



Figure 1 : Siège de l'ONG APIL à Kaya

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

Rapport final

Novembre 2021

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES GRAPHIQUES	4
LISTE DES FIGURES	4
SIGLES ET ABREVIATIONS	5
REMERCIEMENTS	6
RESUME	7
INTRODUCTION	11
1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE L'ETUDE	11
2. OBJECTIFS	12
2.1. <i>Objectif global</i>	12
2.2. <i>Objectifs spécifiques</i>	12
2.3. <i>Résultats attendus</i>	13
3. APPROCHE METHODOLOGIQUE	13
3.1. <i>Déroulement de l'études</i>	14
4. ZONE DE COUVERTURE DE L'EVALUATION	17
5. DIFFICULTES RENCONTREES	17
I. REVUE DES UNITES DE TRANSFORMATION	18
1. PRESENTATION DES UNITES DE TRANSFORMATION DE APIL	18
1.1. <i>Focus sur la LAISOKA</i>	18
1.2. <i>Focus sur la miellerie</i>	19
1.3. <i>Focus sur l'Huilerie</i>	19
1.4. <i>Focus sur l'Unité de tomate</i>	20
2. LES AUTRES UNITES DE TRANSFORMATION	21
2.1. <i>Au Burkina Faso</i>	22
2.2. <i>Dans la sous-région</i>	27
II. GESTION DES UNITES DE TRANSFORMATION	30
1. STATUT JURIDIQUE DES UNITES DE TRANSFORMATION	30
1.1. <i>Statuts type pour les sociétés coopératives</i>	30
1.2. <i>Statut juridique des unités de transformation de APIL</i>	32
2. GESTION ADMINISTRATIVE DES UNITES ECONOMIQUES DE L'ONG APIL	33
2.1. <i>Mise en place des organes de pilotage</i>	33
2.2. <i>Tenue des rencontres statutaires</i>	34
3. GESTION FINANCIERE DES UNITES DE TRANSFORMATION	35
III. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES UNITES ECONOMIQUES	37
1. APPROVISIONNEMENT DES UNITES ECONOMIQUES	37
2. LES OFFRES PROPOSEES PAR LES UNITES ECONOMIQUES	39
3. LES CAPACITES DE PRODUCTION DES UNITES ECONOMIQUES	40
4. LA PRESENTATION DES PRODUITS	40
5. LA MISE AUX NORMES SANITAIRES	41
IV. LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS DES UNITES ECONOMIQUES	43

1.	LE POTENTIEL DES FILIERES RETENUES	43
2.	LA COMMERCIALISATION	44
2.1.	<i>Description du marché</i>	44
2.2.	<i>Rentabilité Financière</i>	45
3.	ANALYSE DES FORCES ET DES FAIBLESSES	48
V.	RECOMMANDATIONS	52
1.	ORGANISATION, GESTION, TRANSFORMATION ET COMMERCIALISATION DES UNITES ECONOMIQUES	52
1.1.	<i>Pour l'unité de transformation de la tomate de Boussouma :</i>	52
1.2.	<i>Pour la laiterie de Kaya</i>	52
1.3.	<i>Pour l'Unité de transformation du miel de Kaya</i>	53
1.4.	<i>Pour l'unité de transformation de l'arachide de Kaya :</i>	53
1.5.	<i>Pour l'ONG APIL</i>	54
1.6.	<i>Pour les partenaires d'APIL : SOS FAIM et Autre Terre</i>	54
2.	PROPOSITIONS DE MODELES ECONOMIQUES	55
2.1.	<i>Le modèle « coopérative simplifiée avec des apports en industries »</i>	56
2.2.	<i>Le modèle de société coopérative simplifiée avec la constitution d'une réserve facultative</i>	57
2.3.	<i>Le modèle société à responsabilité limitée</i>	58
2.4.	<i>Le modèle économique idéal pour les unités mises en place par APIL</i>	60
3.	QUELLE PLACE DONNER A APIL	61
4.	ANALYSE DE L'AMELIORATION DU STATUT DES FEMMES DANS LES UNITES DE TRANSFORMATIONS ET L'ACCROISSEMENT DE LA COMPLEMENTARITE FEMMES-HOMMES DANS LES PRISES DE DECISIONS FAMILIALES	63
	CONCLUSION	65
	ANNEXES	67
	ANNEXE 1 : OUTILS DE COLLECTE	68
	ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	76
	ANNEXE 3 : BIBLIOGRAPHIE	80
	ANNEXE 4 : CHARTE DU PRODUCTEUR, COLLECTEUR, DU TRANSFORMATEUR ET DU DISTRIBUTEUR DE LAIT	81
	ANNEXE 5 : TERMES DE REFERENCE	86

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Critères essentiels de l'évaluation	16
Tableau 2 : Le processus de mise en place des laiteries Danaya Nono	27
Tableau 3 : Les différences entre SCOOPS et COOP-CA	31
Tableau 4 : Analyse des FFOM de l'Unité de transformation de la tomate à Boussouma	48
Tableau 5 : Analyse des FFOM de l'Unité de l'arachide à Kaya	49
Tableau 6 : Analyse des FFOM de l'Unité de transformation du miel de Kaya	50
Tableau 7 : Analyse des FFOM de l'Unité de transformation du lait de Kaya	51
Tableau 8 : Analyse des forces et des faiblesses du modèle « coopérative simplifiée avec des apports en industries »	57
Tableau 9 : Analyse des forces et des faiblesses du modèle « coopérative simplifiée avec la constitution d'une réserve facultative »	58
Tableau 10 : Analyse des forces et des faiblesses du modèle « Société à responsabilité limitée (SARL) » ---	59
Tableau 11 : Plan de retrait pour l'autonomisation des Unités économiques	60
Tableau 12 : Plan de retrait de l'ONG APIL	63

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure 1: Compte d'exploitation unité de transformation du lait de Kaya.....	45
Figure 2: Répartition du Chiffre d'affaires de l'Unité de transformation de lait par produit.....	46
Figure 3: Compte d'exploitation unité de transformation du miel de Kaya.....	46
Figure 4: Répartition du Chiffre d'affaires de l'Unité de transformation de lait par produit.....	47

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Siège de l'ONG APIL à Kaya	1
Figure 2 : Principaux produits de la miellerie de Kaya	19
Figure 3 : Patte d'arachide	19
Figure 4 : Femme du Groupe Nong-Taaba du secteur 7 de Kaya.....	19
Figure 5 : Enseigne de l'Unité de transformation de la tomate de Boussouma.....	20
Figure 6 : Laiterie du Boulkiemdé	24
Figure 7 : Kakémono de l'AFDR	25
Figure 8 : Enseigne Groupement Sidlawendé de Ouahigouya	26
Figure 9 : Tomate séchée	26
Figure 10 ; Purée de Tomate de l'unité de Boussouma	38
Figure 11 : Sachet de yahourt de la laiterie	38
Figure 12 : Tricycle de l'unité de transformation du miel	38
Figure 13: Compte d'exploitation unité de transformation du lait de Kaya.....	45
Figure 14: Répartition du Chiffre d'affaires de l'Unité de transformation de lait par produit.....	46
Figure 15: Compte d'exploitation unité de transformation du miel de Kaya.....	46
Figure 16: Répartition du Chiffre d'affaires de l'Unité de transformation de lait par produit.....	47
Figure 17 : Entretien avec les femmes du Coopérative Nong-taaba du secteur 7 de Kaya	64

SIGLES ET ABREVIATIONS

Sigles	Libellé
ABH	: Aliment Bétail Huicoma
ACI	: Alliance Coopérative Internationale
AFDR	: Association Formation Développement Ruralité
AG	: Assemblée Générale
AGC	: Assemblée Générale Constitutive
AIAF	: Année Internationale de l'Agriculture Familiale
APIL	: Action pour la Promotion des Initiatives Locales
AU	: Acte Uniforme
CAP	: Chargé d'Appui aux Producteurs
CG	: Comité de Gestion
CIDR	: A citer dans la première utilisation
CNAF	: Comités nationaux pour l'agriculture familiale
CS	Commission de Surveillance
DGD	: Direction Coopération Belge
ESS	: Economie Sociale et Solidaire
FAO	: Food and Agriculture Organization
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
ICD	: A citer dans la première utilisation
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OPA	: Organisation Paysannes
UMPL/B	Union Nationale des Mini-Laiteries et des Producteurs du lait du Burkina Faso
OSC	Organisation de la Société Civile
PTF	: Partenaires Techniques et Financier
PV	: Procès-Verbal
SARL	: Société A Responsabilité Limitée
SCOOPA/NT-TA/KY	: Société Coopérative Simplifiée Nong-Taaba des Transformatrices d'Arachide
SCOOPS	: Société Coopérative Simplifiée
SCOOPS-AS	Société Coopérative Simplifiée Apicole de Sanmatenga
SIA	: SOS Faim, Ile de Paix et Autre Terre)
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats
TDR	: Termes de Référence
UTT	: Unité de Transformation de la Tomate

REMERCIEMENTS

Au terme de cette mission d'évaluation « des unités économiques mises en place par les ONGs et Organisations Paysannes Agricoles. Ex de l'ONG APIL dans les régions du Centre-Nord et du Plateau Central (Mini-Laiterie, miellerie, unités de transformation de la tomate, de l'arachide...).

Le Bureau d'Etudes ESS Consulting adresse ses vifs remerciements aux ONG SOS Faim Belgique, Autre Terre Belgique ainsi qu'à l'Appui pour la Promotion des Initiatives Locales /APIL.

Nous remercions singulièrement Mme Salimata Sawadogo Représentante pays de SOS Faim Belgique au Burkina Faso, M. Abdoulaye Ouédraogo Coordonnateur Général d'APIL, Mr Christian Legay Représentant pays de l'ONG Autre Terre, les personnes ressources de SOS Faim et d'APIL, Mme Touré, Mme Zongo, M. le Maire de la commune de Kaya, M. le Président du Conseil Régional du Centre Nord, M. le Directeur Régional de l'Agriculture, des Aménagements Hydrauliques et de la Mécanisation du Centre Nord, M. le Directeur Régional de l'Economie et de la Planification du Centre Nord, M. le Coordonnateur Général de l'Association Formation Développement Ruralité (AFDR), M. le chargé de projets et programmes de l'AFDR pour leur disponibilité et leur accompagnement dans la réalisation de cette évaluation.

Une adresse particulière va l'endroit de l'équipe de l'ONG SOS Faim et APIL pour leur disponibilité, leur courtoisie et leur sens élevé des relations. Ce qui a facilité notre accès à toutes les personnes ressources des unités économiques ainsi qu'aux ressources documentaires.

Un grand merci à toutes et à tous qui n'a ménagé aucun effort pour faciliter notre mission de collecte et d'analyse des données.

RESUME

Suite à un appel à projets en 2017 de la Direction Générale de la Coopération Belge /DGD, SOS Faim et Autre Terre, ont obtenu un accord de financement pour la mise en œuvre du « Programme commun pour la promotion de l'agriculture familiale durable et une économie sociale pour un monde plus juste » 2017-2021.

Pour la mise en œuvre, ces partenaires (SOS Faim et Autre Terre) ont identifié l'ONG APIL pour le déroulement des activités terrain. C'est ainsi que APIL a identifié quatre axes sur lesquels il intervient : **axe 1.** : Les producteurs ont adopté des techniques de production durables et ont renforcé la gestion de leur activité ; **axe 2.** : Les producteurs, OP et entreprises sociales ont renforcé leurs capacités de transformation, de commercialisation et de stockage ; **axe 3.** : 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 ; **axe 4.** : Les capacités des acteurs organisés de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale sont renforcées.

Dans le but de renforcer l'**axe 2** du programme, APIL a accompagné la mise en place d'unités de transformation que sont :

l'unité de transformation de la tomate à Boussouma ;

- la mini- laiterie à Kaya ;
- l'unité de transformation de l'arachide à Kaya ;
- l'unité de transformation des PFNL dont le miel.

L'année 2021 constituant la dernière année de mise en œuvre du programme, il est nécessaire pour les acteurs (SOS Faim, Autre Terre et APIL) de se questionner sur les performances de ces unités économiques mises en place par l'APIL et de leur contribution dans le paysage économique de la région/zone d'intervention. Le bureau ESS consulting a été retenu pour cette mission d'évaluation.

A travers une méthodologie pragmatique et participative, le bureau a fait une analyse rigoureuse de ces unités et est parvenu à des résultats et recommandations.

Pour l'unité de transformation de la tomate de Boussouma :

- sanctionner toutes les rencontres par des PV ;
- acquérir un tricycle pour l'approvisionnement en matière première et l'écoulement des produits ;
- mettre en place un dispositif de collecte d'emballages ou de consignes pour leur réutilisation ;
- diversifier les produits (tomate séchée et la tomate en poudre) conformément aux prévisions du plan d'affaire ;
- améliorer le graphisme des étiquettes en les imprimant en couleur et en y ajoutant une touche d'originalité ;
- faire des mentions obligatoires comme le poids, le volume, la composition sur les étiquettes ;

- acquérir des équipements de protection individuels (gants, blouses, pantoufles, bonnets, masques...);
- organiser des formations sur l'hygiène et la sécurité au travail au travail ;
- séparer les produits alimentaires des autres produits d'entretien (savon liquide) dans la vitrine d'explosion (photo) ;
- former les coopératrices sur les techniques de vente et de commercialisations ;
- favoriser la participation aux foires.

Pour la laiterie de Kaya

- sanctionner toutes les rencontres par des PV ;
- acquérir d'un tricycle pour l'approvisionnement en matière première et l'écoulement des produits ;
- diversifier les produits (beurre, fromage, Galal, savon Peul) ;
- améliorer le graphisme des étiquettes en les imprimant en couleur et en y ajoutant une touche d'originalité ;
- faire figurer des mentions obligatoires comme le poids, le volume, la composition sur les étiquettes ;
- acquérir des équipements de protection individuels (gants, blouses, pantoufles, bonnets, masques...);
- organiser des formations sur l'hygiène et la sécurité au travail au travail ;
- renforcer les capacités de conservation des produits laitiers par l'acquisition d'un congélateur supplémentaire ;
- améliorer la fourniture d'électricité du fait des délestages pour maintenir la chaîne de froids en prospectant les possibilités qu'offre l'énergie solaire ;
- mettre en place d'un protocole et un dispositif de contrôle pour assurer la qualité du lait dans la chaîne de production et dans le processus de collecte à l'instar de la Mini-laiterie du Boukiedmé à Koudougou qui a mis en place une charte de producteur, transformateur, distributeur, collecteur de lait ; Cf. Annexes
- établir des partenariats notamment avec l'UMPL/B Union Nationale des Mini-Laiteries et des Producteurs du lait du Burkina Faso et la Direction régionale des ressources animales et halieutiques ;

Pour l'Unité de transformation du miel de Kaya

- sanctionner toutes les rencontres par des PV ;
- acquérir d'un tricycle pour l'approvisionnement en matière première et l'écoulement des produits ;
- renforcer le fonds de roulement pour acquérir la matière première pendant la période de disponibilité ;
- améliorer le graphisme des étiquettes en les imprimant en couleur et en y ajoutant une touche d'originalité ;

- faire figurer des mentions obligatoires comme le poids, le volume, la composition sur les étiquettes ;
- acquérir des équipements de protection individuels (gants, blouses, pantoufles, bonnets, masques...) ;
- organiser des formations sur l'hygiène et la sécurité au travail au travail
- mettre en place d'un protocole et d'un dispositif de contrôle pour assurer la qualité du miel dans la chaîne dans le processus de collecte et de production du miel ;

Pour l'unité de transformation de l'arachide de Kaya :

- sanctionner toutes les rencontres par des PV ;
- acquérir un tricycle pour l'approvisionnement en matière première et l'écoulement des produits ;
- renforcer le fonds de roulement pour acquérir la matière première pendant la période de disponibilité ;
- améliorer du graphisme des étiquettes en les imprimant en couleur et en y ajoutant une touche d'originalité ;
- faire figurer les mentions obligatoires comme le poids, le volume, la composition sur les étiquettes ;
- acquérir des équipements de protection individuels (gants, blouses, pantoufles, bonnets, masques...) ;
- organiser des formations sur l'hygiène et la sécurité au travail au travail ;

À l'endroit de l'ONG APIL

- former les coopérateurs sur les dispositions réglementaires de l'AUSCOOP ;
- former les coopérateurs sur la tenue des comptes conformément aux dispositions réglementaires de l'AUSCOOP ;
- mettre en place des outils simplifiés et gestion et la formation des acteurs sur ces outils ;
- accompagner les Unités pour une importation groupée en grande quantité pour réduire le coût des emballages en partenariat avec d'autres structures locales qui accompagnent des unités de transformation ;
- accélérer la construction du local pour pouvoir sécuriser le processus de transformation ;
- acquérir des équipements adaptés aux besoins des femmes du groupement pour l'extraction de l'huile d'arachide (équipements acquis régulièrement en panne et au rébus) ;
- accompagner les unités pour la certification de la qualité de leurs produits par un organe au niveau national ou régional (AB Norme, ECOCERT...) ;
- élaborer une stratégie de communication en faveur des unités en priorité pour l'unité de transformation de la tomate de Boussouma ;

À l'endroit des partenaires d'APIL : SOS FAIM et Autre Terre

- prendre en compte les investissements lourds dans les protocoles de financement d'APIL ;

- mettre en place une source d'eau potable (forage) pour les unités de production de la tomate de Boussouma et de l'arachide de Kaya ;
- construire une cuisine pour limiter les risques de contamination externe ;
- améliorer l'accès aux marchés des produits des unités économiques par des emballages spécifiques en finançant les achats groupés ou en grande quantités afin de minimiser les coûts ;
- investir d'avantage sur l'agroécologie spécifiquement sur les filières de l'arachide, les cultures maraîchères dont la tomate afin d'encourager la productions agro écologiques et biologiques des unités économiques ;
- soutenir le déclenchement du model « Food quality » pour assurer la qualité des produits aux consommateurs.
- Sur la question du modèle économique le mieux adapté, la mission est parvenue aux propositions suivantes doivent être analyser :
 - le modèle « coopérative simplifiée avec des apports en industries » ;
 - le modèle de société coopérative simplifiée avec la constitution d'une réserve facultative ;
 - le modèle société à responsabilité limitée ;
 - le modèle coopératif simplifiée avec un staff chargé de la gestion.

INTRODUCTION

L'ONG APIL met en œuvre depuis 2017 en partenariat avec SOS Faim et Autre Terre un projet d'accompagnement à la mise en place d'unités de transformation au profit des populations de la zone du Centre-Nord. Ce programme d'investissement dans l'agriculture familiale fait suite à un appel à projets de la Direction Générale de la Coopération Belge /DGD que les membres du consortium SIA (SOS Faim, Ile de Paix et Autre Terre) ont obtenu un accord de financement pour la mise en œuvre. Le projet est dénommé « Programme commun pour la promotion de l'agriculture familiale durable et une économie sociale pour un monde plus juste » et couvre la période 2017-2021.

Concrètement, APIL a accompagné à la mise en place de quatre (04) unités que sont :

- une unité de transformation de la tomate à Boussouma ;
- une mini- laiterie à Kaya ;
- une unité de transformation de l'arachide à Kaya ;
- une unité de transformation des PFNL dont le miel.

Arriver aux termes de sa mise en œuvre, il s'avère nécessaire pour les acteurs (SOS Faim, Autre Terre et APIL) de se questionner sur les performances de ces unités économiques mises en place par l'APIL et de leur contribution dans le paysage économique de la région/zone d'intervention.

C'est dans ce contexte que le bureau ESS consulting a été retenu pour cette mission d'évaluation.

1. Contexte et justification de l'étude

Le consortium SIA (SOS Faim et Autre Terre) a obtenu en 2017 de la Direction Générale de la Coopération Belge /DGD un accord de financement pour la mise en œuvre du « Programme commun pour la promotion de l'agriculture familiale durable et une économie sociale pour un monde plus juste » 2017-2021. Ce programme est mis en œuvre dans 8 régions du Burkina Faso avec 9 partenaires locaux, dont APIL.

Parmi les cinq (5) axes de changements mentionnés dans le programme commun, 4 ont été identifiés par APIL. Il s'agit de :

- **l'axe 1.** Les producteurs ont adopté des techniques de production durables et ont renforcé la gestion de leur activité ;
- **l'axe 2.** Les producteurs, OP et entreprises sociales ont renforcé leurs capacités de transformation, de commercialisation et de stockage ;
- **l'axe 3.** 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 ;
- **l'axe 4.** Les capacités des acteurs organisés de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale sont renforcées.

Afin de contribuer au renforcement de l'axe 2 du programme « Les producteurs, OP et entreprises sociales ont renforcé leurs capacités de transformation, de commercialisation et de stockage »,

APIL a alors initié d'accompagner la mise en place d'unités de transformation avec l'appui technique et financier de ses partenaires SOS Faim et Autre Terre. Concrètement, APIL a accompagné :

- la mise en place d'une unité de transformation de la tomate à Boussouma ;
- la mise en place d'une mini- laiterie à Kaya ;
- la mise en place d'une unité de transformation de l'arachide à Kaya ;
- la mise en place d'une unité de transformation des PFNL dont le miel.

Toutes ces unités économiques sont conduites par des organisations paysannes et ont chacune, un statut juridique. Mais qu'en est-il exactement des performances de ces unités économiques mises en place par l'APIL et de leur contribution dans le paysage économique de la région/zone d'intervention ? Il est donc question pour les trois partenaires qui sont SOS Faim, Autre Terre et APIL d'évaluer ces unités économiques afin de réajuster leurs fonctionnements et leurs gestions.

2. Objectifs

2.1. Objectif global

L'objectif globale de la présente mission est de proposer sur base des unités économiques visitées et/ou de la documentation à sa disposition et consultée, de faire une revue de l'existant des unités économiques paysannes dans la zone d'intervention des 3 partenaires et au-delà (Burkina et sous-région Afrique de l'Ouest) ; afin de présenter au final le potentiel des filières en lien avec les différents segments de marché et de proposer des modèles de gouvernance envisageables et réalistes.

2.2. Objectifs spécifiques

Spécifiquement, il s'agira pour la mission de :

- Répertorier et présenter les modèles économiques mis en place par l'APIL avec l'appui de ses partenaires, leurs forces et leurs faiblesses, toujours en lien avec le marché et la gouvernance promue.
- Présenter d'autres modèles d'unités économiques « modèle paysan » existants dans l'univers des ONG et OPA au Burkina et dans la sous-région de manière générale.

Sur la base de ce diagnostic :

- Présenter des propositions de modèles d'unités économiques viables et réalistes (meilleure gouvernance et qui répondent aux besoins du/des marché) ; forces, faiblesses et argumentations en comparaison des unités économiques mises en place par l'APIL.
- Proposer des solutions d'amélioration (recommandations) pour le relèvement (si nécessaire) des unités accompagnées par l'APIL.

2.3. Résultats attendus

Les résultats attendus sont :

- un draft de l'analyse de la situation des unités économiques (sous format électronique et dure),
- un rapport provisoire,
- un rapport final.

3. Approche méthodologique

L'intervention du bureau s'est basée sur une approche qui se veut pragmatique et participative. Le choix de cette approche est motivé par le fait qu'un accent particulier a été mis d'une part sur les résultats attendus de la mission par la proposition de solutions pratiques afin de respecter les délais impartis par le commanditaire et d'autre part, sur le respect de l'environnement dans lequel nous interviendrons. Tout au long de la mission, le bureau a priorisé la concertation active avec le commanditaire afin de lui permettre de suivre et de faciliter l'exécution des prestations. Ce comité a apporté un soutien important au bureau au cours de ses missions dans l'inventaire des procédures, le choix du formalisme, les analyses de l'existant, la validation des options proposées.

Cette mission s'est focalisée dans un premier temps sur la performance des unités économiques à travers l'analyse de l'adéquation de leurs offre sur le marché, le potentiel de production dans les filières choisie, la capacité de production de ces unités. Dans un deuxième temps la mission a fait un diagnostic du modèle de gouvernance des unités économiques existantes et une revue sur autres modèles dans la sous-région dans le but de faire des propositions d'amélioration des unités économiques accompagnées.

Par ailleurs, pour l'évaluation des unités économiques nous avons produit un tableau visualisant les forces et faiblesses, menaces et opportunités (analyse SWOT). Cette analyse se s'est faite à l'aide d'un brainstorming avec les personnes ressources de différentes Unités Économiques.

L'un des objectifs importants de cette évaluation est de collecter des informations sur la valeur des principaux indicateurs qui permettront de rendre compte des performances économiques des unités économiques. Les potentiels améliorations de ces unités qui peuvent subvenir suite à la mise en œuvre du programme peuvent se situer à plusieurs niveaux allant des plus immédiats aux plus ultimes.

L'évaluation sera basée sur 03 critères essentiels à savoir :

Produits et activités de production : il était question d'évaluer la production, les activités et les partenariats avec d'autres unités économiques ; l'interactions avec l'environnement différent du domaine d'activité de l'unité économique, l'impacts sur l'économie, la société, la culture, la santé et enfin l'implication dans la formation.

Organisation et vie de l'unité économique : Ce critère a permis d'apprécier le mode de fonctionnement de l'entité dans le périmètre de ses responsabilités. La mission s'est intéressée au

pilotage (gestion), l'animation et l'organisation de l'unité, la prise en compte du genre, l'hygiène et qualité, sécurité, maîtrise des aspects techniques de la transformation ; le développement durable et prise en compte des impacts environnementaux.

Le projet et le plan stratégique de l'unité économique : ce critère a permis d'apprécier la qualité du projet dans le domaine de l'unité économique et son adéquation au regard du contexte dans lequel elle s'acquitte de ses missions. Il apprécie les évolutions proposées. Il évalue la stratégie de l'unité c'est-à-dire les moyens qu'elle a prévu de mettre en œuvre pour atteindre les objectifs de son projet. Il examine la cohérence et la faisabilité globale du projet. Il s'agit aussi d'évaluer la pertinence de choix de produits par rapport au potentiel du marché et aux attentes des clients acteurs de la chaîne de valeur.

3.1. Déroulement de l'études

En alignement avec les orientations du commanditaire, nous avons réalisé la mission en trois principales phases :

- une phase préparatoire ;
- une phase de collecte et d'analyse des données ;
- une phase de rapportage, de restitution et de validation des rapports

3.1.1. La phase préparatoire

3.1.1.1. Rencontre de cadrage

La réunion de cadrage qui s'est tenue en ligne a été l'occasion pour le bureau de présenter la démarche méthodologique détaillée.

Les commanditaires de l'évaluation ont apporté leurs amendements aux différents outils de collecte et la démarche dans son ensemble. Ça été aussi l'occasion d'orienter le choix de l'échantillon, de valider le chronogramme de la mission ainsi que la date et le contenu des principaux jalons et livrables.

3.1.1.2. Revue documentaire

À l'issue de la rencontre de cadrage, le bureau a effectué une recherche documentaire initiale. Le document officiel du projet ayant fait l'objet d'accord de subvention ainsi que le document cadre de collaboration avec les unités économiques a été exploité comme l'une des premières sources d'information sur l'action à évaluer.

Les rapports techniques intermédiaires de la mise en œuvre du projet ont également été exploité avec l'accord du commanditaire de la mission. Tous ceux-ci dans le but de mieux cadrer les contours de l'étude et de dégager des orientations précises.

3.1.2. La phase de collecte des données

La collecte proprement dite des données s'est déroulée du 24 au 28 juin 2021 à Kaya, Ziniaré et Ouagadougou, puis du 03 au 15 juin à Koudougou, Ouahigouya, et Boromo.

Des guides d'entretien ont été élaborés pour collecter les informations avec les acteurs cibles du Projet les partenaires (Autre Terre et SOS FAIM, autres partenaires au développement dans la zone du projet) ?

Ces guides ont pris en compte tous les domaines d'intervention du projet et ayant un lien avec les unités économiques et leurs modes de gouvernances ; ces guides seront administrés afin d'apprécier le degré de développement et d'adaptation par les acteurs.

La grille d'analyse SWOT

Une grille d'analyse La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats) ou SEPO (Succès, Échec, Potentialités, Obstacles) a été utilisée en focus group, elle a permis de recueillir les informations pour apprécier la pertinence, la cohérence, l'effectivité, l'efficacité, les effets induits, la pérennité des actions, les problèmes transversaux, l'impact et les problèmes futurs, la stratégie de mise en œuvre, la stratégie de renforcement des capacités)

La matrice SWOT a permis à la mission d'apprécier l'organisation, le mode de fonctionnement, la gouvernance et la vie les unités économiques et le projet dans sa globalité.

Le focus group

Il était question de catégoriser les bénéficiaires et de s'entretenir avec les différentes catégories.

Cela a eu pour avantage de recueillir les points de vue de l'ensemble des couches socio-culturelles et professionnelles de différentes filières et intégrer ainsi la dimension genre.

Cette démarche est proposée au regard des expériences antérieures vécues par les consultants.

En effet, certaines personnes détiennent souvent des informations assez importantes mais au regard de leur timidité ou de l'influence exercée par d'autres personnes s'abstiennent d'intervenir.

Tableau 1 : Critères essentiels de l'évaluation

L'évaluation s'est basée sur 03 critères essentiels représentés dans le tableau ci-dessous :

Critère	Extrant	Méthode utilisée	Principaux acteurs
Produits et activités de production	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluer la production, les activités et les partenariats avec d'autres unités économiques ; - Évaluer l'interaction avec l'environnement différent du domaine d'activité de l'unité économique, - Évaluer les effets sur l'économie, la société, la culture, la santé et enfin l'implication dans la formation 	<p>Revue documentaire</p> <p>Focus Group</p> <p>Entretiens</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les responsables des ONG Responsable Unités économiques ; - Producteurs/trices - Administration communale, régionale, centrale
Organisation, fonctionnement et vie de l'unité économique	<ul style="list-style-type: none"> - apprécier le mode de fonctionnement de l'entité dans le périmètre de ses responsabilités - apprécier le pilotage (gestion), l'animation et l'organisation de l'unité, la prise en compte du genre, l'hygiène et qualité, sécurité, maîtrise des aspects techniques de la transformation 	<p>Revue documentaire</p> <p>Focus Group</p> <p>Entretiens</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les responsables des ONG Responsable Unités économiques ; - Bénéficiaires (coopératives, associations)
Le projet et le plan stratégique de l'unité économique	<ul style="list-style-type: none"> - apprécier la qualité du projet dans le domaine de l'unité économique et son adéquation au regard du contexte dans lequel elle s'acquitte de ses missions. - apprécier les évolutions des unités économiques (CA, rentabilité, partenariats, cohérence - évaluer la pertinence du choix des produits et du potentiel du marché - évaluer les attentes des clients. 	<p>Revue documentaire</p> <p>Focus Group</p> <p>Entretiens</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les responsables des ONG Responsable Unités économiques ; - Bénéficiaires (coopératives, associations) - Clients, fournisseurs, distributeurs - PTF

3.2. La phase d'analyse des données et de l'élaboration du rapport

Le traitement et l'analyse des données qualitatives obtenue à travers les guides d'entretien du focus group et des entretiens semi-structurés a été réalisé par la méthode de croisement de l'information. Tous les enregistrements du travail de terrain ont été transcrits, édités et recodés pour analyse. Notre analyse s'est basée sur le croisement des points de vue des différents acteurs du circuit économique des unités économiques. La nécessité de comparer des résultats obtenus à partir des entretiens et des focus-groups nous a conduit à la « triangulation des données », une méthode issue des sciences sociales, consistant en la « comparaison de données obtenues à l'aide de deux ou plusieurs démarches d'observation distinctes, poursuivies de façon indépendante dans une même étude.

Les informations et données issues de l'analyse documentaire, des différents échanges, de la collecte de données et des visites terrain ont été capitalisées par le bureau sous forme d'un rapport provisoire. C'est ce présent rapport qui est soumis à l'appréciation et aux amendements du commanditaire. Les différents commentaires, observations et propositions d'améliorations seront prise en compte dans l'élaboration du rapport définitif.

4. Zone de couverture de l'évaluation

L'étude a couvert les régions du Centre-Nord et du Plateau Central, les zones d'interventions de l'APIL prioritairement.

D'autres zones au niveau national qui ont connu des francs succès ont été touché afin d'en évaluer la répétabilité du modèle économique. Il s'agit de la région du Nord (Ouahigouya), du Centre Ouest (Koudougou) et de la Boucle du Mouhoun (Boromo).

5. Difficultés rencontrées

Des difficultés nous en avons certes rencontrées durant notre mission terrain. Nous avons rencontré des difficultés :

- accessibilité aux ressources documentaires officielles des différentes unités ;
- accessibilité aux personnes ressources ;
- accessibilité aux autorités administratives et communales ;
- accessibilité des sites des unités mise en place par l'AFDR dû à l'insécurité.

I. Revue des unités de transformation

1. Présentation des unités de transformation de APIL

1.1. Focus sur la LAISOKA

La Laiterie Solidaire de Kaya « LAISOKA » SCOOPS créée en 2017 avec une trentaine de membres avec une part nominale de 25 000 FCFA. Elle est une résultante du programme de promotion agropastorale d'APIL en collaboration avec l'ONG Autre Terre. La coopérative a pour objet directement ou indirectement de :

- fournir à ses membres et à tout usager qui le souhaite : toutes prestations de services liées à la production, transformation et commercialisation des produits et sous-produits de lait ;
- contribuer à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités économiques et sociales de ses membres, ainsi qu'à leur formation ;
- et plus généralement, d'effectuer toutes opérations (commerciales, civiles, mobilières et/ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet de la société ou à des objets connexes ou susceptibles d'en faciliter le développement ou la résiliation.
- Les associés coopérateurs ont en commun d'être des coopérateurs/coopératrices exerçant la profession de production, de transformation et de commercialisation de lait...

La LAISOKA s'est rapidement confirmée comme un outil d'accroissement des revenus des agropasteurs mais surtout comme un outil de valorisation et de confirmation de la place de la femme agropasteur. En effet, située au premier rang de la production laitière, la femme a toujours payé les frais des mauvaises ventes de lait et c'est en cela que la LAISOKA s'est révélée être un outil de sécurisation des revenus, surtout des femmes en ce sens qu'elle s'est donnée pour objectif de racheter un maximum de lait produit par les agropasteurs pour le proposer à la vente.

Les agropasteurs sont les bénéficiaires principaux du programme de promotion agropastorale d'APIL. Ils bénéficient d'un programme de formation sur la conduite d'un troupeau de vaches laitières mais également sur les bonnes pratiques de traite, collecte et de transport du lait.

Avec l'appui de Autre Terre, APIL a travaillé à augmenter la capacité de production en yaourt de la laiterie.

1.2. Focus sur la miellerie

La miellerie est une « société coopérative simplifiée Apicole de Sanmatenga », par abréviation « SCOOPS-AS » créée en 2017 et compte une trentaine de membre avec une part nominale de 25 000 FCFA.

Elle a pour objet social directement ou indirectement de :

- fournir à ses membres et à tout usager qui le souhaite : toutes prestations de services liées à la production, transformation et commercialisation des produits et sous-produits de miel ;
- contribuer à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités économiques et sociales de ses membres, ainsi qu'à leur formation ;
- et plus généralement, d'effectuer toutes opérations (commerciales, civiles, mobilières et/ou immobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'objet de la société ou à des objets connexes ou susceptibles d'en faciliter le développement ou la résiliation.



Figure 2 : Principaux produits de la miellerie de Kaya

1.3. Focus sur l'Huilerie

Tout comme la laiterie et la miellerie, l'unité de transformation de l'arachide s'inscrit dans une dynamique de consolidation d'une part d'une filière soutenue par AUTRE TERRE et d'autre des revenus des producteurs. Elle va marquer un tournant décisif pour la filière arachide dans le Centre Nord en ce sens que contrairement à certaines cultures (oignon, tomate, niébé) qui bénéficient de programme de soutien, l'arachide pourtant bien adopté par les populations ne connaît pas le même



Figure 4 : Patte d'arachide



Figure 3 : Femme du Groupe Nong-Taaba du secteur 7 de Kaya

traitement.

L'huileries est une société

té coopérative simplifiée Nong-Taaba des transformatrices d'arachide du secteur 7 de Kaya (SCOOPA/NT-TA/KY) créée en 2019 compte trente (30) membres avec une part nominale de 25 000 FCFA.

Les femmes membres de la coopérative des transformatrices d'arachide Nong-Taaba sont en charge de la production de plus d'une vingtaine de produit dérivé de l'arachide.

1.4. Focus sur l'Unité de tomate

L'ONG APIL à travers ses actions depuis 1998, a pu créer dans les régions du Plateau central et du Centre nord un fort réseau de producteurs, qui maîtrisent les techniques de production et qui connaissent un niveau élevé de production. Cependant, des contraintes demeurent, notamment celles liées à la commercialisation et à la transformation.



Figure 5 : Enseigne de l'Unité de transformation de la tomate de Boussouma

C'est dans ce sens que le présent projet d'installation d'une Unité de Transformation de la Tomate (UTT), créée en 2018 avec une trentaine de femmes issue de trois (3) groupements a été initié par APIL pour la fabrication de Purée de tomate, de tomate séchée et de tomate en poudre.

La coopérative de Boussouma à sa création comptait 30 membres issues de trois (3) groupements de femmes avec une part nominale de 2000 FCFA ce qui donnait un capital de 60 000 FCFA. A ce jour, la coopérative s'active à actualiser la part sociale au 31 Octobre 2021 prochain à : 20.000 plus 40 nouvelles adhésion ce qui va donner un total de 70 parts . Dont 20 000 FCFA X 70 femmes = 1 400 000 FCFA.

L'objectif principal recherché par l'unité de transformation de la tomate, est de rendre l'union des maraîchers de Boussouma plus autonome et donner une plus grande valeur ajoutée à la filière tomate. Cette unité de transformation permet également de :

- Minimiser les pertes et les déperditions de la tomate ;
- Eviter que les maraichers bradent leur production de tomate en période de pic, à des prix très peu rémunérateurs ;
- Créer de l'emploi pour les femmes et les jeunes de l'union ;
- Générer des revenus supplémentaires pour l'union.

L'unité de transformation de la tomate est basée sur le modèle de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), et c'est la coopérative des femmes de Boussouma qui aura la charge de sa gestion au bénéfice de leurs membres et indirectement aux autres producteurs de tomate de la région.

Comparativement aux autres membres coopérateurs (des acteurs apiculteurs, maraichiculteurs et agropasteurs) qui avaient déjà leurs activités qui leur permettaient d'avoir des revenus conséquents, il a juste été question de les organiser et de renforcer leurs activités afin de générer

plus de ressources financières. Leurs revenus moyens de base leur permettaient de fixer des parts sociales assez importantes. Par contre les femmes de Boussouma étaient de simples agricultrices qui n'ont pas assez de revenu pour démarrer une unité de transformation, il a donc fallu se contenter d'un apport minimal pour leur permettre d'accroître leurs revenus.

Toutes les unités économiques envisagent de se développer (acquérir de nouveaux équipements, donc accroître son capital) dans une logique d'économie de marché, c'est-à-dire sans dépendre uniquement de subsides externes, comme leurs concurrents privés.

Nous pouvons dire que les unités économiques ont été mises en place pour permettre aux différents acteurs et surtout aux femmes rurales de mener des activités génératrices de revenu afin de booster leur autonomie financière. Pour le cas de la coopérative de Boussouma nous pouvons dire que les subventions extérieures ont été nécessaires pour démarrer cette activité. Il faut noter également que les femmes rurales n'ont pas assez de ressources financières qui puissent leur permettre de démarrer une telle activité de transformation, l'accès au microcrédit est aussi conditionné par des cautions qui constituent des obstacles. Mais avec la forme juridique de leur unité économique avec le temps et l'expérience qu'elles auront acquise dans la transformation et le marché qu'elles auront acquis, elles pourront être éligible dans les institutions de microfinance en apportant une caution solidaire. Vu leur engagement dans l'unité de transformation, sur le long terme, elles ont un compte où elles épargnent afin de booster leur autonomie. De ce fait l'entreprise peut donc se développer et devenir plus autonome. Par ailleurs la mise en place de cette coopérative a été faite dans un contexte où les femmes étaient ni organisées, formées et ne disposant pas de ressources financières tangibles. APIL a plutôt eu la perspective d'organiser et de former ces femmes afin qu'elles puissent profiter d'un potentiel marché offert par une filière en voie d'émergence. Nous devons voir plutôt l'apport d'APIL et de ses partenaires comme une façon de concilier économie et développement pour des personnes économiquement faibles. Pour notre part en tant que personne ressource extérieure, estimons que ce modèle est adapté à ces types de cibles ; démarrer avec ces types de cibles avec des engagements bancaires risque de les plonger dans une banqueroute qui les étouffera aux premières heures.

2. Les autres unités de transformation

Le travail de capitalisation sur les mini-laiteries s'est intéressé à deux expériences sur le modèle : le réseau de laiteries Danaya Nono du Mali promue par ICD et CIDR, de la mini-laiterie du Boulkiemdé basée sur un autre fonctionnement et appuyées par le Père OUDET.

Les unités de transformation dans la région du Centre-Ouest dont celles de l'AFDR et le groupement Sidlawende ont été aussi visitées. Ces types d'unités sont décrits séparément afin de distinguer les nuances entre ces modèles.

2.1. Au Burkina Faso

2.2. L'Association pour le Développement de l'Apiculture des Balé ADAB

L'Association Pour le Développement de l'Apiculture des Balé, créée en 2018 est dirigée par un comité de neuf personnes élues, elle étend son action sur la Province des Balé, dans le domaine apicole mais aussi environnemental.

L'ADAB a pour but de :

- contribuer à réduire de façon durable et équitable la pauvreté des populations bénéficiaires
- accroître le potentiel de production à travers l'enrichissement des bosquets apicoles en plantes mellifères.
- promouvoir la valorisation des produits forestiers non ligneux au profit des groupes vulnérables (femmes et jeunes notamment) à travers un centre de collecte et de transformation de ces produits, en particulier apicole.

L'action commencée avec les groupements forestiers, a donc continué surtout avec des femmes et des hommes de 11 groupements riverains des Balé qui ont perçu les avantages de la forêt. Neuf bosquets apicoles ont été équipés de ruches kenyanes. L'exploitation de ces ruches modernes et traditionnelles permet déjà aux femmes et hommes principaux bénéficiaires, d'accroître leurs revenus avec les dividendes issus de la vente du miel et des autres produits (la cire). Son président Oubicri Souguè a une formation de base apicole, une longue expérience professionnelle et forte compétence en apiculture. Il assure des responsabilités dans sa commune dont il est conseiller municipal. Il possède un rucher de plus de 15 ruches Kenyanes.

Présentation et compétences

L'association a su aussi s'assurer du soutien des autorités locales, et surtout des services publics du ministère de l'Élevage et de l'environnement. Elle collabore régulièrement avec les gardes des zones protégées (forêts et parcs) pour l'implantation des ruches.

Devant la détermination de ces apiculteurs, la Direction Provinciale de l'Environnement a offert un terrain sur lequel a pu s'édifier les bâtiments de la miellerie et la Commune de Siby a donné une réserve foncière d'une superficie de 700m² environ pour la construction d'un atelier de fabrication de matériel apicole en projet.

Les bénéficiaires du projet iront à l'ensemble des 525 membres de L'ADAB, C'est un total de (307) femmes et (218) hommes qui seront les bénéficiaires directs du projet. Ces personnes sont réparties dans vingt-sept (27) villages des 10 communes de la province des Balé. D'autres apiculteurs de la Région, hors des villages directement concernés pourront bénéficier du projet à travers la vente du miel qu'ils produiront. L'unité de collecte et de traitement est installée à Boromo le chef-lieu de la province. Ce site a été choisi du fait de sa proximité à la route nationale n°1. Il est donc accessible à tous les bénéficiaires.

Traitement et conservation du miel

Le traitement du miel par l'apiculteur exige beaucoup de précautions. Ainsi pour avoir un miel de bonnes qualités on doit observer les étapes suivantes :

1. apprêter le matériel de traitement (bien lavés et séchés)
2. Débarrasser le miel de toutes impuretés
3. morceler les gâteaux de miel et les mettre dans l'égouttoir
4. Laisser le miel égoutter sans aucune intervention
5. Faire passer le miel recueillis au travers d'un tamis filtre pour débarrasser les impuretés
6. Verser le miel filtré dans des fûts de maturation en plastique pour libérer le miel des éventuelles impuretés (pollen, larves). Cette opération put durer en moyenne 30 jours.
7. Le miel est ensuite conditionné dans les pots pour commercialisation.

Les critères d'un miel de bonne qualité

Un miel de bonnes qualités doit être :

- Bien operculé dans la ruche avant sa récolte
- Récolté sans flamme
- Récolté dans de bonnes conditions (sans débris d'abeilles, de paille, etc. ...)
- Récolté sans mélange de pollen ou de larves)

Traitement de la cire

La cire obtenue après l'égouttage est bien lavée dans une eau potable. Cette eau peut être utilisée pour la boisson ou la fabrication de l'hydromel ou une boisson alcoolisée en association avec certains jus (tamarin, detarium, saba, etc.).

La cire brute est ensuite mise dans un sac en jute puis plongée dans une eau bouillante pour obtenir la cire propre qui se suspend sur l'eau. Elle est à nouveau chauffée pour la libérer de ses impuretés. La cire propre est recueillie est versé dans un pot imbibé de savon pour faciliter son enlèvement après refroidissement puis conditionnée pour la commercialisation.

La cire propre recueillie est conditionnée dans des sachets ou des pots très bien fermés pour conserver toute son odeur. L'ADAB bénéficie d'un accompagnement d'une ONG française pour le renforcement technique de ses membres, la production du miel de qualité et en quantité suffisante et une amélioration du prix de vente du miel et de la cire cela viendra renforcer la gestion de l'unité de collecte et de traitement du miel.

- Cet accompagnement a suscité :
- la création d'emplois ;
- l'autosuffisance alimentaire ;
- la valoriser la filière apicole ;
- la protection de l'environnement source de revenue ;
- la bonne pratique d'hygiène.

2.2.1. Mini laiterie du Boulkiemdé

« Le lait est source de vie ».

La coopérative Dewarel na weli est une coopérative de transformation de lait. Pour les femmes de la laiterie de Koudougou et les éleveurs peuls, le lait est source de vie. Mme Aissata Barry, présidente de la laiterie du Boulkiemdé, le dit « Le lait est une affaire de cœur ». La laiterie Boulkiemdé, qui est située au secteur 10 de Koudougou, ne se cache pas derrière des mots en l'air. Elle produit du lait frais avec du cœur.



Figure 6 : Laiterie du Boulkiemdé

La femme en formation est devenue la formatrice. « Mais on n'a jamais fini d'apprendre ». Chaque jour, les femmes à la laiterie travaillent dur pour améliorer le goût et la qualité de leurs produits. La qualité du lait est testée chaque matin et quand le lait est mouillé, il est renvoyé à l'éleveur qui a voulu le vendre. Le lait mouillé est du lait qui a été dilué avec de l'eau. Et Mme Barry ne plaisante pas sur le lait. Pour garantir du bon lait, il faut un « cœur froid » et on ne doit pas s'énerver facilement. Les premiers mois, la quantité de lait ne dépassait pas 6 litres par jour. Aujourd'hui elle a atteint les 120 litres par jour.

La Mini laiterie dispose d'une gestionnaire principale, d'une secrétaire et d'une trésorière à temps plein.

Stratégie de la coopérative

- organisation des producteurs à travers des formations afin d'avoir une exclusivité dans la livraison,
- offres d'aliments aux producteurs pour l'entretien des vaches
- former les producteurs dans la collecte des foins
- la mise en place d'un système de contrôle de la qualité et d'hygiène du lait
- former les responsables en technique de marketing
- pasteurisation au bain-marie
- diversification des produits (lait frais, déguêt, gapal, yaourt, savon à base de lait, confiture de lait, fromage, beurre de lait)

Les potentiels clients de la mini-laiterie sont entre autres :

- orphelinat ;
- centre de formation religieuse (petit séminaire de Koudougou) ;
- pause-café des ministères ;
- cérémonie (mariage, baptême) ;
- achat sur le site ;

- hôtel

Stratégie Marketing

- bouche à oreille ;
- participation aux foires ;
- distribution de carte de visite ;
- organisation de journée du lait local ;
- publication à la radio ;

Membre de l'Union nationale des mini-laiteries et des producteurs du lait du Burkina (UMPL/B), elle bénéficie du suivi et de l'accompagnement d'une ingénieure en transformation agroalimentaire. Une charte de producteur, distributeur, collecteur, transformateur est mis à disposition par l'UMPL/B.

2.2.2. L'association formation développement ruralité de Ouahigouya (AFDR)

La mission de l'AFDR est d'accompagner les ménages ruraux à réaliser leurs projets individuels et collectifs pour une sécurité alimentaire et nutritionnelle et une éducation inclusive durable. Elle intervient dans le domaine de l'agriculture, l'éducation, l'environnement et le genre.

AFDR mène des activités entrant dans le cadre de la :

- production agrosylvopastorale ;
- transformation des produits ;
- gouvernance institutionnelle ;
- éducation ;
- renforcement de la sécurité alimentaire et institutionnelle ;
- assistance humanitaire.



Figure 7 : Kakémono de l'AFDR

Dans le cadre de ses activités AFDR a mis en place quatre unités économiques au bénéfice des femmes de 4 villages dont le village de Sim, le village de Boh, le village de Dingri et le village de Tanghin dont une huilerie avec une capacité de production de deux (02) tonnes par mois en huile, pâte d'arachide, cacahouète, gâteau d'arachide pour un chiffre d'affaires annuelle de près d'un million quatre cent mille francs CFA (1 400 000 F CFA).

Les différentes unités économiques fonctionnent sous la forme coopérative de l'AUSCOOP 2010 la coopérative Nabonswendé du village de Sim, la coopérative Teltaba du village de Boh, la coopérative Wendpanga du village de Dingri et la coopérative Tegwendé du village de Tanghin). La gouvernance est assurée par les femmes, elle tient donc ses assemblées Générales et dispose d'un

plan d'action triennal avec l'appui du consultant externe. Une personne assure la permanence dans chaque unité de transformation.

La forme coopérative est très importante pour ces femmes « le fait de se réunir nous permet de discuter des problèmes que nous rencontrons dans nos familles, l'unité de production sert de cadre de marché car nos villages n'en disposent pas dû au terrorisme ».

2.2.3. Le groupement Sidlawendé de Ouahigouya

Le groupement Sidlawendé de Ouahigouya évolue dans la transformation de la farine infantile, la tomate, oignons et plusieurs autres légumes séchés. Les femmes du groupement bénéficient de l'appui de l'ONG Help avec la mise à disposition d'un fonds de roulement de près de quatre millions de francs CFA (4 000 000 F CFA) pour la constitution du fonds de roulement, de séchoirs.

Le groupement a une capacité de production de plusieurs tonnes à l'année avec pour principaux clients l'ONG help de près de 11 tonnes de farines infantiles la première année, vingt (20) tonnes la deuxième année, dix-sept (17) tonnes la troisième année et de onze (11) tonnes la quatrième année de production.

L'ONG EDUCO pour chaque année commande huit (08) tonnes de farine infantile, le groupement a d'autres clients potentiels dont l'ONG CREDO ainsi que OCADES. Elles arrivent à faire un stock de matière première assez consistant afin d'honorer les commandes à l'improviste.



de

Figure 9 : Tomate séchée

Dans le but d'améliorer la rentabilité de sa productivité le groupement a procédé au recrutement d'un gestionnaire, d'un comptable, et est sur le point de recruter un chargé commercial pour accroître ses recettes, il reçoit également des étudiants en stage.

La présidente du groupement ayant plusieurs expériences avec les différentes formes entrepreneuriales en passant par son entreprise individuelle Faso Rii Songo, le groupement et la coopérative, a mis en place une stratégie afin de motiver les femmes dans la production. Pour ce faire, toutes les femmes du groupement sont payées mensuellement en raison de 1000 francs CFA de l'heure ce qui veut dire qu'en moyenne chaque femme peut s'en sortir avec 150 000 FCFA par mois. En plus de cela chaque femme bénéficie du partage d'un goûter à 10 heures et d'un repas

communautaire à midi servi gratuitement. Une mutuelle (tontine) est mise en place permettant à chacune des membres de prendre des sacs de céréales pour sa famille.

Enfin, les bénéfices résultants de la production sont réinvestis dans l'aménagement du cadre de vie de l'unité, l'achat de nouvelles machines, accroissement de la production, le renforcement des capacités des membres du groupement.

2.3. Dans la sous-région

Les laiteries « Danaya Nono » du Mali s'approvisionnent quasi exclusivement en lait local auprès des producteurs villageois, dans un rayon d'une trentaine de kilomètres autour de la ville et de quelques producteurs urbains (collecte d'appoint). Les producteurs sont organisés en groupement. Les produits sont écoulés localement après transformation. Les laiteries sont constituées d'un guichet pour la vente directe. Les produits sont aussi écoulés via les boutiquiers de la ville (dépôts), ainsi que par des vendeurs ambulants, assurant la vente quotidienne, et des forains (vendeur hebdomadaire à l'occasion de la foire).

« Danaya Nono » signifie en bambara « lait confiance ». Le réseau est en effet basé sur une valeur de confiance qu'elle soit comprise d'un point de vue de l'engagement aux consommateurs de leur fournir un produit local et de qualité dont l'hygiène ne mette pas en jeu leur santé. Mais il s'agit aussi de la confiance dans l'engagement pris avec les producteurs laitiers, que ce soit leur fidélité à livrer le lait, mais aussi le respect des engagements d'appui et de soutien ainsi que dans le paiement du lait de la part de la laiterie.

Tableau 2 : Le processus de mise en place des laiteries Danaya Nono

1 ^{ère} Phase : Implantation	Implantation de la laiterie dans des locaux loués, travaillant avec un personnel réduit, un nombre de groupements limités (environ 5 groupements soit environ 50 éleveurs) afin de tester les fabrications et les perspectives de commercialisation.
2 ^{ème} Phase : Croissance	Augmentation sensible des achats de lait (travail avec une douzaine de groupements soit environ 100 éleveurs) et la mise en place du travail de suivi des éleveurs et des groupements au niveau de la gestion des troupeaux.
3 ^{ème} Phase : Consolidation	Mise en place quasi-définitive de la laiterie (à l'exception des bâtiments et du statut juridique définitif). A ce stade la laiterie possède la quasi-totalité de ses équipements, son équipe de travail est complète, le suivi technique des troupeaux et l'animation des groupements d'éleveurs sont en place, la laiterie doit atteindre son seuil de rentabilité.
4 ^{ème} Phase : Autonomisation	Création d'une structure juridique autonome (SARL) permettant une participation de l'ensemble des partenaires (personnel de la laiterie, groupements d'éleveurs, revendeuses, éventuellement autre personne physique ou morale) aux orientations et à la gestion du programme. La laiterie est installée dans des bâtiments définitifs.

Source : Missions d'évaluations 1997, CIDR.

Les étapes de mise en place d'une mini-laiterie Danaya Nono sont présentées dans le tableau n°1. L'étape finale, et donc l'objectif principal pour chaque laiterie du réseau, est d'aboutir à l'autonomisation de l'unité laitière par la création d'un statut de société à responsabilité limitée. Ce statut est possible que si la mini-laiterie fait preuve de stabilité, qu'elle est autonome dans sa gestion.

L'ICD et le CIDR « s'effacent » par rapport au fonctionnement de la laiterie mais continuent à assurer un suivi des résultats et à proposer des actions comme des formations pour les employés, ou de la sensibilisation auprès des producteurs laitiers. Actuellement 3 laiteries sont devenues des SARL.

Le dispositif « Danaya Nono » actuel est schématisé d'après la figure n°5. Quatre entités s'articulent entre elles selon des caractéristiques générales propres à « Danaya Nono » : les groupements d'éleveurs, les cyclistes collecteurs, l'unité de transformation composée des employés fixes et le réseau commercial. L'infrastructure et l'ensemble du matériel est financé par CIDR et ICD.

Deux réunions annuelles font l'objet de négociations pour la fixation des prix d'achat aux producteurs en saison sèche et en saison des pluies entre les coopératives d'éleveurs et la laiterie. Une réunion annuelle de bilan des activités aide les différents acteurs à mieux comprendre le marché du lait et à convenir d'une stratégie cohérente afin de les préparer à une participation active aux orientations de la laiterie. Après quelques années de fonctionnement (entre 2 et 4 ans selon les résultats), les laiteries sont structurées chacune en société à responsabilité limitée (SARL). Avec pour actionnaires les coopératives, le personnel de l'unité de transformation, le CIDR et ICD. Les dividendes perçus par les ONG de leur participation aux SARL sont réinvestis dans le développement du réseau.

Les éléments clés caractérisant les laiteries Danaya Nono sont :

- **La valorisation du lait local pendant toute l'année**

Le label « Danaya Nono » prescrit une utilisation du lait local à au moins 90% des volumes traités afin de faire valoir l'image du lait local.

- **Une contractualisation et un système de paiement discutés.**

L'engagement entre les coopératives et la laiterie se discute au cours des réunions de négociations semestrielles des prix d'achats du lait. Un prix est fixé en saison sèche et un prix est fixé pour l'hivernage, plus faible à cause de l'abondance de lait à cette période. Le système de paiement diffère entre chaque laiterie et est adapté aux besoins des éleveurs. Il peut se faire à travers des concentrés alimentaires comme le tourteau de coton. Selon les laiteries, les éleveurs sont rémunérés en partie ou totalement avec l'Aliment Bétail Huicoma (ABH), ou ils demandent l'argent du lait sous forme d'argent liquide de façon hebdomadaire ou mensuelle. Ce fonctionnement sur le système de paiement dénote d'une prise en compte locale des besoins et d'une relation groupement d'éleveurs-laiterie stable.

- **Une prestation de services aux éleveurs**

La laiterie fournit aux éleveurs-livreurs de lait des services à travers le Chargé d'Appui aux Producteurs (CAP), que ce soit des formations, des soins ou des conseils en santé animale, alimentation ou production laitière. Les unités de transformation prennent à leur charge ces prestations.

- **Procédés et technologies simples**

Les procédés de transformation sont artisanaux. Ce choix permet d'écraser le seuil de rentabilité, de s'adapter à l'environnement (pouvoir d'achat, les coupures de courant régulières, infrastructures), de favoriser une maîtrise relativement facile par les employés n'ayant pas de formation initiale dans le domaine de la transformation laitière.

- **Des circuits de distribution courts**

L'écoulement des produits est assuré par un circuit de distribution court (vente à la laiterie, vendeurs ambulants, forains et dépositaires dans la ville).

- **Un statut de type SARL dont les différents actionnaires sont des acteurs de la filière lait local**

La structuration juridique de la laiterie Danaya Nono permet aux différents associés que sont les acteurs de la filière lait local, de participer aux grandes orientations de l'entreprise. Les réunions de négociation semestrielles des prix entre producteurs et laiterie sont aussi des occasions de dialogue entre l'entreprise et ses fournisseurs.

II. Gestion des unités de transformation

1. Statut juridique des unités de transformation

1.1. Statuts type pour les sociétés coopératives

Les disparités résultant des réformes législatives au niveau des Etats entreprises dans le secteur coopératif depuis la période coloniale, notamment dans les pays de la zone ouest africaine, ont donné lieu à des corpus normatifs souvent dépassés, voire inadaptés pour la création et l'expansion des coopératives.

Dans le but d'harmoniser les législations coopératives nationales des Etats parties, l'OHADA adopté le neuvième Acte uniforme qui se substitue depuis le 15 mai 2013 aux règles nationales et statutaires contraires aux exigences de l'OHADA.

C'est ainsi que, l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés coopératives (AU SCOOP) a été adopté le 15 Décembre 2010 à Lomé par le Conseil des Ministres de l'OHADA. IL est structuré en quatre (04) grandes parties qui sont (i) dispositions générales sur les sociétés coopératives (ii) dispositions particulières aux différentes catégories de sociétés coopératives, (iii) dispositions pénales, (iv) dispositions diverses, transitoires et finales. Toutes ces dispositions sont soutenues par 397 Articles. Il laisse beaucoup de liberté aux opérateurs privés pour fixer leurs propres règles de fonctionnement. En effet, le texte de premier niveau qui fixe le cadre juridique des coopératives est l'Acte uniforme proprement dit, les statuts et règlement intérieurs des coopératives constituent le texte de second niveau.

Selon cette nouvelle disposition est entrée en vigueur le 16 mai 2011, toutes les sociétés coopératives agricoles ne peuvent prendre que l'une des deux formes prévues par l'Acte Uniforme relatif au Droit des Sociétés Coopératives à savoir :

la Société Coopérative Simplifiée « SCOOPS », constituée par cinq personnes physiques ou morales au minimum. (Art.204 de l'AU SCOOP) ;

la Société Coopérative avec Conseil d'Administration « COOP-CA », constituée par quinze personnes physiques ou morales au moins. (Art. 267 de l'AU SCOOP).

Les principales différences résident au niveau de l'effectif nombre des coopérants, du Capital social des Organes de gestion et de contrôle.

Tableau 3 : Les différences entre SCOOPS et COOP-CA

Sigles	Définition	Effectifs	Capital social en F CFA	Organes de gestion	Organe de contrôle
SCOOPS	Société coopérative simplifiée	5 personnes physiques ou morales au minimum (Art. 204, AU SCOOP)	<ul style="list-style-type: none"> - Le capital social est égal au moins au budget d'investissement de la SCOOPS - Le délai de sa libération est fixé par les statuts. - La libération peut être faite par cotisation périodique. - Le minimum initial est fixé dans les statuts qui déterminent son montant. - Le capital social est divisé en parts sociales égales dont la valeur nominale est fixée par les statuts. (Art.207, AU SCOOP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Comité de gestion composé de 3 membres au plus. - Si l'effectif de la SCOOPS est égal à 100 le nombre peut passer de 3 à 5 membres. (Art.223 AU SCOOP) - Les statuts organisent l'élection des membres du comité de gestion et déterminent la durée du mandat (Art. 224, AU SCOOP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Commission de surveillance composée de 3 membres au plus. - Si l'effectif de la SCOOPS est égal à 100 le nombre peut passer de 3 à 5 - Les statuts organisent l'élection des membres de la commission de surveillance et déterminent la durée du mandat (Art. 260, AU SCOOP)
COOP-CA	Société coopérative avec Conseil d'Administration	15 personnes physiques ou morales au minimum (Art. 267, AU SCOOP)	<ul style="list-style-type: none"> - Le capital initial est fixé par les statuts qui déterminent son montant. Il doit être entièrement souscrit à la constitution de la société. - Les parts sociales représentant les apports en numéraire sont libérées lors de la souscription d'un quart au moins de sa valeur nominale. Les trois quarts libérés dans les 3 ans à compter de l'immatriculation de la coopérative suivant les modalités fixées par les statuts. - (Art. 269,270, AU SCOOP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'Administration composé de 3 membres au moins et de 12 membres au plus. (Art. 292 AU SCOOP) - La COOP-CA peut engager un responsable chargé de la direction en cas de besoin. - Les statuts organisent l'élection des administrateurs et déterminent la durée du mandat du CA en AG (Art. 295, AU SCOOP). 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil de surveillance est composé de 3 à 5 personnes physiques au plus (Art. 335, AU SCOOP). - Les statuts organisent l'élection des membres du conseil de surveillance et déterminent la durée du mandat du CS (Art. 337, AU SCOOP)

Des liens de droit peuvent être créés entre les sociétés coopératives. Il s'agit des :

- des unions des sociétés coopératives ;
- de la fédération de sociétés coopératives ;
- de la confédération des sociétés coopératives ;
- des réseaux coopératifs de moyens ou d'objectifs.

Note : Pour qu'une union, une fédération, une confédération, un réseau de société coopérative soit immatriculé au registre des sociétés coopératives, il faut que ses démembrements à la base soient immatriculés au préalable.

1.2. Statut juridique des unités de transformation de APIL

Toutes les unités de transformation de l'ONG ont adopté pour leur mode de gestion le statut de société coopérative (SCOP).

Les principaux avantages de la société coopérative sont :

- tout coopérateur d'une société coopérative a l'obligation de participer aux pertes sociales dans les conditions prévues par le présent acte uniforme, les statuts et le règlement intérieur pour chaque forme de société coopérative ;
- le coopérateur a également l'obligation de faire des transactions avec la société coopérative conformément à l'objet social de celle-ci ;
- les associés/actionnaires de l'entreprise ne sont responsables des dettes de la société qu'à concurrence de leur participation dans le capital ;
- la SCOP est caractérisée par une souplesse contractuelle. Ses associés/actionnaires peuvent choisir librement et à tout moment de quitter ou d'entrer dans la société ;
- la SCOP est caractérisée par un management participatif qui intègre tous les salariés, associés et actionnaires de l'entreprise. Ces derniers réalisent un projet collectif qui leur permet de s'impliquer dans la réussite de la société.
- la société bénéficie d'une exonération totale de la taxe de contribution économique territoriale. Celle-ci a droit aussi à une exonération partielle au titre de la participation salariale des associés/actionnaires, de la réserve légale et du fonds de développement ;
- les droits et obligations de tous les coopérateurs, visés aux articles 46 et 47 de l'acte uniforme l'OHADA sur les sociétés coopératives sont égaux quel que soit le montant de leurs apports, sauf clause contraire des statuts et relative à la répartition des résultats ;
- l'absence de formalité d'enregistrement n'est requise pour augmenter ou diminuer le capital de la SCOP.

Les principaux inconvénients de la SCOP sont :

- la SCOP ne peut pas être revendue.
- l'autogestion peut être source de blocage et de conflit notamment entre les salariés et le dirigeant puisqu'il est lui-même un salarié.

Comme statut juridique les unités de transformation ont toutes optées comme statut juridique la Société coopérative simplifier (SCOOPS). C'est une forme coopérative administrée par les organes obligatoires qui sont :

- l'Assemblée Générale (AG)
- le Comité de Gestion (CG)
- la commission de surveillance (CS)

Si la coopérative a un effectif de moins de 100 membres coopérateurs, seule l'assemblée générale et le comité de suivi sont obligatoires, mais si l'effectif de la coopérative est plus de 100 coopérateurs les trois organes sont obligatoires.

2. Gestion administrative des unités économiques de l'ONG APIL

2.1. Mise en place des organes de pilotage

Selon l'article 1 de l'Acte uniforme du 15 décembre 2010 sur le droit des sociétés coopératives « Toute société coopérative, toute union ou fédération de sociétés coopératives, dont le siège social est situé sur le territoire de l'un des Etats Parties au Traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique, ci-après désignés « les Etats Parties », est soumise aux dispositions du présent Acte uniforme ». Les unités de économiques de appuyées par l'ONG sont donc régie par cet Acte.

Conformément aux dispositions de l'acte uniforme, les 4 unités de transformations sont administrées par les organes obligatoires qui sont :

- l'Assemblée Générale (AG)
- le Comité de Gestion (CG)¹
- la commission de surveillance (CS).

L'Assemblée Générale est la réunion de tous les coopérateurs. Elle est l'organe suprême de décisions et ses décisions sont souveraines et exécutoires. On y distingue :

- l'Assemblée Générale Constitutive (AGC) qui consacre la naissance de la société coopérative. Elle se tient une seule fois dans la vie de la société ;
- l'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) qui se réunit dans les six mois de la clôture de l'exercice (date à préciser) ;

¹ Si la coopérative a effectif de moins de 100 membres coopérateurs, seule l'assemblée générale et le comité de suivi sont obligatoires, mais si l'effectif de la coopérative est plus de 100 coopérateurs les trois organes sont obligatoires.

- l'Assemblée Générale (AG) qui se réunit lorsque les besoins de statuer sur la modification des statuts s'imposent et toutes les fois que les circonstances l'exigent.

La société coopérative simplifiée est dirigée par un comité de gestion composé de trois membres au plus. Lorsque le nombre de coopérateurs est au moins de cent ou lorsque ce seuil est atteint en cours de vie sociale, le nombre des membres du comité de gestion peut être porté par les statuts de trois à cinq.

La commission de surveillance est l'organe de contrôle de la société coopérative simplifiée. Elle agit dans le seul intérêt des coopérateurs. La commission de surveillance est mise en place dès que le nombre des coopérateurs le permet. La commission de surveillance est composée de trois à cinq personnes physiques élues par l'assemblée générale.

Il ressort de l'entretien avec les unités de transformation et de la revue de leur document que toutes les unités de transformation disposent des documents qui régissent le fonctionnement des organes d'administration (statut et règlement intérieurs) et les documents de création de la coopérative (PV de création de création registre de commerce) de la société coopérative. Cependant, certains dysfonctionnements ont été enregistrés. Il s'agit entre autres de

- la faible connaissance des coopérateurs des dispositions réglementaires contenues dans les statuts et les règlements intérieurs des Unités économiques ;
- l'absence d'actes formels pour la désignation des membres des différents organes d'administration que sont l'AG, le CG et la CS.

2.2. Tenue des rencontres statutaires

Les efforts sont déployés pour la tenue régulière des rencontres statutaires des Unités économique de APIL conformément aux statuts et règlements intérieurs. En effet, toutes les unités économiques depuis leur création en 2017 tiennent régulièrement les assemblées générales ordinaire au moins 2 fois par an. Il en est de même pour les rencontres du comité de surveillance et du comité de gestion.

Malgré la tenue régulière de ces instances, on enregistre des faiblesses au niveau organisationnel. En effet conformément aux dispositions de l'Acte uniforme, les délibérations de l'assemblée générale sont constatées par des procès-verbaux qui indiquent la date et le lieu de réunion, les nom et prénoms des coopérateurs présents, les documents et rapports soumis à discussion, un résumé des débats, le texte des résolutions mises aux voix et le résultat des votes. Cette disposition peine à être respectée rendant difficile le suivi des différentes délibérations. Les principales causes sont entre autres la faible alphabétisation des coopérateurs et l'absence de canevas simplifiés pour l'élaboration des PV.

Cependant, les rencontres du Comité de gestion et de surveillance en plus de n'être pas sanctionné par des procès-verbaux ne se tiennent pas régulièrement. Les principales causes

et la méconnaissance des dispositions réglementaires couplée avec la non mise en place formelle des Comités.

3. Gestion financière des unités de transformation

De manière générale, les coopératives de transformation se sont appropriés la gestion de leur unité de transformation. Elles arrivent à faire face aux charges de fonctionnement et à **générer des bénéfices qui peuvent être utilisés pour mener renforcer les activités de transformation.**

Cependant elles n'arrivent pas à se conformer aux dispositions de l'acte uniforme qui stipule « à la clôture de chaque exercice, le comité de gestion dresse les états financiers de synthèse prévus par l'acte uniforme relatif au droit comptable ». Malgré la tenue régulière d'un cahier de vente et de dépenses, les gestionnaires pour la plupart, n'arrivent pas à établir des états annuels consolidés de la gestion de leur unité confère article 32 de l'AU SCOOP sur la tenue des comptes :

- l'exercice comptable correspond à l'année civile et s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année ;
- la comptabilité de la coopérative est tenue selon le plan comptable OHADA conformément aux dispositions de l'article 2 de l'Acte Uniforme OHADA portant organisation et harmonisation des comptabilités des entreprises.

Par ailleurs les dispositions de l'acte uniforme qui stipule que les bénéfices doivent être réparties article 31 sur les Ristournes. Lorsqu'il existe des excédents disponibles, l'assemblée générale attribue aux coopérateurs, à proportion des opérations réalisées avec la coopérative, 20% des excédents nets de gestion en tant que ristourne. Le comité de gestion se charge de la répartition. Aucune somme provenant des activités réalisées avec des tiers ne peut être ristournée.

Les ristournes sont versées dans les trois mois de la délibération de l'assemblée générale. Elles peuvent être versées, après autorisation de l'assemblée générale, sous forme de parts sociales d'investissement.

Les principales causes de ces manquements sont :

- la méconnaissance des modalités de gestion ;
- le faible niveau d'alphabétisation des membres de la coopérative ;
- l'absence d'outils simplifiés de gestion pour les unités économiques.

Pour pallier ces difficultés de gestion, les efforts doivent APIL doit soutenir les initiatives locales en matière d'alphabétisation pour permettre aux femmes de tenir elles même les outils de gestion.

Aussi, il est impératif pour APIL de **développer des outils simplifiés de de gestion adaptés aux unités économiques et de renforcer les capacités des membres sur l'utilisation de ces**

outils pour une gestion harmonisée et conforme aux dispositions de l'OHADA des unités économiques...

III. Organisation et fonctionnement des unités économiques

1. Approvisionnement des unités économiques

L'approvisionnement en matière est un défi à relever pour tous les unités de transformation. Le choix des lieux géographiques des Unités de transformation est bien sur justifié par des facteurs telle la disponibilité d'une matière première ou d'un facteur de production. En effet, les zones d'implantions des unités de transformation disposent d'un important potentiel de matières premières que sont : la Tomate, l'arachide, le miel et le lait. Aussi, Les matières premières entrant dans la transformation des unités économiques de APIL sont des denrées périssables, d'origine végétale (tomate) ou animale (lait). La préparation et la conservation sont des enjeux auxquels les producteurs doivent répondre pour s'assurer de la qualité de leurs aliments et veiller à la sécurité alimentaire et nutritionnelle des consommateurs.

Les matières premières proviennent des producteurs et des éleveurs membres de la coopération. De ce fait, les unités de transformation constituent un débouché de premier plan pour les producteurs. De manière générale, la matière première est disponibilité en quantité, et en qualité. Cependant, les marchés des matières premières sont volatils, du fait des rapports offre/demande qui fluctuent, des situations météorologiques qui influent sur leurs cours. De ce fait, plusieurs facteurs limitent les capacités des unités de transformation dans le processus d'approvisionnement de leur matière première. Il s'agit entre autres :

- du coût élevé du transport pour l'approvisionnement des matières première pour toutes les unité de transformation ;
- des fluctuations des prix à cause de la non disponibilité de la matière première toute l'année pour les unités de transformation de la tomate, de l'arachide et du miel ou des périodes de forte consommation (carême) pour le lait ;
- de l'insuffisance des ressources pour l'acquisition de matière première en quantité surtout pendant la période où elle est disponible et bon marché comme la tomate, l'arachide et le miel ;
- du coût élevé du conditionnement et des emballages (bouteille, bidon, sachets) en grande parti importés et leur faible disponibilité accentué avec la fermeture des frontières qui renchérit considérablement le prix des produits finis, peu compétitif avec les équivalents d'autres unités ou importés....

De manière spécifique on note :

Pour l'unité de transformation de la tomate de Boussouma, les produits de transformation de la tomate sont particulièrement confrontés à des coûts élevés de conditionnement. Il constitue le quart comparé au prix de vente à l'unité de la bouteille de concentré de tomate. Il existe peu de solutions locales pour le conditionnement puisque c'est en général des emballages en verre qui sont nécessaires.

Les principales sont l'importation groupée ou qui reste compliqué parce qu'il faut pouvoir importer de grandes quantités, à des coûts élevés. L'autre solution est de mettre en place un dispositif de collecte d'emballages ou de consignes.

Pour la laiterie de Kaya, les emballages de substitution comme les sachets pour le lait comme n'offrent pas la même efficacité que les contenants en plastique et les acheteurs tendent à les percevoir comme étant de moins bonne qualité ou moins attrayants.

Pour des raisons de commercialisation, il est important que les unités de transformation utilisent des emballages plus attractifs pour concurrencer les produits importés.

Pour l'unité de transformation de la tomate et le l'arachide, le manque de moyens de transports adéquats rend difficile les approvisionnements en matières premières ainsi que les écoulements des produits finis vers les marchés locaux, régionaux.

Pour l'unité de transformation du miel, le manque de moyens de transports adéquats rend difficile les approvisionnements en matières premières ainsi que les écoulements des produits finis vers les marchés locaux, régionaux. Par ailleurs, l'indisponibilité de la matière première en tout temps (il y'a des moments où le miel se fait rare) constitue limite les capacités de transformation.



Figure 10 ; Purée de Tomate de l'unité de Boussouma



Figure 11 : Sachet de yahourt de la laiterie



Figure 12 : Tricycle de l'unité de transformation du miel

Chacun de ces facteurs rend les approvisionnements imprévisibles et entraîne des variations importantes du coût des matières premières. Pour pallier ces difficultés, les transformateurs doivent planifier convenablement l'approvisionnement de la matière première en fonction des objectifs de production.

2. Les Offres proposées par les unités économiques

Les unités économiques de l'ONG APIL offrent une diversité de produits. Il s'agit pour :

- l'unité de transformation des PFNL Kaya
 - o du miel raffiné (sans tourteau) ;
 - o du miel avec les tourteaux ;
 - o des tourteaux de miel ;
- l'unité de transformation de l'arachide
 - o de l'huile alimentaire ;
 - o de la patte d'arachide ;
 - o des gâteaux d'arachide (kourakoura) sucré et salé, de la canamelle ;
 - o du piment,
 - o du jus d'arachide
- la laiterie de kaya
 - o du lait frais
 - o du yaourt ;
- l'unité de transformation de la tomate de Boussouma
 - o de la purée de tomate ;

Les produits sont en général des produits de grande consommation et sont dans les habitudes alimentaires des populations de la zone de production.

Malgré la multitude des produits transformés, des potentialités existent pour offrir de nouveaux produits sur le marché. Il s'agit entre autres :

Pour l'unité de transformation du lait de la fabrication :

- du beurre et du fromage ;
- du Gapal ;
- du savon Peul.

Pour l'unité de transformation de la tomate séchée et la tomate en poudre conformément aux prévisions du plan d'affaire.

La mise sur le marché de ces nouveaux produits implique une expertise adaptée et disponible. A cet effet, des formations *adaptées au type d'activités de transformation doivent être dispensés aux différentes unités de transformations* pour leur conférer les habilités à l'innovation.

3. Les capacités de production des unités économiques

Dans l'ensemble, les unités de économiques de APIL disposent des équipements pour la plupart manuels pour la transformation de leur produit. Les groupements qui gèrent les unités ont une bonne maîtrise des techniques de transformation et une bonne connaissance de la maintenance des équipements.

Les unités de transformation disposent tous d'un local composé de salles de stockage de production et de conditionnement, avec un personnel avec une maîtrise avérée des techniques de transformation (grâce aux différentes formations avec les partenaires).

Les capacités de production sont appréciables pour toutes les unités économiques, cependant, elles sont confrontées à plusieurs difficultés au nombre desquelles le faible accès au financement pour l'achat de la matière première en grandes quantités, l'absence des moyens logistiques pour la livraison de la farine (tricycles, etc.).

Les équipements de l'unité de transformation de l'arachide de Kaya font face à des pannes récurrentes. A cet effet, ils ont été mis au rébus donc l'essentiel de la production se fait manuellement.

Pour alléger la pénibilité du travail et pour booster la production, il serait opportun pour cette unité de transformation de se procurer des équipements adaptés aux besoins des femmes du groupement pour l'extraction de l'huile d'arachide.

4. La présentation des produits

En plus de la qualité des produits, la présentation des produits est un aspect important pour le marketing et la commercialisation. En effet pour se faire une part de marché, une attention particulière doit être portée sur : le logo, l'emballage, l'étiquetage. Le conditionnement doit servir à identifier un produit par sa marque, son label mais surtout doit servir à mieux valoriser et vendre le produit.

De manière général, le design de l'étiquetage très peu attirant pour les produits des 4 unités de production. Pour rendre ces produits plus attrayants, les Unités de production se doivent de :

- soigner le graphisme des étiquettes en les imprimant en couleur et en y ajoutant une touche d'originalité ;
- de faire apparaître les mentions obligatoires comme le poids, le volume, la composition...

5. La Mise aux normes sanitaires

La qualité intrinsèque des produits, n'a pas pu être évaluée dans le cadre de la présente mission, elle sera appréciée sur la base des bonnes pratiques de fabrication, et le respect des mesures d'hygiène. Pour l'entière satisfaction de ceux qui vendent comme de ceux qui achètent, il est souhaitable d'adopter des normes légales, réalistes et pratiques, qui sanctionnent la qualité des produits. Pour ce faire, les cadres de production ainsi que les méthodes et équipement de travail et de protection se doivent d'être aux normes. Afin de respecter ces normes, les Unités économiques ont bénéficiés :

- des équipements de protection individuels ;
- les formations sur l'hygiène et la sécurité au travail au travail.

Malgré les efforts entrepris pour fournir aux clients des produits de qualités, des efforts restent à faire afin de renforcer les mesures d'hygiène pour une mise aux normes sur le plan sanitaire. Il s'agit :

Pour toutes les unités de transformation :

- **de renforcer des équipements de protection individuels** qui sont **en nombre** insuffisant (blouses, gants, foulards, combinaison pour l'extraction du miel, chaussure) ;
- **de renforcer des capacités des productrices par des formations** sur les techniques d'hygiène et les bonnes pratiques d'hygiène et le respect du process ;
- **d'adapter de la chaine de production pour éviter les retours ;**

Pour l'unité de transformation de la tomate à Boussouma :

- **d'installer une source d'eau potable** car l'eau est un intrant important qui rentre dans le processus de transformation agroalimentaire. Élément indispensable dans les produits transformés, l'eau peut impacter la qualité, la sécurité sanitaire des produits commercialisés. Cependant, l'unité de transformation et de Kaya qui est implanté dans des zones non couvertes par le réseau de distribution de l'eau potable ont des difficultés pour l'approvisionnement en eau.
- **de construire d'une cuisine** pour limiter les risques de contamination externe car la cuisson de la tomate se fait sous dans un espace non couvert.
- **de séparer à l'exposition des produits alimentaires et les autres produits d'entretien** (savon liquide) pour l'unité de transformation de la tomate à Boussouma.

Pour l'unité de transformation de l'arachide de Kaya :

- **d'installer d'une source d'eau potable** car l'unités de transformation de Boussouma est implantée dans une zone non lotie par conséquent non couverte par le réseau de distribution de l'eau potable et ont des difficultés pour l'approvisionnement en eau ;
- **de construire d'une cuisine** pour limiter les risques de contamination externe car la transformation de l'arachide se fait sous dans un espace non couvert.

Pour l'unité de transformation du miel :

- **d'accélérer la construction du local pour pouvoir sécuriser tout le processus de transformation** et limiter ainsi les risques de contamination externe ;
- de mettre en place un protocole et un dispositif de contrôle pour assurer la qualité du miel dans la chaîne dans le processus de collecte et de production.

Pour l'unité de transformation du lait de Kaya :

Les contraintes sanitaires sont plus lourdes au niveau de laiterie que pour les produits végétaux (installations aux normes, chaîne du froid). Pour ce faire, il faut :

- renforcer les capacités de conservation des produits laitiers par l'acquisition d'un congélateur supplémentaire ;
- améliorer la fourniture d'électricité du fait des délestages pour maintenir la chaîne de froids en prospectant les possibilités qu'offre l'énergie solaire ;
- mettre en place un protocole et un dispositif de contrôle pour assurer la qualité du lait dans la chaîne de production et dans le processus de collecte à l'instar de la **Mini-laiterie du Boulkiemdé à Koudougou qui a mis en place une** charte de producteur, transformateur, distributeur, collecteur de lait ;
- se faire accompagner par des partenariats notamment l'UMPL/B Union Nationale des Mini-Laiteries et des Producteurs du lait du Burkina Faso et la Direction régionale des ressources animales et halieutiques ;
- former les différents acteurs à la carte pour leur permettre de connaître et d'adopter les bonnes pratiques sur les procédés, la qualité, l'hygiène, la sécurité....

En soignant la présentation et la qualité, les produits des unités de transformation de APIL pourraient même être valablement exportés dans la sous-région et dans le reste du Monde.

IV. La commercialisation des produits des unités économiques

1. Le potentiel des filières retenues

La transformation agricole est un excellent moyen d'améliorer la chaîne de valeur de certains produits agricoles et forestier non ligneux... Les filières retenues pour la transformation sont des filières à forte potentialité, et devraient se développer compte-tenu de la qualité de l'encadrement local de l'ONG APIL et d'autres partenaires au développement. A ce titre, environ 522 producteurs dont 125 femmes sont organisées en 58 groupements dans les localités de Pissila, Kaya, Boussouma et Mane pour la production du miel. Aussi, l'existence d'un cheptel important fait de la zone d'approvisionnement une zone à fort potentiel laitier avec plusieurs groupements d'agropasteurs dont celui de Damgadji et de Louda et 3483 maraichers accompagnés par APIL.

L'importance alimentaire du lait n'est plus à souligner. Cependant, les quantités traitées demeurent relativement faibles. Elle varie entre 200 à 500 litres et seulement 2% du lait Burkinabè atteint les points de collecte centraux des laiteries, soit l'équivalent d'environ 2-4 millions de litres de lait couvrant à peine 35% des besoins alimentaires. Le marché du lait au Burkina Faso a un potentiel de développement car existe une grande variété de produits laitiers, allant du lait cru, du lait pasteurisé, du yaourt et du fromage à la crème et au beurre, me Gapal², le savon peul³... il participe à la réduction du déficit car l'offre de produits laitiers locaux est insuffisante pour répondre à la demande.

L'activité d'extraction de l'huile d'arachide offre l'opportunité de créer de richesses à beaucoup de ménages avec une main d'œuvre importante. En dehors de ce facteur, l'activité de transformation de l'arachide offre deux sous-produits susceptibles d'être vendus : l'huile d'arachide et le résidu utilisé pour fabriquer des galettes (Kourakoura). L'huile d'arachide sur le marché aujourd'hui offre d'ailleurs un avantage compétitif certain en comparaison avec les huiles végétales disponibles. Les nutritionnistes attestent ainsi que l'huile d'arachide ne comporte pas de cholestérol, ce qui est un grand avantage pour santé humaine.

La tomate est la deuxième plus importante culture maraîchère au Burkina Faso, après l'oignon. La production nationale est estimée à plus de 10 000 tonnes en 2014. La tomate ne peut se cultiver toute l'année ce qui explique la rareté de ce légume durant certains mois de l'année d'où la nécessité de mettre en place des unités de transformation dans les zones à forte productivité. La filière regorge d'énormes forte potentialité car de nous jours car 98% de la production nationale est exportée frais

La filière miel au Burkina Faso est un secteur à fort potentiel économique. En effet, la production du miel est en pleine croissance au **Burkina Faso** du fait de la demande de plus en plus croissante des produits de ruche.

² Le gapal : une boisson traditionnelle à base de mil et de lait caillé ou du yaourt

³ Le savon Peul : savon traditionnel à base d'huile de beurre

Selon le rapport définitif du recensement des apiculteurs BF/STA 2018, l'apiculture permet de reverser un revenu brut d'environ 2,6 milliards à l'économie nationale pour une **production** annuelle moyenne de 1000 tonnes contre 1,5 milliards sur la période 2011-2015 pour une production de 500 tonnes.

2. La commercialisation

2.1. Description du marché

Les produits des unités économiques sont essentiellement écoulés au Burkina Faso. Une partie est écoulee au niveau de la localité d'implantations des unités et une autre à Ouagadougou qui est un grand centre de consommation et dans les autres centres urbains.

Le prix de vente des produits des unités économiques est au-dessus du prix du marché pour les produits similaires exportés.

La stratégie commerciale est donc basée la prospection d'un marché de niche car, il s'adresse à des consommateurs précis qui sont en demande d'un certain produit ou service. Il s'oppose donc au marché de masse, qui, lui, s'adresse à une audience beaucoup plus large.

La spécificité du travail sur un marché de niche est de devoir répondre parfaitement à un besoin en apportant une réponse pertinente et adaptée aux cibles du marché. Sur les marchés urbains, la concurrence des produits importés industriels rend les pistes de transformation sous forme de produits de masse compromises (exemple concentré de tomate).

Le fait de viser un marché de niche permet d'être confronté à une concurrence moins forte et à un potentiel de marges plus élevées, mais les volumes de ventes potentiels sont naturellement plus faibles et limités. En effet, En effet, il semble très difficile de se battre sur ces secteurs où les pays asiatiques inondent le marché de produits similaires et à bas prix.

A l'exception du concentré de tomate, la plupart des unités de transformation n'éprouvent pas de difficultés majeures pour l'écoulement de leur produit phare il s'agit de l'huile d'arachide, du Miel filtré et du lait frais.

Les principaux points de vente des unités de transformation du miel, du lait et de l'huile sont :

- les boutiques des Coopératives ;
- les boutiques des partenaires des Coopératives au niveau de la ville ;
- les alimentations de la place ;
- les différentes foires auxquelles participent les coopérateurs...

Il faut noter aussi que les unités de transformation ont noué des partenariats même si elles ne sont pas formalisées avec plusieurs organisations. Il s'agit des hôtels de la place pour la miellerie et l'unité de transformation de lait de et pour l'unité de transformation de l'arachide du PAM dans le cadre des cantines scolaires et des militaires.

Les systèmes de commercialisation avec internet présentent un fort potentiel dans la valorisation des productions locales. En effet, internet offre une meilleure visibilité et promotion des produits locaux à travers les réseaux sociaux et toute les plateformes électroniques de vente. Ce créneau est cependant faiblement utilisé pour la promotion des produits des unités de transformation de APIL.

Pour une bonne utilisation d'internet pour la promotion des produits locaux, il est nécessaire que APIL renforce les capacités des gestionnaires des unités de transformation dans la création et l'animation des pages sur les réseaux sociaux et sur les aspects sécuritaires car Comme toute approche stratégique, la promotion internet n'est pas sans risques ni faiblesses.

L'unité de transformation de la Tomate de Boussouma malgré le dynamisme de ces membres rencontre beaucoup de difficultés pour l'écoulement de son produit phare la purée de tomate. Hormis la boutique de la coopérative, il n'y a qu'une seule boutique dans la ville de Boussouma qui revend le concentré de tomate.

Aussi, aucun partenariat n'a été noué conformément à l'étude de marchés avec les hôtels, restaurants, sites miniers comme ESAKANE, cantines des prisons, hôpitaux, armée et écoles d'une part et d'autre part, la Coopérative ne participe pas aux différentes foires.

2.2. Rentabilité Financière

Il ressort des entretiens avec les gestionnaires que toutes les unités de transformation de l'ONG APIL ont pu dégager des marges bénéficiaires au cours de ces cinq dernières années.

L'analyse des données d'exploitation montre que l'unité de transformation de lait de Kaya (LaiSoka) dégage en moyenne un bénéfice de 6,88 millions F CFA par an sur la période 2015-2020.

Figure 13: Compte d'exploitation unité de transformation du lait de Kaya

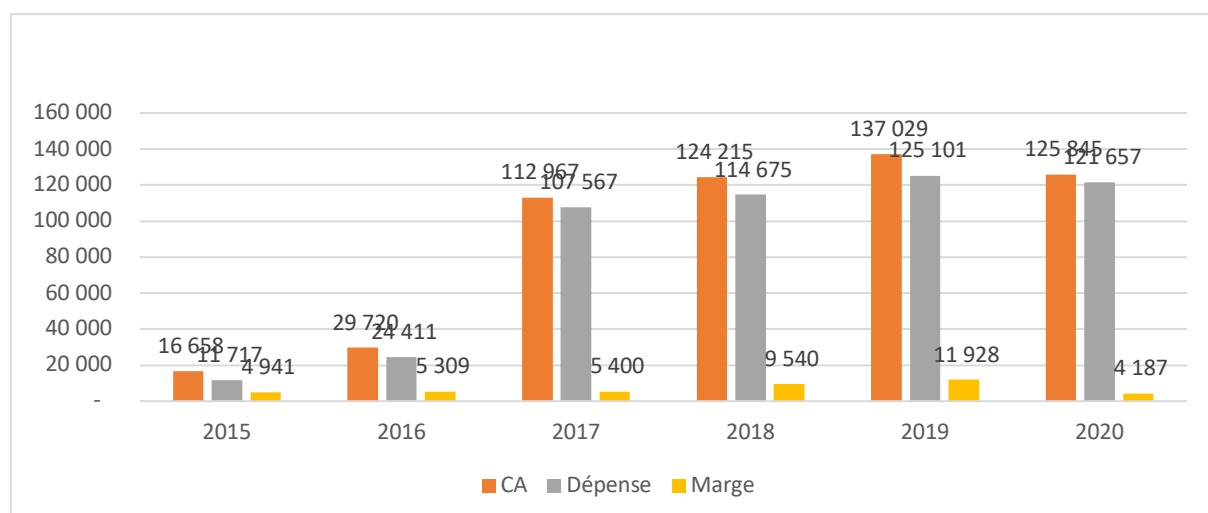
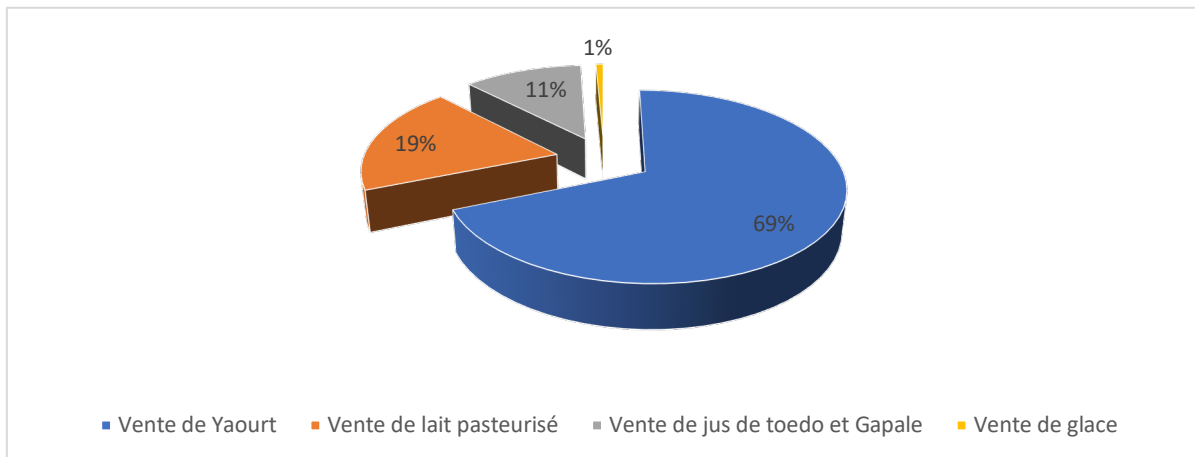


Figure 14: Répartition du Chiffre d'affaires de l'Unité de transformation de lait par produit



La vente de yaourt représente 69% du chiffre d'affaires pour les années 2017-2020 contre 19% pour le lait frais produit cependant prisé par les consommateurs. Les dépenses sont constituées principalement des charges pour l'acquisition des emballages et des étiquettes et pour l'achat de la matière première pour le jus et le lait.

La LAISOKA, au regard du potentiel de production laitière des agropasteurs et de la maîtrise du marché, gagnerait à augmenter son volume de traitement journalier de lait afin de faire des marges bénéficiaires plus importantes mais surtout de contribuer à l'augmentation et à la sécurisation des revenus des agropasteurs. La laiterie va donc viser une capacité de traitement de 800 litres de lait par jour contrairement à la capacité réelle aujourd'hui qui est de 300 à 350 litres de lait par jour.

Pour se faire, un certain nombre d'équipements s'avèrent nécessaires pour passer à une étape de production semi-industrielle.

L'unité de transformation du miel de Kaya dégage chaque année une marge d'environ 9 millions F CFA par an sur la période 201-2017 et 2019.

Figure 15: Compte d'exploitation unité de transformation du miel de Kaya

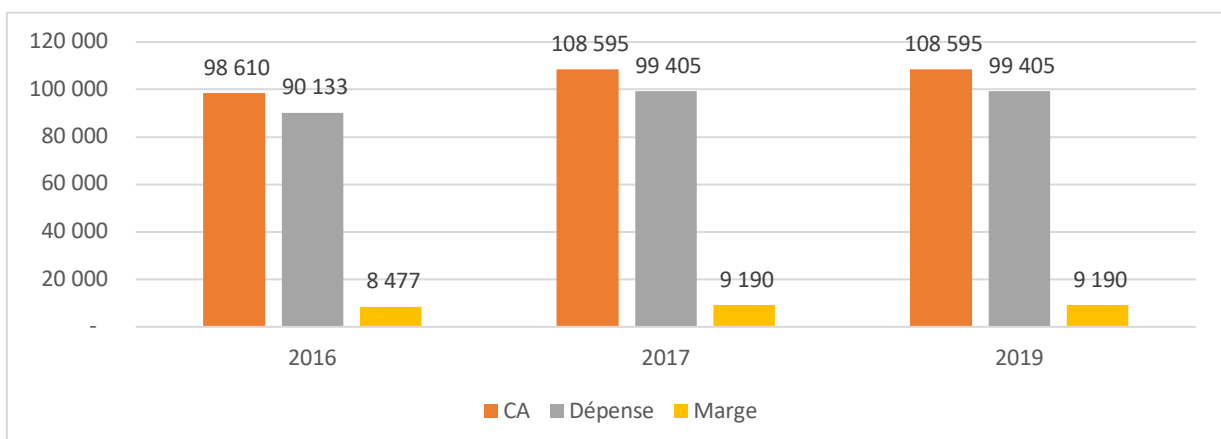
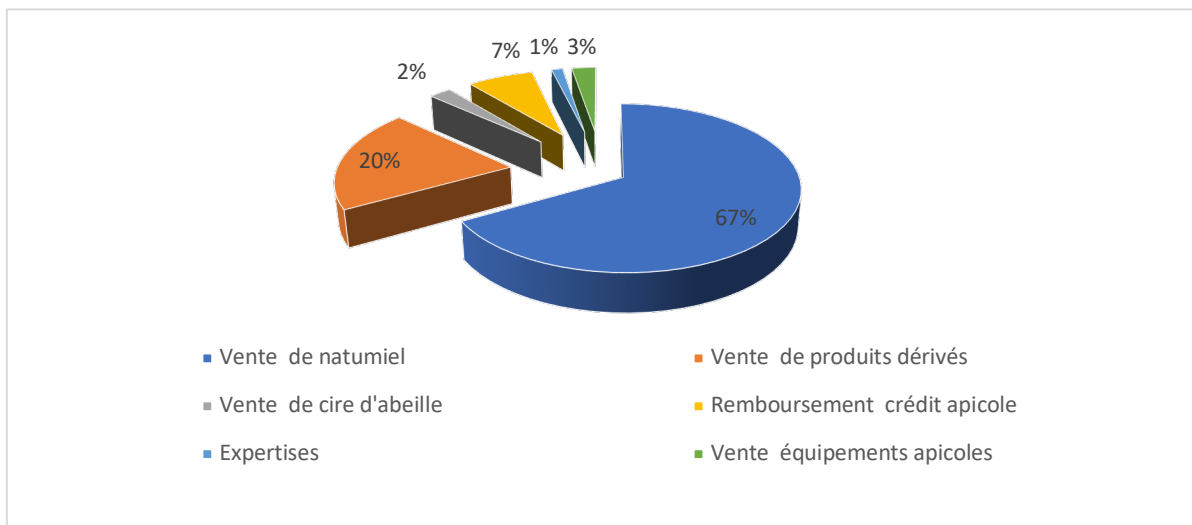


Figure 16: Répartition du Chiffre d'affaires de l'Unité de transformation de lait par produit



La vente du miel nature (Natumiel) représente 67% du Chiffre d'affaires pour les années 2016-2017 et 2019 suivis de la vente des produits dérivés. Les dépenses sont constituées principalement d'achat du miel brut issu des ruches et les dépenses pour l'acquisition des équipements.

Pour redynamiser l'Unité de transformation du miel, il faut entre autres :

- Continuer à améliorer la qualité du miel produit par l'utilisation de matériel (ruches, combinaisons...) et de pratiques (récolte, extraction, conditionnement, étiquetage...) apicoles modernes ;
- exploiter les autres produits de la ruche : la cire ; la propolis ; le pollen...
- exploiter les dérivés des produits de la ruche (hydromel, bougie, savon, pommade...
- établir des collaborations avec des partenaires (région de l'est, région des cascades) pour des appuis techniques et un partage d'expérience.

3. Analyse des Forces et des Faiblesses

Tableau 4 : Analyse des FFOM de l'Unité de transformation de la tomate à Boussouma

Forces	Faiblesses
Production	
Maîtrise des techniques de transformation	Insuffisance des équipements de protection individuelle (gants, blouses)
Grande capacité de production	Faible maîtrise des techniques d'hygiène et de sécurité (entreposage des produits comestible avec du savon, retour dans la chaîne de production)
Matière produite naturellement	Non inscription des informations obligatoires sur l'étiquette (quantité, poids, date de production, de péremption)
Diversités des produits	Difficultés d'écoulement
Tenue régulière des AG	Production essentiellement manuelle
Tenue d'un cahier de dépenses et de vente	Utilisation du Bois comme énergie de cuisson
Mise en place effective des organes de gestion	Faible connaissance des dispositions des statuts et des règlements intérieurs
	Non-respect des dispositions de l'Acte uniforme pour la répartition des bénéfices
	Design de l'étiquetage très peu attirant
	Pas de partenariat pour la commercialisation (les produits sont disponibles chez un seul revendeur en ville)
	Non-participation aux foires
Opportunités	
Menaces	
Forte motivation des femmes du Groupement	Coût élevé des emballages
Disponibilité de la matière première	Pas de moyen de transport pour la matière première
Qualité appréciable du produit	Pas de cuisine donc risque de contamination car la cuisson se fait sous les arbres
	Manque d'une source d'eau potable à proximité
	Faible niveau d'alphabétisation des membres de la coopérative
	Absence d'outils simplifiés de gestion pour les unités économiques
	Prix au-dessus du prix du marché

Tableau 5 : Analyse des FFOM de l'Unité de l'arachide à Kaya

Forces	Faiblesses
Maîtrise des techniques de transformation	Insuffisance de ressources pour l'acquisition de matière première (faire des stocks au moment où la ressource est disponible)
Connaissance de la maintenance des équipements	Manque d'équipements de protection individuelle (gants, blouses)
Mise en place des organes de gestion	Faible maîtrise des techniques d'hygiène et de sécurité
Tenue régulière des AG	Faible connaissance des dispositions des statuts et des règlements intérieurs
Tenue d'un cahier de dépenses et de vente	Faible prospection du e-marché
	Non inscription des informations obligatoire (quantité, poids, date de production, de péremption...)
	Manque de chargé commercial instruit
	Design de l'étiquetage très peu attirant
Opportunités	Menaces
Disponibilité de la matière première	Equipement de transformation non adaptée (difficulté des femmes pour mettre en marche les équipements quand ça fonctionne)
Forte motivation des femmes du Groupement	Equipement fréquemment en pannes (alourdissant les charges de fonctionnement)
Marché certain pour les produits phares comme l'huile et la farine	Equipement manuel pour la production (faibles capacités de production qui est manuelle)
Contrôle de la qualité des produits par les services régionaux du Commerce	Pas de moyen de transport pour la matière première et de livraison
Diversité des produits de l'unité de transformation	Local exigu limitant les possibilités d'extension (cuisine magasin de stockage, boutique)
Qualité appréciable des produits	Manque d'une source d'eau potable à proximité
Marché certains pour la production	Manque de réfrigérateur pour stocker le jus d'arachide
Diversité des partenaires (sites miniers, cantines scolaires, camps militaire, sites de déplacés)	Faible niveau d'alphabétisation des membres de la coopérative
	Absence d'outils simplifiés de gestion pour les unités économiques
	Prix au-dessus du prix du marché
	Insécurité

Tableau 6 : Analyse des FFOM de l'Unité de transformation du miel de Kaya

Forces	Faiblesses
Maîtrise des techniques de transformation	Pas de dispositif pour assurer la qualité de la matière première dans le processus de collecte
Mise en place des organes de gestion	Insuffisance de ressources pour l'acquisition de matière première (faire des stocks au moment où la ressource est disponible)
Tenue régulière des AG	Pas d'équipement de protection aussi bien pour la transformation que pour la collecte de la matière première
Tenue d'un cahier de dépenses et de vente	Faible connaissance des dispositions des statuts et des règlements intérieurs
	Non inscription des informations obligatoire (quantité, poids, date de production, de péremption)
Opportunités	Menaces
Marché certain (nations unies, alimentation)	Indisponibilité de la matière première en tout temps (il y'a des moments où le miel se fait rare)
Diversité des produits de l'unité de transformation	Pas de local pour la production (local en construction)
	Manque d'équipement adéquat de production
	Manque de moyen de transport
Diversité des produits de l'unité de transformation	Faible niveau d'alphabétisation des membres de la coopérative
Qualité appréciable des produits	Absence d'outils simplifiés de gestion pour les unités économiques
Marché certains pour la production	Prix au-dessus du prix du marché
Diversité des partenaires (Hôtels, Mines, Association Belvet, alimentations de Ouaga)	Indisponibilité des emballages
	Faible prospection du e marché
	Insécurité

Tableau 7 : Analyse des FFOM de l'Unité de transformation du lait de Kaya

Forces	Faiblesses
Collecte et livraison de matière première assurées	Faible capacité de transformation
Les éleveurs sont encadrés par APIL	Pas de dispositif pour assurer la qualité de la matière première dans le processus de collecte du lait
Mise en place des organes de gestion	Insuffisance de ressources pour l'acquisition de matière première (faire des stocks au moment où la ressource est disponible)
Tenue régulière des AG	Insuffisance d'équipements de protection individuels pour la transformation
Tenue d'un cahier de dépenses et de vente	Insuffisante maîtrise des techniques d'hygiène et de sécurité du travail
Sensibilisation des distributeurs sur la conservation	Faible maîtrise des techniques de transformation (qualité du yaourt)
	Faible connaissance des dispositions des statuts et des règlements intérieurs
	Non inscription des informations obligatoire (Volume, date de production, de péremption)
Opportunités	Menaces
Marché certain pour le lait frais (nations unies, l'armée, alimentations de Dori, Korsimoro, pauses café, hôtelier)	Indisponibilité du lait pendant la période de Ramadan
Disponibilité de la matière première	Difficile accès à l'énergie pour la conservation
Qualité appréciable des produits	Faible capacité de production
Demande très forte	Période de Ramadan
Diversité des partenaires	Faible diversité des produits de l'unité de transformation (yaourt et lait frais) pas de fromage, gapal, le beurre, la confiture de lait, savon à base du beurre de lait par exemple
	Faible niveau d'alphabétisation des membres de la coopérative
	Absence d'outils simplifiés de gestion pour les unités économiques
	Prix au-dessus du prix du marché
	Faible prospection du e marché

V. Recommandations

1. Organisation, gestion, transformation et commercialisation des Unités économiques

Pour se distinguer, il est vital que ces coopérateurs mettent en place une politique de qualité, de variété, d'originalité de leurs produits. Pour ce faire, les propositions faites par cette mission sont :

1.1. Pour l'unité de transformation de la tomate de Boussouma :

- sanctionner toutes les rencontres par des PV ;
- l'acquisition d'un tricycle pour l'approvisionnement en matière première et l'écoulement des produits ;
- la mise en place un dispositif de collecte d'emballages ou de consignes pour leur réutilisation ;
- la diversification des produits (tomate séchée et la tomate en poudre) conformément aux prévisions du plan d'affaire
- l'amélioration du graphisme des étiquettes en les imprimant en couleur et en y ajoutant une touche d'originalité ;
- la figuration des mentions obligatoires comme le poids, le volume, la composition sur les étiquettes ;
- l'acquisition des équipements de protection individuels (gants, blouses, pantoufles, bonnets, masques...) ;
- l'organisation des formations sur l'hygiène et la sécurité au travail au travail ;
- la séparation **des produits alimentaires et les autres produits d'entretien** (savon liquide) dans la vitrine d'explosion (photo) ;
- la formation des coopératrices sur les techniques de vente et de commercialisons ;
- la participation aux foires.

1.2. Pour la laiterie de Kaya

- sanctionner toutes les rencontres par des PV ;
- l'acquisition d'un tricycle pour l'approvisionnement en matière première et l'écoulement des produits ;
- la diversification les produits (beurre, fromage, Gapal, savon Peul) ;
- l'amélioration du graphisme des étiquettes en les imprimant en couleur et en y ajoutant une touche d'originalité ;
- la figuration des mentions obligatoires comme le poids, le volume, la composition sur les étiquettes ;
- l'acquisition des équipements de protection individuels (gants, blouses, pantoufles, bonnets, masques...) ;
- l'organisation des formations sur l'hygiène et la sécurité au travail au travail ;

- le renforcement des capacités de conservation des produits laitiers par l'acquisition d'un congélateur supplémentaire ;
- l'amélioration de la fourniture d'électricité du fait des délestages pour maintenir la chaîne de froids en prospectant les possibilités qu'offre l'énergie solaire ;
- la mise en place d'un protocole et un dispositif de contrôle pour assurer la qualité du lait dans la chaîne de production et dans le processus de collecte à l'instar de la Mini-laiterie du Boulkiemdé à Koudougou qui a mis en place une charte de producteur, transformateur, distributeur, collecteur de lait ; Cf. Annexes
- l'établissement de partenariats notamment avec l'UMPL/B Union Nationale des Mini-Laiteries et des Producteurs du lait du Burkina Faso et la Direction régionale des ressources animales et halieutiques.

1.3. Pour l'Unité de transformation du miel de Kaya

- sanctionner toutes les rencontres par des PV ;
- acquérir d'un tricycle pour l'approvisionnement en matière première et l'écoulement des produits ;
- renforcer le fonds de roulement pour acquérir la matière première pendant la période de disponibilité ;
- améliorer le graphisme des étiquettes en les imprimant en couleur et en y ajoutant une touche d'originalité ;
- faire figurer les mentions obligatoires comme le poids, le volume, la composition sur les étiquettes ;
- acquérir des équipements de protection individuels (gants, blouses, pantoufles, bonnets, masques...) ;
- organiser des formations sur l'hygiène et la sécurité au travail
- mettre en place d'un protocole et d'un dispositif de contrôle pour assurer la qualité du miel dans la chaîne dans le processus de collecte et de production du miel ;

1.4. Pour l'unité de transformation de l'arachide de Kaya :

- sanctionner toutes les rencontres par des PV ;
- acquérir un tricycle pour l'approvisionnement en matière première et l'écoulement des produits ;
- renforcer le fonds de roulement pour acquérir la matière première pendant la période de disponibilité ;
- améliorer le graphisme des étiquettes en les imprimant en couleur et en y ajoutant une touche d'originalité ;
- faire figurer des mentions obligatoires comme le poids, le volume, la composition sur les étiquettes ;
- acquérir des équipements de protection individuels (gants, blouses, pantoufles, bonnets, masques...) ;
- organiser des formations sur l'hygiène et la sécurité au travail ;

1.5. Pour l'ONG APIL

Apil a entrepris des actions/stratégies pour rendre ces UE autonomes. Pour ce faire APIL compte avec le soutien de ses partenaires (SOS Faim, Autre Terre) renforcer les capacités managériales des coopérateurs par des cycles de formations en technique de gestion et d'organisation d'une entreprise d'économie sociale et solidaire, technique de promotion et de marketing et de commercialisation des produits des unités de transformation ainsi qu'en technique de recherche de financement.

APIL compte également :

- Soutenir leur participation à des foires
- Renforcer leurs collaborations avec les communes
- Ouverture de marché pour la commercialisation
- Mettre à leur disposition des outils de gestion

Pour que les unités économiques soient véritablement autonomes, nous conseillons à APIL de :

- former les coopérateurs sur les dispositions réglementaires de l'AUSCOOP ;
- former des coopérateurs sur la tenue des comptes conformément aux dispositions réglementaires de l'AUSCOOP ;
- mettre en place des outils simplifiés et gestion et la formation des acteurs sur ces outils ;
- accompagner les Unités pour une importation groupée en grande quantité pour réduire le coût des emballages en partenariat avec d'autres structures locales qui accompagnent des unités de transformation ;
- accélérer la construction du local pour pouvoir sécuriser tout le processus de transformation ;
- acquérir des équipements adaptés aux besoins des femmes du groupement pour l'extraction de l'huile d'arachide (équipements acquis régulièrement en panne et au rébus) ;
- accompagner les unités pour la certification de la qualité de leurs produits par un organe au niveau national ou régional (AB Norme, ECOCERT...) ;
- élaborer une stratégie de communication en faveur des unités en priorité pour l'unité de transformation de la tomate de Boussouma.

1.6. Pour les partenaires d'APIL : SOS FAIM et Autre Terre

- **prendre en compte des investissements lourds dans les protocoles de financement APIL pour :**
 - **la mise en place une source d'eau potable (forage) pour les unités de production de la tomate de Boussouma et de l'arachide de Kaya ;**
 - **la construction d'une cuisine** pour limiter les risques de contamination externe ;

- **l'amélioration de l'accès aux marchés des produits des unités économiques** par des emballages spécifiques en finançant les achats groupés ou en grande quantités afin de minimiser les coûts ;
- **investir d'avantage sur l'agroécologie** spécifiquement sur les filières de l'arachide, les cultures maraîchères dont la tomate afin d'encourager la productions agro écologiques et biologiques des unités économiques ;
- **soutenir le déclenchement du model « Food quality »** pour assurer la qualité des produits aux consommateurs.

2. Propositions de modèles économiques

Devant l'incapacité de l'Etat de créer des conditions minimales d'un progrès économique, des organisations non gouvernementales et des associations coopératives se sont constituées en vue de suppléer l'absence de l'Etat. Cette phase du mouvement coopératif, qui semble être en vogue jusqu'aujourd'hui, n'est pas sans difficultés car les résultats obtenus par les coopératives en Afrique noire ne sont pas toujours probants. Il est en effet remarqué par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) que les coopératives souffrent en général :

- D'une crise de crédibilité : elles ont encore à prouver leur viabilité en tant qu'entreprises rentables ;
- D'une crise de management : au fur et à mesure que l'adhésion aux coopératives augmente, ces dernières doivent s'assurer de maintenir la vie démocratique des membres de l'organisation et éviter le monopole technocratique des dirigeants ;
- D'une crise d'idéologie : les coopératives doivent réussir à démontrer leur spécificité et leur pertinence en tant qu'entreprises différentes des autres.
- Une complexité organisationnelle qui ne facilite pas le développement d'un lien direct du membre avec sa coopérative,
- Une longue formalité administrative qui décourage certains groupes qui bien que fonctionnant sur la base du modèle coopératif contourne la formule juridique adéquate.

A ces difficultés s'ajoutent d'autres raisons qui font généralement échouer les coopératives parmi lesquels on note un mauvais choix des directeurs qui ne connaissent souvent pas les principes de la pratique des affaires, des membres qui s'absentent aux réunions, des difficultés d'accès à l'information, des erreurs sur la politique financière, une absence d'éducation substantielle sur les problèmes des coopératives devant les défis à relever, et une fuite de responsabilités dans l'entraide entre les membres de la coopératives

On ne doute donc plus qu'il soit un besoin universel dans la vie des affaires d'établir une législation qui répond aux exigences du moment. Telle atteste dans une certaine mesure de la pertinence d'établir un Acte Uniforme relatif aux droits des sociétés coopératives.

Quant à son efficacité, d'un point de vue formel, la société coopérative est rendue plus opérationnelle et plus cohérente pour une meilleure performance. En effet, la révision du cadre légal des coopératives et l'adoption de l'AU SCOOP, permettent sans doute de renouveler la confiance des coopérateurs et de propulser le mouvement coopératif de l'avant. Dans le fond, les dispositions de l'Acte Uniforme sont d'ordre public tel que prévue à l'article 2. Cette faculté donne entre autres un poids considérable à la réglementation juridique y afférente.

La société coopérative est un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs. Sa constitution et son fonctionnement répondent à des règles fidèlement encadrées par l'AU SCOOP.

Dans notre cas d'espèce, la plupart des unités que nous avons visitées et analysées fonctionnent sous les statuts de Société coopérative simplifiée, sans conseil d'administration. Les différents responsables avec qui nous avons échangé montrent de l'intérêt pour cette forme de gouvernance qui met l'intérêt de la communauté au-dessus des volontés individuelles. Nous n'en doutons pas de la rentabilité de la forme coopérative en général, mais nous suggérons pour une plus forme rentabilité et efficacité quatre (4)s modèles envisageables :

2.1. Le modèle « coopérative simplifiée avec des apports en industries »

Ce modèle vise à garder toujours cette forme de gouvernance en intégrant des parts en industrie apport en main d'œuvre et savoir-faire. Les apports en industrie sont réalisés par la mise à disposition effective de la société de connaissances techniques ou professionnelles ou de services.

Le régime de l'apport en industrie est déterminé par les statuts. A défaut de détermination par les statuts, la part du coopérateur qui a apporté son industrie est égale à celle du coopérateur qui a le moins apporté.

Le coopérateur qui s'est obligé à apporter son industrie à la société coopérative lui doit compte de tous les gains qu'il a réalisés par l'activité faisant l'objet de son apport. Les apports en industrie concourent également à la formation du capital social initial et donnent lieu à l'attribution de parts sociales conférant la qualité de coopérateur.

Tableau 8 : Analyse des forces et des faiblesses du modèle « coopérative simplifiée avec des apports en industries »

Forces	Faiblesses
Mise à disposition par un associé savoir-faire pour la gestion de la société	Obligation de répartition du résultat en 3 parts
Participation de l'apporteur en industrie aux décisions collectives et de voter dans les assemblées générales	La société coopérative ne peut pas être vendue.
Participation de l'apporteur en industrie au partage des bénéfices ou des pertes.	Risques de conflits internes, notamment parce que le dirigeant est lui-même coopérateur
Participation aux bénéfices et pertes sociales pour tous les coopérateurs	Impôt sur les activités commerciales en concurrence avec les entreprises capitalistes
Responsabilité des dettes de la société à concurrence de leur participation dans le capital	
Souplesse contractuelle	
Les coopérateurs sont à la fois associés, coopérateurs, clients, producteurs ou salariés	

Le modèle de société coopérative simplifiée avec la constitution d'une réserve facultative

En vertu de l'article 30 l'AU SCOOP qui porte sur les réserves, la société coopérative dispose de trois réserves dont deux sont obligatoires et une facultative. Les réserves obligatoires sont la réserve générale et la réserve destinée à la formation, à l'éducation ainsi qu'à la sensibilisation aux principes et techniques de la coopération. La réserve facultative est une réserve libre de toute affectation.

La réserve générale et la réserve destinée à la formation, à l'éducation ainsi qu'à la sensibilisation aux principes et techniques de la coopération, doivent être dotée de 20% des excédents disponibles jusqu'à ce que leur montant atteigne le montant du capital social le plus élevé atteint depuis la création de la coopérative. Au-delà de cette limite, les deux réserves continuent d'être abondées au moins à hauteur d'au moins 10% des excédents disponibles.

La réserve facultative est alimentée par l'affectation de maximum 20% des excédents nets d'exploitation et peut donc servir à prendre en charge du personnel qualifié qui sera chargé d'accompagner les unités dans le cadre de la gestion, commercialisation, marketing...

Tableau 9 : Analyse des forces et des faiblesses du modèle « coopérative simplifiée avec la constitution d'une réserve facultative »

Forces	Faiblesses
Renforcement du fonds de roulement et des capacités d'investissements	Obligation de répartition du résultat en 3 parts
Participation aux bénéfices et pertes sociales pour tous les coopérateurs	La société coopérative ne peut pas être vendue.
Responsabilité des dettes de la société à concurrence de leur participation dans le capital	Risques de conflits internes, notamment parce que les dirigeants sont eux même coopérateur
Souplesse contractuelle	
Management participatif qui intègre tous les coopérateurs	
Exonération totale de la taxe de contribution économique territoriale	
Exonération fiscale dans certaines conditions	Impôt sur les activités commerciales en concurrence avec les entreprises capitalistes

2.2. Le modèle société à responsabilité limitée

Une autre forme de gouvernance que nous pouvons suggérer c'est la société à responsabilité limitée qui sera gérée par APIL. Il s'agira ici pour APIL de créer une SARL dénommée par exemple « APIL SARL » car dans le mode de fonctionnement des ESS si une ESS mène des activités qui concurrencent (prix) avec les entreprises classiques, elle devient imposable au niveau de la fiscalité.

Pour ce faire, APIL pourrait créer la société puis procéder au recrutement d'un personnel qualifié pour la gestion qui sera autre que les détenteurs du capital. Car dans notre cas d'espèce, les membres n'ont pas la capacité de gestion due à l'analphabétisme. Dès lors, il ressort la nécessité de travailler vers une autonomie financière d'APIL qui dépend en partie des subventions des partenaires. Il est alors impératif de passer à l'échelle dans la production, la commercialisation des produits des unités économiques.

Sur une période de 03 ans, APIL pourrait travailler vers une autonomisation de la coopérative (sur le plan fonctionnel, organisationnel et financier). Cela passe nécessairement par la formation du comité exécutif de la coopérative sur des thématiques liées à l'ESS, l'organisation et le fonctionnement d'une ESS, la gestion financière, le marketing, l'hygiène et la qualité des produits, etc.

Tableau 10 : Analyse des forces et des faiblesses du modèle « Société à responsabilité limitée (SARL) »

Forces	Faiblesses
Libre répartition du résultat entre réserves et dividendes	Impôt sur les sociétés au taux de droit commun
Réalisation d'une éventuelle plus-value lors de la cession d'actions, lors de la liquidation ou lors d'une distribution de réserves	Incompatibilité avec la vision de gestion des sociétés coopératives
Responsabilité que dans la limite de leurs apports	Les coopérateurs sont mis en arrière-plan leur conférant seulement le rôle de fournisseurs de matière première
Le réinvestissement du résultat dans la communauté conformément à l'objet de la coopérative (de l'entreprise sociale à l'entreprise solidaire)	

2.3. Le modèle coopérative simplifiée avec un staff chargé de la gestion

Cette forme de société coopérative nécessite l'appui de l'ONG SOS FAIM qui doit se charger d'accompagner les unités avec le recrutement et la prise en charge de personnes qualifiées pour assurer la gestion (financière, administrative, ressources humaines). Par exemple avec la filière maîtrise en économie et gestion des entreprises d'économie sociale et solidaire, il se trouve une ressource importante de cadres qui ont les compétences nécessaires pour gérer ces types d'entreprises.

Nous pouvons donner l'expérience d'APIL qui a dans son équipe des personnes issues de cette filière. Mais la gouvernance reste à la charge des coopérateurs mais toujours avec l'assistance de SOS FAIM.

Tableau 11 : Plan de retrait pour l'autonomisation des Unités économiques

Forces	Faiblesses
Equipe expérimentée dévolue exclusivement aux tâches de gestion	Prise en charge financière du staff
Développement des activités innovantes avec une coordination optimale entre approvisionnement, production et commercialisation	Les coopératives sont mises en arrière-plan dans la gestion ne favorisant pas le transfert des compétences
Une équipe avec des objectifs de rentabilité de l'activité sans pour autant quitter la vision sociale et solidaire de la SCOOPS	
Faible risque de conflits internes, notamment parce que les dirigeants ne sont pas des coopérateurs	Obligation de répartition du résultat en 3 parts
Participation aux bénéfices et pertes sociales pour tous les coopérateurs	La société coopérative ne peut pas être vendue
Responsabilité des dettes de la société à concurrence de leur participation dans le capital	
Souplesse contractuelle	
Management participatif qui intègre tous les coopérateurs Exonération totale de la taxe de contribution économique territoriale	
Exonération fiscale dans certaines conditions	
participation active au fonctionnement de l'entreprise jusqu'à son dénouement et en est le principal bénéficiaire.	
le pouvoir est exercé démocratiquement	

2.4. Le modèle économique idéal pour les unités mises en place par APIL

L'article 6 de l'AUSCoop dispose que l'adhésion à une société coopérative est libre et ouverte à tous. Cette disposition va dans le sens du premier principe coopératif tel que prévu dans la déclaration sur l'identité coopérative, adoptée par l'assemblée générale de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) en 1995. Les coopératives sont donc des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membre. Ceci, sans

discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion. Ce principe coopératif entraîne une situation dynamique en ce qui concerne l'implication et l'engagement du membre.

Nous pouvons constater que l'acte uniforme ne dispose pas de mesure en cas d'incompétence des membres dû à l'analphabétisme pour la gestion de la société coopérative. Le constat est que toutes les unités économiques sont confrontées à l'analphabétisme qui est un sérieux frein au développement économique de ces unités.

Pour des raisons de commodités pratiques, nous suggérons que le **modèle de la société coopérative simplifiée avec un staff chargé de la gestion soit opté** afin d'offrir une meilleure gestion des unités économiques et ainsi augmenter leurs rentabilités. Ce modèle vise à recruter du personnel qualifié et salarié pour en assurer la gestion tout en restant sous le contrôle des organes formels de gestion et de surveillance de la coopérative.

Les coopérateurs restent les seules propriétaires de la société coopérative, l'équipe de salarié ne peut poser aucun acte qui engage la société coopérative sans le consentement de l'assemblée générale.

3. Quelle place donner à APIL

Quelle place donnée, dans le montage juridique, respectivement aux producteurs fournisseurs de matière première et à l'organisation d'appui promotrice de l'initiative qui est APIL ?

APIL est un acteur incontournable du développement de la région du Nord et du Plateau Central. Reconnue par ses actions de développement à travers ses axes d'interventions rentrent dans le cadre du plan communal de développement, alphabétisation, formation, agroécologie, soutien aux femmes.

Avec la crise sécuritaire qui sévit dans la région APIL a un regard orienté vers les personnes déplacées internes.

A l'issue de notre visite terrain nous avons retenu que toutes les unités économiques ainsi que les autorités communales et administratives sont très reconnaissantes envers APIL.

Les autorités administratives souhaitent qu'APIL renforce son appui sur le développement des unités de transformations et le maraichage et qu'elle élargisse ses actions vers d'autres axes de développement par exemple :

- création d'emploi pour la jeunesse qui devient un danger pour la municipalité de Kaya ;
- eau potable et assainissement ;
- rénovation des écoles sous paillotes ;
- accompagner les enseignants dans le renforcement de leurs capacités ;
- unité de conservation (chambre froide).

Les unités économiques attendent toujours beaucoup d'APIL dans le domaine de la commercialisation de leurs produits, l'accompagnement dans l'organisation des AG, la mise en place des instances de contrôle selon la réglementation de l'AUSCOOP. Les membres des coopératives souhaitent qu'APIL élargisse les parts sociales avec plusieurs coopérateurs et qu'elle soit actionnaire.

Pour l'huilerie : « Nous souhaitons que APIL soit actionnaire, cela va nous aider énormément, qu'elle nous aide à avoir des partenariats afin que nous puissions écouler nos produits ».

Selon l'Unité de transformation de tomate de Bousouma : « le retrait de APIL serait catastrophique. Si toutefois elle se retire nous allons nous battre pour continuer, mais nous souhaiterions qu'APIL nous soutienne dans la recherche du marché et pour ce faire nous avons encore besoin de son accompagnement pour au moins 5 ans ».

Pour l'unité LAISOKA : « grâce à APIL les femmes arrivent à se prendre en charge financièrement, APIL appui les femmes dans l'élevage, la scolarisation des enfants ». Les hommes ne parlent pas mais nous les femmes allons parler : « Grace à APIL nous avons pu nous mettre en coopérative de nouveaux membres attendent d'intégrer la coopérative ».

Pour la miellerie de Kaya : « APIL nous soutien dans notre propre épanouissement, nous souhaitons qu'un jour APIL nous laisse autonome et pour ce faire nous avons toujours besoins de son accompagnement pour dix (10 ans) maximum ».

Au vu de ce qui précède nous pouvons donc confirmer qu'APIL est au centre des activités des différentes unités économiques. Afin de rendre autonome ces unités nous recommandons un plan de retrait d'APIL à moyen terme.

Ce plan vise à procéder à un transfert de compétence sous trois thématiques :

- organisation et gestion des entreprises d'économie sociale et solidaire ESS : gestion d'une coopérative, l'organisation d'une entreprise ESS constitution d'équipe et organisation du travail, la gestion financières des ESS ;
- techniques de promotion des produits ESS : Hygiène et qualité des produits ESS, TIC et promotion des produits ESS, marketing et promotion des produits ESS, salons, foires, expositions et promotion des produits ESS ;
- techniques de recherches de financements : TIC et techniques de recherche de financements, plaidoyer, réseautage et mobilisation des fonds au profit des ESS.

Nous pensons qu'à travers ce cycle de formation APIL pourrait à moyen terme transférer les compétences nécessaires aux différentes unités afin d'accroître leurs productivités et leurs rentabilités et ainsi faciliter donc son retrait sans paralyser les unités économiques.

Il faudrait donc l'accompagnement de APIL dans la mise en œuvre du présent plan d'actions pour créer les conditions d'une future autonomisation des unités de transformation.

Tableau 12 : Plan de retrait de l'ONG APIL

Actions retenus	Période	Responsabilité	Partenaires
Révision des plans d'affaires des unités	Sep-Nov 21	APIL	UE
Choix des modèles économiques	Déc 21	APIL	UE, Partenaires
Recrutement du Staff s'il y'a lieu	Déc 21-Janv 22	APIL	UE, Partenaires
Formation organisation et gestion d'une coopérative	Janv 22	APIL	UE, Cabinet d'étude
Formation en hygiène et qualité des produits	Fév 22	APIL	UE, Cabinet d'étude
Techniques de promotion des produits	Mars 22	APIL	UE, Cabinet
Formation sur les Techniques de recherches de financements	Avril 22	APIL	UE, Cabinet
Réalisation d'investissements complémentaires	Janv-mars 22	APIL	UE, Partenaires
Acquisition d'équipements complémentaire	Janv-mars 22	APIL	UE, Partenaires
Sensibilisation sur les mesures de sécurité	Mai 22	APIL	UE, Cabinet
Evaluation de l'autonomie des unités	Juin 23	Cabinet indépendant	APIL, UE, partenaires

4. Analyse de l'amélioration du statut des femmes dans les unités de transformations et l'accroissement de la complémentarité femmes-hommes dans les prises de décisions familiales

La mission d'évaluation a constaté une nette amélioration du statut social des femmes au regard des pratiques connues dans la gestion du ménage dans la zone du projet. Les femmes coopératrices rencontrées apprécient leur participation aux prises de décisions dans les coopératives ainsi que dans leurs ménages.

Elles contribuent de façon démocratique aux prises de décisions dans les coopératives et en toute souveraineté au paiement des compléments de frais de condiments. Elles contribuent aux prises en charge des frais de scolarité des enfants, 57%, aux soins de santé des enfants 98%, à l'achat d'habits et assurer les petits besoins des enfants sans faire recours à leurs époux. Cela a fortement contribué à baisser les tensions au sein des ménages bénéficiaires, donc moins de conflits et de violences conjugales.

Les activités de transformations dans les unités (huilerie, tomate, laiterie, miellerie) ont permis aux femmes d'améliorer la nutrition des enfants, de leurs familles.

Selon le témoignage de Mme Awa Simporé « aucune femme ne peut se comparer aux femmes de la coopérative Nongtaaba de Kaya ». Pour terminer, Madame Ouédraogo Kadiatou, affirme que « le climat est convivial en famille et les femmes sont respectées de plus en plus par leurs époux et la société ».



Figure 17 : Entretien avec les femmes de la Coopérative Nong-taaba du secteur 7 de Kaya

CONCLUSION

Les coopératives doivent en permanence réaffirmer leurs valeurs tout en s'adaptant aux réalités juridiques économiques et sociales. Ce renouveau coopératif implique, non seulement la définition collective de la politique nationale et régionale de développement coopératif, mais aussi et surtout, sa généralisation à toutes les couches de la société susceptible de contribuer à sa mise en œuvre. Cette approche est sans doute un facteur de succès.

La vulgarisation et l'appropriation de l'acte uniforme par les coopérateurs est également une priorité à satisfaire afin de joindre la théorie à la pratique ; l'enjeu est alors de rattacher rigueur institutionnelle et impact sociale pour lutter contre la pauvreté et assurer la rentabilité des sociétés coopératives.

La mission d'évaluation des unités économiques mise en place par APIL a permis de parvenir à des résultats et recommandations. Concrètement, la mission a pu évaluer le potentiel des filières choisies en rapport avec les différents segments de marché existants, a analysé l'adéquation entre l'offre de ces unités économiques et le marché

Le deuxième volet qui a été évalué est le modèle de gouvernance des unités économiques existantes. La mission a analysé les différents modèles économiques promu par l'APIL, leurs forces, faiblesses et est parvenue à des propositions de modèles économiques envisageables. Ces propositions doivent être analysées en profondeur avec toutes les parties prenantes afin de choisir le modèle le plus adapté.

En guise de conclusion, nous pouvons affirmer que la situation de départ des différentes unités économiques a évolué étant donné que l'Acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés coopératives a vu le jour le 15 décembre 2010. Et ce n'est qu'en 2018 que les différents Etats membres ont pris la décision de veiller réellement à son application. Au Burkina Faso un décret a été mis en place exigeant la pleine application de cette loi au plus tard le 31 janvier 2019.

C'est à cet instant que les différents groupements se sont transformés en société coopérative. Tout cela explique la genèse assez récente des sociétés coopératives d'où le manque d'expérience dans la gestion et l'organisation des sociétés coopératives en général.

Pour ce faire il faut noter que les sociétés coopératives sont toutes en pleines construction et ont besoins de renforcement de leurs capacités dans leur gestion.

Nous avons constaté des efforts de parts et d'autres dans l'organisation, la gestion, les méthodes de transformations, la cohésion, l'esprit d'équipe des coopérateurs, la diversification des différentes productions, l'augmentation de la capacité de production ainsi que des revenus.

Pour un futur souhaitable nous pensons que les coopératives ont toujours besoins de l'accompagnement des partenaires comme APIL avec le soutien de SOS FAIM, de

renforcement de capacités en organisation, gestion, marketing, commercialisation, et en technique de production.

Pour finir, nous avons vu sur le terrain des coopérateurs-trices engagés-ées et motivés-ées dans l'exercice de leurs activités mais qui ont toujours besoins d'accompagnement afin de prendre leur autonomie.

Annexes

Annexe 1 : Outils de collecte

GRILLES D'ENTRETIEN POUR L'ÉVALUATION DES UNITÉS ÉCONOMIQUES

Discutions sur la gouvernance dans le système du modèle coopératif simplifié.

- Efficacité et efficience
- Ouverture et transparence
- Comportement éthique des dirigeants
- Durabilité et orientation à long terme
- Gestion financière
- Obligation de rendre compte

Grille d'entretien avec les personnes ressources des unités économique (Coordonnateurs, Chargé de suivi du programme, Responsables techniques, Responsables d'unité)

Fiche de collecte de données auprès de l'équipe projet

1) Personnels du Projet : Merci de remplir le tableau ci-après

Tableau : État récapitulatif des personnels émergeant sur le budget du projet

Fonction	Formation (niveau et domaine)	Date prise fonction	Date fin fonction	Taux occupation sur le projet	Observations
Personnels UGP					

2) Évaluation des plans d'actions

Résultats	Taux de réalisation estimé	Commentaires
Unité de Transformation de l'Arachide		
La Laiterie Solidaire		
La miellerie		

Sur la gouvernance et la fonctionnalité des coopératives :

Revue des unités économiques

- Quels sont les unités économiques paysannes que vous connaissez ?
- Y'a t'ils d'autres unités économiques de référence au Burkina Faso et dans la sous-région ?
- Quelles sont les principales forces et les faibles de ces unités économiques sur le plan :
 - o La gestion
 - o La production et la commercialisation

Le bureau se réunit-il ? Oui Non

Nombre de rencontres tenues dans l'année matérialisée par des comptes rendus/PV :

Nombre d'AG tenues :Ordinaire : Extraordinaire :

Dispose-t-elle d'un plan d'actions ? Oui Non Si oui période couverte :

Tenue de rencontre bilan/programmation : Oui Non Si oui préciser le nombre :

Existence d'une caisse/compte : Oui Non Si oui préciser l'institution :

Niveau de recouvrement des cotisations : <30% 30-50% 51-80% >80%

La coopérative génère-t-elle des ressources financières. Oui Non

Si oui, le montant total des ressources financière de ces 12 derniers mois :

- 3) Effets externes (choses qui sont arrivées mais qui n'étaient prévues mais intéressantes à documenter)**
- 4) Difficultés rencontrées (organisationnelles, financières, logistique etc.) et comment ont-elles été gérées ?**
- 5) Recommandations pour une amélioration futures après projet ou de projets similaires :**

1. Statut juridique

- Quel est le statut juridique de votre unité économique ?
- Ce statut est-il en adéquation avec le cadre juridique de l'UEMOA ?
- l'ONG APIL détient-ils des parts de participation dans votre unité ?
- si oui quelles appréciations faites -vous de cette participation ?
- Quelles sont les forces et les opportunités et les faiblesses et les menaces du statut de votre unité économique ?
- Quelles solutions pour améliorer le cadre juridique de votre unité ?

2. Gestion du partenariat

- Quels sont les Partenaires de l'Unité économique ?
- quelle appréciation du partenariat avec APIL ?
- quelle en est la valeur ajoutée ?
- un désengagement de APIL est-il possible ?
- à partir de quand ?
- Comment se prendre en charge dans le futur ? etc.

Guide d'entretien avec les partenaires de mise en œuvre au niveau étatique/Communal

1. Connaissez-vous les Unités Économiques mises en place par APIL ?
2. Si oui, dites-nous les domaines d'activité de ces unités
3. Comment ces activités ont été identifiées et planifiées et qu'elle a été votre participation ?
4. Ces activités sont-elles prises en compte dans votre Plan Communal de Développement ? Si non, lesquelles ?
5. Quelle appréciation faites-vous de votre implication ?
6. Quelle suggestion et recommandations faites-vous pour améliorer ce niveau d'implication ?
7. Quels sont les (succès, les échecs) de cette implication ?
8. Quels sont les dispositions prises par la commune/votre service pour la continuité des activités après le projet ?
9. Quel a été votre apport (formation, suivi) dans la mise en œuvre du projet ?
10. Que faut-il pour assurer une continuité de votre apport après le projet ?
11. Quels sont les (succès, les échecs) de votre accompagnement ?

Guide pour l'analyse de la rentabilité des Unités Économiques

- Analyses des comptes d'exploitations des 03 dernières années des unités (Chiffre d'affaires – charges variables -Charges fixes- marge sur coût variable,
- Niveau d'endettement
 - A Quels types de marchés vos produits sont-ils écoulés ?
 - marché de niche
 - marchés de masse
 - autres
 - Quelles sont les difficultés et les propositions pour un meilleur accès des produits au marché ?
 - Votre unité a-t-elle des difficultés pour l'approvisionnement en intrants ?
 - Maîtrisez-vous vos charges de fonctionnement ?

- Quelles appréciations faites-vous :
 - de la qualité des produits
 - des conditions sanitaires
 - de la présentation et des emballages
 - de la satisfaction des clients
- Avez-vous noué des partenariats avec d'autres unités économiques ?
- Si oui quels leçons tirez-vous de ce partenariat ?

Guide pour l'analyse comparative des unités économiques similaires (COPSA Founzan, Léo huilerie UPPA,

Ouaga filière lait)

- Analyse comparative des unités sur la gouvernance, les activités, le marché, etc.
- Pour chaque élément de l'analyse fonctionnelle ou organisationnelle, nous utiliserons la matrice SWOT ou SEPO (La méthode SEPO consiste à faire une analyse du passé (regard rétrospectif) et du futur (regard prospectif). Sur base des conclusions de l'analyse, des stratégies peuvent être définies

	Passé	Futur
Positif	Liste des Succès	Liste des Potentialités
Négatif	Liste des Echecs	Liste des Obstacles

Analyse du marché des produits et services offerts par ces Unités Économiques

Questionnaire sur la consommation du lait/miel/arachide

Dans le cadre d'une analyse des unités économiques mises en place par l'ONG APIL, nous souhaitons avoir votre avis sur les questions suivantes.

1. 1. Sexe :

Féminin Masculin

1. Profession :

2. Situation matrimoniale :

Marié Célibataire Divorcé/veuve

3. Ville :

4. Quartier :

5. Êtes-vous consommateur (trice) de produits de ces unités (Lait, miel, arachide transformé) ?

Oui Non Je l'ai été et ne le suis plus

6. Si oui, Citez-nous les produits que vous consommez régulièrement *

Lait Miel Arachide transformé

7. Que pensez-vous de ces produits ?

- Produits de bonne qualité Produits de très bonne qualité
- Aucune assurance sur la qualité (hygiène, etc.) Absence d'infos sur la traçabilité
- Absence de certification bio Absence d'infos/infos incomplètes des produits sur les emballages

8. Selon vous, quelles sont les raisons qui expliqueraient la non-consommation de ces produits ?

- Pour le prix Manque d'accessibilité Pour la qualité Manque de temps
- Manque de variété Absence de mention d'origine

9. À quelle fréquence consommez-vous ces produits ?

- Moins d'une fois par mois 1 fois par mois 2 fois par mois Toutes les semaines
- Plusieurs fois par semaine Tous les jours

10. Quel budget mensuel consacrez-vous à l'achat de ces produits ?

- Moins de 5000 FCFA par mois Entre 5 000 et 10 000 FCFA par mois
- Entre 10 000 et 20 000 FCFA par mois Entre 20 000 et 50 000 FCFA par mois
- Plus de 51 000 FCFA par mois

11. Êtes-vous prêt(e) à payer plus cher pour ces produits ?

Oui Non

12. Quel pourcentage du prix êtes-vous prêt(e) à accorder en plus pour l'achat de ces produits ?

Moins de 5% Jusqu'à 5% Jusqu'à 10% Jusqu'à 20% Plus de 20%

13. Où achetez-vous principalement ces produits ?

Au siège de l'unité Le marché du quartier Au supermarché

Boutiques de référence

14. À quelle(s) occasion(s) achetez-vous des produits locaux ?

Pour faire un cadeau Parce que vous en avez entendu parler

Suite à un séjour sur place Consommation personnelle courante

15. Quelles suggestions faites-vous pour la promotion de la consommation des produits locaux ?

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Nom et prénoms	Sexe	Structure	Fonction	Lieu
BANGRE Awa	F	UTT	Membre	Boussouma
PAFADNAM Zinatou	F	UTT	Présidente des femmes	Boussouma
BILABEGA Fatimata	F	UTT	Chargée de contrôle de la coopérative	Boussouma
SAWADOGO Gueswende	F	UTT	Trésorière	Boussouma
SAWADOGO David	M	Union Teegwendé	Sécretaire permanent	Boussouma
SIMPORE Mohamed	M	Client de UTT	Professeur de philosophie	Boussouma
OUEDRAOGO Abdoul Rasmané	M	Boutiquier	Boutiquier	Boussouma
OUEDRAOGA Safiatou	F	APIL	Secrétaire comptable	Kaya
Simporé Awa	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Présidente	Kaya
KOUANDA aminiata	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Membre	Kaya
SISSAO Alizéta	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Membre	Kaya
BIKIENGA Salimata	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Membre	Kaya
OUEDRAOGO Kadiatou	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Secrétaire	Kaya
SORE Salimata	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Membre	Kaya
PAFAGNAM Mamounata	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Membre	Kaya
SANA Fatimata	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Membre	Kaya
SOMLARE	F	Coopérative Nong Taaba	Membre	Kaya

Nom et prénoms	Sexe	Structure	Fonction	Lieu
Balkissa		(arachide)		
TRAORE Kadi	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Responsable machine	Kaya
PAFAGNAM Aminata	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Ouedraogo	Kaya
PAFAGNAM Zarata	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Ouedraogo	Kaya
SAWADOGO Habibou	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Ouedraogo	Kaya
Ouedraogo Kadi	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Ouedraogo	Kaya
SAKANDE Koulsoum	F	Coopérative Nong Taaba (arachide)	Ouedraogo	Kaya
SAWADOGO Habibou	F	Coopérative de laiterie de Kaya		Kaya
Ouedraogo Salamata	F	Coopérative de laiterie de Kaya		Kaya
Ouedraogo Abzétou	F	Coopérative de laiterie de Kaya	Trésorière	Kaya
DIALLO Moumoni	M	Coopérative de laiterie de Kaya	Président	Kaya
Ouedraogo Alfred	M	Coopérative miellerie Nabuibzanga	Président	Kaya
ZABRE Salfo	M	Coopérative miellerie Nabuibzanga	Membre	Kaya
Ouedraogo valentine	F	Coopérative miellerie Nabuibzanga	Trésorière	Kaya
BAGGNAN Bintou	F	Groupement Sidlawendé	Présidente	Ouahigouya
BELEM Salamata	F	Coopérative Tégawendé	Présidente	Ouahigouya
Ouedraogo Fatima	F	Coopérative Telta	Membre	Ouahigouya
BARRY Aïssata	F	Mini laiterie du Boulkiemdé	Présidente	Koudougou

Nom et prénoms	Sexe	Structure	Fonction	Lieu
OUEDRAOGO Aminata	F	AFDR	PCA	Ouahigouya
KOME Sarata	F	AFDR	Vice PCA	Ouahigouya
SAWADOGO Yves	M	AFDR	Chargé de programme	Ouahigouya
OUEDRAOGO Abdou Salam	M	AFDR	Animateur	Ouahigouya
OUATTARA Amidou	M	AFDR	Directeur Exécutif	Ouahigouya
SAWADOGO Irma	F	FNGN	Membre	Ouagadougou
OUEDRAOGO Emmanuel	M	Conseil Régional du C.N.	Secrétaire Général	Kaya
SAWADOGO Adama	M	Conseil Régional du C.N.	Président	Kaya
TRAORE Yaya	M	DREP	Directeur	Kaya
SIMPORE Yacouba	M	Mairie	Chef de cabinet	Kaya
OUEDRAOGO Boukaré	M	Mairie	Maire	Kaya
NANGO Yacouba	M	DRAAHM	Directeur	
OUEDRAOGO Y. Maturin	M	Coopérative de laiterie de Kaya	S.G.	Kaya
KARAMBIRI Maminata	F	ATAD	Animatrice	Kaya
BOUGMA Armel	M	APIL	Chargé de projet	Kaya
KIEMA Abdoulaye	M	APIL	Chargé de suivi	Kaya
OUEDRAOGO Abdoulaye	M	APIL	Coordonnateur Général	Ziniaré
TOURE Ramatou	F	SOS Faim Belgique	Chargé de programme	Ouagadougou

Annexe 3 : Bibliographie

1. *Rapport d'étape : Choix du modèle économique et propositions de statuts, APIL et Autre terre Avec l'appui technique d'APME, Octobre 2017*
2. *Stratégie de la gestion de la Coopérative des transformatrices d'arachide Nong-Taaba du secteur 07 de Kaya, APIL et Autre terre*
3. *Projet d'Augmentation de la Capacité de Production de la LAISOKA, APIL et Autre terre*
4. *Unite de transformation de l'arachide – UTA, APIL et Autre terre*
5. *Plan d'affaire unité de transformation de la tomate, APIL et Autre terre, Décembre 2017*
6. *Satuts et règlements intérieurs des Unités de transformation de la tomate, de l'arachide, du miel et du lait, APIL et Autre terre*
7. *Le secteur laitier au Burkina Faso, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*
8. *L'apiculture au Burkina Faso, Communication faite Par Dr Issa NOMBRE du Laboratoire de Biologie et Ecologie Végétales, Université de Ouagadougou*
9. *Guide national de vulgarisation de l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés coopératives, Projet d'appui à la société civile et a la réconciliation nationale, Coordination togolaise des organisations paysannes et de producteurs agricoles, Ministère de l'agriculture de l'élevage et de l'hydraulique du Togo*
10. *Journal Officiel Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires OHADA ? acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, février 2015*
11. *Droit des sociétés coopératives Acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010, OHADA.*

Annexe 4 : Charte du producteur, collecteur, du transformateur et du distributeur de lait

Producteurs de Lait du Burkina

Producteur du lait

Le (a) producteur (trice) s'engage à respecter sept (7) exigences à savoir :

► **Identification des vaches laitières**
Chaque vache laitière qui doit être traitée devra avoir une boucle portant un numéro et une fiche sanitaire.

► **Habitat des vaches laitières**
Chaque petit (e) producteur (trice) Laitier (ère) (PPL) doit aménager un habitat propre pour ses vaches laitières (VL). Cet habitat doit garantir la santé de l'animal et doit être propice à l'application des bonnes pratiques de traite.

► **Alimentation des vaches laitières**
Les vaches laitières doivent être abreuvées par une eau propre et potable ;
Chaque petit (e) producteur (trice) Laitier (ère) (PPL) doit faire des stocks suffisants de fourrage selon les règles d'hygiène en s'appuyant sur leur organisation. Ils (producteurs) doivent dans la mesure du possible, privilégier du fourrage ensilé ;
Les petits producteurs laitiers doivent faire des stocks de SPAI (sous-produits agro industriels) ;
En fonction des besoins et de l'état de l'animal, les PPL peuvent utiliser des compléments alimentaires pour les vaches.

► **Suivi sanitaire et vétérinaire des vaches laitières**

- Des tests de zoonose majeure (tuberculose, brucellose) doivent être faits sur les vaches à traire au moins une fois par an afin de détecter les vaches malades. Le lait de ces vaches malades ne sera ni traité, ni consommé, ni commercialisé ;
- Les animaux atteints de la tuberculose et de la brucellose doivent être systématiquement extraits du reste des troupeaux ;
- Des tests de mammites doivent être réalisés sur les vaches à traire tous les deux (2) mois afin de détecter les vaches malades. Les vaches qui seront porteuses de mammites seront traitées avant de commencer à traire à nouveau. Toutefois, le lait provenant de ces vaches atteintes des mammites ne sera ni consommé ni commercialisé.
- Chaque petit (e) producteur (trice) Laitier (ère) (PPL) doit respecter le calendrier de vaccination des vaches laitières exigé par les structures compétentes ;
- Les petits producteurs laitiers doivent surveiller régulièrement les vaches laitières afin de détecter tout autre signe de maladie des vaches ;
- Le suivi sanitaire doit être assuré par les directions techniques des ressources animales ou des cabinets de soins privés dont les compétences sont reconnues.

► **Reproduction des vaches laitières**

- La production du lait doit se faire en toute saison. Les vaches sélectionnées pour la traite doivent être bien abreuvées et nourries conformément aux objectifs de production afin de donner du lait de bonne qualité toute l'année.
- L'insémination artificielle, le croisement avec des races performantes sont à encourager.

► **Hygiène de la traite**


- La traite doit être faite dans un lieu isolé et bien aménagé à cet effet ;
- Le trayeur doit être propre pendant la traite et doit porter une tenue propre et adaptée ;
- Les mamelles de l'animal à traire doivent être nettoyées avant de commencer la traite ;
- Après la traite, s'assurer que les mamelles de la vache sont bien nettoyées ;
- Le matériel utilisé pendant la traite doit être lavé et désinfecté avant et après la traite ;
- L'eau utilisée pendant la traite doit être de bonne qualité ;
- Les vaches atteintes de mammites ne doivent pas être traitées ;
- Les vaches laitières sous antibiotiques doivent être écartées momentanément selon la notice de l'antibiotique utilisé ou le conseil de l'agent traitant.

► **Information, sensibilisation et formation du personnel**

- Le personnel chargé de la traite devra suivre des formations de recyclage au moins chaque deux ans. Pour cela, des formateurs choisis se chargeront de proposer un planning de formation qui sera validé par l'Union.

Charte Qualité

Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
CEN 004 - État d'hygiène des vaches laitières - 10/02/2010



Distribution du lait

Le distributeur s'engage à respecter trois (3) exigences à savoir :

► Réception des produits laitiers / contrôle de qualité

La température des produits laitiers destinés à la distribution doit être comprise entre 4 et 6°C ;

► Hygiène du personnel

- Le personnel chargé de la distribution du lait doit être soumis à des visites médicales dans des services compétents pour attester de leur état de bonne santé
- Le test KOP « Kyste Œuf Parasite » (chaque six mois) ;
- Le test de détection de la fièvre typhoïde (chaque six mois) ;
- Le test de détection de la tuberculose (chaque douze mois).
- Le personnel chargé de la distribution doit observer une bonne hygiène corporelle et vestimentaire ;
- Le personnel chargé de la distribution doit se laver les mains avant de toucher aux produits laitiers conditionnés ;

► Hygiène du matériel

- Le matériel servant à transporter les produits laitiers doit être lavé et désinfecté avant et après chaque utilisation ;
- Les détergents ou désinfectants utilisés doivent être agréés ;
- Les moyens de déplacement utilisés pour le transport des produits laitiers doivent être propres et en bon état de fonctionnement.



Charte Qualité

Le (a) transformateur (trice) s'engage à respecter cinq (5) exigences à savoir :

► **Réception du lait / contrôle de qualité**

- Faire le test de densité du lait (utilisation du lactodensimètre) ;
- Faire un test d'acidité du lait (ébullition du lait, test à l'alcool, test avec acidimètre, test avec pH-mètre, ou encore test avec papier pH) ;
- Faire le test de la lactofermentation ;
- Tamiser le lait ;
- Quantifier le lait ;
- Enregistrer les résultats des différents tests dans un cahier.

► **Hygiène du personnel**

- Le personnel doit être soumis à des visites médicales dans des services compétents pour attester de leur état de bonne santé :
 - ✓ Le test KOP « Kyste Ouf Parasite » (chaque six mois) ;
 - ✓ Le test de détection de la fièvre typhoïde (chaque six mois) ;
 - ✓ Le test de détection de la tuberculose (chaque douze mois).
- Le personnel doit obligatoirement porter une blouse, un bonnet, un cache nez et des chaussures de travail pendant la transformation ;
- Le personnel doit respecter le lavage fréquent des mains avant et après chaque geste à risque ;
- Le personnel doit porter les bijoux, bagues avant de commencer la transformation du lait ;
- Les portes de la cuisine doivent avoir des angles courts ;
- La cuisine doit présenter un système de lavage des mains adéquat (fil à robinet, lavabo, etc.) ;
- Le personnel doit porter un masque à l'arrêt momentané du travail pour éviter le risque de contamination par les maladies infectieuses ;
- Le personnel doit adopter de bons gestes et comportements ;
- Le personnel doit observer une bonne hygiène corporelle et vestimentaire ;
- Le personnel doit s'abstenir de fumer, manger, cracher, mâcher, se moucher, bavarder pendant les étapes de la transformation.

► **Hygiène du local**

- Le sol doit être facilement lavable et désinfectable ;
- Un programme de nettoyage/désinfection du local et du matériel doit être mis en place par le responsable de production ;
- Les locaux doivent être suffisamment aérés, éclairés et en état de propreté irréprochable ;
- La mise en place de la marche en avant doit être obligatoire ;
- Un plan de lutte contre les nuisibles doit être adopté au moins une fois par mois ;
- Les détergents ou désinfectants utilisés doivent être agréés ;
- Les emballages et ingrédients doivent être stockés dans un lieu propre et aéré ;

Matériel

- Le matériel utilisé doit être adapté, de préférence en acier inoxydable ;
- Le matériel doit être facilement lavable et désinfectable ;
- Les détergents ou désinfectants utilisés doivent être agréés ;
- Le matériel utilisé doit être stocké dans un lieu propre ;
- Un programme de nettoyage/désinfection du matériel doit être mis en place par le responsable de production.



► **Technologie**

- Le lait destiné à la transformation des produits laitiers doit obligatoirement être pasteurisé à la température de 95°C pendant 5 minutes.
- Toute laiterie doit avoir obligatoirement un thermomètre pour la prise de la température du lait pendant le processus de la pasteurisation.
- L'utilisation de ferment adéquat (lyophilisé, mère) est nécessaire pour une fermentation contrôlée ;
- Le refroidissement des produits laitiers fermentés après la fermentation est obligatoire ;

► **Emballage / hygiène de la conservation du lait et produits laitiers**

- Le matériel de conservation doit être nettoyé et désinfecté tous les jours ;
- Eviter d'associer d'autres produits aux produits laitiers pendant le stockage ;
- Eviter de surcharger les congélateurs/réfrigérateurs pendant le stockage des produits laitiers ;
- Le matériel de conservation doit être en bon état et doit garantir une température du produit comprise entre 4°C et 6°C ;
- Les produits doivent être étiquetés et l'étiquetage doit respecter les indications suivantes :
 - ✓ Nature du lait (lait local) ;
 - ✓ Le volume ;
 - ✓ La date de fabrication ;
 - La date de péremption ;
 - Ingrédients ;
 - La température de stockage ;
 - Nom commercial et/ou logo ;
 - L'adresse commerciale et valide

Collecteur du lait

Le (a) collecteur (trice) s'engage à respecter quatre (4) exigences à savoir :

Le (a) collecteur (trice) s'engage à respecter quatre (4) exigences à savoir :

▶ Réception du lait / contrôle de qualité

- Au moins deux tests de contrôle de la qualité du lait pendant la collecte doivent être effectués : la filtration du lait, test à alcool (ou le test d'ébullition) ;
- Tout lait douteux ne doit pas être consommé ;
- Le temps mis depuis la traite du lait jusqu'au transport dans la laiterie ne doit pas dépasser deux (2) heures ;

▶ Hygiène de la collecte et du transport du lait

- Le collecteur doit avoir une tenue spécifique ;
- Le collecteur doit être soumis à des visites médicales :
 - ✓ Le test KOP « Kyste Œuf Parasite » (chaque six mois) ;
 - ✓ Le test de détection de la fièvre typhoïde (chaque six mois) ;
 - ✓ Le test de détection de la tuberculose (chaque douze mois).



▶ Hygiène du matériel de transport du lait

- La collecte et le transport du lait doivent se faire avec des récipients de large ouverture ;
- Chaque récipient doit être lavé et désinfecté avant et après son utilisation ;
- Le moyen de transport du collecteur et / ou des récipients de collecte doit être propre et en parfait état ;

▶ Hygiène de l'environnement de collecte du lait

- La collecte du lait chez le petit producteur laitier ou au centre de collecte doit être faite dans un environnement clos, propre à l'abri de la poussière et du vent ;
- Le récipient de collecte doit être déposé sur un support propre pour éviter toutes souillures éventuelles du matériel.

Distribution du lait

Le distributeur s'engage à respecter trois (3) exigences à savoir :

► Réception des produits laitiers / contrôle de qualité

La température des produits laitiers destinés à la distribution doit être comprise entre 4 et 6°C ;

► Hygiène du personnel

- Le personnel chargé de la distribution du lait doit être soumis à des visites médicales dans des services compétents pour attester de leur état de bonne santé
- Le test KOP « Kyste Œuf Parasite » (chaque six mois) ;
- Le test de détection de la fièvre typhoïde (chaque six mois) ;
- Le test de détection de la tuberculose (chaque douze mois).
- Le personnel chargé de la distribution doit observer une bonne hygiène corporelle et vestimentaire ;
- Le personnel chargé de la distribution doit se laver les mains avant de toucher aux produits laitiers conditionnés ;

► Hygiène du matériel

- Le matériel servant à transporter les produits laitiers doit être lavé et désinfecté avant et après chaque utilisation ;
- Les détergents ou désinfectants utilisés doivent être agréés ;
- Les moyens de déplacement utilisés pour le transport des produits laitiers doivent être propres et en bon état de fonctionnement.



Charte Qualité

Revisiter et améliorer. C042114 - Smart Illustration/illustration. Un espace et et 24

Annexe 5 : Termes de référence



Termes de références pour la réalisation d'une évaluation « des unités économiques mises en place par les ONGs et Organisations Paysannes Agricoles. Ex de l'ONG APIL dans les régions du Centre-Nord et du Plateau Central (Mini-Laiterie, miellerie, unités de transformation de la tomate, de l'arachide...)

1. CONTEXTE DE LA MISSION ET ENJEUX

SOS FAIM est une ONG belge de développement créée en 1964. En relation avec des mouvements de producteurs agricoles et d'autres mouvements citoyens, SOS Faim contribue aux processus de changement social luttant contre l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. SOS Faim agit pour la promotion et la défense d'une agriculture familiale durable et l'émergence d'une citoyenneté globale pour un monde plus juste dans le respect des générations futures.

Autre Terre est une ONG belge de développement, membre du groupe Terre. Elle est active depuis plus de 30 ans dans les domaines de l'agro écologie et du recyclage. Son objectif est d'améliorer la qualité de vie des populations du Sud à travers le développement d'activités économiques durables et le renforcement de leurs circuits de vente. La réalisation de cet objectif permet aux bénéficiaires d'acquérir davantage d'autonomie dans le financement direct des projets ou via un partenaire plus à même d'appréhender la réalité locale.

Appui pour la Promotion des Initiatives Locales /APIL est une ONG de développement burkinabè créée en 1998, dans le Centre- Nord et le Plateau Central, partenaire de SOS Faim depuis 2008 et de Autre Terre depuis 2003.

En 2017, suite à un appel à projets de la Direction Générale de la Coopération Belge /DGD, SOS Faim et Autre Terre, (membres du consortium SIA) obtenaient un accord de financement pour la mise en œuvre du « Programme commun pour la promotion de l'agriculture familiale durable et une économie sociale pour un monde plus juste » 2017-2021. Ce programme est mis en œuvre dans 8 régions du Burkina Faso avec 9 partenaires locaux, dont APIL.

Parmi les cinq (5) axes de changements mentionnés dans le programme commun, 4 ont été identifiés par APIL. Il s'agit de :

- L'axe 1. Les producteurs ont adopté des techniques de production durables et ont renforcé la gestion de leur activité ;

- L'axe 2. Les producteurs, OP et entreprises sociales ont renforcé leurs capacités de transformation, de commercialisation et de stockage ;
- L'axe 4. 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 ;
- L'axe 5. Les capacités des acteurs organisés de l'agriculture familiale durable et de l'économie sociale sont renforcées.

Afin de contribuer au renforcement de l'axe 2 du programme « Les producteurs, OP et entreprises sociales ont renforcé leurs capacités de transformation, de commercialisation et de stockage », APIL a initié et accompagné la mise en place d'unités de transformation avec l'appui technique et financier de ses partenaires SOS Faim et Autre Terre. Concrètement, APIL a accompagné :

- la mise en place d'une unité de transformation de la tomate à Boussouma,
- la mise en place d'une mini- laiterie à Kaya,
- la mise en place d'une unité de transformation de l'arachide à Kaya,
- la mise en place d'une unité de transformation des PFNL dont le miel,

Toutes ces unités économiques sont conduites par des organisations paysannes et ont chacune, un statut juridique. Mais qu'en est-il exactement des performances de ces unités économiques mises en place par l'APIL et de leur contribution dans le paysage économique de la région/zone d'intervention ? Il est donc question pour les trois partenaires qui sont SOS Faim, Autre Terre et APIL :

- a) d'évaluer le potentiel des filières choisies en rapport avec les différents segments de marché existants. Quels types de marchés (marchés de niche / marchés de masse) sont visés dans l'approche actuelle des unités économiques accompagnées par l'APIL ? Quelle adéquation entre l'offre de ces unités économiques et le marché ? quel est le potentiel de production de ces unités ? Quelles sont les offres proposées par ces unités économiques ?
- b) d'évaluer le modèle de gouvernance des unités économiques existantes. Quel est le modèle économique promu par l'APIL ? Forces, faiblesses ? quels seraient les modèles envisageables ? Quelles places donner, dans le montage juridique, respectivement aux producteurs fournisseurs de matière première et à l'organisation d'appui promotrice de l'initiative ? Propositions d'amélioration des Unités économiques accompagnées par l'APIL ?

2. OBJECTIFS DE LA MISSION

2.1 Objectif global : il s'agira de proposer sur base des unités économiques visitées et/ou de la documentation à sa disposition et consultée, de faire une revue de l'existant dans la zone d'intervention des 3 partenaires et au-delà (Burkina et sous-région Afrique de l'Ouest) ; afin de présenter au final le potentiel des filières en lien avec les différents segments de marché et de proposer des modèles de gouvernance envisageables et réalistes.

2.2 Objectifs spécifiques

Il s'agira de :

- Répertorier et présenter les modèles économiques mis en place par l'APIL avec l'appui de ses partenaires, leurs forces et leurs faiblesses, toujours en lien avec le marché et la gouvernance promue.
- Présenter d'autres modèles d'unités économiques « modèle paysan » existants dans l'univers des ONG et OPA au Burkina et dans la sous-région de manière générale.

Sur la base de ce diagnostic,

- Présenter des propositions de modèles d'unités économiques viables et réalistes (meilleure gouvernance et qui répondent aux besoins du/des marché) ; forces, faiblesses et argumentations en comparaison des unités économiques mises en place par l'APIL.
- Proposer des solutions d'amélioration (recommandations) pour le relèvement (si nécessaire) des unités accompagnées par l'APIL.

3. PRODUITS ATTENDUS

Les produits attendus de cette évaluation sont :

- un draft de l'analyse de la situation des unités économiques (sous format électronique et dure),
- l'organisation d'un atelier,
- un rapport provisoire,
- un rapport final.

4. DEROULEMENT DE LA MISSION

La mission se déroulera entre avril et mai 2021.

NB : la personne de référence pour des questions précises est Madame Alimata Sawadogo, Représentante Pays SOS Faim : E-mail : asa@sosfaim.org

5. PROFIL DU CONSULTANT

Qualification académique :

Master ou BAC+5 (socio-économie, Ingénierie de projet en économie sociale et solidaire, Management des microentreprises et Microfinance, ou toutes autres disciplines assimilées).

Expériences :

- Expérience dans le domaine de la programmation et du suivi et évaluation axés sur les résultats des programmes et projets de développement ;
- Expérience dans l'utilisation de méthodologie de l'évaluation ;
- Excellente capacité de communication orale et écrite en français ;
- Connaissance de l'environnement juridique et de la gouvernance des entreprises d'économie sociale et solidaire au Burkina Faso ;
- Connaissance du contexte burkinabé en matière d'entrepreneuriat social et de création d'emplois en général.

Compétences techniques :

- Maîtrise des techniques participatives et autres approches de collecte et d'analyse de données relatives à la performance économique ;
- Bonne connaissance et une expérience sur les questions de l'entrepreneuriat et l'emploi des jeunes et des femmes au Burkina Faso ;
- Connaissance des principes de gestion axée sur les résultats ;
- Capable d'analyser et de collecter les données quantitatives et qualitatives ;
- Démontrer une grande sensibilité et faculté d'adaptation à la culture, au genre ;
- Capacité à rédiger des rapports en français ;
- Bonne maîtrise de langues locales.