



CECI

RAPPORT DE CAPITALISATION DES EXPÉRIENCES DU CECI DANS LA FILIÈRE KARITÉ AU MALI ET AU BURKINA FASO

**Préparé par Marie-Pierre Chazel
Stagiaire OCI**

**Sous la supervision de Philippe Fragnier
Chargé de projets Afrique**

**Centre d'études et de coopération internationale
Montréal, août 2006**

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|----------|
| 1. Préambule | 1 |
| 1.1. Mise en contexte..... | 1 |
| 1.1.1. Mandat de la stagiaire | 2 |
| 1.2. Rappel méthodologique: Qu'est ce que la capitalisation et pourquoi faire une capitalisation ? | 2 |
| 1.3. Organisation du travail, de la matière à capitaliser. Qu'est-ce qui sera capitalisé? .. | 2 |
| 1.4. Organisation du document..... | 3 |
| | |
| 2. Analyse des facteurs de succès et de difficultés influençant le développement d'organisations de productrices de karité fortes..... | 4 |
| 2.1. Volet production et transformation..... | 4 |
| 2.1.1. Description, portrait, observations : | 4 |
| 2.1.2. Facteurs analytiques : réflexions, constats, facteurs de succès, difficultés : | 4 |
| 2.1.3. Leçons apprises..... | 7 |
| 2.2. Volet gestion et vie organisationnelle | 9 |
| 2.2.1. Description, portrait, observations : | 9 |
| 2.2.2. Facteurs analytique : constats, réflexions, facteurs de succès, difficultés : | 10 |
| 2.2.3. Leçons apprises..... | 13 |
| 2.3. Volet commercialisation..... | 15 |
| 2.3.1. Description, portrait, observations : | 15 |
| 2.3.2. Facteurs analytiques : constats, réflexion, facteurs de succès, difficultés : | 16 |
| 2.3.3. Leçons apprises : | 17 |
| 2.3.4. Recommandations | 18 |
| 2.4. Volet positionnement des productrices et concertation | 18 |
| 2.4.1. Description, portrait, observations : | 18 |
| 2.4.2. Facteurs analytiques : constats, réflexions, facteurs de succès, difficultés : .. | 19 |
| 2.4.3. Leçons apprises : | 19 |
| 2.4.4. Recommandations : | 20 |

| | |
|---|-----------|
| 3. Autres constats, réflexions, leçons apprises; Objectifs d'interventions, vision et approche; Facteurs transversaux | 21 |
| 3.1. Approche filière?..... | 21 |
| 3.1.1. Beurre de karité, activité féminine et rurale : danger que les femmes urbaines accaparent les bénéfiques d'une activité rurale au détriment de ces dernières. | 24 |
| 3.2. Approches partenariales, autonomie des OP face aux structures d'appui | 24 |
| 3.3. Implication des autorités locales : Le cas de la commune de Siby au Mali | 26 |
| 3.4. Transfert de compétences et appui volontaire..... | 28 |
| 3.5. Facteur environnemental, protection de la ressource..... | 28 |
| 3.6. Réflexion sur la concertation entre les ONG sur le terrain. | 29 |
| 3.7. Diffusion et partage du savoir, de l'expertise et de la connaissance | 30 |
| 4. L'appui au développement de petites et moyennes entreprises dans le secteur de la cosmétique et de la savonnerie | 30 |
| 4.1. Description, portrait, observations : | 30 |
| 4.2. Facteurs analytiques : constats, réflexions, facteurs de succès, difficultés : | 31 |
| 4.3. Leçons apprises : | 33 |
| 5. Recommandations concernant les implications futures du CECI dans la filière karité | 34 |
| 5.1. Continuer le travail de renforcement à la base des organisations de productrices | 34 |
| 5.2. Étendre le renforcement des OP à d'autres zones..... | 35 |
| 5.3. S'investir dans l'intermédiation commerciale au Canada. | 35 |
| 5.4. Accompagner les productrices à aller vers les autorités locales, vers les services de l'État au autre (financement)..... | 35 |
| 5.5. Prendre en compte la dimension protection de la ressource karité dans les interventions actuelles et futures du CECI auprès des OP. | 36 |
| 5.6. Encourager les OP à obtenir la certification biologique | 36 |
| 5.7. Appuyer des structures qui offrent des services permanents aux productrices de karité, ou à d'autres acteurs de la filière..... | 36 |
| 5.8. Assurer une certaine cohérence entre les approches des bureaux du CECI..... | 36 |
| 6. Conclusion | 37 |
| 7. Bibliographie..... | 38 |
| Annexes | 1 |

LISTE DES SIGLES ET ACCRONYMES

| | |
|------------|---|
| ACDI | Agence Canadienne de développement international |
| ACOD | Association Conseil pour le Développement |
| AMPJ | Association Malienne pour la Promotion de la Jeunesse |
| CECI | Centre d'étude et de coopération international |
| COFEM | Coalition des femmes au sein de la filière karité |
| COPROKAZAN | Coopérative des Productrices de Karité de Zantiébougou |
| DID | Développement International Desjardins |
| EIDEV | Projet d'appui à l'environnement institutionnel et au développement des petites et moyennes entreprises |
| FCIL | Fonds Canadien pour les Initiatives Locales |
| FEM | Fonds Mondial pour l'Environnement |
| FIAB | Fédération Nationale des Industries Agro-alimentaires et de Transformation du Burkina Faso |
| GVF | Groupement villageois féminin |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| OP | Organisation de productrices de karité |
| PAF | Projet d'Appui aux Filières Bioalimentaires |
| PAKA | Projet d'Appui à la Filière Karité |
| PPS/FEM | Programme de Petites Subventions du Fonds Mondial pour l'Environnement |
| SNV | Organisation Néerlandaise de Développement |
| SOCODEVI | Société de Coopération pour le Développement International |
| TECH-DEV | Technologie pour le Développement |
| TFK | Table Filière Karité |
| UPADI | Union des producteurs agricole. Développement international |
| UGPPK-SZ | Union des Groupements de Productrices de Karité de la Sissili-Ziro |

1. PREAMBULE

1.1. Mise en contexte

L'intervention du CECI dans la filière karité a commencé en 1995 au Burkina Faso. Il est une des premières organisations à être intervenu dans cette filière au Burkina Faso. Au cours de ses 11 ans d'actions dans la filière karité, le CECI a surtout travaillé et développé une expertise au niveau de la structuration et du renforcement des groupes de productrices à la base et il a été une des premières ONG à aborder la problématique du karité sous l'angle d'une approche filière à l'échelle nationale. En 2001, le CECI a étendu son implication dans la filière karité vers le Mali. Encore une fois, il a surtout travaillé au renforcement des organisations de productrices (OP). Il a aussi travaillé au niveau national, en partenariat avec des organisations travaillant à la définition des normes de qualité et à la concertation des acteurs dans le domaine du karité.



Le programme du CECI dans la filière karité a été mis en œuvre de diverses façons. La mise en œuvre s'est faite grâce au travail des équipes pays, d'équipes de proximité (animateurs et animatrices), et/ou au travers d'ONG partenaires travaillant dans les régions de production. Le programme de coopération volontaire est, dans tous les cas, venu appuyer les ONG partenaires, les OP et/ou les équipes de proximité. Dans certains cas, c'est presque exclusivement avec le programme de coopération volontaire que les appuis ont pu être réalisés. Il est donc essentiel de préciser que le CECI a travaillé avec des moyens financiers limités, propres à la réalité des programmes de coopération volontaire canadiens.

Le CECI a donc été un acteur incontournable au niveau de l'appui des femmes à la base, mais aussi un acteur actif au niveau national et régional de par le réseau qu'il a tissé au travers de ses nombreuses collaborations, de par son implication dans la concertation, ses participations à des ateliers thématiques et de par les nombreuses études qu'il a réalisées afin d'affiner sa compréhension de la filière. Actuellement, les productrices appuyées par le CECI réussissent, sont dynamiques et la filière semble être bien partie. Des possibilités d'actions de plus grande envergure semblent envisageables et même nécessaires.

Considérant le nombre d'années d'implication du CECI avec les productrices de karité, l'importance de cette activité pour l'organisation et pour les femmes d'Afrique de l'Ouest, ainsi que la connaissance approfondie de la filière karité que cette approche à la fois micro, méso et macro lui a permis d'acquérir; le CECI a décidé de capitaliser ses expériences. Cette démarche était rendue d'autant plus nécessaire parce que le travail dans la filière karité s'est étendu à deux nouveaux pays d'intervention, soit la Guinée et le Niger. La capitalisation s'est concrétisée grâce à l'appui financier du Ministère des relations internationales du Québec qui a permis de mobiliser une stagiaire pour assurer la coordination de l'étude.

1.1.1. Mandat de la stagiaire

Le mandat de la stagiaire a été divisé en trois parties. Une première partie a eu lieu au siège social du CECI à Montréal. Il s'agissait d'abord de comprendre en quoi devait consister l'exercice de capitalisation et d'élaborer la méthodologie qui allait être utilisée afin de réaliser la capitalisation des expériences du CECI dans la filière karité au Burkina Faso et au Mali. Il fallait ensuite effectuer les recherches nécessaires (lecture de rapport, entrevues, etc.), collecter une partie de l'information et préparer la mission de collecte de données au Mali et au Burkina Faso pour la deuxième partie du mandat.

La deuxième phase a consisté en un séjour de deux mois au Burkina Faso et d'un mois au Mali. Les données ont été collectées principalement auprès des organisations de productrices, des employés pays du CECI, des ONG locales d'appui et des divers acteurs de la filière karité externes au CECI. Divers documents ont été collectés et des entrevues semi-structurées visant principalement à faire ressortir les facteurs de succès et de difficultés des interventions du CECI ont été réalisées.

Finalement, la troisième partie (qui a eu lieu à Montréal) a été consacrée à l'organisation et à l'analyse des données, ainsi qu'à la production du rapport de capitalisation. Sur la base du document de capitalisation, des documents de diffusion externe (site Web, articles, power point) seront réalisés afin de présenter l'approche du CECI dans la filière karité (vision filière et appui au développement d'organisations de productrices fortes), ses principales réalisations et les leçons apprises de cette intervention.

1.2. Rappel méthodologique: Qu'est ce que la capitalisation et pourquoi faire ?

Par la capitalisation, le CECI désire comprendre les facteurs de succès et les difficultés de son expérience dans la filière karité et veut tenter de tirer les « leçons apprises ».

Pourquoi/buts/objectifs/résultats attendus.

- ➔ **Pour comprendre** les facteurs de succès, les expériences ayant eu un effet significatif sur la réduction de la pauvreté, les erreurs et les difficultés; bref pour dégager les leçons apprises de l'expérience dans la filière karité. Le but est d'apprendre de nos pratiques.
- ➔ **Pour améliorer** nos stratégies utilisées dans les quatre champs d'interventions du CECI. En comprenant mieux les facteurs de succès et les difficultés et risques potentiels, nous pouvons transformer nos pratiques et notre façon de penser.
- ➔ **Pour documenter** les expériences du CECI dans la filière karité. Le produit de la capitalisation fournit un outil pour faire valoir nos compétences.
- ➔ **Pour renforcer** les capacités des participants / équipes pays / CECI Montréal, en leur permettant une meilleure compréhension des facteurs de succès et des points à améliorer dans la réalisation des projets.
- ➔ **Pour influencer** d'autres acteurs en partageant les leçons apprises et les pistes d'action qui se dégagent. Ces acteurs peuvent être d'autres ONG oeuvrant dans le domaine, des structures étatiques, des bailleurs de fonds.

1.3. Organisation du travail, de la matière à capitaliser. Qu'est-ce qui sera capitalisé?

Cette capitalisation est assez complexe puisqu'il ne s'agit pas seulement de capitaliser sur les interventions d'une ONG dans le cadre d'un projet précis. Pour faciliter la capitalisation, l'implication du CECI a été considérée comme un programme continu et non comme une multitude de projets.

En plus de travailler à l'appui, à l'émergence et au développement d'organisations de

productrices (OP), le CECI a appuyé le développement de PME dans le secteur de la cosmétique et de la savonnerie. Ce sont les deux volets d'actions du CECI qui seront capitalisés. L'appui au développement des OP peut se subdiviser en 4 sous thèmes :

1. la production/transformation,
2. la gestion et vie associative,
3. la commercialisation,
4. le positionnement des productrices et concertation.

L'aspect structuration de la filière ne sera pas abordé en soit, mais plutôt sous forme de réflexion ou de questionnement en lien avec le renforcement des OP.

Ce document de capitalisation portera sur l'analyse des facteurs de succès et des difficultés influençant de façon générale le développement d'organisations professionnelles de productrices de karité fortes, et non pas exclusivement sur les facteurs ayant influencé les actions menées par le CECI. Il en sera ainsi parce que CECI n'a pas toujours été la seule structure d'appui à intervenir auprès des OP et parce qu'il n'a pas toujours accompagné les groupes depuis le début de leur processus de structuration. Comment appuyer l'émergence d'OP fortes, produisant du beurre de karité de qualité, de façon organisée, autonome et rentable? C'est donc ce but global du CECI qui sera analysé et capitalisé (Quelles sont les façons de faire qui fonctionnent?).

Les leçons apprises, pour chaque thématique (volet d'intervention) proviennent de l'analyse d'observations, de discussions et d'études réalisées pendant et suite à la mission de capitalisation. L'expérience du CECI dans le renforcement des productrices à la base étant longue, beaucoup de leçons ont néanmoins été tirées au fur et à mesure. Ces leçons seront intégrées au présent document, au même titre que celles résultant du travail d'analyse fait dans le cadre de la capitalisation.

1.4. Organisation du document

L'analyse des facteurs de succès et de difficultés influençant le développement d'organisations de productrices de karité fortes sera fait pour les quatre principaux volets d'interventions du CECI auprès des OP, soit : le volet production/transformation, le volet commercialisation, le volet gestion et vie organisationnelle et le volet positionnement des productrices et concertation. Dans chacun de ces volets, l'analyse sera divisée selon les trois ou quatre sections suivantes :

- Description, portrait, observations
- Facteurs analytiques : réflexions, constats, facteurs de succès et difficultés
- Leçons apprises
- Recommandations (pas toujours applicables)

Dans la deuxième partie du document, d'autres constats, réflexions, leçons apprises seront présentées. Ces réflexions ne pouvaient être incluses spécifiquement dans un des quatre volets d'intervention du CECI parce qu'elles sont plutôt en lien avec la vision, les objectifs d'intervention, les approches adoptées par les organisations voulant renforcer les OP de karité de façon durable, ou parce qu'elles concernent des facteurs transversaux.

La troisième partie du document portera sur l'analyse de l'appui du CECI au développement de petites et moyennes entreprises dans le secteur de la cosmétique et de la savonnerie. Ce volet a été mis en oeuvre exclusivement au Burkina Faso.

Finalement, des recommandations concernant les implications futures du CECI dans la filière karité seront présentées.

2. ANALYSE DES FACTEURS DE SUCCÈS ET DE DIFFICULTÉS INFLUENÇANT LE DÉVELOPPEMENT D'ORGANISATIONS DE PRODUCTRICES DE KARITÉ FORTES.

2.1. Volet production et transformation

2.1.1. Description, portrait, observations :

- ◆ La **qualité insuffisante** des amandes et du beurre de karité produit par les femmes a d'abord été identifiée comme un goulot d'étranglement nuisant au développement de la filière karité et comme un des facteurs expliquant le faible prix qu'obtiennent les productrices pour leurs produits.
- ◆ C'est sur cet aspect que le CECI a d'abord travaillé au niveau de son intervention dans la filière karité.
- ◆ Cette faible qualité du beurre produit a tout d'abord été expliquée par le manque de capacités des productrices au niveau des méthodes de production.
- ◆ Le **renforcement des capacités des productrices par des formations** sur les techniques de production améliorées (produire du beurre de qualité) a donc été la première stratégie utilisée afin d'agir sur ce goulot.
- ◆ Dans ce champ d'activité, les structures d'appui des OP ont aussi travaillé à **l'organisation pratique** et à **l'accompagnement** des productrices **pour la production** de beurre et l'exécution de commandes.
- ◆ Les structures d'appui ont ensuite travaillé à organiser cette production en appuyant la **mise en place de systèmes de production** garantissant la production organisée, de qualité, et ce, de façon pérenne et rentable.
- ◆ Le CECI et ses partenaires ont aussi appuyé les productrices à se **doter d'équipements** pour faciliter la production de beurre et la qualité de cette dernière (concasseurs, moulins, torréfacteurs, barattes, marmites, filtres).



2.1.2. Facteurs analytiques : réflexions, constats, facteurs de succès, difficultés :

Renforcement des capacités des productrices :

- ◆ La stratégie des formations sur les techniques améliorées de production de beurre de karité dispensées à grande échelles auprès des productrices n'ont pas toujours donné automatiquement les résultats escomptés (taux d'application parfois faible et pas d'impact immédiat sur le prix obtenu par les productrices).
- ◆ Malgré les nombreuses formations sur les techniques améliorées de production de beurre de karité, les productrices ne produisaient pas toutes nécessairement la qualité recherchée.

Mise en place d'un système de production :

Par système de production, nous entendons l'organisation du travail et de la production du beurre de karité (toutes les étapes : collecte des amandes, séchage, stockage, fabrication du beurre, etc.).



- ◆ Les structures d'accompagnement se sont impliquées dans la majorité des OP au niveau d'activités liées à la production telles que les recherches d'emballages, les pesées, le contrôle de la qualité, la répartition des commandes et la logistique de transport du beurre. Les impératifs commerciaux poussèrent les structures d'appui à réaliser cet appui, souvent dans le quotidien, et en ayant conscience qu'en faisant ainsi, ils se substituaient aux productrices.
- ◆ La mise en place de système de production est un processus qui demande du temps et des ressources. Les OP doivent augmenter leurs revenus avant de pouvoir implanter ces systèmes de production mais, paradoxalement, les succès commerciaux dépendent de l'implantation de ces systèmes.
- ◆ Il n'y a pas de système magique de production. Le CECI appuie des organisations possédant toutes des structures de production différentes, organisant et contrôlant leur travail de production de façon différente. (Ex : Certaines organisations achètent les amandes auprès des membres et produisent le beurre de façon centralisée au siège de l'union avec le travail des comités de production, tandis que dans d'autres organisations, la production de beurre se fait de façon individuelle, au niveau des groupements, et le conditionnement final est exécuté à l'union.)

Qualité et système de production :

- ◆ Bien qu'il n'existe pas de modèle unique applicable à toutes les organisations, il a été constaté que le travail collectif serait un facteur de succès concernant la qualité du beurre produit. Cela s'expliquerait, entre autre, parce que le travail collectif favoriserait un meilleur contrôle de la qualité.

Dotation d'équipements, de matériel :

- ◆ Certaines OP ont de la difficulté à amortir le coût des équipements dont elles se sont dotées.
- ◆ Les productrices, lorsqu'elles sont en face des structures d'appui, formulent des besoins/demandes en matériel qui excèdent de beaucoup leurs besoins réels.
- ◆ Lorsque les OP doivent prendre elles-mêmes les décisions et assumer les coûts des équipements dont elles doivent se doter, elles sont plus réalistes concernant leurs besoins.

2.1.3. Leçons apprises

LEÇONS



- ◆ Les formations sont essentielles, mais pas suffisantes pour garantir l'appropriation et la pérennisation des techniques de production garantissant la qualité du beurre de karité.
- ◆ Pour que la qualité du beurre produit s'améliore, il faut avoir une rémunération significative de la qualité sans quoi les habitudes et les comportements acquis ne se maintiennent pas à long terme.
- ◆ Pour arriver à avoir du succès commercial, les productrices doivent non seulement acquérir individuellement les capacités à produire du beurre de karité selon les méthodes améliorées; elles doivent aussi se professionnaliser et se structurer de façon à permettre la production organisée et une commercialisation efficace.
- ◆ La mise en place d'un système de production internalisé par les OP est nécessaire afin que les OP puissent être autonomes et cesser de dépendre des structures d'appui.

LEÇONS



Renforcement de capacités des productrices

- ➔ Des apprentissages concernant les meilleures façons de donner des formations sur les techniques améliorées de production de beurre ont été faits durant les dix années d'interventions du CECI dans la filière karité.
 - Les formations et les guides aux formateurs sont de plus en plus harmonisés et reflètent cet apprentissage, ces leçons. Prokarité est un projet régional qui travaille, entre autre, à l'harmonisation de ces aspects de méthodes de production. Le CECI travaille en étroite collaboration avec Prokarité. L'expertise du CECI et les constats qui ont pu être tirés durant les années de travail du CECI se retrouvent dans les modules de formations de Prokarité et peuvent maintenant profiter à un plus grand nombre de productrices de l'Afrique de l'Ouest.
- ➔ Les formations doivent être couplées d'un accompagnement, d'un suivi régulier du travail des productrices, puisque la modification des habitudes est un processus long et puisqu'au commencement, les productrices n'obtiennent pas automatiquement une juste rémunération de la qualité.
- ➔ Les formations seraient donc plus efficaces lorsque menées par des animateurs locaux puisque ces derniers ont la confiance des productrices, connaissent les dynamiques locales et peuvent assurer l'accompagnement et le suivi régulier.



LEÇONS :

Mise en place d'un système de production :

- ➔ Avant de pouvoir mettre en place un système de production pérenne, les structures d'appui doivent s'impliquer afin d'assurer la production puisque pour payer ces systèmes, il faut d'abord commercialiser. Cet accompagnement est essentiel, mais dangereux puisqu'il peut déresponsabiliser les productrices. Les impératifs commerciaux doivent être balancés avec les impératifs d'autonomisation de l'organisation de productrices.
- ➔ Les facteurs, les questions à garder en tête pour l'implantation d'un système de production garantissant la production organisée de qualité, de façon pérenne et rentable
 - Impliquer les productrices dans le diagnostic des problèmes de production et l'organisation de leur système de production, ainsi que dans l'élaboration des actions à poser pour corriger les défaillances.
 - Aider les productrices à définir les tâches et responsabilités de chacun dans ce système de production.
 - Pour des groupes qui commencent, un accompagnement de proximité est plus efficace.
 - Concevoir des outils pouvant être utilisés par les femmes favorise l'autonomie.
 - Le système (l'organisation et le contrôle de la production) doit être conçu pour pouvoir fonctionner de façon autonome, sans les structures d'appui.
- ➔ Parce que le travail collectif favoriserait la qualité du beurre produit, l'implantation de systèmes de production permettant le travail collectif, à tout le moins lors de certaines phases de la production, serait préférable.

LEÇONS :

Équipements, matériel



- ➔ Les appuis au niveau de la dotation d'équipement, mis à part les infrastructures et le matériel de base, ne devraient pas devancer la structuration des groupes au niveau de la production et de la commercialisation.
- ➔ Pour que les équipements et le matériel dont les OP se dotent correspondent aux besoins des OP et n'appesantissent pas ces dernières, les productrices doivent être impliquées et doivent assumer elles-mêmes (du moins en partie) le coûts des équipements dont elles souhaitent doter leur organisation.
- ➔ Pour ce que est des équipements plus technologiques, comme les presses à karité, il est largement reconnu qu'ils ne présentent pas la solution miracle pour la rentabilité économique de l'activité karité. Les constats et leçons de ce type de transfert de technologie sont très bien résumés dans la thèse de doctorat de Compaoré, Nestorine Pabegwende¹, dont le résumé sera annexé au présent document.

¹ **Compaoré, Nestorine Pabegwende** (2000) *Femmes, développement et transfert de technologies. Le cas des presses à karité au Burkina Faso*. Unpublished PhD Thesis, University of Montréal, 339 pages.

2.2. Volet gestion et vie organisationnelle

Dans le cadre de la mission de capitalisation, des informations ont été collectées au sujet de la structure organisationnelle des organisations de productrices. Cependant, il n'y a pas eu de diagnostic approfondi au sujet de ces structures; le but ne sera donc pas de tirer des leçons sur le type d'organisation à adopter et à privilégier. Une description des quelques types d'organisations observées, leurs points forts, leurs points faibles sera plutôt présentée dans cette section. Quelques leçons générales peuvent être tirées, mais il s'agira plutôt de leçons concernant les appuis, les stratégies des ONG que des leçons concernant le type de structures à privilégier.

Un des points centraux à retenir en ce qui concerne l'appui à la mise en place de structures organisationnelles est la préférence du CECI d'accompagner des organisations de productrices qui ont comme valeurs le partage équitable des ressources, le respect des principes démocratiques et qui placent la personne humaine avant la recherche de profit. En y réfléchissant après coup, il est possible de constater que le CECI a favorisé et encouragé un mode d'organisation des productrices de karité répondant aux critères des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Cette année, le CECI a d'ailleurs entamé une réflexion concernant l'intégration de l'économie sociale et solidaire à ses activités.

2.2.1. Description, portrait, observations :

a) La structure coopérative traditionnelle : Adhésion individuelle des membres.

Il y a deux sous-formes :

- Adhésion individuelle pure.
- Adhésion individuelle avec sections villageoises. Différents rôles possibles à ces sections villageoises.

À l'assemblée générale, ce ne sont pas toutes les femmes qui sont représentées, mais des élues de chaque section villageoise. Ces sections servent de pôle pour diffuser les formations, l'information sur la coopérative et les petits équipements (marmites, fûts, etc).

Le cas des deux coopératives appuyées par le CECI au Mali :

Deux coopératives ont été observées au Mali. Lors de mon passage dans ce pays, une des coopératives avait une année d'existence et l'autre était en processus de structuration en coopérative. Dans le cas de ces deux coopératives, les membres adhèrent de façon individuelle mais des sections villageoises sont prévues dans les statuts et règlements. La Coopérative des productrices de karité de Zantiébougou (Coprokazan) avait des activités commerciales importantes en plus d'avoir déjà vécu une expérience de vie associative (union de groupements), avant de se convertir en coopérative. L'autre organisation (Siby) a décidé de s'organiser en coopérative dès le début de son histoire. Les expériences des productrices de Siby en matière de vie associative et de commercialisation sont, en effet, plutôt limitées et certainement moins étendues que celles détenues par la Coprokazan avant qu'elle ne s'organise en coopérative.

Lors d'entrevues avec des acteurs externes au CECI, j'ai pu constater d'autres variantes dans la structuration des OP en coopérative. Dans le cas des coopératives de Doïla, appuyées par la SNV (coopération néerlandaise), il n'y a pas sections villageoises, mais les coopératives elles-mêmes se situent au niveau villageois. Ces coopératives sont regroupées en unions.

b) Union de groupements

- ◆ La base de l'union de groupement est le groupement villageois féminin (GVF).

- ◆ Deux unions de groupements ont été observées au Burkina Faso.
- ◆ Le statut juridique de ce type d'organisation présente des inconvénients au niveau de la commercialisation.

c) Entreprise privée

- ◆ Les coopératives sont aussi des formes d'entreprises, mais elles ne sont pas privées.
- ◆ Les productrices de karité de milieu rural ne sont généralement pas intéressées au statut d'entreprise privée.
- ◆ Les ONG n'ont pas non plus, en général, privilégié cette forme d'organisation.
 - Restreint le nombre de femmes qui peuvent tirer des bénéfices de l'activité karité.
 - La mission du CECI de combattre la pauvreté et l'exclusion, tout comme son approche fondée sur l'équité dans la filière karité, expliquent aussi ce choix.
- ◆ Aucune leçon ne sera donc tirée de cette forme d'organisation.

Renforcement de la vie associative :

- ◆ En général, la philosophie d'intervention du CECI veut que l'appui à la vie associative se fasse en respectant les structures organisationnelles des OP. Une fois les structures organisationnelles mises en place, le CECI a donc le souci de ne pas se substituer à ces dernières. Nous entendons par là que l'appui se fait au niveau des organes de gouvernance de la structure organisationnelle qui, ensuite, jouent leur rôle auprès de leurs membres et retransmettent le savoir et les connaissances.
- ◆ Toutefois, dans certaines organisations, des ajustements ont été faits afin de fournir des appuis, de renforcer les compétences associatives à des niveaux plus larges, au-delà des organes centraux de gouvernance.

2.2.2. Facteurs analytique : constats, réflexions, facteurs de succès, difficultés :

Coopérative:

- ◆ Le principal point positif de l'organisation en coopérative (avec sections villageoises ou non) est que ce type d'organisation favorise la professionnalisation des organisations. Les productrices qui adhèrent ont des obligations individuelles définies dans les statuts et règlements de l'organisation et doivent payer des cotisations de façon individuelle. Ça restreint donc l'adhésion aux femmes qui sont véritablement des productrices de karité et qui sont intéressées à faire du karité une activité économique à part entière.

Unions de groupements

- ◆ En Afrique de l'Ouest, traditionnellement, les GVF ont d'abord une vocation sociale et non économique et ils sont souvent multi-tâches ou mixtes.
- ◆ Il est permis de croire que la professionnalisation de telles organisations est plus complexe et demande plus d'appuis de la part des structures d'accompagnement puisqu'il faut travailler beaucoup au niveau de la vie associative des GVF, afin de faire respecter les règles (ex : cotisations, répartition des commandes, etc.). Cette complexification est surtout due au fait que les GVF sont mixtes et que les productrices n'ont pas de devoirs individuels face à la structure centrale. Ainsi, certaines de ces organisations doivent composer avec des productrices qui ne sont pas toujours motivées à faire de la production du beurre de karité une activité économique à part entière.

- ◆ Le principal avantage de l'union de groupements se situe au niveau de la facilité d'encadrement, de suivi et d'organisation du travail de production (contrôle de la qualité). Le travail de production collectif effectué au niveau du groupement expliquerait cet avantage.

Discussion au sujet de l'impact du type d'organisation sur l'autonomie, le sentiment d'appartenance et la participation des productrices dans les OP.

- ◆ Le cas de la COPROKAZAN semble avoir été positif au point de vue de l'autonomie et de la responsabilisation des femmes. La mise en place de la coopérative semble avoir réglé plusieurs problèmes nuisant au développement de l'organisation. L'adhésion libre et volontaire du statut coopératif a permis de recentrer le nombre de productrices puisqu'au temps de l'Union (qui regroupait les GVF de la région), toute femme mariée était obligée d'adhérer au groupement villageois. Plusieurs femmes étaient donc membres de l'Union sans même le savoir et il était difficile de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation avec autant de femmes membres. Les cotisations et les parts sociales auraient aussi favorisé le sentiment d'appartenance. Au temps de l'Union, quelques femmes seulement étaient impliquées au niveau de « l'entreprise ». Avec la coopérative, plus de femmes participent.
- ◆ On ne peut cependant pas affirmer hors de tout doute que cette participation accrue est due uniquement au changement de statut de l'Union. Le changement de statut coïncide aussi avec le début de l'implication de SOCODEVI auprès des productrices de l'Union de Zantiébougou. SOCODEVI disposaient de fonds qu'ils ont versés sous forme de subvention dégressive afin que la coopérative puisse développer des emplois au niveau de l'entreprise et afin de faire fonctionner des comités de travail (production, vente, formation, plate-forme multifonctionnelle, etc.). Est-ce le statut coopératif ou le fait que ces comités/emplois ont été créés qui a favorisé la plus grande participation? Il est possible de penser que de tels comités auraient aussi pu être mis en place même si l'organisation avait choisi un autre statut que le statut coopératif, comme par exemple, demeurer une union de groupements.
- ◆ Il est peut-être plus juste de dire que le succès de Zantiébougou ne réside pas seulement dans son statut coopératif, mais dans le fait que ce statut correspond bien à la réalité locale et à la réalité de l'organisation. Un diagnostic participatif approfondi avait été réalisé de façon consciencieuse. Le changement de statut de l'union vers une coopérative correspondait à des besoins bien précis et identifiés par les productrices.
- ◆ Est-il possible que la longue expérience de commercialisation et de vie associative des productrices de Zantiébougou ait été un facteur de succès dans le développement de la coopérative? Plusieurs intervenants pensent que oui et croient que la mise en place de la coopérative à Siby sera différente en raison de ce facteur. Qu'à Siby, la participation sera plus faible au début; que l'ONG locale et la mairie vont être, dans un premier temps, des pourvoyeurs de besoins des femmes, mais que la participation devrait augmenter au fur et à mesure. Un accompagnement plus rapproché serait donc nécessaire.

Renforcement de la vie associative. Appui des ONG dans ce domaine :

- ◆ L'expérience des diverses organisations appuyées par le CECI montre que les formations uniquement théoriques au sujet de la vie associative (statuts et règlements, rôles, intégration et participation à la structure, gouvernance, application des règles de fonctionnement de l'organisation, transparence, démocratie, etc.) ont tendance à être vite oubliées si les principes enseignés ne sont pas vécus par les productrices. Par exemple, au Burkina Faso, l'UGPPK-SZ a constaté des améliorations plus rapides dans le respect des règles démocratiques et dans la participation à la vie associative depuis la mise en place d'une équipe d'animation de proximité, qui peut accompagner au jour le

jour l'Union et les groupements dans leur intégration des comportements et des habitudes assurant le bon fonctionnement de la vie associative.

- ◆ Le dynamisme de la vie associative et la qualité de la gouvernance d'une OP passe par la vigueur de ses organes de gouvernance, mais aussi par la participation active de tous les membres de sa base élargie. Les productrices doivent comprendre et avoir le sentiment que l'organisation leur appartient à toutes également, qu'elles soient simples membres ou qu'elles occupent un rôle quelconque au niveau des organes de gouvernance. Les membres doivent percevoir que les organes de gouvernance les représentent. Toutefois, cette culture démocratique n'est pas automatique et certains éléments culturels peuvent faire que le glissement entre représentants élus et patrons est facile ou possible.

Voilà pourquoi la philosophie de renforcement de la vie associative passant par les organes centraux de gouvernance a montré ses limites ou ses risques. Les plus graves se situent au niveau du détournement de la dimension équité et démocratie de l'OP pouvant entraîner la prise de décisions ne représentant pas le bien de la majorité des productrices, ou même des injustices dans la répartition des bénéfices de l'activité économique. De plus, le renforcement inégal des compétences humaines dans une organisation pose problème dans la mesure où les membres des organes de gouvernances sont appelés à changer. Sans se substituer à ces organes élus, il faut donc garder ces risques en tête et essayer de balancer les impératifs de renforcements des capacités de la vie associative large et la responsabilisation des organes de gouvernances centraux.



2.2.3. Leçons apprises



LEÇONS

Coopératives et unions

- ◆ Autant de variations autour de ces types d'organisations existent que d'organisations. On ne peut cependant se tromper en affirmant :
 - Qu'elles soient regroupées en union, coopérative ou association, il est nécessaire que les productrices s'organisent autour d'une structure afin d'organiser la production et la commercialisation de façon à pouvoir atteindre les marchés porteurs.
 - La mise en place d'une structure organisationnelle favorise l'autonomie des productrices et le désengagement des structures d'appui. Toutefois, la seule mise en place d'une structure organisationnelle n'est pas suffisante pour assurer l'autonomie et le désengagement des structures d'appui. Cette problématique sera abordée de façon plus approfondie dans la partie III de ce document.
- ◆ Certains facteurs favorisant l'adhésion à une organisation et l'appropriation de cette dernière par les productrices peuvent cependant être dégagés.
 - Pour que les productrices adhèrent à une organisation et se l'approprient, l'organisation doit offrir des services aux productrices. Par services, on entend : équipements, formations, commercialisation, préfinancement de la campagne de production, étape supplémentaire de transformation du beurre (ex : filtrage, homogénéisation), etc.
 - Des solutions au financement doivent donc être trouvées puisqu'au départ les organisations n'ont pas suffisamment de revenus pour offrir des services à leurs membres. Au fur et à mesure qu'une organisation se développe, elle doit investir afin de supporter son développement. Ces solutions de financement, mises de l'avant doivent, elles aussi, favoriser la responsabilisation des OP et doivent être durables.
- ◆ Il semble que dans les modes d'organisations étudiés, un constat ressort concernant l'importance du travail collectif. La fabrication du beurre de karité a, depuis toujours, été une activité collective. Il faut éviter les structures avec beaucoup de membres individuels sans groupe ou structure près de la productrice. Des façons de favoriser le travail collectif (surtout au niveau de la production) doivent être trouvées lors de la mise en place de la structure organisationnelle.
- ◆ Peu importe la structure organisationnelle choisie, un niveau d'organisation offrant des services en lien avec la production doit donc exister au niveau village. (Section villageoise, GVF, ou autre, selon le type d'organisation choisie.)



LEÇONS

Appui des ONG dans ce domaine

- ◆ Un diagnostic participatif doit toujours être fait avant de mettre en place une structure organisationnelle (peu importe le type). Cela permet de bien cibler les problèmes, la dynamique interne et la structure qui serait la plus appropriée, en plus de favoriser ensuite l'adhésion des productrices à l'organisation.
- ◆ La vie associative n'est pas un savoir théorique mais un savoir-être. Pour que ce type de comportements soit bien intégrés par les productrices, ces aspects doivent être enseignés et renforcés dans l'action.
- ◆ Comme l'intégration de comportements est un processus long, il est plus efficace d'accompagner les productrices à la mise en place de leurs structures, ainsi que durant un certain temps, après la mise en place de ces structures.
- ◆ Afin de pouvoir offrir ce type d'accompagnement aux groupes de productrices, il est préférable que la structure d'appui dispose d'une équipe de proximité pouvant accompagner les productrices au jour le jour afin qu'elles vivent leur vie associative et l'intègrent comme un réflexe.
- ◆ Il y a un danger pour les ONG à travailler uniquement au niveau des structures, des organes centraux de gouvernance. Les stratégies utilisées en renforcement organisationnel doivent prévoir un appui au niveau de la base large, surtout dans le cas d'organisations avec peu d'expérience. Ces impératifs doivent toutefois être balancés avec le respect du rôle des organes de gouvernance centraux et leur responsabilisation face au développement de la vie associative.



Quelques leçons générales :

- ◆ L'analphabétisme est une des plus grosses contraintes au niveau de l'organisation d'une structure professionnelle, de la vie démocratique et de l'appropriation de cette structure par les productrices.
- ◆ Les limites juridiques de certaines formes d'organisations doivent être prises en compte. Selon l'environnement législatif des pays, certaines formes d'organisations sont plus compatibles avec la commercialisation. Il semble que tel serait le cas pour le statut coopératif au Mali.

2.3. Volet commercialisation

2.3.1. Description, portrait, observations :

Constats de départ :

- ◆ Bien que les productrices proposent du beurre et des amandes de bonne qualité, elles n'arrivent pas à obtenir des prix rémunérateurs (en fonction de la qualité) sur les marchés traditionnels².
- ◆ La solution qui a été adoptée par les organisations de productrices a été de court-circuiter les commerçants de la chaîne des intermédiaires traditionnels pour orienter leur commercialisation vers des marchés porteurs.
 - Sur les marchés nationaux et sous régionaux : Vente de beurre (ou de savon, de pommade) directement au consommateur, conditionné dans des pots de diverses quantités.
 - Sur les marchés d'exportations : Vente de beurre brut en gros à des compagnies cosmétiques équitables ou non, ou vente de produits finis dans des boutiques.
- ◆ Les OP visitées fixent les prix de vente sans études préalables qui tiennent compte de tous les coûts de production et de fonctionnement de l'OP, y compris ceux qui sont pour le moment assumés par les structures d'appui, mais qui devront être payés par les recettes de l'OP, lorsque cette dernière sera entièrement autonome.

Marchés

- ◆ Les marchés locaux, nationaux et sous-régionaux ont été identifiés comme des marchés à privilégier pour les organisations de productrices.
- ◆ Plusieurs OP visent toutefois les marchés à l'exportation. Cette stratégie commerciale a surtout été utilisée au Burkina Faso.
- ◆ Quelles sont les possibilités des marchés à l'exportation?
 - Les possibilités à l'exportation se situent plutôt au niveau de la vente en gros à des compagnies cosmétiques équitables ou traditionnelles qui se chargent de l'emballage final. L'obstacle du conditionnement en gros est plus facilement surmontable pour ce segment de marché. Des possibilités pour l'exportation de produits finis existent seulement pour la niche de marché des produits équitables, puisque le prix de vente permet de couvrir les charges de l'emballage.

Stratégies utilisées par le CECI :

- ◆ Le CECI a d'abord travaillé au renforcement des capacités commerciales des productrices de karité.
- ◆ Le CECI (ses équipes terrain et/ou ses ONG partenaires) a souvent agi comme un « agent commercial » afin de permettre aux OP de trouver des marchés.
- ◆ Le CECI appuie actuellement la mise en place de structures/services de commercialisation pérennes au sein des organisations.

² Par marchés traditionnels, on entend la chaîne traditionnelle des intermédiaires : productrices, petits commerçants dans les villages, exportateurs, importateurs étrangers.

2.3.2. Facteurs analytiques : constats, réflexion, facteurs de succès, difficultés :

Capacités commerciales des acteurs.

- ◆ Le renforcement au niveau des capacités commerciales des productrices (productrices au sens traditionnel : femmes rurales, pas les commerçantes urbaines) a montré ses limites.
- ◆ Il est difficile pour les productrices rurales d'atteindre le niveau nécessaire pour des aspects tels la gestion de stock, les contrats, le marketing, la négociation, la prospection, les capacités informatiques et l'Internet. Les productrices elles-mêmes reconnaissent ces limites.
- ◆ Certains aspects de la prospection commerciale engendrent des frais pour les OP. Par exemples : appels téléphoniques (internationaux ou non), déplacements vers les acheteurs potentiels, etc.

Structure/service de commercialisation pérenne.

- ◆ Avec le temps et le développement des activités des OP, les structures d'appui et les OP ont manifesté l'intérêt de trouver une solution permanente afin que les OP puissent prendre en charge les services de gestion et de commercialisation, puisque les structures d'appui ne peuvent s'en charger indéfiniment et puisque les productrices elles-mêmes reconnaissent leurs limites à pouvoir prendre en charge elles-mêmes ces tâches complexes.
- ◆ Par structure de commercialisation pérenne, on entend que l'OP, quelque soit sa forme (union, coop, association), développe ce service qui sera rendu à ses membres. La solution trouvée par la majorité des organisations consiste en l'embauche de ressources humaines, c'est-à-dire un représentant commercial.

Réflexion sur les marchés à viser :

- ◆ Est-ce une stratégie efficace et durable d'orienter les OP vers les marchés d'exportations?
 - Un danger ou un effet pervers constaté au Burkina Faso de l'expérience de la commercialisation pour l'exportation est la répercussion sur le développement des marchés locaux, nationaux ou sous-régionaux. En effet, les prix obtenus sur les marchés d'exportations par rapport aux prix que les productrices peuvent obtenir sur le marché local font que les productrices ne cherchent plus à développer le marché local. Leur réticence à vendre sur le marché local est-elle basée sur un quelconque calcul économique du prix de revient? Il semble que non.
 - Les niches de marchés à l'exportation que représentent les cosmétiques et le commerce équitable sont-elles durables? L'engouement pour le karité dans les produits cosmétiques en Occident et pour les produits ethniques de commerce équitable va-il durer?
 - Plusieurs acteurs de la filière karité au Mali et au Burkina Faso pensent qu'il est dangereux de bâtir une stratégie d'affaires uniquement sur l'exportation. Le CECI partage cet avis.

2.3.3. Leçons apprises :

LEÇONS



Rôle de la commercialisation :

- ◆ Le rassemblement des productrices autour de l'exécution de commandes favorise la professionnalisation des organisations et contribue à la pérennisation des comportements que les diverses formations, sensibilisations, animations cherchent à modifier ou à induire (au niveau de la production, de la gestion ou de la vie associative).
- ◆ Puisque la commercialisation est le prétexte pour s'organiser et non pas l'inverse, il est normal et même nécessaire que les structures d'appui s'investissent au départ dans la recherche de marchés, l'intermédiation commerciale.
- ◆ L'important est de savoir le faire dans un optique de désengagement. Il faut aider les productrices à réaliser que l'appui ne peut pas durer toujours et qu'elles devront assumer et payer pour ces fonctions elles-mêmes un jour.

Structure de commercialisation pérenne



- ◆ Comment s'assurer de mettre en place des services pérennes, avec des ressources pérennes qui vont pouvoir s'occuper des relations commerciales?
 - Il faut faire une évaluation des coûts. Étude de faisabilité sur la façon, pour l'OP d'arriver à payer ces services.
 - Comme il est presque impossible pour une OP d'arriver à payer ces services avec les recettes actuelles de beurre, la question du financement de départ de ces structures/services commerciaux se pose.
 - Doit être fait dans un optique de désengagement. (Subvention dégressive est l'idéal.)
 - Comment s'assurer que ces services restent sous le contrôle des organisations de productrices, travaillent pour les organisations de productrice et non pas l'inverse?
 - Il est important que les femmes du C.A connaissent bien leur rôle et responsabilités et comprennent que le service (gestionnaire et marketeur) est à leur service et non l'inverse.
 - Il faut donc que les femmes sentent cette relation dans le concret. À la Coprokazan du Mali, au départ, le service dépendait de l'AMPJ (l'ONG d'appui). La responsabilité de supervision de ce service a ensuite été transférée aux femmes.
 - Importance dans la sélection, le renforcement et la préparation des gens qui occuperont des postes dans la structure de commercialisation.
 - L'expérience antérieure des productrices et l'appropriation de l'OP par les productrices influencent leur capacité à garder le contrôle de la gouvernance de l'OP. Les structures d'appui ont un rôle à jouer concernant cet aspect.
 - Ne pas mettre le « chapeau » dès le départ sur la tête des productrices. Il faut construire avec les productrices le service, le fonctionnement qui leur convient et qui est soutenable financièrement.

2.3.4. Recommandations

Nécessité de réfléchir sur le marché et le mode de fixation des prix des OP.

- ➔ Il faudrait réaliser une étude de marché afin d'éclairer les productrices à ce sujet, puisqu'elle permettra de répondre aux questions, quel marché pour le beurre de karité? Et selon les marchés, quel est le prix que les gens sont prêts à payer?
 - Il faudrait aussi toutefois que les OP calculent le coût de revient de la production d'un kilo de beurre de karité et dans quelle condition (mode de production, qualité, etc.).

Nécessité de faire une réflexion stratégique sur le marché.

- ➔ L'étude de marché qui sera réalisée devra et doit aider à faire avancer réflexion à ce sujet. Plus que tout, il ne faudrait pas que cette réflexion reste au niveau des structures d'appui. Il faut que les enjeux commerciaux, les opportunités et les risques soient vulgarisés afin que les productrices les comprennent. Cette nécessité semble d'autant plus importante dans le cas où les groupes deviennent plus autonomes face aux structures d'appui.

Nécessité d'internaliser les réflexions stratégiques sur le marché à chaque OP.

- ➔ À la suite de cette étude, une analyse devrait être faite par les OP elles-mêmes, afin d'être en mesure de mieux se positionner sur les marchés. Cette analyse doit être adaptée aux réalités locales. (Elle pourrait impliquer la nécessité de réfléchir à des modifications possibles du mode de production adopté par les OP).

2.4. Volet positionnement des productrices et concertation

2.4.1. Description, portrait, observations :

- ◆ Au Burkina Faso, le CECI a tenté d'organiser la concertation des productrices de karité au sein de la COFEM (Coalition des femmes au sein de la filière karité). Le but était de créer une organisation propre aux productrices de la filière qui allait se constituer comme un maillon à part au sein de la Table filière karité.
 - Cette initiative a échoué. Les raisons de cet échec seront abordées dans la prochaine section.
- ◆ Dernièrement, des initiatives de réseautage ont été prises par les OP :
 - Exemple de l'Union des productrices de la Sissili-Ziro qui décide de sous-traiter à l'Union de Pô pour remplir une commande. Les productrices ont senti elles-mêmes la nécessité et y ont vu un intérêt concret. C'est la solution qu'elles ont trouvée pour répondre à une commande.
- ◆ Le CECI finance des voyages d'échange entre les OP et, par les divers projets qui se sont déroulés, a eu des actions pour favoriser le dialogue, le partage, les initiatives communes entre les OP (par le biais de foires, formations communes, participation à des conférences, etc.)
- ◆ Le positionnement des productrices dans la filière karité est demeuré sensiblement le même. Bien que quelques organisations de productrices soient nées et que, dans le cas du Burkina Faso, elles soient représentées à la TFK, dans les faits, leur pouvoir de négociation face aux commerçants traditionnels est resté sensiblement le même.

- ◆ Au Mali et au Burkina Faso, les maillons des commerçants et des exportateurs sont regroupés au sein de structures fédératives. Tel n'est pas le cas pour les productrices de karité.
- ◆ Les productrices de karité appuyées par le CECI sont de plus en plus conscientes de la nécessité de mettre en commun leurs efforts pour résorber certains goulots qui les empêchent d'avancer. Elles sont aussi de plus en plus conscientes de la nécessité de parler d'une même voix (surtout dans le cas des productrices qui vivent l'expérience de la TFK). Le compte rendu de la rencontre filière karité qui a eu lieu à Dakar en 2005 témoigne de cette tendance et sera annexée au présent document.

2.4.2. Facteurs analytiques : constats, réflexions, facteurs de succès, difficultés :

- ◆ Les tentatives de concertation qui ont eu lieu au Burkina Faso, au début de l'engagement du CECI, ont été faites trop tôt. La préoccupation de l'époque était de trouver des marchés. À ce moment là, seulement deux actrices disposaient de marchés. Les autres organisations voyaient alors ces tentatives de concertation comme une façon de les empêcher de grandir.
- ◆ Des réticences à collaborer avec d'autres OP restent toutefois présentes dans l'esprit des productrices. Elles se considèrent comme des concurrentes et certaines rivalités passées constituent des obstacles dont il faut tenir compte avant de tenter des initiatives de concertation et de réseautage.
- ◆ Un des facteurs expliquant le positionnement avantageux des commerçants et des exportateurs dans la filière karité du Mali et du Burkina Faso est le fait qu'ils sont regroupés au sein de structures fédératives, puisqu'ils peuvent se concerter pour les prix, pour les contacts commerciaux, pour faire du lobbying politique, etc.

2.4.3. Leçons apprises :



LEÇONS

- ◆ La commercialisation, le marché favorise le réseautage des organisations de productrices.
- ◆ Les initiatives de concertation, de réseautage entre les femmes dans la filière karité sont difficiles et ont peu de succès tant que les groupes de productrices n'ont pas certains clients, certains marchés.
- ◆ Pour se concerter, les productrices doivent prendre conscience concrètement de la nécessité et de l'intérêt de se mettre ensemble.
 - Une fois que chacun a son marché, ses contrats, les productrices rencontrent des difficultés, sont confrontées à la réalité qui leur fait comprendre que leur démarche ne peut pas être qu'individuelle, puisque cette approche n'est pas durable et ne permet pas d'obtenir des prix rémunérateurs.

2.4.4. Recommandations :

Positionnement des productrices de karité dans la filière :

- ➔ Afin de véritablement améliorer le positionnement des productrices de karité dans leur filière, il est nécessaire que ces dernières se regroupent en une organisation faîtière ou une structure fédérative. Une telle organisation favoriserait la concertation nécessaire pour lever des goulots spécifiques et communs à toutes les productrices, (telle que la problématique de l'emballage) et pour faire du lobbying politique. Différents modèles existent : comité de travail, coalition, 3^{ème} niveau de coopérative, etc.
- ➔ L'organisation des structures de concertation ou d'une structure fédérative ne doit pas être une émanation des ONG, mais doit plutôt répondre à des contraintes de l'environnement



3. AUTRES CONSTATS, RÉFLEXIONS, LEÇONS APPRISES; OBJECTIFS D'INTERVENTIONS, VISION ET APPROCHE; FACTEURS TRANSVERSAUX

3.1. Approche filière?

Dans les divers documents de projet (notamment le PAKA, qui résume l'approche programme du CECI dans la filière karité), il est dit que la finalité ultime de l'implication du CECI dans la filière karité est de contribuer à réduire la pauvreté au Burkina Faso et au Mali par l'accroissement de la part de la filière karité dans la croissance économique. Le but général est d'augmenter les revenus des acteurs de cette filière selon une approche fondée sur l'équité. En effet, la mission du CECI étant de combattre la pauvreté et l'exclusion, la dimension équité prend une place centrale dans l'action du CECI dans la filière karité.



Points ressortant des entrevues et de l'observation :

- ◆ Il semble évident que l'expertise humaine du CECI concerne non seulement les méthodes d'intervention à la base, avec les productrices, mais aussi la vision macro du développement de la filière karité.
- ◆ Cette vision du CECI se distingue clairement de celle proposée par le Projet d'appui aux filières bioalimentaires (PAF) avec la Table filière karité (TFK), puisqu'elle favorise avant tout la production/transformation locale du produit (valeur ajoutée) et l'accès à des marchés mieux rémunérés pour les productrices à la base.
- ◆ Cette vision/approche développée par le CECI est très bien résumée et expliquée dans un document de l'acte du séminaire international sur le traitement, la valorisation et le commerce du karité en Afrique qui a eu lieu à Dakar, en 2002. Cette synthèse de l'approche du CECI a été annexée au présent document de capitalisation.
- ◆ Le CECI, dans la pratique, ne met pas entièrement en oeuvre cette approche/vision dans sa globalité. Il concentre surtout son appui au renforcement des organisations de productrices.
- ◆ Les difficultés à obtenir du financement dans le contexte actuel de l'aide internationale ont été citées comme une des causes des limites de l'intervention du CECI (absence de financement pour un projet et des ressources permettant d'agir à ce niveau).
- ◆ Au CECI, certains critiquent et pensent que dans la pratique, les actions de renforcement des organisations de productrices telles que pratiquées actuellement ne cadrent pas avec la vision et l'approche globale proposée. Selon leurs dires, de telles actions ne contribueraient pas à restructurer la filière, mais plutôt à maintenir les groupes de femmes dans les canaux de la marginalité.
- ◆ Les tendances de l'aide internationale canadienne sont vers l'allocation de petits fonds de courtes durées qui ne favorisent pas la mise en oeuvre de programme travaillant à la restructuration des filières.
- ◆ L'ACDI a toutefois financé un projet d'envergure censé travailler sur la restructuration des filières bioalimentaires incluant la filière karité (PAF : Projet d'appui aux filières bioalimentaires). Le CECI avait répondu à l'appel d'offre mais le consortium UPADI-TECSULT-DID a plutôt été choisi pour exécuter ce projet. Il y a donc un projet au Burkina Faso chargé de mettre en oeuvre une approche de structuration de la filière. Le CECI a collaboré et collabore avec cette structure, mais des divergences d'opinions et de visions sont citées de part et d'autres comme un frein à la collaboration.

- ◆ Les partenaires du CECI (ONG nationales et organisations de productrices) ne sont pas tellement au courant ou associés à cette vision/approche macro de structuration de la filière. Ils sont plutôt associés au travail à la base.
- ◆ Un autre point observé est que le CECI n'explicite dans aucun document à diffusion externe ou interne le fait qu'il ne mette pas en œuvre complètement son approche de structuration équitable des marchés (approche filière), ni les raisons qui expliquent ce décalage entre la réalité et la théorie, les limites, les conséquences ou les effets.

Questions et réflexions :

Bien que le CECI ne puisse pas mettre en œuvre dans la globalité sa vision filière dans son approche de structuration des groupes à la base et dans les autres interventions pour lesquelles il obtient du financement, le CECI mène-t-il des actions qui s'inscrivent dans la logique de sa vision filière globale défendue? Tout en menant principalement des actions locales, en se concentrant surtout sur le maillon des productrices, le CECI peut-il avoir un impact sur le fonctionnement de la filière (l'analyse du CECI des causes de la mauvaise rémunération obtenue par les productrices pointe au dysfonctionnement de la filière)?

- ◆ Certains disent qu'il s'agit d'un choix de favoriser la promotion économique de la femme à travers une filière qui leur permet de tirer des revenus en tant que principales actrices.
- ◆ Certains argumentent que, malgré une intervention strictement locale, des effets plus larges d'entraînement peuvent se faire sentir.
 - Effet démonstratif auprès d'autres femmes, d'autres groupements au Burkina Faso et même au-delà. Favorise l'engouement d'autres productrices de beurre de karité de se professionnaliser.
 - En général, les gens s'entendent aussi pour dire que l'action du CECI a eu un impact général sur la qualité du beurre produit dans les deux pays, et même au-delà, dans la sous-région.
- ◆ Certains pensent qu'il vaut mieux former et appuyer des groupes à émerger vraiment. Ces groupes vont ensuite s'organiser en organisation faîtière et détenir un véritable pouvoir afin d'agir sur la filière.
- ◆ Le CECI a choisi d'appuyer le maillon des productrices puisque ce dernier concorde plus avec sa mission qui est de combattre la pauvreté et l'exclusion. Appuyer le développement d'une filière en général (la part d'une filière dans l'accroissement économique d'un pays) est un but louable. C'est en fait ce que le gouvernement, les États maliens et burkinabés cherchent à faire. Est-ce pour autant le rôle d'une ONG dont la mission est de combattre la pauvreté et l'exclusion?
- ◆ D'autres intervenants croient qu'agir principalement à la structuration des groupes à la base ne peut pas avoir d'effets structurants sur la filière. Ils pensent même qu'une telle stratégie comporte des risques.

Dangers d'une intervention locale de structuration de groupes sans actions touchant la structure de la filière

- ◆ Créer des groupes qui réussissent bien, qui deviennent des acteurs privilégiés d'un système qui ne fonctionne pas.
- ◆ Comme un bon nombre de goulets ne peuvent être résorbés sans la concertation des productrices, et/ou nécessitent un lobbying politique, il y a un danger que certaines organisations de productrices profitent individuellement à court ou moyen terme, mais que puisque la filière ne fonctionne pas adéquatement, la contribution à la réduction de la pauvreté chez les productrices soit restreinte parce que la filière est dysfonctionnelle.

De quelles façon le CECI peut-il arriver à avoir des actions qui cadrent avec ses moyens tout en s'inscrivant dans sa vision filière et en ayant un certain impact sur cette dernière? Comment arriver à juguler les risques d'une intervention centrée au niveau de la base?

- ◆ Au Burkina Faso, atteindre des objectifs de structuration de la filière en s'impliquant davantage à l'intérieur du Projet d'appui aux filières bioalimentaires.
 - Il faudrait peut-être que le CECI essaye de s'impliquer plus avec la TFK pour tenter de l'influencer, puisque des divergences de points de vue importantes existent entre l'approche de structuration équitale des filières développée et portée par le CECI et celle mise de l'avant par le PAF.
- ◆ Devenir un acteur incontournable de la filière. En ce moment, les actions du CECI au Mali et au Burkina Faso manquent de visibilité et ne sont pas publicisées de façon à maintenir le leadership du CECI dans la filière.
 - Organiser le même type de travail dans plusieurs zones de production donnerait de la légitimité au CECI pour faire de la sensibilisation concernant les problèmes rencontrés par les groupes appuyés. Il serait ainsi possible d'atteindre un autre niveau d'intervention tout en continuant à travailler à renforcer le maillon des productrices (ce qui est l'expertise du CECI), en se positionnant comme un acteur incontournable qui peut s'engager avec ses partenaires dans des actions de lobbying, qui peut revendiquer avec les productrices au niveau des autorités.
- ◆ Rendre disponible la connaissance de la filière aux groupes de productrices appuyées par le CECI, ainsi qu'à tout autre groupe qui en manifeste l'intérêt.
- ◆ Accompagner la mise en place de cadres de concertation sur une base professionnelle, que ce soit au niveau des productrices ou au niveau des petites et moyennes entreprises de transformation, puisque (dans le cas du Burkina Faso) ces deux maillons ne sont pas organisés pour participer au cadre de concertation interprofessionnel (TFK) et parce que nombres de goulots ne peuvent être levés sans lobbying politique et/ou sans l'action concertée des productrices (ex : centralisation de l'information concernant la filière karité, emballage, protection de la ressource naturelle de l'arbre à karité, promotion de la filière et ses produits, cadre législatif, sensibilisation des commerçants concernant la qualité produite par les productrices, etc.).
- ◆ Appuyer des organisations ou des structures permanentes pouvant avoir des effets structurants sur la filière.

Autres leçons, constats concernant les interventions au niveau de la base dans la filière karité:

- ◆ Une intervention strictement locale doit tenir compte de la réalité systémique surtout parce que c'est une intervention sur une activité économique.
 - Ex : Pousser une activité économique pour laquelle aucune demande solvable n'existe est, à long terme, néfaste pour les acteurs.
 - Donc, même dans le cas où il est décidé de n'intervenir directement qu'au niveau local, il faut au moins s'assurer de connaître et de comprendre les dynamiques extérieures ayant des impacts sur le groupe. (ex : le marché, les cadres législatifs, les autres goulots d'étranglements de la filière, etc.).

3.1.1. Beurre de karité, activité féminine et rurale : danger que les femmes urbaines accaparent les bénéfiques d'une activité rurale au détriment de ces dernières.

Le Beurre de karité, activité féminine et rurale.

- ◆ La production de beurre de karité est une activité économique essentiellement féminine et rurale. Bien avant l'intervention des ONG dans la filière karité, cette activité était une des premières (et souvent unique) sources de revenus des femmes en milieu rural. C'est le facteur principal qui poussa des ONG comme le CECI à s'impliquer dans la filière karité. La valorisation de l'activité commerce de karité était perçue comme une façon de contribuer à réduire la pauvreté des femmes en milieu rural.
- ◆ Des opportunités économiques plus grandes étaient pressenties pour la ressource de karité, entre autres, avec l'introduction de la mesure sur les substituts au cacao en Europe, ainsi qu'avec les nouvelles niches de marché pour le beurre de karité transformé de façon traditionnelle (commerce équitable, industrie cosmétique).
 - Dans le cas du CECI, il y avait concordance entre la mission du CECI de renforcer la pauvreté et l'exclusion et ce que représentaient ces opportunités économiques pour les productrices de karité.

L'action des structures d'appui peut favoriser l'accaparement par les femmes urbaines des bénéfiques du karité au détriment des femmes rurales (les productrices).³

- ◆ Facteurs explicatifs :
 - Les femmes urbaines ont plus de ressources, sont plus éduquées et plus proches des ONG. Elles peuvent donc plus facilement prendre avantage des nouvelles opportunités économiques du karité.
 - Les interventions des ONG pourraient avoir des impacts sur ce possible transfert du marché du karité de la campagne vers la ville,
 - par le choix des groupes qu'ils appuient
 - dans le choix des emplacements des installations fixes de stockage et de production de beurre de karité qu'ils mettent sur pied ou appuient.
 - à cause de la contrainte/pression d'obtenir des résultats rapides. Travailler avec des femmes urbaines peut amener plus rapidement des résultats commerciaux quantifiables qui satisfont les bailleurs de fonds.
 - Le commerce équitable pourrait aussi avoir cet impact. Les ONG et les vendeurs cherchant à promouvoir le commerce équitable pourraient favoriser les coopératives de femmes en milieu urbain qui ont accès à plus d'équipements et qui ont une meilleure capacité à produire des grandes quantités de beurre de qualité.

3.2. Approches partenariales, autonomie des OP face aux structures d'appui

Un des objectifs du CECI est que l'appui aux organisations de productrices évolue vers des partenariats opérationnels sur le terrain. Qu'au fur et à mesure que les organisations de productrices se développent, la relation entre le CECI et ces organisations passent du renforcement à la relation partenariale. Par partenariat, il est entendu que la relation entre le CECI et les OP ne doit pas en être une d'assistant-assisté, mais qu'elle doit plutôt être égalitaire. Même si les nouveaux projets développés avec Uniterra font référence à des partenariats, la réalité sur le terrain est autre. Les partenaires considèrent encore qu'ils doivent être encadrés et les productrices n'arrivent pas à se départir de l'idée qu'elles sont des structures qui sont appuyées. Les productrices se sont habituées au rôle d'accompa-

³ *Globalization and Female Production of African Shea Butter in Rural Burkina Faso*. Mémoire de maîtrise, University of California. Marilène Stéphanie-Dianne Élias, 2003.

gnateur du CECI ou des autres structures d'appui.

Les organisations doivent-elles avoir atteint un certain niveau d'autonomie avant de pouvoir envisager ce type d'approche?

- ◆ Il semble que dans le cas d'organisations qui commencent, les productrices ont besoin d'être accompagnées pour avancer plus vite et atteindre les capacités de production nécessaires à la commercialisation, ainsi que pour arriver à trouver des marchés. Le passage de l'approche renforcement à l'approche partenariale ne peut pas être fait de façon trop rapide.
- ◆ Il est impératif, toutefois, même lorsqu'une structure d'appui agit au niveau d'une organisation naissante, de penser et d'agir, dès le départ, dans une optique d'autonomisation des OP et de désengagement des structures d'appui.

Quels sont les facteurs qui favorisent l'autonomie des organisations de productrices et le passage du renforcement au partenariat?

- ◆ Placer l'OP au centre de la décision et non pas la structure d'appui. L'OP est un **acteur économique** et non pas un bénéficiaire.
 - Cet acteur économique devra un jour gérer et payer lui-même pour tous ces services, pour toutes les activités qui sont, pour le moment, assumés par la structure d'appui.
 - Les fonds gérés au niveau du projet peuvent avoir l'effet secondaire néfaste de voiler cette réalité. Les productrices doivent être conscientes de cette situation, afin d'être éclairée pour pouvoir prendre des décisions d'affaires durables.
- ◆ Cette philosophie doit se traduire dans les actions de tous les jours.

Voici des exemples, des suggestions concrètes :

Au niveau du renforcement de l'OP, de l'appui-conseil :

Plutôt que de concevoir, de planifier un plan d'accompagnement, un plan d'action en tant qu'ONG qui appui une OP, il faut appuyer l'OP afin qu'elle réalise son propre plan d'affaires, de développement. (Quelles sont les formations, les activités à réaliser pour arriver à tel objectif?)

Au niveau des solutions de financement mises en œuvre :

Dans la mesure du possible, favoriser la gestion des fonds par les OP elles-mêmes.

- Dans une gestion projet, alors que celui qui fournit l'appui conseil détient aussi les fonds, il faut favoriser une gestion transparente des fonds et impliquer les OP dans la gestion de ces derniers.
- Lorsque l'OP est mieux organisée, accompagnement des OP dans leur recherche de crédit et/ou de financement.
- Obtention de subventions dégressives versées directement aux OP.

Cette formule a l'avantage de ne pas favoriser l'endettement parfois lourd que le recours au crédit amène. Contrairement aux fonds projets, les subventions dégressives favorisent la prise de décisions responsables, réalistes, et durables des OP face au développement de leurs organisations à cause du caractère limité dans le temps de ce mode de financement et parce que la responsabilité face aux résultats à atteindre est transférée aux OP.

Lorsque deux organisations sont dans une relation partenariale, la situation idéale voudrait que les partenaires co-exécutent des financements. Le financement est recherché et exécuté de façon conjointe d'égal à égal. Les deux parties sont responsables des résultats attendus et de la gestion des fonds.

Comment convaincre les bailleurs de fonds du bien-fondé et de la nécessité de passer à de telles approches? Cela pourrait être le rôle du siège social à Montréal.

Séparation de l'appui financier et de l'appui technique.

Certains des modes de financement décrit ci-haut font que l'appui-conseil et financier sont séparés. C'est-à-dire que celui qui fournit l'appui-conseil n'est pas celui qui finance les activités reliées à son appui-conseil. Cette façon de faire évite les attitudes néfastes assistant-assisté, favorise la responsabilisation des OP et leur autonomie.

3.3. Implication des autorités locales : Le cas de la commune de Siby au Mali

Le cas de Siby au Mali est un modèle d'implication et de collaboration des autorités locales (élus, chefs traditionnels et services techniques) dans un projet de valorisation (économique et écologique) de la ressource karité. Dans les autres zones d'interventions du CECI, des collaborations ont eu lieu avec les services techniques concernant l'accompagnement des productrices. Les élus municipaux ont toujours été informés des activités du CECI et des OP de karité. Ils participent d'ailleurs aux assemblées générales des OP et ont eu un rôle à jouer dans l'acquisition du statut légal de ces groupes de productrices. Bien entendu, ils sont toujours présents aux inaugurations. À Siby, par contre, la collaboration va beaucoup plus loin que ce qui ressemblait davantage à de la sous-traitance avec les services techniques dans les cas de la Sissili-Ziro et du Houet. Il est plutôt question d'un partenariat. En fait, les acteurs même de la commune ont été à l'origine du projet de valorisation du karité dans la commune.

Le cas de Siby, en résumé :

Contexte :

- ◆ La valorisation du karité avait été identifiée par les femmes comme un moyen de lutter contre la pauvreté à la suite de l'évaluation d'un projet de promotion féminine qui a eu lieu de 1997 à 2000.
- ◆ À la demande des femmes productrices de karité, la commune de Siby a sollicité l'assistance technique du CECI et de ACOD (une ONG malienne, Association Conseil pour le Développement, déjà impliquée dans la communauté) dans l'appui à la valorisation de la ressource karité.
- ◆ Le CECI, l'ACOD et la mairie de la commune entreprennent donc un diagnostic participatif de la filière karité.
- ◆ Ce diagnostic a été réalisé avec la participation de 50 personnes (32 femmes et 18 hommes) venant des 21 villages de la commune et de tous les acteurs de la filière karité (productrices, commerçantes, services techniques, ONG et membres du conseil communal). Cet atelier a permis d'analyser la situation actuelle de la filière karité, de comprendre les liens entre les acteurs, d'identifier les contraintes et les opportunités à chaque niveau. Les travaux de réflexion ont été poursuivis lors d'un deuxième atelier de deux jours pour aboutir à l'élaboration d'un **plan de promotion et de valorisation de la filière karité**.
- ◆ Sur la base du plan d'action, le CECI et l'ACOD ont élaboré un projet dénommé « Projet de Valorisation de la filière Karité » avec deux volets :

- Volet 1- Protection et Gestion du Parc à Karité, est financé par le Programme des petites subventions du Fonds mondial pour l'environnement (PPS/FEM).
 - Volet 2- Appui aux femmes Productrices, est financé par le Fonds canadien pour les initiatives locales (FCIL).
- ◆ Que ce soit, par exemple, par la gestion du moulin, des sessions de formations sur les techniques de greffage, de l'élaboration de la convention relative à la gestion des ressources naturelles dans la commune de Siby, la concertation et l'implication de tous les acteurs de la commune s'est faite aussi tout au long de la mise en œuvre des deux volets du projet.

Facteurs de succès de l'implication et de la participation des acteurs locaux au projet :

- ◆ La dynamique entre les populations et les autorités locales est un facteur de succès ou de difficulté dans l'implication des autorités locales envers leurs productrices de karité. Il est clair que dans le cas de Siby, les autorités locales étaient particulièrement en accord avec leur population.
- ◆ Implication des autorités dès la phase d'élaboration du projet.
- ◆ Le projet est une émanation, une réponse à une demande clairement formulée par la communauté et non pas une émanation des ONG.
- ◆ Le diagnostic participatif de la filière a permis à tous de vraiment comprendre les opportunités de la filière, ses dysfonctionnements, les risques (notamment au niveau de la ressource) et les actions à mener pour valoriser le potentiel de la ressource de façon durable.
- ◆ La valorisation du karité faisait déjà partie des priorités des autorités locales, puisque ce volet avait été inscrit dans le plan communal et parce que le karité avait été identifié par les femmes comme un moyen de lutter contre la pauvreté à la suite de l'évaluation d'un projet de promotion féminine qui eut lieu de 1997 à 2000.

Éléments militants pour l'implication des autorités locales dans les interventions des ONG

- ◆ Il semble que les partenariats, ou les niveaux de collaboration plus stratégiques, favorisent la responsabilisation, l'imputabilité des élus face aux productrices de karité et l'adhésion aux démarches de valorisation de l'activité karité.
- ◆ Toutes les autorités municipales, les gens des services environnementaux, agricoles et communaux rencontrés ont manifesté leur intérêt à être associés à un niveau qui va plus loin que l'appui technique. Ils souhaitent être associés et/ou consultés dès la conception et l'élaboration. Dans le cas des élus municipaux, beaucoup ont formulé le souhait d'arriver à renforcer leurs propres capacités à susciter du développement dans leurs communautés.
 - L'implication des autorités locales dans le processus de valorisation du karité dans la commune de Siby a eu un effet de renforcement des capacités de la mairie. Les mairies/communes auraient en effet tendance à concevoir le développement comme une démarche principalement institutionnelle et non pas en terme de développement de la dynamique économique et de création de richesses. La grande participation de la mairie pourrait, entre autres, permettre cette prise de conscience.
- ◆ L'aspect pérennisation a aussi été fortement cité comme une des raisons militent pour la prise en compte des autorités locales.

- ◆ La dimension protection de la ressource. En effet, il semble assez difficile, voire impossible, d'aspirer à protéger les ressources sans la participation active des autorités locales. La protection et la gestion de la ressource sont des éléments à considérer avec urgence pour garantir la pérennité de la rentabilité économique de l'activité karité.
- ◆ L'importance du karité dans certaines régions ne pourrait-elle pas faire du karité un outil de prédilection pour le développement de ces communautés, localités?
- ◆ En général, les productrices de karité utilisent peu les ressources de leur commune, localité, se tournant d'avantage vers les ONG. Cette attitude est dangereuse puisque l'appui est appelé à se terminer. Ne devrait-on pas favoriser ce genre de démarche auprès des productrices?
- ◆ De nombreux goulots d'étranglements nuisant au développement des OP ne peuvent être levés sans la participation des autorités locales. (Par exemple l'accès et la compétition pour la ressource).

3.4. Transfert de compétences et appui volontaire

- ◆ Le transfert de connaissances et l'appui volontaire sont vains s'ils ne sont pas appuyés par un programme de financement, ou si l'organisation n'a pas les moyens d'appuyer le travail du volontaire.

3.5. Facteur environnemental, protection de la ressource

- ◆ La protection et la gestion de la ressource est un élément à considérer avec urgence pour garantir la pérennité de la rentabilité économique de l'activité karité.
- ◆ Il semble assez difficile voire impossible d'aspirer arriver à protéger la ressource sans la participation active des autorités locales.
- ◆ L'exemple de Siby devrait être étudié par les OP, les ONG et les localités désirant agir sur cet aspect. Ce projet est un modèle dans la région. Il est un de ceux qui a eu le plus d'impacts rapides au Mali, selon le FEM qui en a fait son projet vedette.

Le projet de protection et gestion de la ressource karité de Siby, en résumé :

- ◆ Le projet de protection et de gestion de la ressource karité de Siby vise à renforcer la conscience environnementale de la population et ses capacités à gérer durablement et équitablement la ressource karité. Ce projet est en fait le volet environnemental du projet global de valorisation du karité dont le deuxième volet concerne l'appui aux productrices.
- ◆ Résultats attendus :
 - La connaissance et l'application des techniques sylvicoles sur les pieds de karité, la régénération et le greffage du karité, et la gestion et protection concertée communautaire et communale de la ressource karité.
- ◆ Stratégie utilisée :
 - Le partenariat avec les communautés (autorités locales). Ces dernières participent pleinement au projet dans toutes ces phases (mairie, chefferies, services techniques, productrices de karité). La communauté s'est organisée autour de la protection de la ressource de karité.
 - L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de protection des ressources (convention relative à la gestion des ressources naturelles dans la commune rurale de Siby) et son intégration dans le plan de développement communal.

- Cette convention a été élaborée à la suite d'une discussion franche et d'un consensus entre tous les acteurs de la commune.
 - La combinaison des activités de protection de l'environnement avec les activités économiques qui ont des avantages à court terme – d'où l'adhésion de la population.
- ◆ Facteurs de succès :
- La réalisation d'une étude sur potentiel de la commune en ressource karité a été la première activité du projet. Cette étude a fait prendre conscience à tous les acteurs de l'urgence d'agir.
 - Le jumelage du projet environnemental avec un projet de valorisation économique.
 - L'implication et la participation de tous les acteurs concernés de la commune à toutes les phases du projet de l'élaboration à l'implantation.

3.6. Réflexion sur la concertation entre les ONG sur le terrain.

L'appui d'une OP par plusieurs ONG ou structures d'appui peut être un facteur de difficulté autant qu'un facteur de succès dans le développement d'une OP forte et autonome. Des appuis incohérents peuvent, en plus d'engendrer de l'inefficacité et du gaspillage de ressources, être nuisibles pour les OP.

- ◆ Lorsque chaque structure d'appui dispose de son propre plan, de son agenda personnel pour développer l'OP, les appuis risquent forts d'être incohérents.
- ◆ Il est important que le plan de développement de l'OP (plan d'affaires) soit dans les mains de l'OP et internalisé à l'OP.



LEÇON :

Pour prémunir les OP appuyées contre les dangers ou risques d'un appui multiple incohérent, le CECI doit accompagner les OP à développer leur propre plan de développement (d'affaire). Il faut éviter que le plan de développement de l'OP soit fait au niveau de la structure d'appui (le CECI).

Le cas de Zantiébougou est intéressant à cet égard. Il est l'exemple d'un cas où des ONG arrivent à bien se concerter dans l'action.

- ◆ Une bonne façon de faire collaborer plusieurs ONG autour d'une même organisation semble avoir été trouvée par la Coprokazan. Tous les partenaires (structures d'appui) de la Coprokazan se sont rassemblés autour d'un seul et unique plan de formations (formations que la coopérative a elle-même identifiées, avec ses partenaires, comme nécessaires pour le développement de la coopérative). Chacun finance (financement ou appui volontaire) la ou les parties correspondant à son expertise, à ses capacités financières ou à ses programmes d'appui (fonds d'appui, stagiaires, coopération volontaire, etc.).
- ◆ En plus d'éviter le gaspillage de ressources et les appuis non coordonnés, cette façon de faire aura été un facteur de succès dans le développement de la Coprokazan puisqu'elle a favorisé l'autonomie et la responsabilisation de l'OP. La Coprokazan étant l'acteur central de cette collaboration.

3.7. Diffusion et partage du savoir, de l'expertise et de la connaissance

- ◆ C'est un des enjeux majeurs de la filière karité et de l'Afrique en général. Voir le résumé de l'article "*Impediment and innovation in knowledge sharing: The case of African shea sector*", en annexe au présent document.
- ◆ Les ONG possèdent une bonne partie des savoirs concernant le karité. Ils doivent le mettre à la disposition des groupes de productrices.
 - Nécessité de partage et de vulgarisation des réflexions stratégiques sur la filière et les marchés avec les productrices.
- ◆ Importance de partager ce savoir avec les autorités locales :
 - Si les autorités locales ne possèdent pas le savoir et ne maîtrisent pas les enjeux concernant la filière karité, comment peuvent-elles contribuer au développement de cette filière dans leur région?
- ◆ Comme il a été recommandé précédemment, les réflexions et les apprentissages concernant les enjeux commerciaux doivent être partagés systématiquement avec les responsables des OP.

4. L'APPUI AU DÉVELOPPEMENT DE PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DANS LE SECTEUR DE LA COSMÉTIQUE ET DE LA SAVONNERIE

4.1. Description, portrait, observations :

But, objectifs :

De 2002 à 2004, le CECI, en partenariat avec TECH-DEV et EIDEV, a mené des activités visant à appuyer le développement du secteur privé de la cosmétique et de la savonnerie. Il s'agissait de permettre aux entreprises d'améliorer la qualité de leurs produits, de renforcer leurs capacités de vente et d'améliorer leur gestion. La vision du consortium était claire et ils en ont fait part aux PME. En appuyant des entreprises utilisatrices de karité, on pensait pouvoir faire augmenter leur consommation de karité et, par le fait même, engendrer un effet bénéfique pour les femmes productrices de karité.

- ◆ Stratégie, le comment :
 - Principalement à l'aide de l'appui de spécialistes dans le domaine de la cosmétique, du contrôle de la qualité et de la gestion qui sont venus en appui direct à ces PME.
 - Un partenaire local, la FIAB (Fédération nationale des industries de l'agro-alimentaire et de transformation du Burkina Faso), a été impliqué dans le projet. Cette stratégie visait à développer les compétences de la FIAB afin qu'elle puisse prendre en charge les services développés. Cette stratégie visait donc la pérennisation des activités et des services.
- ◆ Activités réalisées :
 - Un diagnostic organisationnel a tout d'abord été mené pour chacune des six entreprises sélectionnées et des plans d'actions ont été élaborés pour chaque PME, selon leurs besoins.
 - Une étude de marché a été réalisée et mise à la disposition des six PME appuyées.

- Une publicité visant à promouvoir la consommation des produits à base de karité burkinabé qui aurait mis les six PME en valeur devait être réalisée. Ce volet n'a pas pu se concrétiser, entre autre, pour des raisons de coûts. Les PME reconnaissent que la promotion est un besoin important, mais il semble qu'individuellement, ces PME ne soient pas prêtes à investir dans ce genre d'activité. Certaines PME font aussi cavalier seul et disposent de leur propre publicité. La TFK a inscrit cette activité dans son plan d'action puisqu'une publicité générale de promotion des produits de karité bénéficierait aux maillons des productrices et des transformateurs de la filière karité, mais rien n'a été fait pour le moment.⁴
- En plus de viser les PME, la stratégie de renforcement des capacités locales visait aussi la FIAB et un docteur en pharmacie de l'Université de Ouagadougou qui a collaboré avec l'expert en cosmétique.
- ◆ Goulots d'étranglements identifiés par les PME :
 - La difficulté d'obtenir du financement pour investir dans le développement de leur entreprise. Exemple : faire des acquisitions de matériel pour passer du niveau artisanal à semi-industriel, achat de moules pour accéder aux marchés de vente de savons dans les grands hôtels.
 - La difficulté à se procurer des emballages appropriés sur le marché burkinabé.
 - La concurrence des produits importés.
 - La mauvaise qualité des produits généralement trouvés sur le marché tirant la filière vers le bas.
 - L'environnement législatif faible et la non application des règles commerciales qui favorisent le plagiat.
 - Le coût des analyses de qualité en laboratoire.

4.2. Facteurs analytiques : constats, réflexions, facteurs de succès, difficultés :

- ◆ Principaux résultats :
 - Renforcement des PME au niveau de la production et de la gestion de leurs activités.
 - Augmentation globale des ventes et élargissement du réseau de distribution des PME.
 - Les produits des PME appuyées se retrouvent maintenant sur les tablettes des pharmacies, supermarchés, stations services, hôtels et boutiques spécialisées.
 - La présentation (les emballages et l'étiquetage) des produits a été nettement améliorée pour la majorité des PME concernées par le projet.
 - La FIAB dispose maintenant des modules de formation en formulation de cosmétiques et des compétences pour dispenser ces formations. Une formation à ce sujet a d'ailleurs été donnée par la FIAB en 2005 auprès de treize entreprises. Ils sont prêts à renouveler l'expérience selon les besoins et l'appui des partenaires.
 - L'hypothèse que le développement des PME utilisatrices de karité allait avoir des répercussions sur les productrices de karité n'a pas vraiment pu être vérifiée. J'ai toutefois pu constater que l'augmentation des achats de beurre de karité de ces PME n'a pas eu de répercussions directes sur les groupes de femmes organisées. Les PME m'ont avoué ne pas s'approvisionner en beurre de karité auprès des

⁴ Actuellement, une collaboration entre des ONG canadiennes est envisagée au niveau de la promotion des produits du karité.

groupements de productrices organisées et appuyées par des ONG. Les prix de vente de ces organisations de productrices seraient trop élevés pour que les produits des PME de transformation s'approvisionnant chez eux puissent être compétitifs sur les marchés locaux.

- ◆ Documents, outils disponibles :
 - Liste de fournisseurs de matières premières africains et européens disponible à la FIAB pour consultation.
 - Modules de formation en formulation de produits cosmétiques disponibles à la FIAB
 - Outils mutualisables correspondant à des besoins récurrents communs aux six entreprises.
 - Maîtrise des matières premières : Fiches d'approvisionnement, fiches de contrôle qualité pour le beurre de karité, les huiles et la base odorante
 - l'hygiène et la sécurité,
 - la maîtrise des poids et volumes et l'élaboration du mode opératoire.
 - Contrôle de la qualité : Analyse du PH des produits finis, suivi de la production, mise en place de mécanismes de traçabilité.
 - Gestion : La planification de la production par semestre.

- ◆ Facteurs de succès :
 - L'approche individualisée, l'adaptation dont le consortium a fait preuve, établissant les activités à réaliser avec chaque entreprise en fonction d'un diagnostic fait préalablement pour chaque entreprise.
 - Le consortium a tenu compte du caractère économique du projet et, dans cette optique, le consortium a donc développé des outils individuels confidentiels et des outils collectifs pouvant être partagés.
 - Pour ce qui est de la pérennisation ou des impacts à long terme du projet, le partenariat avec la FIAB était une excellente stratégie pour tendre vers cette situation. Une telle stratégie aura aussi permis d'élargir les bienfaits de l'appui à d'autres entreprises privées dans le secteur de la cosmétique puisque la FIAB possède maintenant les formations et l'expertise pour les dispenser.

- ◆ Limites du projet : Les appuis du consortium ont été efficaces pour renforcer les entreprises individuellement. Le projet n'a cependant pas pu agir sur les principaux goulots d'étranglements identifiés par les entreprises rencontrées (les goulots sont identifiés dans la partie descriptive). On ne peut pas non plus affirmer que le projet a contribué à renforcer le secteur privé du pays en général, ni même le secteur privé des entreprises de transformation cosmétique.

- ◆ Plusieurs facteurs limitants explicatifs :
 - Les appuis ont été concentrés sur quelques entreprises sélectionnées.
 - Certains des goulots d'étranglements identifiés par les PME et bloquant le développement du secteur des entreprises de transformation cosmétique nécessitent la concertation des entreprises de transformation et/ou un certain lobbying politique pour être résolus.
 - Ex : Besoin de promotion et sensibilisation à la consommation de produits burkinabés à base de karité, emballages, environnement législatif.
 - *Logique projet et entreprise.* Selon les entrepreneurs rencontrés, l'approche projet ne fonctionne pas avec le rythme d'une entreprise. Certains des goulots d'étranglements ou des problèmes que vivent les entreprises ne peuvent être résolus à long terme ou de façon permanente par des ONG. La problématique du financement en est un bon exemple, puisque c'est une nécessité récurrente et non

pas un problème ponctuel, pour une entreprise qui doit sans cesse évoluer selon les besoins du marché.

- Les PME favoriseraient plutôt les appuis donnés par des structures permanentes qui offrent des services constamment. Par exemple, la *Maison des entreprises*, structure burkinabé, propose des fonds à coûts partagés pour financer des missions, de l'achat d'équipement, etc.

4.3. Leçons apprises :



LEÇONS :

- ◆ Un constat qui ressort de l'expérience d'appuyer plusieurs PME à la fois est l'importance, pour les ONG, de ne pas perdre de vue qu'il s'agit d'entreprises privées en compétition les unes avec les autres.
- ◆ Le développement du secteur privé nécessite des structures d'appui permanentes nationales offrant des services de façon efficace et constante. Conséquemment, si le but visé est le développement durable du secteur privé d'un pays en général, ou le secteur privé des entreprises de transformation cosmétique, il est préférable d'agir sur le renforcement de ces structures d'appui permanentes et nationales pour les entreprises.
- ◆ Le travail de lobbying, ainsi que le travail de promotion et de sensibilisation à la consommation de produits burkinabé à base de karité est quelque chose qui devrait/pourrait être fait par des organisations faïtières, des cadres de concertation, des ministères. Ce genre d'action ne peut pas être initié directement par des ONG et devrait plutôt émaner d'acteurs de la filière.
 - La définition plus précise de ce qui veut être fait comme sensibilisation/promotion/lobbying est préalable.
 - Les ONG peuvent donc faciliter la tenue de discussions sur ce sujet et éventuellement appuyer la création de structure faïtière ou la recherche de financement pour les organisations faïtières qui auront décidé de se lancer dans la promotion/sensibilisation/lobbying.

5. RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES IMPLICATIONS FUTURES DU CECI DANS LA FILIÈRE KARITÉ

Les recommandations qui sont faites dans la présente section tiennent compte des leçons apprises durant les 10 années d'interventions du CECI. Elles se veulent, dans la mesure du possible, des solutions réalistes et réalisables, selon le contexte d'opération du CECI afin que ce dernier puisse continuer son intervention dans la filière et qu'il ait un impact durable sur la réduction de la pauvreté des productrices de karité.

5.1. Continuer le travail de renforcement à la base des organisations de productrices

- ◆ Le réaliser plus dans une optique de désengagement de la part du CECI.
- ◆ Les partenariats avec des organismes (comme SOCODEVI ou TECH-DEV) ayant accès à d'autres sources de financement ou disposant de fonds propres pouvant être versés directement à l'OP (sous forme de subventions dégressives) plutôt qu'aux structures d'appui, semblent intéressants pour appuyer des groupes de productrices déjà assez avancées dans leur niveau d'organisation.
- ◆ *Plan d'affaires* : La réalisation d'un plan d'affaires fait réellement passer les productrices d'un statut de bénéficiaire à celui d'acteur commercial.
 - Le CECI doit appuyer la réalisation de plans d'affaires, mais d'une façon totalement participative.
 - Le CECI peut appuyer la diffusion du plan d'affaires.
 - Le plan d'affaires peut être utilisé pour chercher des clients (ceux-ci voient une entité commerciale avec un plan d'affaires appuyée par une équipe technique plutôt qu'une équipe d'ONG soutenant un groupe de bénéficiaires).
 - Le plan d'affaires peut être utilisé pour chercher des solutions permanentes ou non au problème du financement (trésorerie ou développement de l'organisation).
 - Potentialité d'élargir les possibilités de financement. Accès à plus de bailleurs de fonds (fonds à l'entreprise).
 - Outil pour faciliter la négociation avec les institutions financières pour du crédit.
 - Favorise l'autonomie des OP et leur responsabilisation. Moyen de séparer l'appui technique et l'assistance financière. Le CECI peut continuer d'assister les OP avec la coopération volontaire pour des besoins précis. L'OP a ses propres fonds pour appuyer le travail des spécialistes techniques.
 - Façon de réduire les risques de l'appui multiple incohérent.
 - Le CECI peut accompagner les OP dans leurs démarches. Agir comme connecteur, faire la mise en relation entre les institutions de financement et les OP.
 - Le plan d'affaires me semble être la suite logique des études de marché qui sont réalisées en ce moment. C'est l'étude qui part de chaque organisation. Une fois que chaque organisation possède l'information juste sur le marché, sur elle-même, et est capable de produire du beurre de qualité de façon organisé, il faut que chaque organisation réfléchisse stratégiquement à son avenir commercial.

5.2. Étendre le renforcement des OP à d'autres zones.

- ◆ Pour éviter de simplement créer des acteurs privilégiés. Faire profiter d'autres productrices de l'expertise du CECI en matière d'organisations de groupes à la base.
- ◆ Le plus de productrices possibles doivent être organisées, si elles veulent véritablement constituer un acteur de poids dans la filière.
- ◆ C'est une des façon réaliste pour le CECI d'avoir des actions qui cadrent avec ses moyens et son domaine d'expertise, tout en s'inscrivant dans la vision filière et en arrivant à avoir un certain impact sur cette dernière.
 - En organisant le même type de travail dans plusieurs zones de production, le CECI aurait la légitimité pour s'engager dans des actions de lobbying, de sensibilisation pour les productrices à divers niveaux.

5.3. S'investir dans l'intermédiation commerciale au Canada.

- ◆ Une des leçons claires de cet exercice de capitalisation est que la commercialisation est l'élément moteur de la structuration des groupes à la base; et qu'il est donc nécessaire que les structures d'appui s'investissent dans la mise en relation des OP avec les clients.
- ◆ Une étude de marché est présentement réalisée par le CECI. Un des volets de cette étude porte sur les marchés internationaux. Il est difficile de développer des nouveaux marchés d'exportation à distance. Comme de nombreuses OP appuyées par le CECI sont à la recherche de marchés, il serait intéressant que le CECI s'investisse dans la mise en contact entre les clients et les OP.
- ◆ De plus en plus de compagnies cosmétiques canadiennes utilisent le beurre de karité. Peu d'entre elles s'approvisionnent auprès de groupes de productrices organisées. Elles le font plutôt au travers du circuit commercial traditionnel (par l'intermédiaire des multinationales, d'importateurs ou directement en Afrique auprès de commerçants qui achètent à tout vent et à mauvais prix.). Il est essentiel que les commerçants du Canada connaissent les organisations de productrices, ainsi que les avantages à faire affaire avec ces dernières au point de vue de la qualité du beurre produit. Un tel travail de sensibilisation auprès de acheteurs potentiels canadiens peut difficilement être fait à partir de l'Afrique de l'Ouest.
- ◆ Vers quelles portes aller frapper pour trouver du financement pour ce type d'activité?

5.4. Accompagner les productrices à aller vers les autorités locales, vers les services de l'État au autre (financement).

- ◆ Afin que les OP contribuent au développement et/ou à la dynamique locale de leurs communautés.
- ◆ Puisque plusieurs goulots d'étranglement nuisant aux OP ne peuvent être résolus sans la participation des communautés. (Problématique foncière, accès à la ressources, protection de la ressources, promotion, etc.).
- ◆ Par souci de pérennisation. L'appui des ONG ne sera pas indéfini.
- ◆ Pour trouver des solutions permanentes à des problèmes concrets.

5.5. Prendre en compte la dimension protection de la ressource karité dans les interventions actuelles et futures du CECI auprès des OP.

- ◆ À tout le moins un diagnostic doit être fait concernant l'état de la ressource arbre à karité dans les communautés où se situent les OP.

5.6. Encourager les OP à obtenir la certification biologique

- ◆ La certification biologique, peut donner accès à des niches de marchés très rémunératrices au niveau de l'exportation. La tendance actuelle dans le secteur des cosmétiques est à la hausse de la demande pour ce type de produit.

5.7. Appuyer des structures qui offrent des services permanents aux productrices de karité, ou à d'autres acteurs de la filière (FIAB, Maison de l'entreprise, TKF).

5.8. Assurer une certaine cohérence entre les approches des bureaux du CECI.

- ◆ Comme des bureaux du CECI d'autres pays d'Afrique de l'Ouest se sont aussi lancés dans l'appui aux productrices de karité, il serait important d'assurer une certaine cohérence entre les approches des divers bureaux du CECI.

◆ Comment? Moyens?

- Favoriser les échanges et le partage entre les groupes de productrices appuyées par le CECI.
- Favoriser les échanges et le partage entre les responsables du volet karité des divers bureaux pays du CECI.
- Utiliser les outils de partage de documentations tels le SGI⁵.
 - Le SGI est actuellement sous-utilisé.
 - Utilisation du classeur économique pour rendre disponibles des documents ne pouvant pas être rattachés à un projet précis, mais pouvant enrichir la programmation ou la travail accompli dans la filière karité. Ex : études, documents de partenaires, etc.
- En espérant que ce travail de capitalisation puisse servir de base à cette harmonisation des approches du CECI, en matière de karité.

⁵ Système de gestion de l'information. Outil informatique de gestion de l'information centralisé du CECI.

6. CONCLUSION

Ce rapport de capitalisation contient le fruit des observations, réflexions et analyses de divers acteurs du CECI et de la filière karité malienne et burkinabé. Bien entendu, il ne prétend toutefois pas à l'exhaustivité la plus parfaite. En effet, compte tenu de la complexité et de l'ancienneté de l'intervention du CECI (plusieurs projets, plusieurs organisations ou structures appuyées dans deux pays, pendant plus de dix ans), un travail de synthèse a dû être fait et certains aspects plus pointus de l'implication du CECI n'ont pas été traités. Le document visait donc plutôt à fait ressortir les éléments les plus importants, les leçons apprises, et ce, dans une optique d'amélioration des interventions futures dans la filière karité, de cohérence et de partage de l'expertise et de la philosophie d'intervention du CECI. Le présent document ne contient donc pas de recettes toutes faites, mais plutôt des balises, des lanternes éclairant les réflexions actuelles et futures des acteurs de la filière karité. C'est dans cet esprit que le rapport de capitalisation a été pensé et il est à espérer que c'est dans cet esprit qu'il sera utilisé.



7. BIBLIOGRAPHIE

- Action for Enterprise. *Filière amande de karité au Mali : Importance, compétitivité, défis & solutions potentielles*. Mali : Action for Enterprise et USAID.
- APROMA. 1995. *Étude de la filière karité du Burkina Faso*. Bruxelles : APROMA éditeur.
- Audette, Raymond. 1995. *Étude de la filière karité*. Ouagadougou : Programme micro-réalisations. Burkina Faso.
- Badini, Zacharie. 2005. Plan stratégique de développement de la filière karité 2006-2009. Ouagadougou : Table filière karité.
- Badini, Zacharie. 2000. Plan stratégique de développement de la filière karité. Ouagadougou : Table filière karité.
- Brondex, Véronique. 1999. *Évaluation des impacts potentiels d'une augmentation de la production du beurre de karité: le cas du village de Boyan au Mali*. Mémoire de maîtrise. Faculté des sciences. Environnement. Université de Sherbrooke.
- CECI et TECH-DEV. 2002. *Développement de petites et moyennes entreprises dans le secteur cosmétique et savonnerie. Proposition de projet. 20226 EIDEV-PME Cosméto et savon*. Ouagadougou : Centre d'études et de coopération internationale.
- Centre d'étude et de coopération internationale. 2002. *Appui aux organisations productrices de la filière karité au Burkina Faso*. Montréal : CECI.
- Common fund for commodities (CFC). *Improving product quality and market access for shea butter originating from sub-saharan Africa. Appraisal Report*. Amsterdam: CFC
- Compaore, Nestorine Pabegwende. 2000. *Femmes, développement et transfert de technologies. Le cas des presses à karité au Burkina Faso*. Thèse de doctorat. Université de Montréal.
- Cyr, Julie. 1999. *Évaluation des impacts potentiels de l'intégration d'une gestion-sylvicole du karité: le cas du village de Boyan au Mali*. Mémoire de maîtrise. Faculté des sciences. Environnement. Université de Sherbrooke.
- Élias, Marlène Stéphanie-Diane. 2003. *Globalization and female production of African shea butter in rural Burkina Faso*. Mémoire de maîtrise. Département de géographie. Université de Californie.
- Elias, Marlène, Jules Bayala et Mahamadi Dianda. 2006. «Impediments and innovations in knowledge sharing: the case of the African shea sector». *Knowledge Management for Development Journal* 9 (no3).
- Franchitti, Jérémie. 2005. *Analyse comparative des appuis menés par le CECI aux organisations des productrices de beurre de karité de la commune de Siby et de la commune de Zantiébougou*. Rapport de stage en développement rural intégré. Québec : Université Laval.
- Hebie D. Charly. Janvier 1997. *Synthèse des techniques connues de collecte et de*

- conditionnement des noix de karité au Burkina Faso. Projet 960/19846.* Ouagadougou : Centre d'étude et de coopération internationale. Projet Filière karité.
- Holtzman, John. 2004. *La chaîne de valeur du beurre de karité. Synthèse d'étude et recommandations pour WATH. Rapport Technique WATH No.1.* West Africa Trade Hub & USAID. Document disponible sur Internet : www.watradehub.com
- Kaboré, Hortense et Rasmané Ouedraogo. 1998. *Analyse diagnostique de la filière karité dans les provinces du Houet et de la Sissili (Burkina Faso).* Ouagadougou : Centre d'étude et de coopération internationale.
- Ministère de la promotion de la Femme de l'Enfant et de la Famille (MPFEF). 2003. *Stratégie de renforcement des capacités des femmes dans la filière karité au Mali.* Bamako : MPFEF et CECI.
- [Ministère du développement rural]. [1999]. *Analyse de la filière amande de karité au Mali Mali.*
- Nianogo, A.J., V. Yameogo-Bougouma, B. Tapsoba. 1997. *Rapport d'étude sur les presses manuelles à karité au Burkina Faso.* Ouagadougou : Centre de recherche pour le développement international (CRDI).
- Nianogo, A.J., V. Yameogo-Bougouma, B. Tapsoba. Juillet 1997. *Rapport final. Les presses motorisées à karité au Burkina Faso.* Ouagadougou : Centre d'étude et de coopération internationale. Projet Filière karité.
- Organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture et Fonds commun pour les produits de bases (CFC).2002. *Atelier international sur le traitement, la valorisation et le commerce de karité en Afrique. Acte du séminaire.* Dakar : FAO et CFC.
- Projet d'appui à la commercialisation du karité (PACK). 2002. *Rapport final d'activité du PACK.* Ouagadougou : Centre d'étude et de coopération internationale.
- Projet femmes et filière karité (PFFK). 1998. *Plan d'exécution du projet.* Ouagadougou : Centre d'étude et de coopération internationale.
- Projet femmes et filière karité (PFFK). 2000. *Rapport d'activités final.* Ouagadougou : Centre d'étude et de coopération internationale.
- Projet filière karité et Inades-Formation/Burkina. Mars 1997. *Module de formation sur les techniques de collecte et de conditionnement des noix et des amandes de karité. Projet 960/19846. Première version.* Ouagadougou : Centre d'étude et de coopération internationale.
- Projet filière karité (PFK). 1998. *Projet Filière karité Rapport de fin de projet.* Montréal : Centre d'étude et de coopération internationale.
- Prokarité. 2004. *Atelier de lancement. Projet d'appui technique à la filière karité (ProKarité). Improving product quality and market access for shea butter originating from sub-saharan Africa.* Bamako: ICRAF/IER/FAO/CFC.

- Sawadogo, Sibiri, Benoît Ouedraogo et Denis E. Ouedraogo. 1998. *Actes de l'Atelier Synthèse : État des lieux de la filière karité, gestion, de la qualité, connaissances et savoir, marchés, cadre de concertation des intervenants de la filière*. Ouagadougou : Centre d'étude et de coopération internationale. Projet filière karité, Burkina Faso.
- Sika, Jean Marc et Rinus Van Klinken. 2006. *Étude de la filière karité*. SNV (organisation néerlandaise pour le développement).
- Thareau, Emmanuelle. 2001. *Étude sur la filière karité au Mali*. Bamako : Centre d'étude et de coopération internationale.
- Traoré Félicité et Élise Guiro. 2005. *Rapport de formation sur les techniques de collecte, traitement, conservation des fruits, noix et amandes, et d'extraction de beurre de karité au profit d'animatrices et de productrices des Point filière Karité du Burkina Faso, du Mali, du Niger et du Sénégal*. CFC/FAO, ICRAF et Pro-karité.
- UNIFEM. 1997. *Le karité. L'or blanc des africaines*. Dakar : Fonds des Nations Unies pour la femme.
- Yiriwa Conseil. *Étude pour la promotion des filières agro-industrielles. Volume 1. Document de synthèse*. Bamako : USAID et le Centre agro-entreprise (CAE).

ANNEXES

Annexe 1

**Résumé de Thèse de doctorat
Nestorine Pabenwende Compaoré.**
*Femmes, développement et transfert de technologies.
Le cas des presses à karité au Burkina Faso.*

Compaore, Nestorine Pabegwende (2000) Unpublished PhD Thesis, University of Montréal, 339 pages.

Les années 1980 ont été marquées par un engouement en faveur du transfert de nouvelles technologies de production aux femmes des pays en développement. Plusieurs projets de transfert de technologies ont été alors réalisés dans de nombreux pays du Tiers-Monde. Il ressort de la revue de la littérature que la plupart de ces projets ne donnent pas les résultats escomptés et qu'ils ont, généralement, un impact négatif sur les conditions de vie des femmes. Pourquoi de tels échecs malgré les efforts déployés et malgré les attentes qui sont suscitées au niveau des femmes ? Y a-t-il une distinction entre la façon dont ces nouvelles technologies sont transférées aux femmes par les projets par rapport aux processus classiques de transfert (utilisés par les entreprises privées et les industries) qui puisse expliquer ces échecs ?

Jusqu'à-là, plusieurs chercheurs ont expliqué les échecs à partir de facteurs internes comme les rapports de pouvoir liés au sexe, la résistance irrationnelle des femmes au changement ou leurs problèmes d'accès au crédit. Mais, les explications proposées sont en général partielles et n'englobent pas le processus de transfert de technologie dans son intégralité. Dans le cadre de la présente recherche, nous proposons d'élargir le cadre d'analyse pour identifier d'autres facteurs explicatifs pertinents qui sont ignorés dans les explications conventionnelles. Nous adaptons pour cela une approche compréhensive globale des modèles de transfert utilisés par les organismes de développement. Pour orienter la recherche, nous formulons les deux hypothèses suivantes. Premièrement, les échecs seraient liés à de nombreux facteurs sous-jacents qui sont imperceptibles quand on adopte une approche technique du problème. Deuxièmement, les projets échoueraient non pas parce que les femmes résistent au changement, mais à cause des stratégies développées par les acteurs dominants pour confisquer les ressources financières ou détourner les initiatives selon leurs propres intérêts. En effet, les transferts de technologies réalisés dans le cadre des projets de promotion féminine constituent une forme d'interaction sociale à travers laquelle les rapports de pouvoir et les stratégies des groupes dominants déterminent l'orientation des activités et les résultats des actions entreprises.

Pour examiner ces hypothèses, nous avons adopté l'étude de cas comme démarche méthodologique et nous basons notre recherche sur les données empiriques d'une expérience de transfert de technologie en cours au Burkina Faso. La recherche porte sur les résultats de quatre projets de transfert de presses à karité mécaniques à des associations féminines rurales et urbaines. Parmi les techniques de cueillette des données utilisées figurent la collecte des données bibliographiques et les enquêtes de terrain. Les enquêtes ont été menées en collaboration avec les structures étatiques et privées, les ONG nationales et étrangères, les projets et les associations féminines qui participent au processus de transfert.

Les résultats de cette recherche indiquent que plusieurs types de facteurs contribuent à l'échec des projets de transfert des presses à karité aux femmes. Les données recueillies, révèlent l'influence majeure de nombreuses contraintes contextuelles comme la situation économique précaire du pays, la faiblesse des capacités technologiques nationales, la dépendance économique et technologique vis-à-vis de l'aide extérieure, la domination idéologique et conceptuelle et la récupération des initiatives consacrées aux femmes au profit des impératifs macro-économiques. Plusieurs problèmes antérieurs de la filière karité constituent aussi des facteurs contextuels qui remettent en cause le bien-fondé de l'initiative de transfert des presses aux femmes. Il s'agit, entre autres, de la diversité des acteurs de la filière et de leur manque d'organisation, de la domination des multinationales occidentales qui contrôlent le marché du beurre et imposent des prix et des critères de qualité défavorables aux femmes, de la dépendance vis-à-vis d'une demande extérieure incertaine et très fluctuante, de l'implication de plusieurs spéculateurs dans les circuits d'exportation qui s'accaparent la plus-value de l'activité, de la négligence du marché intérieur et des problèmes de disponibilité de la matière première.

Au niveau du processus technique, nous avons constaté que le rôle joué par les agents des projets détermine fondamentalement leurs résultats. Ils sont à la fois les acheteurs des équipements, les agences de diffusion ou de marketing des technologies auprès des femmes et les structures de financement, ce qui n'est pas sans conflit d'intérêts. Les agents des projets se substituent aussi aux femmes pour prendre l'initiative du changement technologique et décider de toutes les conditions du transfert. Ils choisissent des technologies inadaptées, non rentables et méconnues des femmes pour remplacer des techniques traditionnelles plus efficaces et plus rentables que les presses. Visiblement les responsables des projets prennent le parti des vendeurs des technologies au détriment des intérêts des femmes qu'ils sont supposés défendre. Les processus techniques de transfert utilisés n'ont rien de commun avec les modèles classiques observés dans le domaine industriel ou au niveau des entreprises privées. Les projets favorisent ainsi l'implication de nombreux acteurs dans le processus de transfert et dans l'activité alors que ces derniers n'ont pas toujours les compétences requises. Par ailleurs, la planification des projets est faite de sorte qu'on ne puisse pas réaliser un réel transfert de technologie à cause du manque de temps et de ressources humaines et financières pour l'adaptation des équipements en fonction des besoins locaux. Au plan technique, on assiste à des semblants de transfert de technologie qui se résument à de simples ventes d'équipements inadaptés et peu performants et à des expérimentations de technologies onéreuses que les femmes achètent à crédit sans aucune garantie de résultat ni de protection légale contre les risques encourus.

Notre dernier constat est que les transferts de technologies réalisés dans le cadre des projets ne sont motivés ni par la demande des utilisatrices, ni par les performances techniques des équipements proposés ou encore par une certitude sur leur rentabilité financière mais par des raisons idéologiques, politiques et économiques. Ces initiatives de transfert constituent des formes d'intervention sociale qui mettent en interaction des catégories sociales ayant des rapports de pouvoir très inégalitaires. Dans le contexte de précarité économique où elles sont menées, ces expériences constituent des opportunités intéressantes pour différents groupes dominants qui mettent en oeuvre des stratégies soit pour récupérer les ressources financières des projets ou promouvoir leurs propres intérêts (politiques ou idéologiques) au détriment de ceux des femmes démunies visées par les interventions. Les initiatives de ce genre ne libèrent donc pas les femmes pauvres des inégalités et de la discrimination liées à l'appartenance sexuelle. Elles les asservissent plutôt à de nouvelles structures de domination qui débordent le cadre des rapports de sexe.

Annexe 2

***Compte rendu de la rencontre filière
Karité – UNITERRA du 25 Novembre 2005 à Dakar***

Compte rendu de la rencontre filière

Karité – UNITERRA du 25 Novembre 2005 à Dakar

A l'occasion de la rencontre de Dakar 2005 du RIPESS, une réunion regroupant les partenaires d'Uniterra oeuvrant dans la filière karité au Burkina, au Mali, en Guinée, ainsi que des organisations canadiennes intéressées par les produits du karité (cf. liste des participants en annexe) s'est tenue le 25 novembre 2005 dans les locaux abritant la conférence du RIPESS.

Objectifs de la réunion

1. Déterminer les problèmes communs que rencontrent les acteurs de la filière et sur lesquels une synergie d'action est souhaitée.
2. Déterminer les pistes d'actions conjointes à mener dans le sens de l'amélioration de la rentabilité de la filière karité.
3. Partager certaines opportunités identifiées en lien avec la problématique de la commercialisation et l'accès aux marchés (national, régional, international).

Principaux problèmes rencontrés

- La question de l'emballage du beurre constitue une préoccupation qui devrait faire l'objet d'une rencontre spécifique en vue de rechercher des solutions appropriées car les équipements existants sont inadaptés pour les besoins de l'exportation.
- Le faible niveau de compétences en marketing des actrices pour développer une démarche de mise en marché des produits du karité implique le renforcement des capacités en la matière.
- L'accessibilité aux équipements d'extraction et de transformation (cas de la Guinée) pour améliorer la qualité des produits.
- L'identification de clients et l'établissement de partenariats commerciaux équitables.
- L'absence de concertation autour des questions de qualité et de transformation.
- La faible valorisation du beurre par sa transformation en sous-produits pour viser les besoins locaux en terme de marché.
- La question du filtrage du beurre pour réduire les impuretés.

Principales recommandations/actions à entreprendre

- Nécessité de développer le partenariat entre pays en vue de favoriser le partage d'expérience, par exemple avec le Burkina.
- Consensus autour de la mise en place d'un réseau ou cadre de concertation régionale (Mali, Burkina, Guinée, Niger....) devant servir de cadre d'échanges et de résolution des problèmes communs rencontrés dans la filière.
- Évaluation de la possibilité de faire des commandes groupées en matière d'équipements d'emballages impliquant une recherche préalable sur le type d'emballage adapté aux productrices.
- Utilisation d'une image de marque karité (ou marque de commerce) pour la commercialisation du beurre impliquant le maintien et la garantie de la qualité du produit (exemple cité, cas de Dix Mille Villages).
- Approche marché doit être pensée de façon large et miser d'abord sur les marchés locaux et sous-régionaux (le Sénégal tout comme la Guinée semblent constituer un marché potentiel pour les produits du karité).

- Leadership du réseautage par le Burkina et le Mali dans le cadre de l'ÉSS et centré sur des intérêts communs.
- Appui d'Uniterra pour :
 - la mise en place du réseau régional impliquant au préalable un réseau national pays à structurer ;
 - le renforcement des capacités en marketing et démarche individuelle et collective de mise en marché du beurre et autres produits du karité;
 - l'organisation d'une table ronde ou d'un forum régional pour regrouper les productrices sur la question du marché (local, sous régional, international) et sur la définition des spécificités en lien avec le type de marché et la saine concurrence;
 - la mise en œuvre d'une stratégie d'information et de communication entre les organisations de productrices pays et entre les pays en vue de développer plus de synergie d'actions ;
 - La définition et l'exploitation d'un label karité Afrique de l'Ouest.

Liste des participants (es) à la rencontre Filière Karité-UNITERRA

| Nom Prénom | Organisation pays | Contacts |
|----------------------------------|---|---|
| 1. OUÉDRAOGO Adama | CECI-Burkina | adamao@ceci.ca 50 36 29 92 / 70 26 22 34 |
| 2. Madame Haïdara Mariame Fofana | Projet karité Mali | mariameh@ yahoo.fr |
| 3. Madame OUÉDRAOGO Antoinette | Table Filière Karité Burkina | buayaba-ouaga@fasonet.bf |
| 4. N'DIAYE Binto Diakité | Suco-Mali | 221 27 77 |
| 5. Madame MOUKO Makono | Coopérative des femmes de Zantiébougou Mali | 221 25 93 |
| 6. Souleymane TRAORÉ | CECI-Mali | 00223 229 48 44 |
| 7. ARAFAN BERETE | CECIDE-Guinée | 55-29-71 |
| 8. Mamadou Dian DIALLO | CECI-Guinée | diand@ceci.ca 224 21 63 01 |
| 9. Joséphine MAUSARÉ | AFTT-Kau-Kau-Guinée | 58 09 84 |
| 10. Cécile BRASSARD Pichette | Citadelle-Soccodevi | 1-450-439-2329 |
| 11. Marv Freny | Ten Thousand Villages | marv@villages.ca |
| 12. OUÉDRAOGO Marcelline | Association Song Taab-Yalgré | songtaba@fasonet.bf |
| 13. FRAGNIER Philippe | UNITERRA / CECI | philippef@ceci.ca |
| 14. Madame YAGO Nana Miminatou | UGPPK/SZ-Burkina | 5041 34 81 fspmae@fasonet.bf |

Annexe 3

Acte du séminaire, vision filière

Structuration équitable de la filière karité: se centrer sur les marchés porteurs

Sylvain Matte et Félicité Traoré

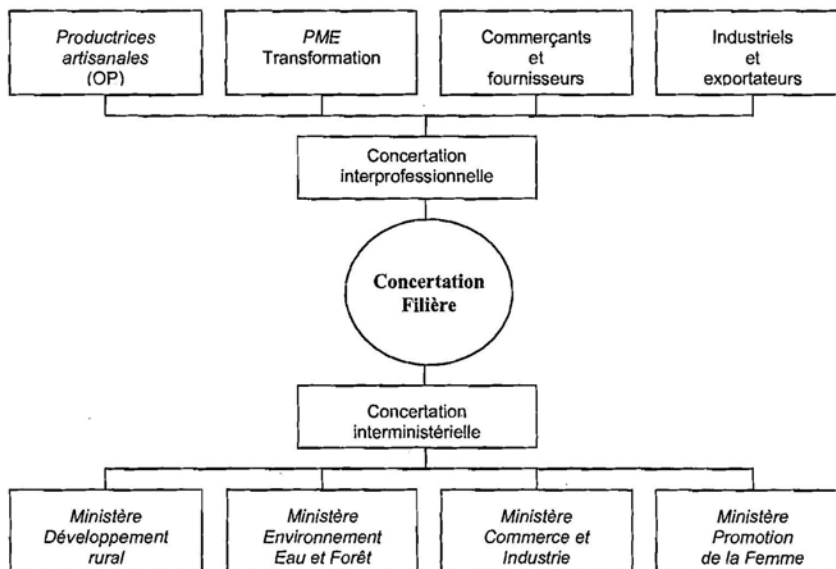
Le CECI est une ONG canadienne dont la mission est de lutter contre la pauvreté et l'exclusion par le renforcement des capacités des acteurs locaux du développement. Dans le secteur économique, le CECI a développé une approche de développement des filières agroalimentaires basée sur les principes de la responsabilisation, de la concertation et de l'équité. Il s'agit de mettre les actrices et les acteurs au cœur de la démarche et d'appuyer leur professionnalisation afin qu'ils soient en mesure de saisir les opportunités qui leurs sont offertes.

L'organisation des acteurs

Il s'agit de soutenir la mise en place de cadres de concertation sur une base professionnelle (cueilleuses et transformatrices, petites et moyennes entreprises de transformation, industriels et exportateurs, fournisseurs de services, ...) afin que les acteurs puissent échanger sur les contraintes et les solutions à leur portée et qu'ils adoptent des positions communes pour la défense de leurs propres intérêts. Les membres de ces différents cadres professionnels désignent des représentants lors de concertations interprofessionnelles qui regroupent tous les acteurs économiques. Les ministères concernés par la filière sont aussi soutenus dans la mise en place d'un cadre de concertation interministérielle afin de dégager une position commune pour le gouvernement. Un cadre de concertation national de promotion de la filière karité est défini afin de favoriser les échanges entre les acteurs économiques et étatiques.

La Figure 1 illustre le cadre organisationnel proposé par le CECI pour placer les acteurs au cœur de la démarche de structuration.

Figure 1: Organisation des acteurs



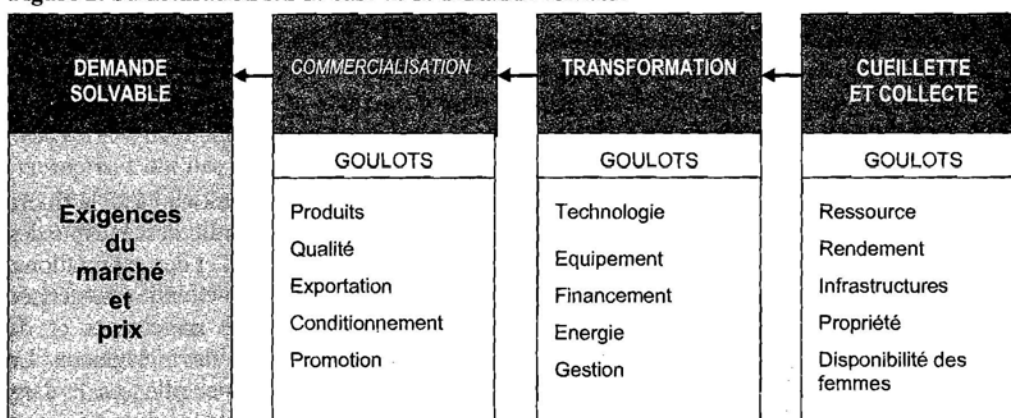
La structuration équitable et la professionnalisation

La démarche de structuration de la filière est basée sur la demande solvable donc sur les marchés porteurs. Il s'agira dans un premier temps d'appuyer les actrices et les acteurs dans l'analyse des marchés afin d'avoir une bonne connaissance des exigences (qualité, quantité, produits, délais de livraison, ...) et des prix des différentes parts de marché potentielles. Dans un second temps, il s'agira d'analyser les différents goulots d'étranglement qui ne permettent pas d'atteindre les exigences ou qui font en sorte que les coûts de production rendent les produits non concurrentiels. De nombreux problèmes ont été identifiés à tous les niveaux par les acteurs, avec l'appui d'experts, **en remontant la filière vers l'amont** à partir des conditions des marchés: commercialisation, transformation, collecte, cueillette. Même la dimension pérennité de la ressource est analysée.

La Figure 2 présente des exemples de goulots d'étranglements identifiés par les acteurs, de l'aval vers l'amont.

Une liste des principaux goulots identifiés au Burkina Faso, est jointe en annexe à cette présentation.

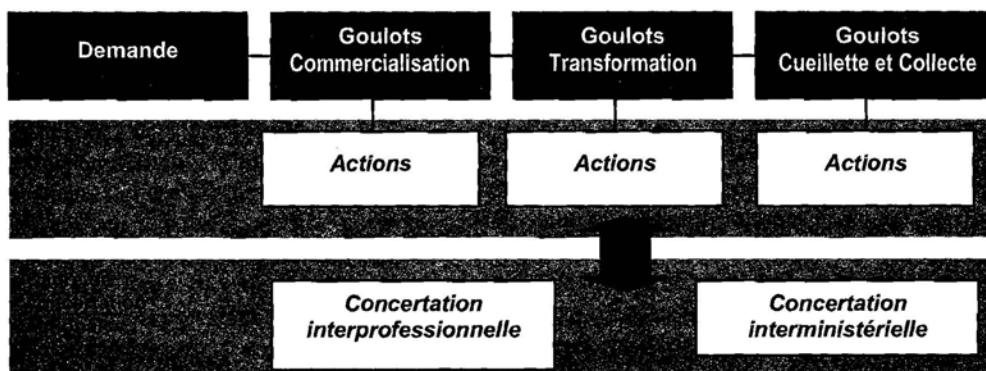
Figure 2: Structuration sur la base de la demande solvable



Suite à cette analyse, les acteurs se dotent d'un plan d'action national qui prévoit les actions selon les priorités en direction des différents groupes d'acteurs concernés, tant privés que publics. Le plan d'action doit être porté par le cadre de concertation nationale (voir Figure 3). La démarche se veut ascendante. Il est important que chacun des groupes professionnels se dote d'un plan d'action spécifique. La mise en commun des plans d'action conduit à l'élaboration du plan d'action national qui révélera les choix de priorité convenus par l'ensemble des acteurs. Par exemple, la question de la qualité est un enjeu commun pour lequel des actions doivent être menées par toutes les catégories d'acteurs. Produire un beurre de qualité ne sert à rien si par la suite, les conditions de transport et conditionnement ne sont pas adéquates. Enfin, les acteurs voient mettre en œuvre les actions prévues par le plan, avec le support de partenaires techniques et financiers. Les actions principalement réalisées par le CECI visent le renforcement des capacités des actrices et acteurs de la filière.

Le karité est l'un des rares produits spécifiquement africains. Pour cette raison, ce produit devrait faire l'objet d'une attention spéciale de l'ensemble des acteurs du continent, afin qu'ils se concertent et planifient ensemble des interventions de promotion du produit à l'échelle mondiale. La recherche et le développement à tous les niveaux gagneront à être mieux coordonnés à l'échelle du continent, tout comme la définition de normes et de labels de qualité.

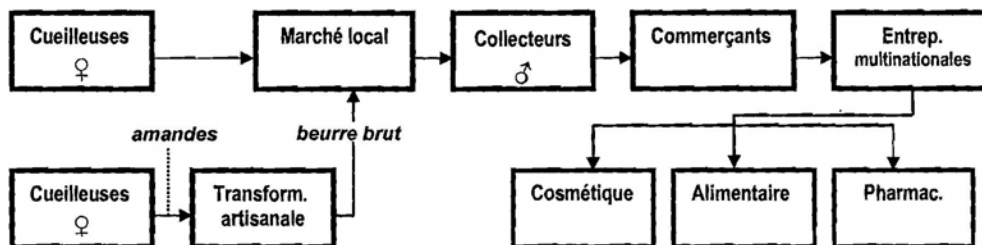
Figure 3: Plan d'action porté par les acteurs



Ce centrer sur les marchés porteurs: l'exemple du Burkina Faso

Suite à la disparition de la caisse nationale de stabilisation des prix au Burkina Faso, la filière karité a été presque complètement déstructurée. Cela a engendré une spirale descendante des prix et de la qualité qui a conduit à une chute importante de la production et des exportations. Lorsque le CECI a commencé à s'intéresser à la filière vers 1985, celle-ci était caractérisée par une forte vente d'amandes par les femmes à des réseaux de collecteurs et de commerçants en lien avec les multinationales œuvrant dans le secteur des oléagineux. Le marché était opaque et il y avait très peu d'information sur les prix. Les cueilleuses, et dans certains cas les transformatrices artisanales, vendaient leurs produits à des prix non rémunérateurs, surtout lorsque l'on considère le niveau d'effort requis pour la première transformation. Les produits exportés (essentiellement des amandes), étaient transformés par les multinationales en Europe et vendus sur trois principaux marchés à travers le monde qui sont, par ordre d'importance: le marché de l'alimentaire, celui du cosmétique et, dans une moindre mesure, le marché pharmaceutique (voir Figure 4). La qualité n'étant pas au rendez-vous, les acheteurs n'étaient pas en mesure d'accroître les prix. C'est donc sur cette base que le CECI s'est lancé dans l'aventure en s'attaquant aux principaux goulots: la qualité, l'information sur les marchés et l'organisation des femmes productrices, dans un souci d'accroître la valeur ajoutée locale par l'augmentation de la production et de la commercialisation du beurre sur les marchés les plus rémunérateurs.

Figure 4: Situation initiale de la filière



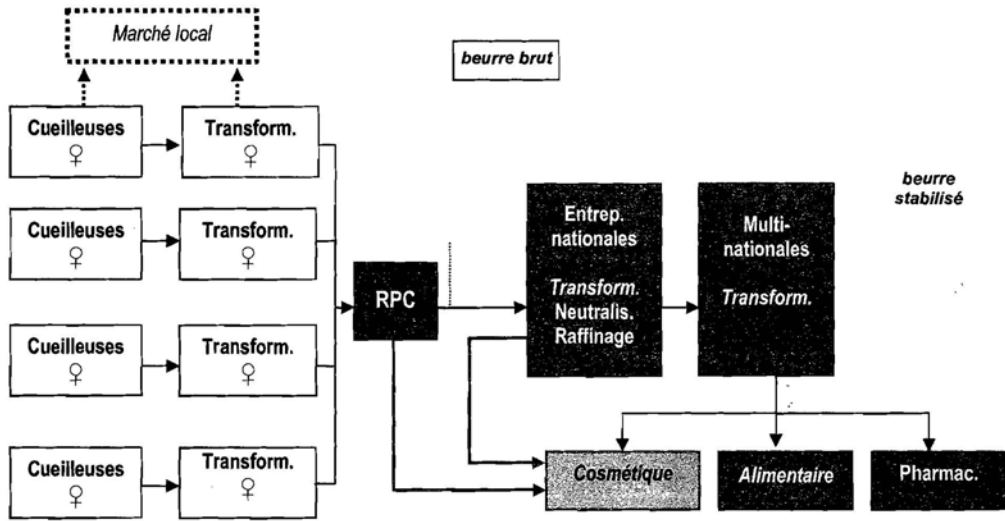
Bien que la stratégie globale d'intervention ait touché tous les acteurs, une attention particulière a été accordée au renforcement des capacités des femmes et de leurs organisations. Le karité est l'une des filières où les femmes sont particulièrement présentes et à partir de laquelle elles tirent des revenus. Pour que la filière se développe, il est essentiel que les femmes puissent bénéficier directement des retombées économiques du développement de cette filière, en maîtrisant les techniques de production, de contrôle simple de la qualité et de la commercialisation. Pour ce faire, des études sur les meilleures techniques de collecte et de transformation ont été menées, ce qui a conduit à l'élaboration et la diffusion de modules de formation en direction de milliers de productrices.

La qualité et la production ayant été améliorées par l'accroissement de la maîtrise technique, le CECI a encouragé la mise en réseau des organisations à des fins de production et de commercialisation (RPC). Dans un premier temps, elles ont été mises en contact avec des entreprises nationales de transformation actives sur le marché international. Certaines de ces entreprises ont des capacités de neutralisation et de raffinage qui donnent une valeur ajoutée au beurre produit par les femmes avant même qu'il ne soit exporté. Afin de permettre aux femmes et aux autres opérateurs d'avoir accès à l'information sur les marchés:

- une série de mesures ont été mises en place;
- un système de collecte de l'information sur les prix dans des marchés locaux et de diffusion radiophonique dans les zones de production;
- la mise en relation directe des organisations de productrices avec les clients;
- la participation à des foires commerciales sous-régionales et internationales, la mise en place d'un site Web permettant l'intermédiation commerciale.

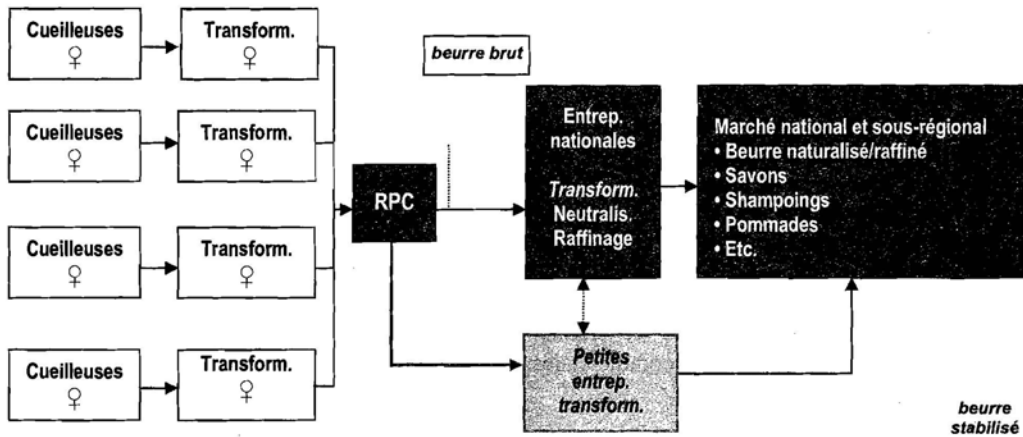
L'ensemble de ces mécanismes a permis aux productrices du Burkina Faso de faire connaître leurs produits, d'en faire reconnaître la qualité, et d'identifier les parts de marché porteuses. Étant en mesure de répondre aux exigences de qualité et de quantité, certaines organisations de femmes ont pu vendre directement leur beurre à des fabricants de produits cosmétiques en Europe, améliorant directement le prix versé aux femmes. En plus du renforcement des capacités techniques, les organisations ont aussi été renforcées sur le plan de la gestion et des capacités de négociation et de défense de leurs intérêts. Elles ont été appuyées afin d'accéder aux crédits de campagnes et crédits commerciaux par les services décentralisés de financement et les banques commerciales.

Figure 5: Marché d'exportation



Le développement de la filière karité au Burkina Faso n'a pas été orienté uniquement vers le marché d'exportation mais aussi vers le marché local, national et sous-régional. De petites unités appartenant aux organisations de femmes et des petites entreprises de transformation du beurre en produits finis ont été appuyées dans le développement de produits et l'amélioration des techniques de production et de commercialisation. Ainsi, on retrouve sur le marché national burkinabé de nombreux produits locaux (savons, lessives, shampoings, pommades, baumes, etc.) à base de karité. Ces produits tendent à pénétrer le marché sous-régional. Il reste encore d'importants défis à ce stade, au niveau de la promotion et de la circulation des produits burkinabés, mais, les perspectives sont très encourageantes.

Figure 6: Marché national et sous-régional



Addendum: Questions techniques et structurelles à prendre en compte

I. Cueillette et collecte

1. Non-maîtrise de la croissance et du renouvellement des arbres (vieillessement du parc surtout).
2. Absence de statistiques sur le parc national, la production/ commercialisation (taux de ramassage inconnu et statistiques des ventes peu fiables).
3. Recherches scientifiques et techniques disparates, peu diffusées et non exploitées (sur l'arbre, la pulpe, la noix, l'amande, les tourteaux, les utilisations possibles, la lutte parasitaire, le phénomène des pics de production, le renouvellement du parc, la pollinisation possible, l'irrigation, l'utilisation d'engrais et les aspects bio, etc.).
4. Coupe abusive des arbres/protection de l'arbre (textes de loi non appliqués) et accès de plus en plus limité des femmes à la ressource.
5. Faible qualité des amandes due au ramassage et traitement tardif des noix (coïncidence de la période champêtre et de celle du ramassage; techniques de traitement inappropriées surtout en fonction des besoins du marché; cueillette des fruits non mûrs).
6. Manque d'infrastructures appropriées pour le stockage des amandes.

Transformation primaire

7. Faible niveau d'organisation des productrices à la base et problèmes de fonctionnement liés aux types de leadership au sein des organisations (inadaptation des formes d'organisation actuelles en «groupements», vie et intérêt associatifs inexistant, partage non équitable des profits, circulation de l'information, iniquité généralisée, retombées économiques sur les plus pauvres non certaines, etc.).
8. Faible niveau technologique pour l'extraction du beurre (pénibilité du barattage manuel alors que les presses développées à ce jour ne sont pas assez performantes; accès difficile aux équipements, emballages, dispositifs de stockage des amandes et du beurre, et moyens de transport).
9. Qualité inégale du beurre brut produit par les femmes par la méthode traditionnelle du barattage à l'eau (attachement aux pratiques traditionnelles de production du beurre et non performance des technologies actuellement développées).
10. Pratiques d'utilisation des tourteaux comme combustible non généralisées (alors que cela peut contribuer à un meilleur rendement de l'activité et aussi à la protection de l'environnement).
11. Analphabétisme important des productrices.
12. Accès difficile aux financements adaptés pour le crédit de campagne.

Transformation secondaire

13. Faible transformation locale du beurre en produits à valeur ajoutée (manque de connaissances des produits à valeur ajoutée qui peuvent être fabriqués avec le beurre et se substituer aux importations) et développement de la part de marché cosmétique.
14. Accès difficile aux technologies performantes de transformation du beurre (parfois méconnaissance de leur existence et problèmes de coûts trop élevés).

15. Faible capacité des organisations de femmes en terme de maîtrise des techniques et d'accès aux technologies de retraitement du beurre brut afin d'obtenir du beurre neutralisé ou raffiné.
16. Faible compétitivité des produits transformés à base de karité comme le savon de toilette, par exemple, car le coût des facteurs de production, des ingrédients (comme les colorants et autres parfums) et des emballages très élevés pour un pays de l'intérieur comme le Burkina Faso.
17. Manque de compétences techniques en terme de transformation (ressources techniques en agroalimentaire et en cosmétique, par exemple).
18. Formation insuffisante des productrices pour la fabrication de produits à valeur ajoutée au niveau du village (savon de ménage, pommade...) ou manque de suivi après la formation déjà donnée.
19. Accès restreint au financement pour l'achat d'équipements de production.

Commercialisation

20. Désorganisation totale du marché du karité à la suite de la libéralisation (disparition de la Caisse de stabilisation des prix).
21. Absence de réseaux de commercialisation forts et d'une solidarité entre les productrices surtout au niveau de l'accès et des politiques communes (comptoirs de commercialisation); faible présence des femmes au niveau de la commercialisation (insuffisance des formations, expertises, leadership, etc.).
22. Instabilité des cours (dépendance vis-à-vis d'autres produits) et surtout faiblesse des prix.
23. Méconnaissance des opportunités, exigences des clients, signes des marchés, prix des «différents beurres» et accès insuffisants à l'information commerciale (peu de connaissance des exigences des clients et des signaux du marché) (hommes-femmes ou plus femmes?).
24. Faibles prospection et exploitation des marchés au niveau local, sous-régional et international.
25. Vente importante des amandes au détriment du beurre (source de perte de valeur ajoutée et d'emplois).
26. Faibles capacités et pouvoir de négociation des productrices (label et «image Burkina Faso» inexistants, faible promotion des produits, capacités insuffisantes pour assurer le marketing et la vente des produits).
27. Méconnaissance des coûts de production par les productrices et non reconnaissance des coûts de revient réels des produits (coûts qui valorisent le temps de travail des femmes) par les clients.
28. Difficulté d'accès aux emballages appropriés.
29. Difficulté des organisations de productrices à répondre adéquatement aux commandes importantes selon la qualité requise et dans les délais contractuels.
30. Coûts élevés des transports du fait de l'enclavement du pays.
31. Présence d'un nombre important d'intermédiaires entre les productrices à la base et les clients sans que ceux-ci n'apportent une plus-value aux produits.
32. Faiblesse du financement de la commercialisation par perte de crédibilité des principaux opérateurs vis-à-vis des banques.

Annexe 4

Résumé d'article.
Knowledge Management for Development Journal,
Vol 2, No 1 (2006)

Knowledge Management for Development Journal, Vol 2, No 1 (2006)

Impediments and innovations in knowledge sharing: the case of the African shea sector.

Marlène Elias, Jules Bayala, Mahamadi Dianda

Abstract

The shea tree (*Vitellaria paradoxa* Gaertn C.F.) is crucial to Soudano-Sahelian peoples and ecosystems. Shea nuts and oil (shea butter) are also one of the few regional commodities whose extraction, processing and commercialization are under the control of women. Owing to the species' key nutritional, medicinal, economic, ecological and cultural functions, shea has drawn the interest of researchers and advocates for gender equity and sustainable development, who have focused on growing global markets for shea butter to enhance the incomes of impoverished rural women. The result has been a proliferation of shea 'development projects,' sponsored by governmental, non-governmental (NGOs) and multilateral institutions. To date, activities pertaining to shea have been characterized by a lack of coordination and of knowledge sharing. Consequently, the multiple role players in the shea sector have had limited access to a wealth of extant knowledge concerning the resource. This paper addresses the main impediments to the transmission of knowledge about shea across the 5000-kilometre shea belt, as well as the role of NGOs in facilitating global market information to shea producers. The efforts of the recently established ProKarité project and of the Table Filière Karité in harmonizing shea-related activities and promoting the species' valorization are discussed.

SOURCE: <http://www.km4dev.org/journal/index.php/km4dj/article/view/52>