résumer comme suit :

- Se conformer strictement aux formalités réglementaires, notamment : sanctionner chaque rencontre par un PV
- renforcer l'équipement (matériel roulant, matériel de production, production d'électricité, matériel frigorifique, bâtiments)
- renforcer le fonds de roulement
- améliorer le conditionnement des produits
- diversifier les produits
- renforcer la formation du personnel
- renforcer les processus de contrôle de qualité, les outils de gestion
- actions de promotion et partenariats pour améliorer l'écoulement (surtout pour l'unité de transformation de tomates)

Pour la réponse managériale, nous nous limiterons aux recommandations en rapport avec les 2 thèmes mentionnés dans les termes de référence :

Problèmes soulevés	Recommandations de l'évaluation	Position de APIL et SOS Faim	Prévision de mise en œuvre
Impossibilité de tenir la concurrence des produits importés à bas prix	Ne pas viser les marchés de masse, s'en tenir aux marchés de niche	En réalité, les unités desservent des marchés locaux qui ne sont pas à proprement parler des marchés de niche.	
Difficulté d'écoulement de la purée de tomate		Pas d'accord avec l'observation : l'évaluatrice a constaté des stocks importants mais ceux-ci sont liés au fait que c'était la saison de production et qu'on attendait les étiquettes en retard.	
	Participation à des foires	OK	Prévu dans le plan de marketing
	Démarches pour nouer des partenariats avec points de vente, hôtels, institutions, etc.	OK	Déjà en cours
	Amélioration de l'étiquetage	L'étiquetage semble apprécié	
	Intégration des données manquantes sur l'étiquetage	OK	La coopérative y travaillera en 2022 avec l'appui de APIL

Problèmes soulevés	Recommandations de l'évaluation	Position de APIL et SOS Faim	Prévision de mise en œuvre
	Formation des coopératrices sur les techniques de vente	OK	Prévu en 2022
	Organiser la certification de la qualité des produits	OK	Processus sur plusieurs années. Elargir BIO SPG des producteurs fournisseurs
Statut de SCOOPS semble le mieux adapté	Maintenir le statut juridique de SCOOPS	OK	
Analphabétisme, faibles capacités de gestion	Confier la gestion à du personnel professionnel salarié (non membre)	On préfère renforcer les capacités des membres plutôt que de les encourager à engager du personnel salarié. On préfère dans un premier temps renforcer le comité de gestion qui prendra alors les orientations qui lui sembleront les meilleures	
	Renforcer les capacités à travers des formations (à organiser par APIL)	OK	Prévu dès 2022
Forte dépendance d'APIL	Organiser un retrait progressif d'APIL, avec plan de renforcement des capacités comme transition	OK mais ne pas se précipiter et poser les bonnes bases de l'autonomisation	
Non précisé : place actuelle d'APIL dans le capital	Pas de recommandation	Proposition d'une participation d'APIL à hauteur de 30% du capital environ. Une telle participation peut renforcer la crédibilité des coopératives auprès des banques et partenaires divers. Participation à réévaluer après 5 ans	

Problèmes soulevés	Recommandations de l'évaluation	Position de APIL et SOS Faim	Prévision de mise en œuvre
Non précisé : place actuelle d'APIL dans le pouvoir de décision de gestion	Pas de recommandation	En conséquence du principe « 1 membre 1 voix » du statut coopératif, le pouvoir de décision d'APIL sera minoritaire quel que soit son poids dans le capital	
Investissements complémentaires souhaitables, pour chaque unité	A financer par des subventions, à rechercher par APIL	OK mais envisager aussi des financements mixte subvention-crédit selon les situations	