

Evaluation réalisée avec l'appui allégé du F3E pour le CIDR
(référence 327 Ev)

Titre du rapport : **Evaluation des programmes de Promotion de système d'Accès aux marchés pour l'agriculture familiale - Rapport de la PLATEFORME ESOP du BURKINA FASO**

Décembre 2010

Auteurs : **Doulaye Diancoumba et Gerda Heyde**

**Bureau d'étude :
COTA : 7 rue de la
Révolution, 1000
Bruxelles Belgique**

**En association avec
ICI – Impasse Thévenoud
330 – secteur 01 01 BP
6490 – Ouagadougou –
Burkina Faso
www.ici-burkina.com**

**T.+32 2 218 18 96
valerie.degauquier@cota.be**

www.cota.be

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION	3
2. METHODOLOGIE	4
3. PRESENTATION DE LA PLATEFORME	5
3.1. Evolution de la plateforme.....	6
3.2. Appuis accordés par la plateforme à chaque ESOP.....	7
3.3. Autres activités de la plateforme	9
4. RESULTATS DE L'EVALUATION	11
4.1. Pertinence de la plateforme	11
4.2. Efficacité de la plateforme	12
4.2.1. Par rapport à l'appui aux ESOP	12
4.2.2. Par rapport aux activités de plaidoyer	14
4.3. Efficience de la plateforme	15
4.3.1. Moyens investis dans l'encadrement des ESOP.....	15
4.3.2. Collaboration avec le CIDR.....	15
4.4. Viabilité de la plateforme	17
4.4.1. Capacités techniques/compétences de la plateforme.....	17
4.4.2. Viabilité financière et capacité d'autofinancement	17
4.4.3. Viabilité organisationnelle	18
4.4.4. Viabilité institutionnelle et partenariat	18
4.5. Perspectives des activités à moyen terme.....	19
5. RECOMMANDATIONS	20
ANNEXES	21
Annexe 1. Programme de mission pour l'évaluation de la plateforme.....	22
Annexe 2. Liste des personnes rencontrées	22
Annexe 3. Liste des documents consultés	23

1. INTRODUCTION

Le programme « Accès aux marchés urbains pour les petits producteurs ruraux » est mis en œuvre au Burkina depuis 2003. Pour la phase en cours de 2008 à 2010, le programme visait à apporter une contribution à la politique nationale burkinabé de lutte contre la pauvreté à deux niveaux :

- Accroissement et diversification des revenus ruraux (composante 3.6 du cadre stratégique de lutte contre la pauvreté) ;
- Renforcement de la liaison production/marché (troisième objectif de la stratégie de développement rural (SDR).

Les résultats attendus pour cette phase du programme sont :

- Résultat 1 : Un réseau viable de 5 entreprises de transformation de soja et de riz (ESOP), impliquant 250 groupes de producteurs (4000 ménages), est opérationnel et apte à s'étendre et se diversifier ; la démarche est amplifiée et étendue grâce à l'appui de la plateforme à 5 filières existantes et concerne 2000 producteurs supplémentaires.
- Résultat 2 : Une plateforme de promotion de ces ESOP existe au sein d'APME.2A, est autonome sur les plans technique, organisationnel et reconnue comme un acteur professionnel dans son environnement.
- L'environnement administratif et économique est favorable au développement des ESOP et à la diffusion de bonnes pratiques en matière d'accès des petits producteurs aux marchés.

Cette évaluation couvre en premier lieu la façon dont les plateformes ont contribué à la promotion des ESOP et du réseau des ESOP et d'en tirer les conclusions par rapport aux points à renforcer au sein des plateformes. Elle ne couvrira donc pas l'ensemble des activités et stratégies de la plateforme et APME.2A, mais uniquement sa relation avec le CIDR et les ESOP, ainsi que les activités qui découlent de cette relation et contrat.

Le présent rapport porte sur les résultats de l'évaluation de la plateforme ESOP du Burkina. Il est articulé autour des points suivants : la méthodologie, la présentation de la plateforme de APME.2A et les résultats proprement dits de l'évaluation qui comprennent les aspects pertinence, efficacité, efficience et viabilité de la plateforme ESOP ; et enfin des recommandations.

2. METHODOLOGIE

Conformément à la note de cadrage de la mission, l'évaluation de la plateforme ESOP a comporté les étapes suivantes :

- La rencontre avec l'équipe de la plateforme appuyée par la direction de APME.2A et de la Présidente du Conseil d'Administration: Cette rencontre a permis à l'équipe de la plateforme de faire une présentation des objectifs de la plateforme et des résultats obtenus au cours de cette phase du programme. Au cours de cette rencontre a été validé le projet de programme établi pour la mission. Par la suite, les échanges ont porté sur la grille d'analyse élaborée par la chef de mission pour l'évaluation de la plateforme.
- La rencontre de partenaires de la plateforme : comme indiqué dans le programme de l'évaluation, des partenaires de la plateforme ont été rencontrés ; il s'agit de DIAKONIA (bailleur de fonds), la Société Financière de Garantie Interbancaire du Burkina (SOFIGIB) qui a été sollicitée pour les demandes de crédit auprès de banques, SOS SAHEL et HELVETAS qui ont demandé l'accompagnement de la plateforme pour la conduite d'actions sur le terrain. La liste des personnes rencontrées est en annexe.
- La rédaction du rapport d'évaluation.

Pour donner un caractère participatif à l'évaluation, la démarche prévoit une restitution des premiers résultats aux responsables de la plateforme.

3. PRESENTATION DE LA PLATEFORME

L'Agence pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise/Agriculture et Artisanat (APME.2A) est une association à but non-lucratif créée en décembre 2004. Elle a été reconnue officiellement en février 2005 sous le récépissé n° 118/MATD.

L'Agence a été créée par des professionnels issus de l'ex-programme de Promotion de l'Artisanat au Burkina Faso (PAB) de la Coopération Suisse.

APME.2A se veut, à l'horizon 2015, une organisation d'utilité publique de référence en matière de promotion du développement socioéconomique.

Les objectifs poursuivis par l'Agence sont les suivants :

- Promouvoir l'accès aux marchés des produits des filières porteuses à travers les renforcements de compétences, l'information, des appuis ciblés et le développement de stratégie ;
- Promouvoir les filières porteuses dans les économies locales en favorisant l'émergence de capacités d'analyse et de maîtrise des contextes environnementaux ainsi que la production ;
- Offrir des prestations de services de qualité visant à contribuer à renforcer les capacités techniques et organisationnelles des différents acteurs des secteurs cibles (promoteurs/trices, prestataires, organisations, etc.) ;
- Développer une expertise dans l'accompagnement des communautés à la base pour la réalisation de leurs projets de développement ;
- Appuyer les collectivités locales dans la définition et la mise en œuvre d'actions qui contribuent au développement socio-économique de leur territoire.

Les valeurs d'APME.2A sont définies en fonction de ses aspirations profondes. Elles sont incarnées par la Transparence, la Solidarité, l'Equité, le Dialogue/Communication et le Professionnalisme.

Par ailleurs, pour APME.2A, l'Homme est au centre du développement. Les actions de l'Agence s'inscrivent dans la dynamique du développement durable (préservation de l'environnement pour les générations futures) et de la responsabilisation sociale et économique.

APME.2A abrite depuis 2007 en collaboration avec CIDR et avec l'appui financier de DIAKONIA, de l'AFD et de fondations privées, la plateforme de promotion des ESOP. Cette plateforme comprenait à sa création trois (3) cadres issus du programme du CIDR mené de 2003 à 2006.

De nos jours, la plateforme de promotion des ESOP est organisée de manière autonome au sein d'APME.2A et comprend 5 cadres dont les profils sont :

- Un conseiller en développement de marchés et démarche qualité, coordonnateur de l'équipe, de profil économiste-gestionnaire avec une dizaine d'années d'expériences dans l'accompagnement aux PME et en gestion d'équipe ;
- Un conseiller en suivi évaluation et veille sur les filières, de formation agro économiste ayant capitalisé une expérience solide en matière de création et d'accompagnement des ESOP pour avoir participé à la mise en œuvre de la première phase du projet (2003-2007) ;
- Un conseiller en gestion et gouvernance d'entreprises de formation agro économiste spécialisé dans l'accompagnement en gestion et gouvernance des ESOP depuis la première phase du projet ;

- Un conseiller en production agricole, agro-économiste avec une bonne connaissance du milieu paysan et de conduite des itinéraires techniques des spéculations;
- Une gestionnaire-comptable chargée de la tenue de la comptabilité de la Plateforme, et d'appuyer les ESOP sur la mise en œuvre de leurs outils comptables.

Chaque conseiller est point focal d'une ESOP au sein de la plateforme et chargé de coordonner l'appui de la plateforme en direction de ladite ESOP. La plateforme a recours à d'autres compétences à l'extérieur en cas de nécessité.

La plateforme dispose de deux véhicules de terrain fonctionnels.

3.1. EVOLUTION DE LA PLATEFORME

Tableau 1: Personnel chargé de l'appui aux ESOP

Nombre d'employés:	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010 *
- en équivalent temps plein	4	5	6	6
- dont encadrement ESOP	3	4	5	5
- dont personnel d'appui	1	1	1	1

Tableau 2: Dépenses de la plateforme de 2007 à 2010

Dépenses en FCFA	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
A. Investissements total		-	25 562 080	
- Véhicules		-	18 500 000	
-Motos		-	2 440 000	
-Mobilier		-	1 381 580	
-Informatique		-	3 240 500	
Dotation aux ESOP	1 000 000	29 997 264	32 576 378	29 040 770
-Frais administratif		105 844	137 164	156 296
Dotation en fonctionnement	1 000 000	3 016 020	5 675 889	10 423 594
-ESOP Diébougou	1 000 000	2 497 795	1 412 757	-
-ESOP Pô riz		486 475	3 102 221	6 254 915
-ESOP Tenkodogo		31 750	1 160 911	4 168 679
Dotation en investissement		270 000	1 772 375	2 070 900
-ESOP Diébougou		-	500 000	1 350 000
-ESOP Pô riz		85 000	1 174 975	688 500
-ESOP Tenkodogo		185 000	97 400	32 400
-Dotation en fonds de roulement		26 605 400	24 990 950	16 389 980
-ESOP Diébougou		21 639 200	1 571 900	-
-ESOP Pô riz		2 332 600	16 579 200	1 813 855
-ESOP Tenkodogo		2 633 600	6 839 850	14 576 125

B. Frais de fonctionnement:	24 909 860	44 906 979	55 537 070	65 151 614
- frais de personnel	16 168 586	27 926 116	34 670 079	40 140 975
- frais de bureau	1 952 840	4 011 403	5 666 583	6 805 764
- frais de déplacement	6 788 434	11 610 760	8 871 318	10 554 875
- Expertises externes			2 834 190	3 250 000
- Formation		18 700	2 494 900	3 000 000
- Coûts d'audit		640 000	1 000 000	400 000
- Evaluation externe				1 000 000
Total des dépenses	25 909 860	74 904 243	113 675 528	94 192 384
En % du budget total ONG	72,37%	57,95%	87,94%	72,87%

*(Réalisés au 31 Octobre + prévisions actualisées Novembre-Décembre 2010)

Tableau 3 : Recettes de la plateforme de 2007 à 2010

Recettes en FCFA	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
- Subvention CIDR PF	11 751 469	34 450 072	58 992 077	35 982 840
- Subvention Programme triennal				
- DIAKONIA PF	14 073 735	19 410 968	17 844 143	17 391 696
- APME.2A PF			5 455 000	13 261 405
- Transfert financier CIDR aux ESOP		33 951 154	27 661 575	20 200 000
Total des recettes	25 825 204	87 812 194	109 952 795	35 941

3.2. APPUIS ACCORDES PAR LA PLATEFORME A CHAQUE ESOP

Tableau 4: Coût d'appui de la plateforme à ESOP Léo SARL de 2007 à 2010

Montants investis (FCFA)	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Appui plate-forme en homme/jour	241	141	87	127
Coûts d'appui PF en homme/jour	31 621	38 820	39 384	41 308
Coût total d'appui PF	7 620 719	5 473 577	3 426 392	5 246 110

En €

11 635

8 357

5 231

8 009

Les appuis de la plateforme à ESOP Léo ont été:

- L'organisation du réseau des producteurs (la maîtrise de l'itinéraire technique, la maîtrise de la production de la semence certifiée de soja, la caractérisation des producteurs, le suivi du coût de production, le suivi d'impact) ;
- La formation des agents de suivi des producteurs (CDS) ;
- Le contrôle de la qualité du soja à collecter ;
- La réalisation d'une étude de marché du soja ;
- La formation à la torréfaction du soja ;
- La formation en gestion des ressources, en gouvernance ;
- La formation en genre et développement ;
- Elaboration de plans d'affaires sur 3 ans et actualisation chaque année ;
- L'élaboration de dossier de financement pour le crédit de campagne ;
- L'encadrement du comptable, organisation et suivi de la comptabilité ;
- Les outils de gestion : tableau de bord, suivi de la clientèle ;
- La formation en gestion des créances et dettes ;
- Accompagnement à la recherche de financement ;
- Collaboration avec autres ESOP : achats groupés de produits et commercialisation concertée.

Tableau 5: Coût d'appui de la plateforme à ESOP Po soja SARL de 2007 à 2010

Montants investis (FCFA)	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Appui plate-forme en homme/jour	174	117	79	90
Coûts d'appui PF en homme/jour	31 621	38 820	39 384	41 308
Coût total d'appui PF	5 510 001	4 557 432	3 111 321	3 717 716

En €

8 412

6 958

4 750

5 676

Les appuis de la plateforme à ESOP Po soja ont été similaires à ceux donnés à ESOP Léo.

Tableau 6: Coût d'appui de la plateforme à ESOP ETANA SARL (Po riz) de 2008 à 2010

Montants investis (FCFA)	Année 2007	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Appui plate-forme en homme/jour		102	148	82
Coûts d'appui PF en homme/jour		38 820	39 384	41 308
Coût total d'appui PF	-	3 975 137	5 828 805	3 387 252

En €

6 069

8 899

5 171

Les appuis de la plateforme à ETANA (ESOP Po riz), notamment pour la création de cette ESOP ont été :

- Au niveau de la production du riz : la formation des CDS, la caractérisation des producteurs, la formation des groupes de producteurs sur l'itinéraire technique, la production de semence et les règles de fonctionnement ;

- Au niveau de la gestion : plan de trésorerie, le tableau de bord, l'arrêté mensuel des comptes ;
- Au niveau de la commercialisation : les conseils pour la prospection du marché ;
- Au niveau de la comptabilité : l'ESOP ne dispose pas encore de comptable ; la comptabilité est assurée par la plateforme pour le moment ;
- Au niveau de la recherche de financement : l'élaboration d'un plan d'affaires sur 3 ans, l'élaboration d'un dossier de financement pour le crédit de campagne et l'accompagnement du gérant auprès des structures de financement ;
- L'achat groupé de sacs par les ESOP.

3.3. AUTRES ACTIVITES DE LA PLATEFORME

En plus des activités sus mentionnées en faveur des ESOP, la plateforme s'investit à instaurer une collaboration entre les différentes ESOP dans la mesure du possible. C'est ainsi qu'au cours d'une campagne de commercialisation, le responsable d'une ESOP est désigné par ses pairs pour l'achat de sacs de conditionnement au profit de l'ensemble des entreprises. Par cette action qu'elle appuie, la plateforme cherche à renforcer la collaboration entre ESOP et à minimiser le coût d'acquisition de ces emballages. Il en a été de même pour l'achat de bâches de séchage utilisées aussi bien par les producteurs de soja et de riz. Les ESOP intervenant dans la production du soja collaborent déjà par l'utilisation de semences produites par quelques producteurs expérimentés et certifiés, par la fourniture de soja brut à une ESOP qui en a besoin pour satisfaire une commande, par le groupage du soja torréfié pour une commercialisation collective ou par la location d'un magasin commun de stockage de produits finis à Ouagadougou.

Bien que les ESOP mènent des actions communes, il n'existe pas encore de réseau formel des ESOP. Il est prévu la formalisation par la plateforme de cette mise en réseau des ESOP en décembre 2010.

En matière de plaidoyer/lobbying en faveur l'agriculture familiale les actions menées par la plateforme sont encore à leur début. Jusque-là, les initiatives de la plateforme ont été orientées vers la recherche de partenaires ayant la même vision. C'est ainsi qu'un contact a été pris avec des faïtières d'organisations de producteurs (Confédération des Producteurs du Faso, Fédération de Producteurs Professionnels Agricoles du Burkina), la Direction Générale pour la Promotion de l'Economie Rurale (DGPER) et un réseau de partenaires soucieux de la question de la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest. L'objet de ce partenariat est d'intégrer un groupe d'intervenants au niveau national, et se préoccupant des questions d'agriculture familiale et de sécurité alimentaire.

Les cinq (5) ESOP mises en place par la plateforme sont dans les filières soja et riz. Pour avoir une bonne vision dans leur activité et avoir une bonne intégration dans chaque filière, la plateforme mène des études filières préalables. La restitution d'une étude sur la filière soja est en préparation et concerne les acteurs concernés au niveau national (Ministère de l'Agriculture, acteurs directs, utilisateurs, projets de développement). Concernant la filière riz, la plateforme a instauré des liens avec les acteurs de la filière au niveau national : Comité Interprofessionnel de la filière Riz du Burkina (CIRB) et le Projet Riz Pluvial (PRP). Ces liens permettent à la plateforme d'être informée de la dynamique en cours au sein de la filière au niveau national.

La plateforme mène d'autres activités en tant que prestataires de services ; c'est ainsi qu'elle réalise des études filières à la demande, accompagne des structures à l'organisation de la production pour approvisionner un marché (Helvetas, SOS SAHEL)

ou tout simplement mène des actions de développement au profit d'autres programmes (Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture au Burkina phase 2).

La plateforme a réalisé les prestations suivantes au profit de structures de la place :

- L'élaboration d'un plan d'affaires pluriannuel au profit d'APIL (ONG qui accompagne les producteurs de miel) ;
- La réalisation d'une étude sur la filière fruits et légumes dans la Boucle du Mouhoun ;
- La réalisation d'une étude sur la filière soja (présentée ci-dessus);
- L'accompagnement de SOS Sahel dans la réalisation d'un test de collecte sur la volaille locale et le niébé à Boussé ;
- L'accompagnement de Helvetas dans l'utilisation du soja comme culture de rotation dans la production du coton et du sésame biologique ;
- Oxfam Belgique, SOS Faim et Solidarité Socialiste attendent la réaction de leurs partenaires sur le terrain pour utiliser les services de la plateforme.

4. RESULTATS DE L'EVALUATION

Les résultats de l'évaluation porteront sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la viabilité de la plateforme.

4.1. PERTINENCE DE LA PLATEFORME

La plateforme a apporté des appuis aux ESOP à différentes étapes de leur développement. Ces appuis ont porté sur :

- La réalisation de tests de production en première année : tester la capacité des producteurs à s'organiser et à produire la spéculiation ;
- L'accompagnement pour la mise en place et à la consolidation de l'organisation des producteurs (assemblée villageoise, noyau dur) ;
- L'accompagnement technique des producteurs pour l'amélioration des rendements de 0.6 T/ha à 1.2 T /ha pour le soja.
- Le suivi du coût de production qui est actuellement de 80 F /kg ; cela constitue une base de discussion avec le producteur pour l'achat de son produit.
- L'instauration de la contractualisation au cours de rencontres avec les producteurs ;
- La réalisation d'études de marché sur le soja, le riz, le sésame et le niébé qui ont notamment été utilisées pour la création d'ESOP (riz, soja) ;
- La réalisation d'étude de faisabilité en 2004 à Léo, en 2006 à Po pour le soja, etc. en préalable à la mise en place de chaque ESOP ;
- L'élaboration avec les gérants recrutés de plan d'affaires pour 3 ans pour chaque ESOP, ce qui permet au gérant de mieux manager et s'approprier la démarche;
- La mise en place des outils de gestion de stocks et des ressources humaines (fiches de poste) ;
- L'élaboration de dossiers de financement par l'actualisation des plans d'affaires ;
- La plateforme veille à l'instauration d'une gouvernance partagée avec la participation des producteurs au capital à hauteur de 40% à terme.

L'appui de la plateforme est optimal en comparaison avec une intervention ponctuelle d'autres prestataires pour les raisons suivantes :

- L'équipe de la plateforme fait un encadrement de proximité ; cela instaure une confiance à l'inverse des acteurs d'une intervention ponctuelle ;
- L'équipe de la plateforme procède à une capitalisation après une expérience menée dans l'accompagnement d'une ESOP ;
- Le coût d'intervention de la plateforme est moindre en comparaison avec celui de consultants (Maison de l'entreprise, bureau d'études ou consultants indépendants) car la plateforme est composée de salariés ;

La complémentarité entre les ESOP existe déjà. Elle sera formalisée par une assemblée générale constitutive suivie d'une reconnaissance officielle (GIE ou SARL) d'ici décembre 2010. Pour l'heure, elle se manifeste comme suit :

- 2 ESOP produisent des semences et la mettent à la disposition des autres ;
- Chaque année, une ESOP est mandatée à rechercher les emballages sur le marché au profit des autres ;

- Il existe une collaboration entre les ESOP par la fourniture de matière première ou le regroupement de produit fini, pour satisfaire un marché contracté par une ESOP.
- Les ESOP de Léo et de Po soja ont loué ensemble un magasin de produits finis à Ouagadougou.

L'agriculture familiale occupe une place de choix dans la mission d'APME.2A ; son plan d'orientation stratégique (2010-2014), élaboré en mars 2010 a retenu comme axe 2 : "Contribuer à la sécurité alimentaire par l'augmentation de la productivité et des revenus de l'agriculture familiale"

Des organisations de producteurs ont été approchées : Fédération des Professionnels Agricoles du Burkina(FPAB), Confédération Paysanne du Faso (CPF) ; cependant, pour l'heure, on ne peut pas parler d'activité de lobbying en tant que telle. Des actions sont initiées pour pallier à cela. La stratégie est d'intégrer un groupe de partenaires ayant la même vision pour mener des actions visibles. C'est ainsi que la plateforme participera à un atelier sur les filières vivrières en Afrique de l'Ouest, qui sera organisé par le Réseau des Organisations des Producteurs Professionnels Agricoles (ROPPA) bien connu dans la défense de l'agriculture familiale. Par ailleurs APME.2A a déjà contacté et informé des partenaires financiers et techniques sur la question de l'agriculture familiale à travers la plateforme (voir 3.3).

La plateforme constitue la source d'expertise privilégiée des ESOP. Elle mène des actions de proximité, ce qui crée une confiance entre elle et les gérants et intervient à coût relativement plus faible comparativement aux autres structures intervenant au profit des entreprises. La plateforme a l'avantage de capitaliser les résultats de son intervention auprès des ESOP, ce qui la rend plus performante pour les mêmes sollicitations auprès d'autres ESOP.

APME.2A a retenu d'intégrer un groupe d'acteurs pour un lobbying en faveur de l'agriculture familiale au niveau national, ce qui donnerait plus de poids à l'intervention menée.

4.2. EFFICACITE DE LA PLATEFORME

L'efficacité de la plateforme est appréciée à travers l'appui aux ESOP et les activités de plaidoyer.

4.2.1. PAR RAPPORT A L'APPUI AUX ESOP

La plateforme dispose de 5 cadres dont les profils ont été présentés plus haut. Chaque conseiller est point focal d'une ESOP au sein de la plateforme et est chargé de coordonner l'appui de la plateforme en direction de ladite ESOP. La plateforme a recours à d'autres compétences à l'extérieur en cas de nécessité ; ces compétences sont :

- Ingénieur d'élevage pour élaborer un argumentaire technique permettant de diffuser le soja dans les élevages laitiers ;
- L'appui technologique aux ESOP : de simple au départ (torréfaction du soja), pour les premières ESOP la technologie de transformation des produits des nouvelles

ESOP nécessite des spécialistes du domaine; c'est le cas du décorticage du riz de qualité et de la trituration du soja (ESOP venant d'être créée) ;

- La gestion de la qualité des produits ;
- Le genre et les groupes vulnérables dont les personnes atteintes de VIH.

Au regard des besoins des ESOP sur le terrain, il ressort qu'un renforcement des capacités des cadres de la plateforme est nécessaire dans les domaines suivants:

- Le management de la qualité notamment pour la production biologique, la labellisation et la certification ;
- Le plaidoyer ;
- Le suivi / évaluation ;
- L'étude comparée des différents statuts juridiques de l'entreprise avec leurs avantages et inconvénients ; la gestion de la SARL et ses implications sociales et fiscales.

Pour la mise en œuvre de l'appui aux ESOP, l'identification des actions à mener et le planning des interventions sont faits avec l'ensemble du personnel de l'ESOP. Une évaluation annuelle (mois de septembre) par la plateforme et l'ensemble du personnel de l'ESOP permet de faire les ajustements nécessaires afin d'atteindre les objectifs initialement fixés ou pour résoudre des difficultés apparues au cours de l'exercice.

L'efficacité de la plateforme est obtenue à travers le dispositif suivant :

- La disponibilité d'outils techniques pour l'appui ;
- L'existence de cahier de charges pour chaque cadre de la plateforme ; ce cahier de charges est régulièrement mis à jour selon les besoins d'appui aux ESOP.
- L'existence de termes de missions et de comptes rendus de mission selon un canevas simplifié ;
- Le planning mensuel des activités à mener par chaque conseiller de la plateforme ;
- Le canevas de rapport mensuel pour chaque point focal d'ESOP.

Les sources de vérifications des actions de la plateforme en faveur des ESOP sont : les rapports et termes de référence de mission, les rapports de la plateforme et les comptes-rendus des rencontres de programmations et bilans de la plateforme.

Les relations financières entre APME.2A et le CIDR sont contractuelles (convention de partenariat pluriannuelle et contrats opérationnels annuels). La plateforme reçoit les 50% du budget de la plateforme de la part du CIDR ; le reste du budget est à rechercher par l'ONG locale. Actuellement, le financement global n'est pas bouclé, ce qui pénalise la réalisation des activités programmées. Pour limiter la distorsion budgétaire, la plateforme prend avec le CIDR des mesures de réduction de charges telles que l'utilisation du transport en commun pour la réalisation des missions, la révision à la baisse de certains objectifs ; dans une telle situation la plateforme privilégie les actions directes au profit des ESOP au détriment des actions de communication (lobbying). De 2008 à 2010, avec une prévision budgétaire de 422 millions de francs CFA pour la réalisation des activités de la plateforme, cette dernière a finalement obtenu 264 millions de francs soit environ 63% du budget prévisionnel.

L'organigramme que comporte le plan d'orientation stratégique d'APME.2A prévoit une place de choix pour l'organisation de la plateforme qui est vue comme une structure de prestation de services au profit des ESOP et de tiers.

La plateforme compte mettre en place le réseau des ESOP d'ici décembre 2010. Ce réseau avec l'appui d'APME.2A, sera chargé de la promotion des ESOP.

Les réflexions sur le statut optimal des ESOP seront approfondies au niveau de la plateforme, suite au renforcement de capacité demandé au profit de ses cadres sur la comparaison des statuts des entreprises.

Le stade de développement actuel des ESOP mises en place par la plateforme est comme suit :

- ESOP Léo (soja torréfié): en autonomisation
- ESOP Po (soja torréfié) : en développement
- ESOP Po Riz et ESOP Tenkodogo (farine de soja) : en renforcement
- ESOP Diébougou (soja brut) : à institutionnaliser en SARL
- ESOP huile de soja : vient d'être créée en novembre 2010.

La situation des réseaux ESOP est comme suit :

Tableau 7: Synthèse des réseaux des ESOP : Campagne 2010-2011

ESOP	Léo	Po Soja	Diébougou	Etana	Tenkodogo	TOTAL
Producteurs sous contrat	622	1 116	402	404	527	3 071
Producteurs divers / test	102	129	0	34	17	282
Total producteurs	724	1249	402	438	544	3 353
Nb. Groupes	46	79	34	33	32	224
Superficie en ha	236.52	491.8	130.225	91.38	176	1125.925
Engagements en tonnes	266.15	597.175	146.460	255.996	177.78	Soja : 1187.565 Riz : 255.996
Revenu par producteur	47 789	62 356	54 649	93 515	49 020	60 193

La plateforme dispose d'un groupe d'experts de compétence couvrant plusieurs domaines bien qu'elle ait recours de temps en temps à l'expertise extérieure pour satisfaire des besoins spécifiques. Cette situation est compréhensible quand on veut rendre optimum l'appui aux ESOP en lien avec l'équipe permanente à mettre en place.

Les ressources mises sur des bases contractuelles à la disposition de la plateforme pour la réalisation de son programme annuel ont été insuffisantes de 2008 à 2010 et ont couvert environ 63% des prévisions.

4.2.2. PAR RAPPORT AUX ACTIVITES DE PLAIDOYER

Le plaidoyer de la plateforme en faveur de la sécurité alimentaire, de l'agriculture familiale et de la pauvreté rurale est en élaboration. La vision est que le plaidoyer

1 Extrait du rapport d'activités de la plateforme du premier semestre 2010

sera mis en œuvre en collaboration avec un groupe d'intervenants ayant les mêmes objectifs.

La plateforme se rapproche davantage des autres structures qui défendent la même cause ; c'est ainsi que la plateforme participera à un atelier du ROPPA sur l'agriculture vivrière en Afrique de l'Ouest ; il est à noter également que la Confédération Paysanne du Faso (CPF) participe au comité consultatif de la plateforme. Ce comité consultatif est fonctionnel depuis 2009 et comprend en plus de la CPF, des personnes ressources à même d'orienter la plateforme dans le sens d'avoir une plus grande visibilité.

4.3. EFFICIENCE DE LA PLATEFORME

4.3.1. MOYENS INVESTIS DANS L'ENCADREMENT DES ESOP

Pour les années 2008, 2009 et 2010, les dépenses de la plateforme ont été respectivement de 74 904 243 FCFA (114 357 €), 113 675 528 F (173 550 €) et 94 192 384 F (143 805 €). Ces montants représentent respectivement 57.95%, 87.94% et 72.87% du budget total d'APME.2A.

Pour la maîtrise du coût de ses prestations, la plateforme a standardisé le temps d'intervention de ses experts par type d'ESOP (en autonomisation, en consolidation, en renforcement, en création). La stratégie est de diminuer progressivement le temps d'intervention de la plateforme tout le long de son cheminement depuis la création jusqu'à l'autonomisation. C'est ainsi que pour l'ESOP de Léo, le temps d'intervention qui était de 174 H/J en 2007 a été de 117 H/J en 2008, 79 H/J en 2009 et de 90 H/J en 2010. Selon la plateforme, l'augmentation du temps d'intervention en 2010, contrairement aux prévisions, est due à la grande sollicitation par l'entreprise en dehors du planning établi, et cela, suite aux difficultés d'accès au crédit pour le financement de sa collecte. En effet, la plateforme suspend son intervention dans les domaines maîtrisés comme l'accompagnement des producteurs et la recherche de marché et oriente son appui sur des domaines moins bien maîtrisés telle que la recherche de financement.

Il est à remarquer que l'accompagnement de proximité a ses avantages et ses inconvénients car, du fait de la proximité de la plateforme des ESOP, ces dernières sollicitent toujours un appui même dans un domaine qu'elles maîtrisent.

Pour la maîtrise du coût d'intervention, une standardisation est également disponible présentant les activités à mener et le temps nécessaire, pour :

- Une entreprise qui a besoin d'être approvisionnée en matières premières ;
- Des producteurs qui ont besoin d'écouler leurs produits.

La plateforme dispose de 5 cadres technique (dont une personne intervenant à temps partiel) et d'un personnel d'appui qui accompagne les ESOP dans leurs activités. Le temps d'intervention du personnel de la plateforme pour les ESOP est présenté dans les tableaux 4, 5 et 6.

4.3.2. COLLABORATION AVEC LE CIDR

Les appuis techniques dont la plateforme a bénéficié du CIDR sont regroupés de la façon suivante:

- La mise à disposition pendant 18 mois (d'Octobre 2008 à Mars 2010) d'une conseillère technique pour le renforcement de la plateforme ;

- La réalisation chaque année d'une mission d'assistance de 10 jours par le directeur du département Entreprise Agricoles, Filières et marchés (EAFM) au siège du CIDR.
- L'accompagnement à distance du directeur de département EAFM.

De manière spécifique, l'appui du conseiller technique permanent sur place a concerné les domaines suivants:

- Le renforcement et l'autonomisation des entreprises ;
- L'organisation interne et la structuration de la plateforme
- La gestion des ressources humaines ;
- Le management des connaissances et la capitalisation des activités ;
- L'analyse des impacts du programme ;
- L'appui à la professionnalisation de la plateforme ;
- La pérennisation de la plateforme et le positionnement comme prestataire de services ;
- La gestion des relations avec les bailleurs de fonds et les investisseurs ;
- La communication externe sur les actions ;
- La reconnaissance d'APME.2A dans l'environnement organisationnel et institutionnel.

Les missions du directeur de EAFM ont permis de :

- De trouver un consensus sur les solutions de financement pour les entreprises, aussi bien celles en cours de montage que les anciennes ESOP ;
- Valider les budgets prévisionnels du dernier trimestre 2009 et de l'année 2010 et faire un point sur les possibilités offertes par les financements en cours et les perspectives de partenariats et financements complémentaires ;
- Finaliser un travail de prospective sur la filière soja basé sur l'étude réalisée en août 2009 par la plateforme ESOP (débouchés, potentiel, perspectives de développer d'autres entreprises ou de diversifier les activités de celles existantes) ;
- Etudier de nouvelles pistes de partenariat avec HELVETAS, SOS SAHEL ;
- Faire un point sur la démarche de communication entamée en fin 2008 et l'élaboration d'une stratégie à plus long terme
- Faire un point plus particulier sur les nouvelles ESOP et valider leurs perspectives de développement, notamment lors d'une visite à Diébougou (soja) et Po (riz) ;
- Identifier les besoins d'appuis prioritaires de APME.2A pour le semestre à venir et valider le positionnement de la conseillère technique jusqu'en mars 2010.

L'accompagnement à distance a permis de valider certains documents et avoir des avis sur des options méthodologiques. Il a également permis d'échanger sur les bilans de gestion et les plans d'affaires des entreprises.

Aussi, le site UNGANA, réservé aux membres, permet la capitalisation des expériences des différentes plateformes en termes d'outils et de stratégie mise en œuvre pour résoudre des problèmes pratiques. Il est à noter que ce site est protégé, réservé aux membres de l'AIDR (dont fait partie APME.2A) et à leurs salariés et donc non accessible à d'autres personnes.

APME.2A fait partie d'un réseau international d'ONG : l'Alliance Internationale pour le Développement et de la Recherche (AIDR)CIDR ; dans ce cadre elle bénéficie d'un appui approprié comme structure abritant la plateforme dans la recherche de la

performance dans le management. Une session de formation est organisée annuellement dans ce sens.

Le CIDR est le principal partenaire technique et financier d'APME.2A sur le programme ESOP. Ce programme est piloté par une Plateforme logée au sein de APME.2A. Les cadres de cette plateforme sont à ce jour bien outillés pour la conduite des activités d'accompagnement des ESOP. Les attentes au niveau technique sont satisfaites. On note cependant, un manque d'échange d'expériences entre plateformes au niveau de la région et cela par manque de ressources financières budgétées.

4.4. VIABILITE DE LA PLATEFORME

4.4.1. CAPACITES TECHNIQUES/COMPETENCES DE LA PLATEFORME

De l'examen des besoins des ESOP et des ressources humaines disponibles au sein de la plateforme, il se dégage que les compétences présentes sont à même d'accompagner les ESOP dans leur développement, tout en faisant recours à des compétences extérieures en cas de nécessité et cela de manière ponctuelle. Cependant, compte tenu de la complexité progressive des activités de transformation et de gestion de la qualité, la plateforme compte intégrer en son sein à plein temps un spécialiste en post récolte et en transformation des produits agricoles. Au regard de l'expérience acquise par l'équipe actuelle de la plateforme, le risque est le départ de certains membres, ce qui posera nécessairement un problème d'efficacité dans l'intervention de la plateforme en direction des ESOP. La raison de la mobilité du personnel est liée au niveau des salaires en comparaison avec celui élevé d'autres projets et programmes financés directement par des organismes de coopération bi- ou multilatérale.

Déjà, il a été annoncé le départ du conseiller en gestion qui souhaite devenir gérant d'une nouvelle ESOP créée (ESOP huile de soja). Une partie de ses tâches pourrait être couverte par la comptable qui était utilisée jusque-là à mi-temps.

Pour pallier aux questions de mobilité du personnel des actions doivent être menées à savoir:

- Tenir compte du niveau général de salaire dans chaque pays pour la fixation des salaires des cadres de la plateforme ;
- Et prévoir une motivation croissante de la rémunération du personnel de la plateforme au fil du temps qui peut être liées à la valorisation de ses compétences et de son expertise .

4.4.2. VIABILITE FINANCIERE ET CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

La plateforme est à même de mener d'autres activités pour disposer de ressources complémentaires et couvrir une partie de ses dépenses. C'est ainsi qu'en 2009 la réalisation d'activités pour APIL et CVECA a permis d'avoir des recettes de 7 millions de francs CFA (10 687 €) . Courant 2010, des prestations de service au profit de SOS SAHEL, du Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture au Burkina (phase 2), entre autres, sont en cours. Il est à noter que pour ce type de prestation, la plateforme est en compétition avec les bureaux d'études privés de la place.

Concernant la capacité d'APME.2A à mobiliser des ressources externes, il est à noter que l'ONG a contacté cinq à six partenaires du nord. Ces derniers ont notifié qu'ils travaillent par phase de 6 ans qui arrive à échéance en 2013 et collaborent déjà avec des structures sur le terrain. Au niveau national, la volonté de mobilisation existe ; cependant il faut des actions de communication pour une visibilité au préalable. Par ailleurs il est à noter que les activités ainsi que les budgets y relatifs des projets et programmes sont déjà arrêtés avant leur mise en œuvre ; ce qui pose des difficultés pour y insérer des activités nouvelles à financer.

4.4.3. VIABILITE ORGANISATIONNELLE

L'organigramme que comporte le plan d'orientation stratégique d'APME.2A prévoit une place de choix pour la plateforme qui est vue comme une structure de prestation de services au profit des ESOP et de tiers. L'organigramme actuel évoluera vers cet organigramme cible. Une disposition sera prise très rapidement pour une meilleure structuration de la plateforme au sein d'APME.2A et pour une plus grande efficacité de la plateforme.

4.4.4. VIABILITE INSTITUTIONNELLE ET PARTENARIAT

Une convention d'appui technique est établie annuellement entre la plateforme et l'ESOP pour formaliser les actions à mener ainsi que leur planning. Une évaluation de cette convention est faite à mi-parcours pour recadrer l'appui selon les besoins actuels de l'entreprise.

La plateforme a établi une collaboration avec la Direction Générale de la Promotion de l'Economie Rurale (DGPER) du Ministère de l'Agriculture. Cette structure constituera le point d'entrée de la plateforme au sein du Ministère de l'Agriculture pour la promotion de la démarche ESOP. Deux cadres de la DGPER ont déjà visité les ESOP et une rencontre de travail a eu lieu entre la plateforme et la DGPER ; un projet de protocole de collaboration est attendu de la plateforme de la part de la DGPER pour appréciation. Un atelier de restitution des résultats de la filière soja est en préparation avec une participation financière et technique de la DGPER (Ministère de l'Agriculture).

Une collaboration existe entre la plateforme et l'Institut de l'Environnement et de la Recherche Agricole (INERA), la Chambre Régionale d'Agriculture (CRA), la Maison de l'Entreprise, le Programme Alimentaire Mondial (PAM) à travers son programme P4P.

Une capacité d'initier des activités en dehors du financement CIDR existe, cependant, obligation réciproque et contractuelle est faite à APME2.2A et au CIDR d'en informer son partenaire.

La gouvernance et les capacités organisationnelles internes de la plateforme sont appréciables. La qualité de gouvernance et le niveau organisationnel peuvent être appréciés à travers les points suivants :

- L'équipe dispose d'un coordinateur et bénéficie d'une autonomie organisationnelle au sein d'APME.2A.
- Des rencontres de programmation/bilan sont instaurées trimestriellement ;
- La systématisation de la capitalisation ; dans ce cadre, l'inventaire des outils techniques d'appui est en cours et deux ateliers de capitalisation dans l'année sont prévus.
- Les réunions mensuelles, trimestrielles, semestrielles tenues régulièrement contribuent aux échanges sur le bilan et la programmation des activités.

4.5. PERSPECTIVES DES ACTIVITES A MOYEN TERME

Un projet de programme couvrant la période de 2011 à 2015 a été déjà fait par le personnel de la plateforme et sera soumis pour appréciation à APME.2A. Il prend en compte le repositionnement du conseiller en gestion mentionné plus haut et son remplacement par la comptable qui était initialement occupée à mi-temps au niveau de la plateforme. La vision repose sur le fait que la promotion commerciale des l'ESOP se fera en partie à travers le RESOP à mettre en place et la plateforme constituera une équipe de techniciens au service des ESOP et du RESOP.

Pour l'équipe de la plateforme, les perspectives pour la plateforme à moyen terme (2011-2015) sont :

- Consolider l'existant avec les ESOP déjà en place ;
- Confirmer les activités en chantier avec la création d'une ESOP soja à Fada, d'ESOP volaille et niébé pour SOS SAHEL à Boussé.

Il sera tenu compte de la diversification des activités au sein des ESOP dans la mesure du possible au regard des difficultés actuelles d'accès au financement pour l'achat du produit principal ; aussi, cette diversification sera liée à la possibilité de préfinancement du client demandeur au regard de la faible capacité financière des ESOP ou de la mise en place par les institutions financières d'outils de financement adaptés aux besoins de PME agroalimentaires.

En termes de partenariat, il s'agira de maintenir le contact avec les structures déjà rencontrées. Le protocole de collaboration entre l'INERA et la plateforme sera dorénavant géré par le RESOP et le dit réseau sera inscrit au niveau de la Maison de l'Entreprise (Chambre de Commerce) comme association d'entreprises. L'APME.2A œuvrera à renforcer sa collaboration avec la DGPER (Ministère de l'Agriculture). En cas d'opportunités avec le secteur privé, la plateforme procédera à une mise en relation avec le RESOP.

5. RECOMMANDATIONS

Les principales recommandations sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 8 : Recommandations

Les besoins de la plate-forme en matière de renforcement des capacités d'intervention : - Gestion des ressources humaines - Gestion comptable et financière - Compétences techniques - Organisation interne - Partenariat - Accès au financement	- Renforcer l'équipe de la plateforme par un spécialiste en technologie post-récolte et en procédé de transformation des produits agricoles ; - Renforcer les compétences du spécialiste post-récolte dans le domaine de la gestion de la qualité, de la production biologique, de la labellisation et certification ; - Former l'équipe de la plateforme en plaidoyer ; - Renforcer les capacités du conseiller en suivi / évaluation ; - Former l'équipe de la plateforme sur l'étude comparée du statut juridique de l'entreprise, les avantages et inconvénients de chaque statut, les exigences fiscales et sociales dans la gestion d'une SARL. - Accompagner la plateforme à trouver une solution durable sur la question de recherche de crédit de campagne pour les ESOP auprès des structures de financement (banque et IMF), pour le financement des immobilisations, l'accès aux garanties financières (SOFIGIB par exemple) et le système de warrantage, ...;
Les opportunités et axes possibles de démultiplication d'ESOP. (lié à la capacité d'intervention de la plateforme, au contexte de travail et à la présence de partenaires dynamiques.	En plus des 6 entreprises existantes dont l'ESOP huilerie de soja, mettre en place 2 à 3 ESOP par an (à commencer en 2011 par une ESOP soja à Fada et 2 ESOP (volaille et niébé) pour SOS SAHEL à Boussé
La capitalisation et les possibilités de réplique dans de nouveaux pays	
Opportunité de création d'un Fonds d'investissement régional	

ANNEXES

Annexe 1. Programme de mission pour l'évaluation de la plateforme

Mardi	16 novembre	8h30-12h : Entretien avec le Directeur de APME.2A et l'équipe de la plateforme sur le fonctionnement interne de la plateforme et les compétences ; Présents : Présidente du CA, Directeur d'APME.2A, Equipe PF, Consultant 15h-16h : Echanges avec DIAKONIA ; Présents : Directeur APME.2A, Coordonnateur PF, Consultant 16h30-17h15 : Echanges avec Mr Rasmané Ouedraogo, président du comité consultatif ; Présents : Directeur APME.2A, Coordonnateur PF, Consultant
Jeudi	18 novembre	9h-09h45 : Echanges avec la SOFIGIB ; Présents : Conseiller en gestion, consultant 10h30-11h15 : Echanges avec un représentant de la Direction Générale de la Promotion de l'Economie Rurale(DGPER), Coordonnateur PF, Conseiller en gestion, Consultant 15h30-16h15 : Echanges avec l'ONG HELVETAS ; Présents: Coordonnateur PF, Responsable suivi-évaluation, consultant, 16h30-17h30 : Echanges avec l'ONG SOS SAHEL ; Présents : Coordonnateur PF, Responsable suivi-évaluation, Consultant

Annexe 2. Liste des personnes rencontrées

Nom et prénom	Structure	Contact
Mme Azèta Ouédraogo	PCA de APME.2A	50 36 36 02
Thomas Zoungrana	Directeur de APME.2A	50 36 36 02
Kankoudry Nasser Bila	Coordonnateur de la plateforme/APME.2A	70 24 83 83
Isac Bonkougou	Conseiller plateforme / APME.2A	70 15 17 14
Mme Chantal Zoungrana	Conseillère plateforme /APME.2A	
Marcel	Conseiller plateforme / APME.2A	
Modibo Ouédraogo	Conseiller plateforme /APME.2A	
Salifou Ouédraogo	Directeur exécutif SOS SAHEL	50 36 69 52
Darius Tiombiano	HELVETAS	70 10 74 40
Gwladys Simporé	Analyste financier SOFIGIB	50 30 03 33
Philippe Consigui	Directeur Général SOFIGIB	50 30 03 33
Michel Doré	Expert international , SOFIGIB	70 03 49 61

Annexe 3. Liste des documents consultés

- CIDR, Accès aux marchés urbains pour les petits producteurs ruraux, Programme à trois ans, janvier 2008
- CIDR/APME.2A, Rapport d'activités 2009, Mars 2010 ;
- APME.2A, Rapport d'activités de la plateforme ESOP, Année 2009, janvier 2010
- APME.2A, Rapport d'activités de la plateforme ESOP, 1^{er} semestre 2010, juillet 2010
- APME.2A, Stratégies, perspectives du 2^e semestre 2010 et planification de septembre à décembre 2010, septembre 2010.
- APME.2A, plan d'orientation stratégique 2010-2014, Mars 2010.