



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bureau de la coopération suisse au Tchad

Evaluation externe à mi-parcours du programme « Soutien au développement des filière karité, arachides et sésames (SODEFIKA) »

Gregoire Poisson

Ali Zarka

25/10/2021

Sigles et abréviations

AFD	Agence française de développement
ANADER	Agence nationale pour le développement rural
AE	Animateur endogène
APRODID	Association pour la Promotion du Développement Intégré et Durable
BELACD	Bureau de liaison et d'action caritative pour le développement
CEC	Caisse d'épargne et de crédit
CECOQDA	Centre de contrôle de qualité des denrées alimentaires
CDA	Comité départemental d'action
CHF	Franc suisse
COOPDIVT	Coopérative de production et de distribution d'huiles végétales
COVID-19	Coronavirus
CPA	Comité provincial d'action
DDC	Direction du développement et de la coopération
EF	Exploitation familiale
FAO	Organisation des Nations Unies pour alimentation et l'agriculture
CFA	Franc de la communauté financière africaine
ITRAD	Institut tchadien de recherche agronomique pour le développement
M4P	Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres
OA	Organisation d'appui (sous-traitants)
OE	Opérateur économique
OP	Organisation paysanne
PARCEC	Promotion et Appui aux Réseaux des Coopératives d'Épargne et de Crédits
PROFISEM	Opérationnalisation de la filière semencière
PTF	Partenaire technique et financier
SIM	Système d'information du marché
SODEFIKA	Soutien au développement des filières, karité, arachides et sésames
TdR	Termes de référence

Table des matières

1. Résumé Exécutif.....	4
2. Mandat.....	5
2.1. Objectifs de l'évaluation et résultats attendus	5
2.2. Contexte	5
2.3. L'intervention de la coopération suisse	5
3. Constats sur les filières de Sodefika	7
3.1. Filières arachides et sesame :.....	7
3.2. Filière karité :	11
4. Evaluation du programme.....	15
4.1. Pertinence	15
4.2. Efficacité	15
4.3. Efficience	17
4.4. Égalité des sexes et autonomisation des femmes	18
4.5. Système de gouvernance.....	19
4.6. Durabilité des résultats	20
4.7. Impact sur la pauvreté rurale.....	20
4.8. Score :	20
5. Recommandations	22
5.1. Interventions :	22
5.2. Approche	24
Annexe 1 : Atteinte des outcomes et outputs	26
Annexe 2: Presentation de Kolo Nafaso	30

1. Résumé Exécutif

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation intermédiaire à mi-parcours du programme SODEFIKA, commissionnée par la DDC dans le but d'apprécier la performance du projet, l'atteinte des objectifs et d'identifier des pistes pour l'améliorer. Les principaux constats sont les suivants :

Pertinence : SODEFIKA est un projet pertinent et dont l'impact sur les producteurs ruraux pauvres est positif.

Efficacité : Le projet a partiellement atteint ses objectifs en termes d'effet 1 et 2 : les coopératives de la filière arachide sont structurées et ont accès au marché (même si la plupart doivent encore améliorer leur gestion), mais les plateformes de karité ne semblent pas viables et n'ont pas accès à un marché significatif. Les résultats en termes de services institutionnels et financiers (effet 3) sont faibles du fait de la faillite de l'IMF partenaire, ce qui a eu un impact important sur les OP – en particulier le service de stockage.

Efficience : La gestion du projet a été efficiente en termes de mise en œuvre des activités prévues, mais n'a pas su identifier les problèmes et adapter les activités en conséquence.

Gouvernance : Le système de gouvernance est trop centralisé et vertical pour permettre un partage effectif des informations et une bonne prise de décision

Egalité des sexes : Les effets de la filière karité sur les conditions de vie des femmes sont ténus - mais les femmes participent aussi aux filières arachide et sésame et aux coopératives. Ces effets pourraient être mieux suivis en désagrégant les indicateurs par sexe.

Durabilité : La viabilité de certains services des OP et des acteurs institutionnels est incertaine, en particulier les décortiqueuses et les unités de transformation de karité, mais les agriculteurs formés sont impactés durablement.

Impact : L'impact sur les membres ruraux pauvres des coopératives est positif: Les formations en termes de techniques agricoles et de post-récolte ainsi que le stockage en commun semblent avoir un impact positif sur les revenus des paysans en les aidant à produire, conserver et vendre plus.

Recommandations

Le programme peut améliorer l'impact de ses interventions en :

- Stimulant la production des petits producteurs d'arachide et de sésame par la formation et l'accès aux intrants
- Renforçant la capacité des coopératives en termes de gouvernance et offre de service, et celle des plateformes en termes de modèle d'affaires et gestion
- Travail avec le secteur privé pour gérer la transformation et la commercialisation
- Relançant l'accès à la finance des OP
- Amplifiant l'application des conventions

Le programme peut renforcer son approche sur les points suivants :

- Adopter une approche filière ou Système de Marché – pour bénéficier des capacités des OE et développer les marchés
- Intensifier la communication interne pour faire remonter les problèmes
- Adopter une approche plus flexible et itérative de la conception et planification
- Revoir le système de suivi, la théorie du changement et le cadre logique et les recentrer sur les activités du programme et leurs impacts directs

2. Mandat

Après cinq années et demi de mise en œuvre du programme, le bureau de la coopération suisse au Tchad a souhaité faire un état des lieux de sa contribution à l'appui du développement des filières porteuses qui sont karité, arachides et sésames au Tchad, en faisant appel à une évaluation externe rétrospective (évaluation des résultats, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, et de la pérennité, viabilité financière) mais aussi prospective (nouvelles pistes et recommandations pour la suite du programme).

2.1. Objectifs de l'évaluation et résultats attendus

La mission a pour objectif principal d'effectuer une évaluation intermédiaire à mi-parcours du programme SODEFIKA dans le but d'apprécier la performance du projet, d'apprécier l'atteinte des objectifs et d'identifier des pistes pour l'améliorer. L'évaluation prendra aussi en compte les résultats principaux obtenus durant la phase 1 du projet (2015-2019).

Il est attendu de l'évaluation qu'elle permette de :

- Mettre à la disposition des parties prenantes (DDC, membres du comité de pilotage et le consortium de mise en œuvre) des informations factuelles relatives à l'avancement du projet
- Juger la performance du système de gouvernance du projet
- Recueillir le niveau de satisfaction des bénéficiaires des actions du projet (exploitations familiales, coopératives et plateformes)
- Dégager les leçons apprises du projet
- Formuler des recommandations pour la suite du projet.

2.2. Contexte

L'agriculture tchadienne (y compris l'élevage) occupe une place importante dans l'économie du pays (près de 25% PIB) et occupe 80% de la population active (PND 2017-2021) mais le Tchad reste tributaire des aléas climatiques, avec une très faible productivité.

L'exploitation et la valorisation des cultures de rente, comme arachides, sésames et karité offrent des opportunités pour les populations pauvres, en particulier pour les femmes et les jeunes, à faire face à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle et à diversifier leurs sources de revenus.

La valorisation de ces produits est confrontée à de nombreuses contraintes dont la faible capacité organisationnelle des exploitations familiales (EF), la déconnexion entre les producteurs et les maillons de la distribution à plus haute valeur ajoutée, l'inadaptation des techniques de transformation, le manque d'équipements, le manque de microfinance orientée sur l'activité productive comme cela peut être le cas dans d'autres pays de la sous-région, la dégradation de certaines espèces pourvoyeuses de produits dues à leur surexploitation conjuguée aux effets des changements climatiques et de la dégradation des sols, l'accès au marché et la faiblesse de la coordination pour valoriser les produits agricoles

2.3. L'intervention de la coopération suisse

Le programme « Soutien au développement des filières karité, arachides et sésames au Tchad (SODEFIKA) » vise à contribuer à l'objectif du PND (2017-2021) « Des filières porteuses dans les sous-secteurs agronomique et sylvicole - soient développées dans des pôles de croissance. Les filières cuir,

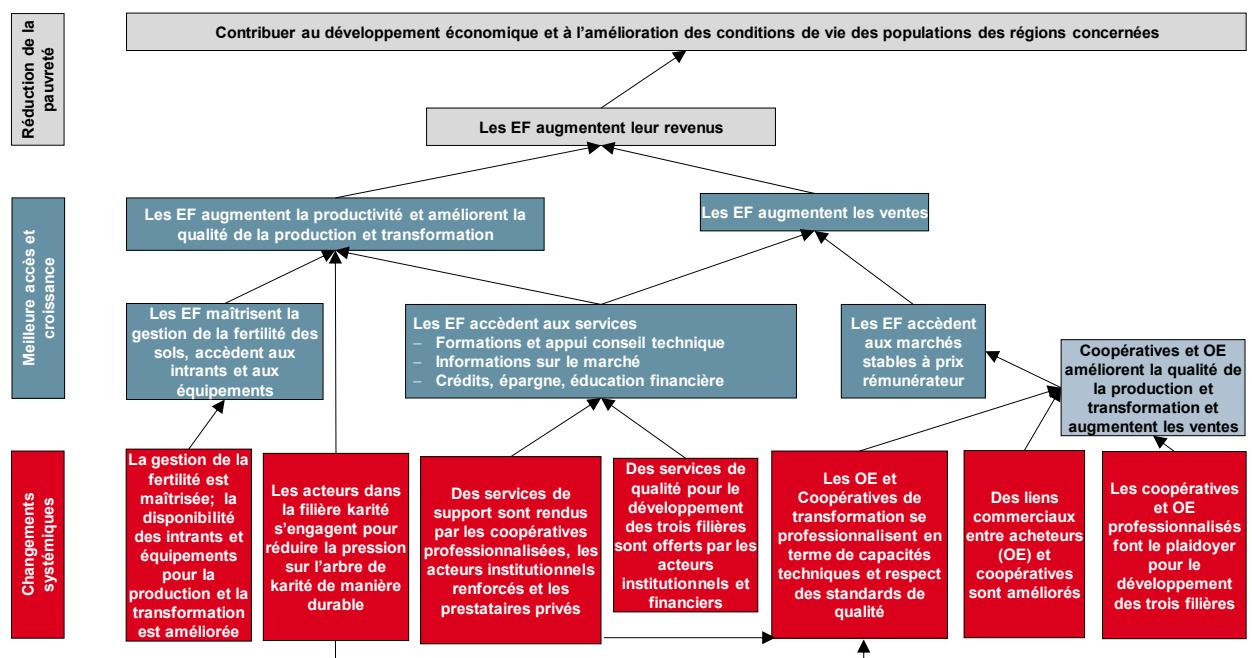
gomme arabique, **sésame**, oignon, ail, blé, canne à sucre, riz, spiruline, textile, natron, dattes, **arachide** et **karité** seront prévues à être promues pour la mise en place de véritables pôles économiques de compétitivité dans les régions dans lesquelles elles sont produites ».

Le programme SODEFIKA dans les provinces du Logone oriental, du Mandoul et du Moyen-Chari est prévu pour une durée de 12 ans repartie sur trois phases de 4 ans. Le budget global pour toute l'intervention est estimé à CHF 24 millions, soit un budget annuel de CHF 2 millions.

L'impact recherché pour la phase 2 du programme SODEFIKA (2019-2023) avec un budget de CHF 8'000'000 est le suivant : « Le développement de systèmes de marchés inclusifs permet aux populations pauvres et vulnérables d'avoir un meilleur accès à des services de qualité et à des opportunités commerciales. Les EF et les coopératives peuvent ainsi se professionnaliser, accroître leur revenu et atteindre une meilleure durabilité ».

Une attention particulière est consacrée au renforcement des liens de partenariat stratégique avec (i) les services déconcentrés de l'Etat et les coopératives/plateformes ; (ii) entre les EF et les opérateurs économiques.

Figure 1 : Théorie de changement de la deuxième phase du projet SODEFIKA



3. Constats sur les filières de Sodefika

SODEFIKA vise durant sa phase 2 « le développement de systèmes de marchés inclusifs permet aux populations pauvres et vulnérables d'avoir un meilleur accès à des services de qualité et à des opportunités commerciales ». Pour ce faire, le programme a centré son effort sur les Organisations Paysannes, afin de les rendre plus autonomes et capables de fournir des services, dont la formation et l'accès au marché à leurs membres. L'équipe d'évaluation a donc visité 7 plateformes de la filière karité et 8 coopératives soutenues par les 3 sous-traitants de SODEFIKA dans les 3 provinces du projet. Les constats suivants sont le fruit de ces visites de terrain et des discussions avec :

- les structures de ces OP (bureaux et personnel – animateurs endogènes, gérants, gardiens)
- leurs membres (simples et EF suivies par le projet)
- les structures d'accompagnement du projet (consortium, sous-traitants, ANADER)
- les institutions déconcentrées (ANADER, SISAAP, CECOQDA, ITRAD, CDA)
- les OE suivies ou non par le projet (grossistes, petits commerçants, intermédiaires, transformateurs, détaillants)

3.1. Filières arachides et sésame :

Marché :

Les filières arachide et sésame sont des filières extrêmement dynamiques – en particulier dans les 3 régions du projet. Au moment de l'évaluation, des milliers de tonnes étaient récoltées, décortiquées et séchées dans les zones de production et acheminées vers le centres urbains pour être acheté et stocké par les commerçants et transformé en huile et tourteau par les transformateurs (ou « amduria » selon l'appellation locale des machines extractrices). L'huile est ensuite envoyée vers les autres zones du Tchad (N'djamena et Abeche) et le tourteau exporté vers le Cameroun et le Nigeria. Une partie (25-30%) de l'arachide et la majorité (80%) du sésame sont exportées vers le Nigeria et le Soudan.

A Sahr, les commerçants disent traiter 8.000 tonnes de sésame, 6.500 tonnes d'arachide (dont 5.000 sont revendus aux transformateurs) et 2.500 tonnes de noix de karité (vendues au transformateurs). A Kumra, les transformateurs parlent de 25.000 tonnes d'arachide transformées et de dizaines de millier de tonnes supplémentaires exportées vers le Nigeria. Ces chiffres sont certainement à prendre avec prudence mais les volumes déclarés par les commerçants correspondent assez bien à ceux donnés par les transformateurs et vice-versa.

Les producteurs sont donc intégrés à un marché bien structuré.

Coopératives

L'équipe a visité les coopératives de Danamadjì, Balimba, Koumra, Bédjondo (Caritas Sahr), Béti, Mbikou (APRODID), Donya et Mbaikoro (Caritas Suisse Gorée). Le programme a su créer 96 cooperatives cantonales comptant plus de 32.000 membres. Les coopératives sont un outil intéressant pour développer la filière, en particulier en termes de formation des membres, participation à l'opérationnalisation du SIM et de gestion des ressources naturelles et des conflits. Cependant, elles sont en général plutôt faibles, avec une gouvernance médiocre (pas de comptabilité, très peu de fonds propres, contributions extrêmement réduites) et une offre de service limitée (stockage et vente groupées limités, décortiqueuses sous-utilisées).

Il faut noter que ces coopératives sont récentes - elles ont pour la plupart été créées en 2016-2017 durant la phase 1 du programme, et elles ont été très affectées par la faillite de la PARCEC.

De plus, ce constat général recouvre des réalités disparates : si la plupart des coopératives visitées ont paru faibles (3 sur 8) ou très faibles (2 sur 8), certaines étaient plus dynamiques (2 sur 8), un point sur lequel le programme peut s'appuyer pour améliorer son impact dans le futur.

Exemple d'une coopérative en difficulté : Kolomatibe, Mbäikoro, Logone oriental

Fondée en novembre 2016, 258 membres dont 135 femmes dans 34 villages

Budget :

La part sociale est fixée à 10.000 CFA, le droit d'adhésion 2000, et la cotisation annuelle 1000. Il devrait donc y avoir plus de 3 millions – pourtant *la caisse actuelle est de 31.000*. En effet, seuls 69 membres auraient payé la part sociale – mais ni l'adhésion, ni les cotisations.

Stockage :

- 2017-18: 75 sacs arachide tous warrantés par PARCEC
- 2018-19: pas de sacs après fraude et changement de bureau
- 2019-20 : 12 arachides, 24 sésame
- 2020-21 : 27 sacs arachide (soit *0,1 sac par membre*), 22 sésames stockés

Décortiqueuse :

- 1e année: revenus de 74.000 CFA utilisés pour réparer – les employés ne sont pas rémunérés
- 2e année – utilisée sans supervision par les membres et cassée en utilisant pour le mil
- 3e année – pas utilisée
- 4e année – pas utilisée

Il n'y a aucune comptabilité, ni des dépenses courantes, ni de la décortiqueuse.

Exemple d'une coopérative dynamique : Madjilebe, Mbickou, Logone oriental

Créée en décembre 2016 - 133 membres dont 92 femmes

Budget :

Part sociale 10.000, adhésion 1500, pas de cotisation annuelle - Tous les présents ont payé leur part
Caisse : 92.000 - 388.000 sur le compte de PARCEC bloquées en novembre 2019

Stockage

- 2018-19 : 190 sacs arachide, crédit agricole : 30.000/personne pour 87 personnes,
- 2019-20 : 237 sacs – 5,9M (25.000/sac) en 3 fois
- 2020-21 : 295 sacs – 6,6M (22.000/sac) stockés par 98 personnes sur 133

Stockés chez un membre qui a un hangar – payé 41.000 à la vente

Décortiqueuse

- 2018 : 30 sacs de recette, soit au moins 400 sacs décortiqués - bénéfice : 160.000 CFA
- 2019 : 40 sacs recette – au moins 600 sacs – bénéfice : 132,000
- 2020 : panne
- 2021 : ne marche toujours pas

Comptes informels semblent exister

Gouvernance

Les coopératives comptent typiquement entre 100 et 300 membres, repartis sur plus de 30 villages (l'ensemble d'un canton). Cela représente des distances importantes pour des petits agriculteurs et impacte la gouvernance et la fourniture de services. Seul un nombre réduit de membre (typiquement moins de 10%) contribuent financièrement aux coopératives, ce qui reflète à la fois un manque de confiance envers les bureaux et la faible valorisation des services de la coopérative par ses membres. La confiance entre les membres a aussi été impactée par la perte des fonds épargnés sur les comptes de la PARCEC (en moyenne 300.000 CFA). En conséquence, les fonds propres des coopératives sont extrêmement bas (entre 0 et 100.000 CFA dans les coopératives visitées). Dans la plupart des coopératives visitées, une comptabilité formelle manque, ce qui remet en cause la transparence et la redevabilité des instances dirigeantes, et ce dont les membres se sont plaints dans plusieurs instances.

Les meilleures coopératives ont des dynamiques endogènes et reposent sur la proximité et la confiance. Ainsi, la coopérative de Madjibele (voir encadré), qui n'a que 133 membres (dont la plupart sont maris et femmes) mais 98 membres, donc la quasi-totalité ont stocké 295 sacs d'arachide en 2020. Malgré l'arrêt du warrantage en 2018, les volumes des ventes groupées ont augmentés d'une année à l'autre. La coopérative n'a pas de local de stockage propre, mais elle a su utiliser l'entrepôt de l'un des membres à prix réduit.

Au contraire les coopératives plus grandes et mieux dotées sont parfois moins bien gérées. La coopérative Kolomatibe de Mbaikoro compte ainsi 258 membres mais n'a stocké que 27 sacs en 2020, soit 0,1 sac par membre. Très peu de membres ont cotisés, une fraude du bureau en 2018 a entamé la confiance et il ne reste que 31.000 en caisse.

Formation

Les formations sont effectives et appréciées par les membres des coopératives.

Les membres ont très souvent cité les formations comme l'élément du programme ayant eu le plus d'impact sur leur activité. Ils ont notamment cité les formations suivantes :

- Composts – effet sur la croissance notable
- Gestion post-récolte : stockage et vente au meilleur moment
- Technique semis en ligne – arachide, maïs, mil

Tous les membres n'ont pas toujours les moyens d'appliquer les techniques apprises (par exemple, le semis en ligne demande plus de main d'œuvre), mais ceux qui le font ont augmenté leurs rendements.

Cependant, les niveaux de formations à l'intérieur des coopératives sont hétérogènes :

- Les 1000 EF reçoivent une formation intensive, personnalisée et sur leur terrain.
- Les membres formés, typiquement entre 10 et 30 par session, reçoivent une formation théorique en salle.
- Les autres membres ne reçoivent pas directement de formation.

En effet, il n'y a pas de mécanismes de transmission internes, pour répliquer les formations et assurer que les nouvelles techniques soient connues de tous, malgré l'existence d'animateurs endogènes (dont le rôle est de collecter les prix pour le SIM).

Les autres membres ne savent pas qui est EF et ne peuvent donc pas leur demander conseil.

Stockage

Le stockage et la vente groupée sont un service fondamental des coopératives, et une des activités dont l'impact sur le revenu des agriculteurs est le plus fort, grâce à l'appréciation substantielle des prix entre la récolte et la période de soudure. Les coopératives du programme maîtrisent bien les conditions de

stockage (les pertes au cours du stockage semblent réduites) et de vente, et sont capables d'identifier les acheteurs pour les ventes groupées, à des prix légèrement supérieurs à ceux du marché.

Les niveaux de stockage sont souvent bas (moins d'un sac/membre) et le stockage concerne peu de membres (moins de 10%), en partie à cause de l'absence du warrantage. Le warrantage permettait à tous, et particulièrement aux plus pauvres, d'obtenir de quoi financer leurs besoins les plus pressants en attendant la vente du produits 6 à 8 mois plus tard. La disparition de la PARCEC et donc du warrantage a découragé le stockage, dont les volumes ont été divisé par 2 ou 3 ces deux dernières années – sauf exceptions (voir encadré Madjibele).

La gestion du service de stockage rapporte peu aux coopératives – qui ont souvent du mal à couvrir les frais du gardiennage, sans compter l'entretien des bâtiments.

Système d'information marché

Le SIM est fonctionnel. Il aide les agriculteurs à décider où et quand vendre, et à négocier les prix avec les acheteurs.

Les animateurs endogènes des coopératives collectent bien les prix sur leurs marchés, et les transmettent par SMS afin qu'ils soient agrégés puis diffusé, même s'ils ne sont pas dédommagés pour ce faire.

Décortiqueuses

37 décortiqueuses ont été distribuées aux coopératives en fin de phase 1. La majorité de ces décortiqueuses ne sont pas fonctionnelles – en effet, la plupart d'entre elles ont connu des pannes très rapidement. Ainsi l'équipe de Caritas estime que seules 7 des 24 décortiqueuses distribuées dans leur zone fonctionnent encore. Celles qui sont encore fonctionnelles sont sous-utilisées. Alors que les machines privées traitent 40 sacs par jour (soit 2500 sacs dans la saison), les meilleures coopératives visitées traitent 400 à 600 sacs dans la saison. Ce volume ne permet pas de générer assez de profit pour entretenir la décortiqueuse.

Les coopératives n'ont pas la capacité de gestion nécessaire pour un tel équipement. Elles paient des équipes de meunier afin de les opérer, mais ces équipes, payées en honoraires fixes, n'ont pas intérêt à maximiser le rendement. Les bureaux n'ont pas le temps de surveiller la production. Enfin, aucune des coopératives visitées n'a tenu une comptabilité des opérations, ce qui serait nécessaire afin de déterminer leur profitabilité et dégager ainsi suffisamment de fonds pour l'entretien et si possible, l'amortissement.

De nombreuses décortiqueuses privées sont utilisées dans les villages – mais les propriétaires les gèrent de façon stricte et les équipes sont intéressées au chiffre d'affaire. Concurrencer ces entreprises nécessiterait une gestion d'autant bon niveau.

Gestion des ressources naturelles

Les conventions de gestion des ressources naturelles et surtout de gestion des conflits semblent utiles et efficaces. A Koumra et Mbaikoro, ces conventions locales élaborées pour prévenir et gérer pacifiquement les conflits entre pasteurs et agriculteurs ont permis d'éviter ou de résoudre des conflits. Ce processus, qui semble efficace et efficient, a impliqué les communautés, les coopératives, les services techniques déconcentrés de l'Etat et les autorités traditionnelles. Il semble répondre à un réel besoin et obtenir de bons résultats au niveau local.

Les pépiniéristes sont eux aussi utiles mais leur action reste à une échelle réduite. Ils produisent typiquement quelques centaines de plantules, dont une petite partie est plantée, en général sur leur propre terrain et quelques dizaines survivent au bout d'un an. Ces volumes ne sont pas suffisants pour

influencer substantiellement la production future (le Tchad compte des millions d'arbre à karité) mais ils participent de la sensibilisation des communautés à l'importance du karité. Les pépiniéristes sont censés vendre les plantules qu'ils produisent, mais le karité ne commence à produire qu'après 20 ans, en moyenne 5kg d'amande par an et par arbre, un retour sur investissement d'autant plus faible que les taux de survie des plantules sont bas. De plus, la ressource existante n'est pas pleinement exploitée – la littérature estime que la grande majorité des fruits ne sont pas collectés. A noter : Les pépiniéristes sont attachés aux coopératives, ce qui est étonnant alors que celles-ci ne travaillent pas sur le karité.

Un large nombre de membres des coopératives bénéficient de l'un ou l'autre de ces services. En tout état de cause, les coopératives et leurs membres s'inscrivent dans un marché de l'arachide et du sésame dynamique.

3.2. Filière karité :

Marché :

Le karité est une filière importante dans les 3 régions du projet. Des dizaines de milliers de collectrices ramassent les fruits et vendent les noix. Ces noix peuvent être vendues directement aux transformateurs semi-industriels ou transformées en huile. L'huile noire est traditionnellement consommée localement (autoconsommation et vente locale), alors que les noix sont vendues aux transformateurs semi-industriels, qui les traitent entre juillet et septembre avant la saison de l'arachide.

A Sahr, les commerçants disent traiter 3000 tonnes de karité, entièrement vendus aux transformateurs de la région, ce qui représenterait 1.000.000 litres d'huile premium (huile blanche industrielle). Un transformateur interrogé confirme traiter 30 tonnes, soit 10.000 L par an, et une étude de RONGEAD/Nitidae en 2014 signale des productions de 40.00 à 70.000 L par amduria et par an. Les transformateurs semi-industriels exportent l'essentiel de leur production (90%) au Nigeria, Cameroun et Soudan et vendent le reste sur le marché local. De fait, la quasi-totalité de l'offre d'huile de karité blanche au Tchad provient des amduria (huile premium).

Le projet cherche à développer un nouveau marché : celui du beurre baratté. Cependant, ce marché encore jeune est un marché de niche - le beurre n'est pas vendu sur les marchés mais plutôt directement de producteur à consommateur en petites quantités ou à travers d'entreprises cosmétiques spécialisées à Ndjamen. Les volumes de vente du beurre baratté sont donc faibles.

Contexte :

L'Afrique de l'ouest produit environ 800.000 tonnes de noix de karité, dont 500.000 tonnes sont exportées et 300.000 tonnes sont consommées localement, essentiellement en zones rurales.

Le marché du karité est en plein boom : L'Afrique de l'Ouest a exporté 500 000 tonnes de karité en 2020 (réseau N'kalo). Le Ghana est devenu le premier exportateur africain de karité, avec 250.000 tonnes soit la moitié des tonnages. Le Burkina Faso, avec 125.000 tonnes compte pour 25% des exportations de karité de la région, avant le Bénin et la Côte d'Ivoire.

En cinq ans, les expéditions de cette matière grasse végétale africaine ont quasiment doublé avec pour principale destination l'Europe. Elle absorbe les 80% des exportations ouest-africaines.

Environ 10% du karité exporté de l'Afrique de l'Ouest est utilisé dans la production de cosmétiques, plus de 90% de l'exportation s'utilise comme « équivalent beurre cacao » dans le secteur de la confiserie. Plus précisément, ce sont deux entreprises, AAK en Suède et Loders-Croklaan des Pays-Bas, qui achètent plus de 90% des amandes pour cette transformation pour la consommation. En effet, le principal marché du karité concerne la demande pour des « cocoa butter equivalent » (équivalents en beurre cacao), les produits qui peuvent remplacer le beurre de cacao dans la fabrication du chocolat.

Plateformes

L'équipe a visité les plateformes de Deridien, Solial, Koumra, Bédjondo, Doba, Bebidja et Mbaikoro. Le programme a créé 12 plateformes départementales comptant plus de 14.500 membres. Les plateformes regroupent les organisations de femmes à l'échelle d'un département, dont de nombreux membres féminins des coopératives. Elles sont centrées sur la transformation et la production de beurre baratté. La gestion des plateformes est difficile et leur production limitée, ce qui traduit aussi bien leur manque de capacités que la difficulté de vendre sur un marché de niche. Les unités mécanisées en particulier ne sont pas viables dans leur forme actuelle. L'impact des plateformes sur les membres est donc limité.

Plateforme de Koumra

Créée en janvier 2016 - 5 faitières, 7275 membres

Complexe et unité de transformation finalisés en mars 2018

Production totale estimée de la plateforme : plus de 3000 sacs

Transformation au niveau de l'unité de transformation :

2018 : 26 sacs transformés

2019 : 58 sacs transformés

2020 : 77 sacs transformés

2021 : 44 sacs transformés jusque fin septembre, soit 1146L ou 0,1L par membre

Le volume de beurre produit n'a pas été documenté.

- La transformation se fait à perte (les dépenses sont plus importantes que les revenus)
- Les frais fixes (gérante, gardien) sont importants
- 3 des machines, ainsi que le générateur, ont des pannes (sauf torréfacteur)
- Un sac devrait produire 35L de beurre mais la machine ne fait plus que 25 l par sac

Vente :

• 873 l vendus au niveau de la plateforme

• 1822L vendus par Sodefika (N'Djamena, Sahr et Gebana)

• Reste vendu par les membres (environ 4000L si on ne compte que la production au niveau de l'unité de transformation).

Pas de comptabilité ni de fonds propres – la plateforme a perdu son épargne à la PARCEC

Gouvernance

Les plateformes visitées ont entre 700 et 7000 membres répartis sur tous les cantons d'un même département, et regroupent plusieurs groupements. Aucune des plateformes visitées n'a de documentation, ni en termes de production (nombre de litres effectivement produits), de vente, ni de comptabilité. Les structures visitées ont des fonds propre très limités (entre 30 et 200.000 CFA) après la fermeture de la PARCEC.

Formation en transformation

La technique de production du beurre de karité est une nouveauté appréciée par les membres des plateformes. Cependant des problèmes de qualité subsistent, surtout lorsque la transformation n'est pas mécanisée, avec un dépôt noir qui peut déplaire aux consommateurs (la plateforme de Doba a ainsi repris 278L sur les 500 qu'elle avait envoyé au point de vente de N'Djamena).

La plupart des femmes sont collectrices et ne bénéficient donc pas des services de transformation de la plateforme. Seuls les transformatrices ont un capital suffisant pour utiliser les machines. Le rapport annuel 2021 estime le nombre des femmes qui auraient transformé au travers des plateformes à 500, soit 3% des membres.

Transformation

La production des plateformes est minime – par rapport au nombre de membres et aux charges (frais fixes, entretien, amortissement) des unités. Il est difficile d'établir exactement combien les plateformes transforment, car elles n'ont pas de documentation de production, et elles agrègent parfois la production au niveau des unités de transformation et celle faite au niveau des groupements membres. Cependant, les plateformes visitées déclarent transformer entre 500 et 3000 litres par plateforme et par an, et le rapport annuel 2021 estime le total de production à 14.000 litres soit 1100 litres par plateforme et 1 litre par membre.

La production centralisée est difficile : Les membres sont réticents à venir produire au chef-lieu du département. Les plateformes demandent aux membres de produire dans l'unité de production de la plateforme pour respecter le diagramme de production, mais celui-ci requiert que les transformatrices passent plusieurs semaines sur place. C'est difficile pour la plupart des membres en raison des coûts de transport et de subsistance, du coût d'opportunité et de leurs obligations domestiques. D'ailleurs, de nombreuses transformatrices disent transformer chez elles plutôt qu'à la plateforme (c'est par exemple le cas de la présidente de Mbai-Koro) – et certaines disent qu'elles continuent à faire de l'huile noire plutôt que du beurre baraté.

Les plateformes ont peu ou pas de fonds propres, ne peuvent donc pas transformer et ont donc peu ou pas de revenus: les plateformes sont censées acheter des matières premières aux collectrices pour les transformer mais elles n'ont pas les fonds nécessaires pour cela. Elles sont donc obligées de mettre leurs installations au service des membres. Ce sont donc les membres qui réalisent les profits alors que les plateformes n'ont pas de revenus.

Les plateformes visitées n'ont ni registres de production (seulement des estimations basées sur le nombre de sacs transformés), **ni comptabilité**. Il est donc impossible de savoir si elles sont profitables ou non. Il est aussi impossible pour les membres de savoir si les unités de transformation sont bien gérées, ce qui peut générer des tensions.

La rentabilité des unités mécanique est moins probable encore que celle des plateformes non-mécanisées. En effet, les charges afférentes aux unités mécaniques sont importantes (maintenance, amortissement, fuel, gardiennage, gérance). Il faudrait donc une production importante pour leur permettre d'être profitables. Les pannes de l'unité sont récurrentes dans toutes les unités visitées, ce qui induit à la fois des coûts supplémentaires, mais aussi une baisse de la production. En outre, la production réelle est plus faible que prévue (25 litres par sac au lieu de 35 à Kumra). « La machine est gravement malade » selon l'expression de la présidente de la plateforme. Ce ratio impacte la rentabilité à la fois pour les membres transformatrices et la plateforme elle-même. Enfin, dans le cas de Koumra, la certification biologique (qui doit être renouvelée tous les deux ans) pèse sur la profitabilité.

Commercialisation

Les volumes de vente du beurre et les délais de paiement sont longs. Le beurre baratté n'est pas un produit largement connu et utilisé au Tchad. Son positionnement haut de gamme (2000 CFA le litre au lieu de 500 à 800 pour l'huile blanche premium des amdourias) le rend difficile à vendre. Ainsi, le magasin de N'Djamena n'a pu vendre que 2500 litres environ en 18 mois. De même, une vendeuse ayant un magasin devant le marché central à Sahr a vendu 30 litres en 4-5 mois.

Or les plateformes visitées n'ont pas de stratégie de marketing et de ventes. La commercialisation a été jusqu'ici assurée surtout par SODEFIKA, qui s'est chargé de mettre en place un magasin à N'Djamena, de vendre dans ses bureaux, ou de mettre en place le partenariat avec Gebana, et acheminer et retourner les produits depuis les plateformes. Les plateformes n'ont pas développé de réseau de ventes, de lien avec des grossistes ou des détaillants. Alors que le point de vente de Ndjamenya est fermé, les plateformes n'ont plus de débouchés pour leurs produits.

Les emballages ne sont pas adaptés. Le beurre baraté est solide qui nécessiterait une ouverture large du type bol ou bocal mais les emballages fournis ont une petite ouverture. De plus, ces emballages

sont relativement cher (500CFA pour 1 litre vendu à 2000). De nombreuses transformatrices leur préfèrent donc des emballages recyclés, qui permettent de vendre des plus petites quantités (bouteilles de 0,3 et 0,5 litres). A noter que les emballages sont eux aussi fournis par le programme (commande, paiement, transport) et non directement par les plateformes.

Malgré les formations, les plateformes visitées ne documentent pas leurs ventes. Il est donc difficile de différencier entre les ventes réalisées par les plateformes et les ventes des membres. Cependant les ventes par les plateformes semblent très réduites, ce qui reflète le manque de stratégie commerciale. La majorité des ventes sont faites au niveau des membres eux-mêmes, en adaptant leurs prix et stratégies de vente à leur contexte.

Modèle économique

Le modèle économique des plateformes doit-il être celui d'une entreprise de transformation ou d'une entreprise de service aux membres ? Aujourd'hui les plateformes transforment essentiellement pour leurs membres. En effet, elles n'ont pas les fonds pour acheter la matière première et la transformer. Pourtant la transformation comme service ne semble pas assez profitable pour faire fonctionner la plateforme (à Koumra, les dépenses notées dépassaient systématiquement les paiements des membres pour transformer leurs sacs).

Les plans d'affaires des plateformes manquent de réalisme : ils ne semblent pas prendre en compte la capacité des machines (1 sac par jour à Kumra), la capacité d'emprunt des plateformes (très limitée vu le manque d'historique financier et de garanties des plateformes), ou la capacité de vente (réduite, voire point de vente à Ndjamen).

4. Evaluation du programme

4.1. Pertinence

Sodefika coïncide bien avec les besoins des bénéficiaires. La région sud est le grenier du Tchad – les paysans du sud ont une production diversifiée (céréales, fruits, élevage, pêche) qui leur assure une relativement bonne sécurité alimentaire (voir document du Réseau de Systèmes d'Alerte Précoce contre la Famine Fews Net). Cependant les agriculteurs des zones cibles pratiquent essentiellement un agriculture de subsistance et leur revenus monétaires sont donc minimaux.

En ciblant les cultures de rente, Sodefika aide les agriculteurs de la zone à augmenter leurs revenus et s'intégrer à l'économie marchande dont ils ont besoin pour acquérir les services et les biens qu'ils ne produisent pas – éducation, santé, produits alimentaires, équipement. Ceci est spécialement important pour les plus jeunes pour qui l'accès à la consommation est primordial.

SODEFIKA a un impact positif sur les revenus des paysans en les aidant à produire, conserver et vendre plus – spécialement dans la filière arachide et dans une moindre mesure dans les filières sésame et karité. Les formations en termes de techniques agricoles et de post-récolte ainsi que le stockage en commun et la vente groupée semblent avoir porté des fruits et amélioré la vie des ménages ruraux ciblés par SODEFIKA, même si le cadre logique ne permet pas de totalement saisir l'ampleur du changement (pas d'indicateur sur l'augmentation des rendements et des revenus nets en arachide et sésame ou d'augmentation des collecte et revenus des karité chez les membres des OP soutenues en général ou même des EF pour ce qui est des revenus).

4.2. Efficacité

Le projet a partiellement atteint ses objectifs en termes d'effet 1 et 2: les coopératives de la filière arachide sont structurées et ont accès au marché (même si la plupart doivent encore améliorer leur gestion), mais les plateformes de karité sont plus faibles et n'ont pas accès à un marché significatif. Les résultats en termes institutionnels (effet 3) sont faibles du fait de la faillite de l'IMF partenaire (PARCEC). Il est encore tôt pour mesurer l'atteinte de l'effet 4 (COVID) mais il semble en bonne voie.

NB : Pour une discussion détaillée de l'atteinte des outcomes et outputs, voir annexe 1.

Le programme a un impact positif sur les petits producteurs d'arachide et de sésame. La formation a un impact fort sur la production, le stockage et la vente des membres des coopératives. Ceux-ci ont systématiquement cité les formations, particulièrement en techniques agricoles et stockage, comme les aspects du programme qu'ils ont le plus apprécié.

Le stockage et la vente groupée permettent aux membres des coopératives de réaliser des bénéfices supplémentaires en profitant du différentiel de prix entre le début et la fin de la saison – même si un nombre restreint de membres participe au stockage.

L'impact sur les productrices de karité est plus tenu. Les volumes traités par membres sont très bas (1 litre par membre selon le rapport annuel 2021). En effet, le projet se heurte à l'exiguïté du marché du beurre baraté et à la faible capacité des plateformes à produire. Le projet bénéficie surtout à un petit nombre de transformatrices (500 selon le rapport annuel 2021) – et beaucoup moins aux collectrices qui forment la majorité des membres.

Le programme ne met pas pleinement à profit les OE. La mise en relation des coopératives avec les acheteurs d'arachide est bonne, mais celle des plateformes ne l'est pas. En effet, le programme a préféré créer un point de vente de karité plutôt que de travailler avec les acteurs existants. C'est aussi

le programme qui gère la relation avec Gebana. De même, le programme joue les intermédiaires entre les plateformes et le producteur d'emballage.

Dans tous ces cas, le programme se substitue aux acteurs du système de marché déjà existant. Pourtant, les andurias sont l'acteur majeur du marché du karité au Tchad. Ils achètent et transforment des dizaines de milliers de sacs et ont un marché karité bien établi : 90% de leur production d'huile blanche premium de karité est exportée vers le Nigeria et le Cameroun. De même, il existe déjà des entreprises comme BioKadji et Douceur Meridionale Cosmetics à Ndjamené qui conditionnent et commercialisent des produits à base de beurre de karité.

Le projet n'a pas été conçu avec une véritable approche de développement des systèmes de marché. Au lieu d'utiliser les ressources des acteurs existants, il a préféré créer de nouvelles structures de toutes pièces (les coopératives et les plateformes) pour leur faire jouer des rôles complexes qu'elles ne peuvent pas assumer (la transformation et la vente). Hors, les OP ne peuvent pas se substituer au secteur privé, car les OP n'ont ni la capacité, ni le capital, ni même les incitations d'un entrepreneur privé. La transformation et la commercialisation doivent être réalisées par des entrepreneurs.

L'alternative est de réintroduire le secteur privé dans le projet en leur permettant de jouer leur rôle – et de s'occuper de la transformation (décorticage et transformation du beurre) et de la vente.

Les coopératives et les plateformes sont viables si elles se recentrent sur leur fonction centrale – l'appui à la production et à la vente des produits bruts. Ni les coopératives ni les plateformes n'ont les compétences pour gérer des équipements et des modèles commerciaux complexes – ni gouvernance, ni la capacité de gestion, ni la capacité commerciale, ni les capitaux requis pour transformer et vendre en quantité suffisante pour être viable sur le long terme

La répartition des revenus au niveau des coopératives est relativement égalitaire. Tous les membres qui ont reçus des formations, soit en techniques agricoles soit en traitement post-récolte, peuvent bénéficier d'améliorations de leurs revenus. Les formations touchent une grande diversité de membres, hommes et femmes, pauvres et moins pauvres (même si la capacité d'appliquer des innovations n'est pas la même chez les plus pauvres).

Les membres qui sont capables de stocker (c'est à dire ceux qui produisent le plus et qui n'ont pas de besoins financiers pressants) bénéficient plus que les autres. La disparition de PARCEC a écarté les plus pauvres, mais l'impact pour ceux qui peuvent stocker est fort – et s'ils ne sont pas les plus pauvres, ils sont quand même loin d'être riches.

La répartition des revenus au niveau des plateformes est plus problématique. Les transformatrices, qui peuvent acheter aux collectrices pour transformer, obtiennent plus de bénéfices des plateformes et de leurs unités de transformation que les autres. Aujourd'hui, il est difficile de voir quel est l'avantage pour les collectrices, qui sont largement majoritaires, de participer aux plateformes. Les plateformes voudraient acheter au-dessus des prix du marché (20.000 CFA le sac d'amandes cuites au lieu de 10.000 le sac d'amandes crues) mais ne sont pas capables d'acheter des volumes significatifs.

Différents modèles d'affaire pourraient avoir des impacts différents – ainsi, un stockage décentralisé permettra à plus de membres de stocker, et une privatisation de la transformation aurait plus d'impact sur les collectrices.

La microfinance était centrale pour le projet. Le stockage et la vente groupée étaient dépendants du warrantage qui permettait aux plus pauvres de stocker.

Les alternatives sont le prêt interne – par nature limité – ou le remplacement de PARCEC par d'autres acteurs financiers, au moins pour le warrantage.

4.3. Efficience

Le programme a été géré de manière efficiente en termes de mise en œuvre des activités prévues mais il n'a pas su adopter une approche marché réaliste et prudente dans sa conception, ni faire remonter et corriger les problèmes quand ils se sont présentés. Cela pèse sur le ratio coût-bénéfice entre les ressources investies et les résultats atteints.

Le programme a été géré de manière efficiente en termes de mise en œuvre des activités prévues. Le programme est très efficient tant au niveau du management, des ressources humaines, du suivi financier que de la gestion des partenariats. La mise en œuvre suit de près la planification et le rapportage et suivi des interventions rendent compte des avancées des sous-traitants. Les activités prévues dans le ProDoc ont été systématiquement mis en œuvre dans les temps impartis.

Le programme a su naviguer un environnement économique, politique, et sanitaire difficile. La baisse des prix du pétrole en 2015 a fortement affecté l'économie du pays et le budget de l'état. Il s'en est suivi une baisse des ventes locales d'huile d'arachide et plus encore de produits hauts de gamme comme le beurre de karité. D'autre part, il en est résulté une baisse du budget et de la capacité de service de l'état (une étude de l'UE sur le budget agricole montre que 95% du budget est utilisé pour le fonctionnement du ministère).

Le COVID a impacté le projet en termes de ventes et de prix des denrées. La fermeture des frontières, les restrictions sur le trafic routier (limitation du nombre de passagers et des horaires de circulation), le maintien du couvre-feu (entre 21h et 6h) et la prorogation de l'état d'urgence sanitaire jusqu'en mars 2021 pour contrôler la COVID-19, ont induit une hausse des coûts des transports et la limitation des volumes de flux internes et transfrontaliers parmi d'autres effets, occasionnant une baisse des revenus des ménages pauvres.

Plus récemment, la situation politique a été des plus volatiles depuis la mort d'Idriss Deby et la mise en place de la transition.

Pourtant le programme a su continuer à fonctionner malgré ces obstacles. En termes opérationnels, le projet a été capable d'obtenir une autorisation de circulation et a donc continué à opérer pendant les restrictions, alors que de nombreuses autres organisations et programmes ont du fermer.

Cependant la conception et la mise en œuvre auraient pu être plus prudente. Il semble que certaines orientations du programme auraient pu faire l'objet d'analyses plus approfondies afin de déterminer leurs chances de succès et les points critiques à surveiller pour obtenir les résultats désirés. Une analyse de risque du partenariat avec la PARCEC aurait ainsi permis de relever les défaillances de l'institution, et de mettre en garde le programme et les bénéficiaires.

Une étude de faisabilité réalisistes des investissements en équipement aurait aussi pu faire ressortir les difficultés à viabiliser les unités de transformation. De même, au lieu d'équiper de multiples coopératives en décortiqueuses et plateformes en unités mécanisées de transformation, il aurait été prudent de piloter ces équipements sur un ou deux sites en assurant un accompagnement rapproché pour mieux comprendre les problématiques et ajuster la mise en œuvre en fonction des résultats obtenus.

La remontée des problèmes et/ou irrégularités semble difficile et les mesures de correction tardent à être mises en place. La plupart des coopératives ont cessé d'obtenir des crédits warrantages en 2019, et la PARCEC a dû restreindre son offre de crédit des 2018, mais rien n'a été fait pour remédier à la situation. De même, les pannes des décortiqueuses et des unités de karité et leur sous-utilisation ont commencé en 2018 et sont bien connues des équipes du programme, mais n'ont pas été l'objet d'une analyse conjointe et le problème n'a toujours pas été réglé.

L'approche M4P n'est que partiellement suivie par le programme – le programme a opté d'une part pour le soutien direct aux bénéficiaires (EF) et de l'autre pour un soutien aux OP, mais la facilitation du rôle des OE et des autres acteurs du système est encore faible – particulièrement dans la filière karité. Le programme tend à se substituer aux acteurs en assurant certaines fonctions du système de marché lui-même (commercialisation et logistique, point de vente), ou en finançant les acteurs pour qu'ils fournissent les services nécessaires (services déconcentrés, PARCEC) plutôt qu'en incitant les acteurs existants à assumer les fonctions nécessaires du système de marché.

Les mécanismes de suivi et évaluation – en particulier le cadre logique et ses indicateurs – ne sont pas assez alignés avec la Théorie du Changement du programme – et ne permettent donc pas de suivre les changements amenés par les interventions et leurs impacts.

Beaucoup d'indicateurs du cadre logique ne sont pas directement liés aux activités du programme. Ainsi pour l'outcome 1, le "Nombre d'EF qui couvrent leurs besoins alimentaires annuels par leur production céréalière" ou le « Nombre de femmes ayant accès au foncier (héritage) » sont suivis alors que le programme n'a pas d'activité qui couvrent spécifiquement la production céréalière ou l'héritage des femmes. Pour l'outcome 2, le « Nombre d'EF suivies (H/F/jeunes) qui ont amélioré de 20% au minimum leur revenu » suit le revenu total des EF, alors que seuls les revenus liés à l'arachide, au sésame ou au karité devraient être suivis.

En revanche, le cadre logique manque d'indicateurs liés au suivi rapproché des OP et des OE et de leur performance. Les indicateurs liés aux revenus et à la profitabilité des OP et des OE, et particulièrement de leurs activités entrepreneuriales (décorticage et transformation) font défaut.

De même, le programme manque d'indicateurs de suivi des membres et de leurs performances en termes de production et revenu. Les indicateurs suivent les EF, qui reçoivent un soutien direct, et ne sont pas entièrement représentatifs des membres et donc de l'impact du programme.

Tous ces éléments pèsent sur le ratio coût-bénéfice entre les ressources investies et les résultats atteints. De nombreux investissements auraient pu être mieux ciblés. Certains équipements et bâtiments semblent dimensionnés et mal adaptés aux OP et ont été multipliés sans d'abord évaluer leur viabilité. Plus fondamentalement, le manque d'une approche marché invalide la majeure partie des efforts liés à la filière karité.

4.4. Égalité des sexes et autonomisation des femmes

La stratégie de SODEFIKA cible particulièrement les femmes au travers de la filière karité.

La quasi-totalité des membres des plateformes sont en effet des femmes, comme le sont la grande majorité des collectrices et petites transformatrices de la filière. La mise en place des plateformes de transformation doit:

- améliorer l'accès aux ressources et services en mettant les unités de transformation à leur disposition
- assurer leur participation au processus décisionnel – puisque la presque totalité des membres des bureaux sont des femmes,
- réduire la charge de travail en passant de la transformation manuelle, un processus à forte intensité de travail, à la transformation mécanique.
- augmenter les revenus des membres qui vendent les noix ou le beurre baratté à meilleur prix

Cependant, les effets sur les membres des plateformes sont encore ténus – du à la faible production et vente du beurre.

Les femmes bénéficient aussi des actions sur les filières arachides et sésame. En effet, les femmes sont nombreuses dans les coopératives du programme (15.500 sur 32.000 membres). Ces femmes (dont la plupart sont à la fois membres des coopératives et des plateformes) bénéficient des

interventions du programme dans les filières arachide et sésame. Il semble d'ailleurs que leurs revenus tirés de ces filières soit plus important que ceux tirés du karité.

Les membres féminins semblent pouvoir accéder aux services (formation et stockage), réduire leur charge de travail (grâce aux décortiqueuses, dans la mesure où celles-ci fonctionnent) et augmenter leurs revenus.

Le programme met un accent sur la participation des femmes aux activités et aux processus décisionnels – même si elles sont encore minoritaires dans les bureaux (11% selon le rapport annuel 2021). Le programme a aussi mis en place un accompagnement féminin pour les plateformes (animatrices).

Le système de suivi ne permet pas de suivre l'impact sur les femmes en dehors des processus décisionnels et héritage foncier. Les indicateurs ne sont pas désagrégés par sexe, et l'impact du karité sur le revenu des femmes n'est pas suivi. Il serait pourtant facile au programme de désagréger les principaux indicateurs et de suivre plus particulièrement l'augmentation des rendements arachide et sésame, le nombre de femmes ayant utilisé les services de stockage, décorticage ou transformation mécanique, et les revenus tirées de l'arachide, du sésame ou du karité.

4.5. Système de gouvernance

Le système de gouvernance du programme est très centralisé et peu flexible. Cela permet une mise en œuvre rapide et efficace mais décourage parfois un partage effectif des informations et une bonne prise de décision.

La gestion du programme est fortement centralisée, avec un équipe dirigeante puissante et efficace. Le lead du consortium assure l'essentiel de la mise en œuvre et du suivi et a mis en place un système de contrôle efficace incluant :

- Un cadre logique du projet et des plans d'activité désagrégés par opérateurs d'appui ;
- Un rapportage technique et financier trimestriel ;
- Des missions de suivi terrain régulières par chaque spécialiste
- Des audits annuels du programme

Cependant, la communication interne est limitée entre la coordination-pays et les sièges en Suisse, entre partenaires du consortium (Caritas Suisse et SwissAid), et entre consortium et sous-traitants.

- Le comité de suivi qui devait réunir trimestriellement les représentants pays et les coordinateurs des sièges de Caritas et SwissAid n'est pas fonctionnel.
- Les relations entre membres du consortium concernent surtout les aspects opérationnels
- Les OA sous-traitantes participent peu aux prises de décision. Des accords de partenariat détaillants les objectifs et interventions pour chaque OA, ainsi que le cadre logique désagrégé par sous-traitants, sont inclus dans le Prodoc et doivent être suivi.

Le programme a une approche verticale du partage de l'information, conception et planification :

- Les changements techniques et budgétaires par les sous-traitants sont difficiles.
- L'appui technique donné par l'équipe du consortium priviliege la formation des équipes des sous-traitants et le suivi des activités plutôt que la conception et la planification d'interventions et activités nouvelles.
- Il y a bien des rencontres-bilans annuelles mais pas de plateformes ou de mécanismes encourageant les échanges d'expérience ou les discussions stratégiques entre opérateurs.

Le programme considère que résultats sont contractuels et ne peuvent pas être changés. Les objectifs et les activités décrits dans le ProDoc ne sont donc pas remis en cause, même si le contexte ou les résultats ne correspondent plus aux interventions planifiées.

4.6. Durabilité des résultats

Certaines OP continueront à donner des services à leur membres. L'engagement et la viabilité des OP est variable – Dans certaines OP, peu de membres participent au budget et aux activités. Les OP les plus viables semblent être des OP ou l'investissement de SODEFIKA n'est pas le plus fort mais où les membres sont soudés par la proximité et engagés pour trouver des solutions locales. Ces OP continueront, voire accéléreront les services de stockage et de vente groupées.

La viabilité de certains services des OP est incertaine – en particulier le décorticage et la transformation mécanique du karité.

- L'impact sur les OP à ce stade serait minime puisque ces services ne sont pas profitables.
- Les décortiqueuses privées sont très répandues dans les zones rurales. Leur disparition au sein des coopératives n'aurait donc pas d'impact majeur sur les conditions de vie de agriculteurs.
- Les unités mécaniques de transformation du karité ne semblent pas viables sous leur forme actuelle mais elles n'auront d'incidence que sur les quelques 500 transformatrices qui les utilisent.

La viabilité des services institutionnels est incertaine.

- Formation: Il est peu probable que l'ANADER puisse continuer les formations individuelles sans le financement du programme. Cependant l'ANADER est en contact avec de nombreuses OP et pourrait sans doute continuer un appui plus informel à leur niveau.
- SIM: ni le SISAAP ni les radios ne pourraient continuer la diffusion des prix sans le soutien financier et logistique du programme (à noter – les animateurs endogènes ne sont pas dédommagés par les OP).
- Les autres services des institutions de l'état (ITRAD, CECOQDA etc.) dans le cadre du programme sont de nature plus ponctuelles (fiches techniques, diagrammes de production).

Les agriculteurs formés sont eux impactés durablement – ceux qui changent leurs techniques culturelles ou de stockage continueront à bénéficier des innovations qu'ils auront su mettre en œuvre. La durabilité du programme doit être jaugée à leur niveau.

Les OE sont autonomes et continueront de fonctionner – faciliter leur développement permettra de pérenniser les changements. Une approche marché qui s'appuie sur les acteurs pérennes du secteur aurait une meilleure viabilité sur le long terme.

4.7. Impact sur la pauvreté rurale

L'impact sur les membres ruraux pauvres des coopératives est positif: Les formations en termes de techniques agricoles et de post-récolte ainsi que le stockage en commun et la vente groupée semblent avoir un impact positif sur les revenus des paysans en les aidant à produire, conserver et vendre plus.

4.8. Score :

Categorie	Score	Commentaire
A. Pertinence	6	Les cultures de rente aident les agriculteurs de la zone à augmenter leurs revenus monétaires et acquérir les biens et services qu'ils ne produisent pas – éducation, santé, équipement etc.
B. Efficacité	2	Le projet a partiellement atteint ses objectifs en termes d'effet 1 et 2: les coopératives de la filière arachide sont structurées et ont accès au marché (même si la plupart doivent encore améliorer leur gestion), mais les plateformes de karité sont plus faibles et n'ont pas accès à un marché significatif. Les résultats en terme de institutionnels (effet 3) sont faibles du fait de la faillite de l'IMF partenaire.
C. Efficience	2	La gestion du projet a été efficiente en termes de mise en œuvre des activités prévues, dans un environnement difficile (COVID, crise économique, transition politique) mais n'a pas su identifier les problèmes et adapter les activités en conséquence.
D. Égalité des sexes et auto	2	Les effets de la filière karité sur les conditions de vie des femmes sont tenus - mais les femmes participent aussi aux filières arachide et sésame et aux coopératives. Ces effets pourraient être mieux suivis en désagrégeant les indicateurs par sexe.
E. Système de gouvernance	2	Le système de gouvernance est trop centralisé et vertical pour permettre un partage effectif des informations et une bonne prise de décision
F. Durabilité des résultats	3	La viabilité de certains services des OP et des acteurs institutionnels est incertaine mais les agriculteurs formés sont impactés durablement.
G. Impact sur la pauvreté rurale	3	L'impact sur les membres ruraux pauvres des coopératives est positif: Les formations en termes de techniques agricoles et de post-récolte ainsi que le stockage en commun semblent avoir un impact positif sur les revenus des paysans en les aidant à produire, conserver et vendre plus.
Total	2,9	SODEFIKA n'atteint encore qu'une petite partie des impacts qu'elle s'est fixé à ce stade.

5. Recommandations

5.1. Interventions :

Afin d'améliorer l'impact de SODEFIKA, le programme peut :

Recommandation 1 : Améliorer la production des petits producteurs d'arachide et de sésame

- 1.1 Formation:** La formation est l'une des forces du programme. Pourtant, elle ne touche encore qu'une minorité des membres de coopératives. Le programme pourrait multiplier les **groupes de formation décentralisés**. Les animateurs OA et ANADER pourraient former des groupes de voisinage autour des EF, pour profiter de leurs déplacements sur les sites des EF pour former. De même, les animateurs des Organisations d'appui (OA) pourraient **répliquer les formations** théoriques dans différents villages pour couvrir le maximum de membres possibles. Enfin, le programme pourrait aider les coopératives à développer des **mécanismes internes de réPLICATION** des formations.
- 1.2 Intrants:** L'utilisation d'intrants est primordiale pour augmenter les rendements des agriculteurs. Un **partenariat avec PROFISEM** pour la mise à disposition de semences était d'ailleurs prévu par le ProDoc, mais n'a pas été mise en place, malgré la présence de PROFISEM dans les 3 provinces et le fait que de nombreux semenciers PROFISEM soient membres des coopératives. Le programme doit **renforcer l'accès aux intrants**, et aux semences en particulier, en assurant que les semenciers PROFISEM puissent livrer aux membres. Le prix et la qualité étant les obstacles majeurs à l'utilisation de semences, les membres pourraient utiliser des semences R2 ou R3, et garantir la qualité grâce à la proximité du producteur.

Recommandation 2 : Renforcer la capacité des coopératives et plateformes

- 2.1 Soutenir la gouvernance et les solutions endogènes.** Le programme pourrait recenser et promouvoir les bonnes pratiques des OP – par exemple l'utilisation de magasins villageois à moindre coût ou décentralisés.
- 2.2 Recentrer les OP en termes de géographie.** Les OP les plus dynamiques et résilientes sont fondées sur des communautés soudées. Le programme ne devrait pas inciter les OP à s'étendre à tout prix, géographiquement ou numériquement, mais plutôt promouvoir un recentrage dans l'intérêt d'une meilleure gouvernance.
- 2.3 Recentrer les OP en termes de fonctions.** Les OP ne peuvent pas jouer un rôle d'entrepreneur. Elles gagneront à se recentrer sur leurs fonctions essentielles : la formation, le stockage et la vente groupée.
- 2.4 Inclure l'ANADER dans le renforcement des coopératives.** L'ANADER forme les EF, mais n'appuie pas directement les coopératives. Pourtant ils sont déjà proches et seront plus à même de poursuivre cet appui centralisé que celui aux EF après la fin du contrat avec SODEFIKA.
- 2.5 Développer de nouveaux services productifs.** Les coopératives pourraient proposer de nouveaux services liés aux activités agricoles de leurs membres : achats groupés d'intrants, formation et stockage d'autres denrées agricoles produites par leurs membres. De nombreux membres produisent et quelques coopératives stockent déjà les céréales. Certaines femmes seraient intéressées par l'horticulture.
- 2.6 Mettre en œuvre les outils de gestion.** Si les OP gèrent elles-mêmes leurs unités (décorticage ou unités de transformation de karité), elles doivent mettre en place les outils de gestion nécessaires, en particulier suivi de production, de vente et comptabilité. Le programme devra les y aider en assurant un appui intensif afin que ces unités soient suffisamment bien gérées pour devenir profitables

Recommandation 3. Renforcer la capacité des plateformes

- 3.1 Réorienter les plateformes de karité vers des rôles, modèles et plans d'affaire réalisistes.** Dans l'état actuel, les plateformes ne peuvent pas faire fonctionner leurs unités. Le programme doit refaire les plans d'affaire en tenant compte des contraintes de production, financement et marché, ainsi que des capacités de gestion des plateformes ou d'acteurs alternatifs.
- Le programme doit déterminer si les plateformes peuvent devenir des centres de service pour les transformatrices (et pour cela augmenter les frais de transformation et les volumes transformés afin de devenir profitable), ou transformer elles-mêmes en obtenant les fonds pour acheter la matière première. Dans tous les cas, le programme devrait montrer la **viabilité des plateformes** déjà mécanisées avant de mécaniser de nouvelles plateformes.
- 3.2 Diversifier les sources de revenus des plateformes.** Les plateformes devraient utiliser les différentes opportunités d'affaires à leur portée pour profiter au maximum de membres possibles. La production pourrait être décentralisée en utilisant des petits matériels simples et peu onéreux afin de permettre aux productrices qui ne peuvent pas se déplacer vers les unités des chefs-lieux de transformer.
- 3.3** De plus, des **débouchés alternatifs** doivent être trouvées pour les collectrices, qui sont la majorité des membres, afin qu'elles puissent vendre plus de noix.

Recommandation 4 : Travailler avec le secteur privé

- 4.1 Le programme doit adopter une approche marché afin d'assurer la viabilité de ses interventions. En priorité, il doit former des liens avec les transformateurs et les commerçants.** Le programme doit travailler avec les acteurs privés de la chaîne de valeur pour transformer et vendre le karité.
- Sur le **marché domestique**, le programme pourra explorer des collaborations avec les andourias et les entreprises qui conditionnent et commercialisent le beurre de karité (BioKadji etc.).
 - Sur les **marchés internationaux**, SODEFIKA devrait contacter les importateurs de karité sous toutes ses formes : noix, huile premium et beurre. Le marché du karité a explosé ces dernières années et les acheteurs Européens (80% du marché) cherchent à s'approvisionner. Des plateformes comme l'Alliance Globale Karité ou des programmes internationaux comme Kolo Nafaso (voir annexe 2) peuvent offrir de bonnes portes d'entrée..
- 4.2 Le programme doit soutenir le secteur privé afin qu'ils améliorent leurs revenus et développent le marché :** par exemple en soutenant les andourias pour qu'elles vendent ou exportent plus d'arachide et de karité, ou en développant les capacités des entreprises de cosmétiques de Ndjamenya ou en soutenant un acteur capable d'exporter le karité.
- 4.3 Les OP peuvent déléguer la gestion des équipements mécaniques au secteur privé :** les décortiqueuses et les unités de transformation pourraient être confiées à un acteur ayant les capacités financières et de gestion nécessaires

Recommandation 5 : Relancer l'accès à la finance

L'accès à la finance est essentiel pour les coopératives et leurs membres. La « faillite » de la PARCEC a eu un impact extrêmement négatif sur ces derniers. Afin de relancer l'accès à la finance, le programme devrait :

- 5.1 Apurer les comptes des OP et plateformes** pour rétablir la confiance et les capacités financières : Les fonds propres des OP sont gravement grevés par le blocage de leurs comptes CEC. Rétablir les comptes des coopératives et plateformes soutenues par le projet pourrait leur permettre de financer leurs services, comme par exemple le warrantage interne ou la transformation.
- 5.2 Faciliter le lien avec les acteurs financiers existants** : Plusieurs banques et IMF travaillent déjà dans la zone. Plutôt que de financer une IMF pour qu'elle propose ses services aux OP, le programme pourrait faciliter la liaison entre les OP et les institutions financières de la zone en leur présentant l'opportunité que représente le warrantage.

Recommandation 6 : Promouvoir les conventions de gestion des ressources naturelles

Amplifier les activités de conventions de gestion des ressources naturelles et prévention des conflits : Les conventions semblent avoir un bon ratio cout-bénéfice. Le programme pourrait répliquer de manière plus intensive afin que plus de zones soient couvertes.

5.2. Approche

Afin d'améliorer son efficience, le programme devrait :

Recommandation 7 : Adopter une approche filière ou Système de Marché – pour bénéficier des capacités des OE et développer les marchés, il s'agira de :

- 7.1 Ajouter des **compétences économiques** dans l'équipe – afin de mieux analyser les problématiques de marché et améliorer la conception et la planification des interventions.
- 7.2 Adopter une approche prudente des **investissements productifs**. Les nouveaux investissements doivent faire l'objet d'études de faisabilité pour validation et être pilotés avant réPLICATION.
- 7.3 **Confronter les plans et la réalité** en suivant de près les investissements productifs : lorsque les prévisions ne correspondent pas à la réalité, l'équipe doit pouvoir proposer des alternatives et réajuster le tir.

Recommandation 8 : Intensifier la communication interne pour faire remonter les problèmes

- 8.1 Le programme doit instaurer un dialogue franc entre membres du consortium et avec les techniciens, mais aussi avec et entre les sous-traitants, afin d'identifier les problèmes et de discuter de possibles solutions.
- 8.2 Le programme doit tester les hypothèses avec les partenaires et les backstoppeurs en prenant en compte les capacités et incitations des acteurs et les contraintes du marché, que ce soit dans le cadre des interventions actuelles (gestion par les plateformes) ou futures (par exemple, transformation comme service ou gestion par le privé). Les hypothèses à vérifier incluent :
 - la capacité des plateformes à gérer les unités mécanisées et des coopératives à gérer les décortiqueuses
 - le marché du beurre baratté (volumes réalistes de vente)
 - les hypothèses des plans d'affaires/comptes d'exploitation prévisionnels des plateformes (capacité d'emprunt, capacité de production, de commercialisation, volumes d'export de beurre certifié)
 - les alternatives stratégiques aux OP : Quels sont les acteurs les mieux placé pour transformer et vendre?

Recommandation 9 : Adopter une approche plus flexible et itérative de la conception et planification :

- 9.1 Discuter et revoir les **cibles et les interventions** avec la DDC selon les besoins du programme et des acteurs du marché – en se concentrant sur l'impact du programme et sa viabilité plutôt que de se focaliser sur l'atteinte formelle des cibles du cadre logique.
- 9.2 **Intégrer les sous-traitants** dans la conception et la planification : les OA ont une compréhension du terrain précieuse pour les prises de décisions.

Recommandation 10 : Suivi et évaluation - Revoir la théorie du changement et le cadre logique et le recentrer sur les activités et leurs impacts directs

- 10.1 La **théorie du changement** et le **cadre logique** gagneraient à être clarifiée en mettant les OP (et éventuellement les OE si le programme les intègre) au centre du changement systémique et donc les outcomes et outputs du programme.
- 10.2 Le cadre logique doit inclure des **indicateurs** permettant un suivi clair des OP et des OE et de leur performance, en particulier en termes de portée des différents services, leur revenus et leur profitabilité.
- 10.3 Suivi des membres (et non des EF) et de leurs **performances** en termes de **production** et **revenu** liée aux activités (arachide, sésame et karité).
- 10.4 **Désagrégation par sexe** afin de déterminer l'impact du programme sur les femmes spécialement en termes de revenus et accès aux services.

Annexe 1 : Atteinte des outcomes et outputs :

Effet 1 : EF, OP et OE se professionnalisent

Le renforcement de la capacité des OP prend du temps et doit être réaliste. Les OP maîtrisent les opérations les plus simples (suivi des contributions des membres et des revenus tirés du stockage), mais pas celles des opérations de transformation (déécorticage et transformation du karité).

Malgré les efforts de formation du programme, la qualité de la gouvernance interne des coopératives et des plateformes est variable. De nombreuses OP sont encore faible, comme l'atteste le manque de fonds propres et le bas niveau de participation financier par les membres.

Les coopératives pratiquent toutes le stockage et la vente groupée. En l'absence de warrantage, les volumes stockés sont faibles. Certaines coopératives arrivent quand même à stocker significativement (c'est-à-dire une moyenne de plusieurs sacs par membres) et assurent que la plupart de leurs membres stockent (en général, moins de 10% des membres participent aux ventes groupées).

En revanche, la gestion des unités mécaniques (machines de décorticage & unités de transformation du karité) n'est pas à la portée des OP. Les OP n'ont ni la capacité de gestion, ni le capital pour faire fonctionner ces machines de façon profitable, comme le montre la sous-utilisation et les pannes récurrentes de ces équipements.

Output 1.1 : Les capacités des EF sont renforcées par l'appui-conseil

Les capacités agricoles des EF ont été renforcées par l'appui-conseil direct aux 1000 EF du programme et par les formations aux membres des OP.

Il faut cependant noter que le renforcement des capacités est hétérogène entre les 1000 EF suivi par les animateurs ANADER et SODEFIKA, les membres des coopératives formés par le programme et le reste des membres.

Les membres des OP ne sont pas systématiquement formés – il n'y a aucun mécanisme de transmission des connaissances à l'intérieur des OP (les animateurs endogènes se bornent à relever les prix pour le SIM, ils ne forment pas les autres ménages). Certaines OP ont nommé des « formateurs » endogènes mais ceux-ci ne sont pas fonctionnels.

Certains OA ont décidé de décentraliser les formations, soit en les faisant tourner (APRODID, ce qui a résulté dans une meilleure participation des membres) soit en les répétant (CACH Goree) dans différentes localités des mêmes OP. Ces initiatives sont intéressantes et devraient être systématisées. **Les formations des EF sont de fait décentralisés mais ne suivent qu'un seul EF par localité.** Les animateurs pourraient former des groupes autour des EF pour assurer un plus large impact de leurs formations.

L'impact des formations sur les membres est donc plus limitée qu'elle pourrait l'être (voire **Ind OP 11-2 : 1656 ménages adoptant des innovations/pratiques agroécologiques sur 75000 ciblés**).

Output 1.2 : Les compétences des OP et OE en gestion d'entreprise et gouvernance associative (incl. Genre) sont améliorées par la formation et l'accompagnement.

Les OP semblent capables de suivre leurs fonds propres (même si les cahiers de compte ne semblent pas tenus de manière systématique et synthétique) mais elles n'ont pas la maîtrise basique de la gestion d'entreprise. Aucune OP visitée n'a pu présenter de comptabilité.

Si les opérations les plus simples sont plus ou moins maîtrisées (suivi des contributions des membres et des revenus tirés du stockage), celle des opérations de transformation (déécorticage et transformation du karité) ne sont pas suffisamment suivies pour en permettre une gestion efficace. Les OP ne sont pas capables de gérer ces opérations et font donc face à des pannes répétées qu'elles ne peuvent réparer.

En outre, les membres n'ont donc aucun moyen de contrôle de l'usage des revenus par les bureaux et les gérants, ce qui pourrait générer de la méfiance (ainsi qu'exprimé dans plusieurs OP) et ouvre la porte à de possibles malversations.

Il est clair que la gestion d'entreprise est particulièrement difficile dans le contexte des OP : la complexité de la gouvernance des OP, leur capacité à se réunir et leur capacité à comprendre les enjeux économiques et à utiliser les outils qui leurs sont remis par le projet est faible.

Le projet a bien développé des outils de gestion et formé les OP à leur utilisation. Mais un accompagnement adapté pour assurer leur mise en œuvre effective fait défaut. De plus, le personnel du projet ne semble pas complètement maîtriser l'application des outils. Ainsi, quand les évaluateurs ont fait la demande des comptes d'exploitation, ce sont les comptes d'exploitation prévisionnels qui ont été remis. De plus, les comptes d'exploitation et les plans d'affaires réalisés ne prennent pas en compte les réalités du terrain – par exemple, ils utilisent des hypothèses de capitalisation, de capacité de production ou de commercialisation irréalistes.

Les OE semblent avoir apprécié les formations mais à ce jour, celles-ci ont eu un impact limité sur leur activité économique :

- L'exemption pas encore accordée (est-elle-même souhaitable – voir le commentaire du chef du département des coopératives du ministère du commerce : *si toutes les entreprises se transforment en coopératives pour échapper à l'imposition, quelles seront les sources de revenus de l'état ?*)

- les méthodes de production ne semblent pas avoir beaucoup changé dans les OE – Le consommateur est-il prêt à payer pour ces changements qui demandent un investissement (équipement, nettoyage...) ?

Output 1.3 : Les EF, coopératives et plateformes mettent en place des parcs à karité et collaborent avec les autres acteurs pour la protection et la régénération du karité.

Les pepinieristes produisent des plantules et les plantent – ce qui va dans le bon sens pour améliorer la prise de conscience autour du karité. Le nombre de plantules ainsi produites est réduit mais participe de la sensibilisation des membres.

En 2021, 7.702 pieds ont été plantés, dépassant la cible prévue, mais ce nombre semble relativement faible comparé à l'ampleur du parc de karité (plusieurs millions de pied).

A noter que les activités des pépinieristes ne semblent pas pouvoir être profitables car il y a peu de demande pour un arbre dont le retour sur investissement est aussi long (20 ans) et incertain s'il n'est pas protégé efficacement contre les ruminants.

Les conventions, en limitant la coupe des pieds et en réduisant les antagonismes inter-communautaires, semblent utiles à la fois le cadre de la protection du karité et pour améliorer les rendements en réduisant les impacts négatifs de l'élevage sur l'agriculture.

Effet 2 : EF, OP et OE accèdent au marché

L'accès au marché est assuré pour l'arachide (et le sésame) mais plus complexe pour le beurre de karité.

En effet, les marchés de l'arachide et du sésame sont très dynamiques, avec une demande forte, que ce soit pour la consommation domestique ou pour l'export. Les coopératives savent identifier des acheteurs dans leurs localités et négocier avec eux. Les acheteurs sont nombreux et relativement bien structurés, avec des commerçants et des transformateurs locaux en lien avec les marchés nationaux et internationaux. La majorité de l'arachide est transformée en huile par les andourias pour alimenter les marchés domestiques (N'djamena, Abeche...) tandis que le tourteau est exporté au Cameroun et au Nigeria. Une autre partie est exportée décortiquée vers le Nigeria. Le sésame est exporté au Soudan et au Nigeria.

Les coopératives ont effectivement amélioré leur qualité et leur accès au marché – en stockant mieux (et donc en réduisant les pertes, même si cette réduction n'est pas mesurée par le projet) et en réalisant des ventes groupées) et en vendant plus tard à meilleur prix. Malheureusement, l'arrêt du crédit warrantage a empêché les coopératives de tirer pleinement profit de ces mécanismes. Ceci n'empêche pas certaines coopératives (celle dont la gouvernance est particulièrement solide) de continuer à développer les ventes groupées, soit au travers du stockage sans warrantage soit au travers de warrantage interne.

Il reste des questions sur l'intérêt de stocker le sésame, dont les prix ne semblent pas augmenter de manière aussi linéaire que l'arachide. En effet, les prix peuvent monter dès la récolte sous la pression des acheteurs Soudanais. Certaines coopératives ont arrêté le stockage de sésame, mais d'autres continuent à le pratiquer avec succès.

En revanche, la commercialisation du beurre de karité est plus difficile. Les plateformes – ou du moins certains de leurs membres - ont en effet appris à produire du beurre baratté, mais la transformation et la vente du beurre rencontre encore de nombreuses difficultés.

Le beurre de karité est un produit relativement nouveau et peu connu au Tchad. Le karité y est transformé soit par les collectrices en huile noire alimentaire – appréciée pour sa fragrance, soit par les transformateurs semi-industriel (andourias) en huile blanche pour des utilisations cosmétiques ou alimentaires. Le beurre de karité baratté, dont l'usage est principalement cosmétique, est donc un produit de niche en compétition avec l'huile de karité premium des andourias, vendue 3 à 4 fois moins cher et omniprésente sur les marchés, que ce soit dans les zones rurales ou à N'djamena.

Le beurre de karité – vendu par les plateformes à 2000CFA le litre - est un produit haut de gamme, destiné aux consommateurs les plus aisés. Trop cher pour la plupart des ménages ruraux, ses consommateurs potentiels vivent en zone urbaine, essentiellement à N'djamena ou à l'export.

Les plateformes n'ont pas de stratégie de promotion (afin de faire connaître l'existence et l'intérêt de ce nouveau produit) et de ventes (afin de le rendre disponible aux consommateurs). Les plateformes n'ont pas développé de réseau de ventes, de lien avec des grossistes ou des détaillants. La commercialisation a été

jusqu'ici assurée surtout par SODEFIKA. Alors que le point de vente mis en place par SODEFIKA à Ndjamen a est fermé, les plateformes n'ont plus de débouchés pour leurs produits.

Les plateformes sont installées en zones rurales, n'ont donc pas un accès direct aux zones urbaines et elles n'ont pas encore su créer un réseau de vente pour écouler leurs produits – malgré l'existence de plusieurs entreprises qui utilisent et vendent du karité à Ndjamen (BioKadji, Douceur Méridionale Cosmétiques). Pour l'instant, les plateformes, ou plutôt leurs membres, essaient de vendre directement au consommateur, ou au travers du projet.

De manière plus fondamentale, le marché du beurre baraté Tchadien est restreint – le point de vente de Ndjamen n'a pu écouler que 2500 litres en 18 mois, Douceur Méridionale Cosmétiques vend environ 300 litres de beurre de karité par an et BioKadji utilise essentiellement de l'huile premium pour ses produits. Le seul type de beurre de karité vendu dans les marchés du Tchad est l'huile premium d'andouria et les consommateurs urbains préfèrent des produits importés qui ne contiennent pas de karité. Le marché domestique semble aujourd'hui capable d'écouler quelques milliers de litres mais sans doute pas des dizaines et moins encore des centaines de milliers de litres. Le marché international est sans doute plus large, si les plateformes peuvent atteindre ses exigences en termes de prix, qualité, échéance et fiabilité des livraisons.

Output 2.1 : Le SIM est pérennisé à grande échelle et couvre les trois filières

Le projet a poursuivi la consolidation du SIM en intégrant le sésame en vue de continuer à fournir des informations nécessaires aux coopératives, plateformes et EF pour la commercialisation de leurs produits.

Le SIM semble bien fonctionner, en parti grâce au bénévolat des animateurs endogènes, qui effectuent la collecte des prix et leur envoie hebdomadaire sans soutien financier des OP dont ils font partie. Le SISAAP semble jouer son rôle d'agrégation des données et le programme assure que les données soient transmises et diffusées par les radios partenaires.

Output 2.2 : La qualité des produits transformés par les OP et OE est améliorée

La qualité des arachides vendues par les coopératives semble adéquate et les coopératives disent avoir réduit les pertes de stockage. Il serait d'ailleurs intéressant de quantifier cette réduction afin de mesurer l'amélioration du revenu des membres qui stockent.

La transformation en beurre baratté semble avoir été assimilé par les plateformes même si des problèmes de qualité (résidus noirs) subsistent. Les plateformes insistent pour transformer au niveau du site du chef-lieu (qu'il y ait une unité ou pas) mais les transformatrices vivant en périphérie du chef-lieu ne peuvent pas se permettre de passer plusieurs jours loin de leur localité. De fait, **de nombreuses productrices continuent à transformer chez elles** – et il n'est pas clair qu'elles respectent les normes ou même qu'elles produisent du beurre blanc. La décentralisation de la production au niveau des groupes pourrait faire du sens, surtout si les groupes ont du petit matériel (broyeurs manuels etc.) qui facilitent la transformation.

La transformation et la commercialisation de ce nouveau produit par les plateformes sont difficile. La rentabilité de la transformation en beurre doit être validée: Le rendement et le cout de fonctionnement des unités mécanisées doit être estimée afin de calculer la rentabilité des activités de la plateforme que ce soit en tant que prestation de service ou de transformation, ainsi que celle des transformatrices elles-mêmes. Koumra, la seule plateforme disposant de documentation sur la transformation, notait qu'un sac produisait 25 litres de beurre (au lieu des 35 prévus), ce qui réduirait substantiellement les marges sur le beurre produit.

Enfin, la certification a bien été mise en place mais son cout semble difficile à soutenir par la plateforme. La certification bio doit être renouvelée tous les 2 ans et son cout (5.000.000 CFA) risque d'être difficile à supporter si les volumes d'export ne sont pas suffisants (avec une marge de 500 CFA par litre, il faudrait vendre 10.000 litres pour atteindre le seuil de rentabilité).

Output 2.3 : Le développement des réseaux pour la commercialisation des OP et OE

Les coopératives semblent arriver à trouver des acheteurs pour les ventes groupées (cf. contrats) **et vendre l'arachide stockée avec profit** (typiquement le double du prix de la récolte). En effet, ils vendent à des grossistes et des transformateurs sur un marché de gros bien établi.

Pour le sésame les fluctuations de prix semblent moins importantes et certaines coopératives ont même vu le prix baisser entre la récolte et la vente. Le stockage est donc moins intéressant mais la vente semble facile, et déjà à haut prix à la récolte ou les acheteurs Soudanais achètent autant qu'ils le peuvent.

Les plateformes en revanche n'ont pas encore la capacité de vendre. Au lieu d'aider les collectrices à vendre sur le marché établi des grossistes et transformateurs, le projet les incite à vendre elles-même aux consommateurs. De plus, le projet a pris en main les ventes, jouant un rôle d'intermédiaire au lieu de laisser les acteurs privés le faire. Il a d'abord géré un magasin à Ndjamen mais celui-ci est fermé depuis un an, réduisant d'autant les ventes des plateformes. Le projet prend encore en charge le transport du beurre conditionné, et la vente dans les locaux du projet à Ndjamen et Sahr. Les plateformes n'ont pas su développer un système de vente – aucune documentation ne renseigne ce qui a été vendu et pour combien. **Les volumes de vente sont**

extremement faibles et même les chiffres annoncés par les plateformes incluent la production et les ventes individuelles. La plupart des femmes qui transforment préfèrent vendre dans des emballages recyclés qui sont moins chers et plus petits, donc plus abordables pour les consommateurs et plus remunerateurs pour elles. **Les OE en revanche ont un marché bien établi** et vendent leur huile blanche aux acheteurs Nigérians et Camerounais. Le projet pourrait explorer des partenariats avec ces acteurs afin de les aider à élargir le marché du karité Tchadien.

Effet 3 : Les acteurs institutionnels et financiers offrent des services de qualité

L'effet 3 a été très affecté par la situation de la PARCEC. En effet, l'accès à la finance était un axe essentiel du projet, qui permettait aux OP d'obtenir les fonds nécessaires à leurs services – en particulier au travers du warrantage qui permettait aux membres les plus pauvres des OP de stocker tout en pourvoyant à leurs besoins les plus pressants.

La PARCEC avait arrêté la plupart des crédits en 2019 et CACH a arrêté son partenariat avec la PARCEC en janvier 2021, après la découverte de malversations qui ont conduit l'IMF à suspendre ses activités. L'une des prochaines étapes les plus importantes est de trouver une alternative à la PARCEC tout en poursuivant la mise en œuvre du projet. Le consortium a proposé un plan B dans le but de continuer à assurer la fonction d'appui « accès aux produits financiers de proximité et adaptés aux besoins des bénéficiaires ».

La collaboration avec ces services déconcentrés de l'état bénéficie à la fois au projet et à ces institutions elles-mêmes. Le projet a poursuivi son partenariat avec les institutions étatiques sur la base des contrats opérationnels avec ANADER, CECOQDA, ITRAD et SISAAP. Les bénéficiaires du projet ont été accompagnés et renforcés par ces structures spécialisées et services techniques déconcentrés de l'Etat et les bénéficiaires, particulièrement les EF suivis par ANADER semblent satisfait de cet accompagnement. Les commentaires et suggestions des techniciens de ces institutions, en particulier ANADER, sont souvent pertinentes pour le projet.

De même, ces institutions gagnent à faire partie du projet, et elles y gagnent non seulement en moyen financiers mais aussi en termes de capacité technique et en exposition aux réalités du terrain. Ainsi, SODEFIKA est le principal partenaire d'ANADER dans les régions concernées.

Effet 4 : Les OP renforcent leurs capacités contre la COVID-19

Ces interventions ont commencé en juillet 2021. Il est donc encore trop tôt pour juger de leurs effets. Cependant, la sensibilisation, la réalisation des forages, et la distribution de kits de lavage des mains a bien eu lieu.

Annexe 2: Presentation de Kolo Nafaso

