

# Analyse des Performances Sociales de APIL

## Action pour la Promotion des Initiatives Locales

### Considérations générales

Ce rapport synthétique est issu de l'étude d'une organisation au prisme de la Scorecard des Social Business (SBS) développée par l'association CERISE et ses partenaires. Pour en savoir plus sur ce travail, merci de vous référer au site [www.cerise-sb.org](http://www.cerise-sb.org).

### Présentation de APIL



- **Nom** : APIL
- **Pays** : Burkina Faso
- **Année de démarrage des activités** : 1998
- **Forme juridique** : Association
- **Mission** : APIL est une organisation de droit burkinabé qui vise les intérêts paysans et leur lutte pour la sécurité alimentaire à travers le renforcement des capacités des organisations paysannes et des acteurs de développement rural.
- **Activités** : Alphabétisation, soutien aux petits producteurs, miellerie, laiterie
- **Initiateur du projet** : Groupe de citoyens
- **Public cible** : Les organisations de producteurs
- **Employés** : 54 à temps plein et 200 à temps partiel
- **Autre** : Reconnue d'utilité publique depuis 2013

L'association APIL est une association de développement particulière dans la mesure où les organisations de producteurs qu'elle soutient sont également membres de l'association. Dans le processus d'adhésion, l'ensemble des membres de l'organisation doit apprendre à lire, écrire et compter en langue locale : pour APIL, c'est le minimum pour les mettre en capacité de définir et de chiffrer leurs besoins, et ainsi de participer à la définition de la programmation de l'association. En effet, fortement imprégnée des valeurs collaboratives de l'économie sociale et solidaire, APIL anime et accompagne les organisations de terrain adhérentes dans la définition de leurs besoins, puis dans leurs discussions pour la consolidation de ces besoins au niveau local, avant leur validation en assemblée générale.

APIL intègre à ses programmes deux unités de collecte, transformation et commercialisation des productions de ses bénéficiaires : une miellerie et une laiterie solidaire. Ses unités ont la particularité de générer des revenus en propre pour APIL, et même d'être rentables. APIL a donc initié des réflexions sur la manière d'autonomiser ces structures afin qu'elles bénéficient le plus possible à leurs producteurs.



## APIL à travers la grille d'analyse

### Généralités

Il est à noter que dans ce travail avec l'AIDR, l'unité d'étude est la structure membre du réseau AIDR<sup>1</sup> ; ici, il s'agit donc de APIL, comme ONG avec une vocation à travailler comme une entreprise de développement. Au sein de cette structure, CERISE a apporté une attention particulière au projet Miellerie, du fait de sa capacité à générer des bénéfiques.

CERISE a mené une mission d'évaluation en décembre 2015 au Burkina Faso. Les résultats synthétiques et une proposition de plan de gestion de la performance sociale sont présentés dans ce document. Ils donneront lieu à des discussions au cours de l'AG de l'AIDR la semaine du 18 avril 2016, et à une présentation des actions de changement mises en œuvre par l'organisation lors de l'AG d'octobre 2016 à Cotonou au Bénin.

### Présentation des résultats par dimension

#### Projet

Organisation de proximité, APIL s'appuie sur le renforcement des capacités et du capital matériel des OP pour assurer la sécurité alimentaire pour tous au Burkina Faso. Depuis 2016, APIL axe son action vers la réalisation de sa Vision « 2018 », qui inclut le renforcement d'une production respectueuse de l'environnement, le renforcement des filières prometteuses et la professionnalisation des acteurs de ces filières. Organisation extrêmement formalisée, la collecte des données obéit à un cadre logique strict et les informations sont utilisées à plusieurs niveaux : le reporting des réalisations, basé sur des indicateurs propres à APIL, facilite le pilotage mensuel des opérations par les cadres tandis que le reporting aux bailleurs est souvent sur une base trimestrielle ; le suivi de changement s'effectue au niveau individuel sur une base d'indicateurs collectés tous les 6 mois (revenu, qualité des terres, nombre de repas, etc.) ; les besoins remontés par ses membres sont utilisés quant à eux à la programmation annuelle par la direction, avec validation par l'Assemblée Générale.

#### Public

Les producteurs des groupements soutenus par APIL doivent remplir au moins un des 13 critères de vulnérabilité inspirés de la FAO qu'utilise APIL. À cela est superposée une approche type « genre » mais généralisée à toutes les minorités discriminées. Avant d'intégrer les programmes de l'association, les bénéficiaires commencent par recevoir 90 jours d'alphabétisation. Une fiche Excel développée en propre est remplie pour déterminer le degré d'indigence du bénéficiaire à son entrée dans les programmes. Le manuel RH dicte les règles de conduite des salariés d'APIL qui sont en contact avec les bénéficiaires. En cas d'abus ou de problème, l'information remonte facilement au niveau villageois, voire même à la direction locale toujours proche du terrain même s'il n'y a pas de système de gestion des plaintes qui soit formalisé. Dans la mesure où la programmation est issue des besoins des

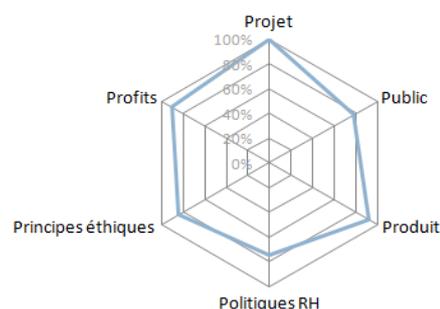
<sup>1</sup> L'AIDR est un réseau d'acteurs du Sud et du Nord, dirigeants d'entreprises de développement et de recherche, partageant une même éthique et un projet commun. Voir [www.aidr.org](http://www.aidr.org)

### Rapport graphique

#### ACTION POUR LA PROMOTION DES INITIATIVES LOCALES

##### BURKINA FASO

TOTAL	87%
1 Projet	100%
2 Public	78%
3 Produit	92%
4 Politiques RH	75%
5 Principes éthiques	84%
6 Profits	90%
(Optionnel)	
7 Partenariat	0%



bénéficiaires, l'adéquation de l'action est a priori forte. Néanmoins, des enquêtes de satisfaction par projet et par typologie (sexe, âge, filière) de bénéficiaires sont réalisées régulièrement.

### Produits et services

L'innovation d'APIL consiste en sa capacité à transformer ses OP membres en acteurs de leur propre développement et de la vie de l'association. Pour cela, APIL va par exemple les inclure dans des filières qu'elle monte tout entière, à la manière de la miellerie et de la laiterie solidaire. Sur ces deux projets, APIL intervient sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Elle va par exemple former et fournir du matériel et des prêts aux apiculteurs afin qu'ils modernisent leur mode de production. À noter que cette rationalisation de la production apicole permet la collecte du miel le jour plutôt que la nuit, donnant aux femmes accès à ce complément de revenus. Le remboursement du matériel fourni par APIL est réalisé sous forme de prélèvement en nature sur la production livrée. Le prix d'achat est négocié en amont afin de permettre le juste partage de la valeur ajoutée entre APIL et les producteurs. Un travail de structuration de la collecte et des systèmes de gestion et de diversification de la transformation et des marchés ont permis une croissance rapide. Ces projets sont ainsi devenus profitables financièrement pour l'association.

### Politiques RH

APIL a formalisé en 2015 une politique de RH dans un guide pour les employés. On y trouve les attentes et les valeurs de l'organisation, mais aussi les avantages et les aspects plus administratifs. En effet, l'organisation recrute beaucoup du fait de son fonctionnement en mode « projet », de la croissance de son budget, et d'une rotation des staffs relativement importante notamment des équipes techniques qui apprécient la sécurité de l'emploi offerte par l'administration publique. Pour faire face à ce dernier point, APIL a mis au point un environnement de travail motivant, proposant des avantages divers, de très nombreuses formations et des évolutions en interne. Malgré l'absence de politique de discrimination positive, l'équipe est composée à plus de 50 % de femmes, présentes à tous les niveaux.

À noter cependant la situation particulière des quelque 200 femmes employées sur des CDD de 3 mois qui assurent les classes d'alphabétisation de plus 120 OP qui intègrent APIL chaque année.

### Principes éthiques

#### Environnement

La promotion de l'agroécologie est au cœur de l'action d'APIL, aussi bien au niveau des producteurs que des agents techniques de l'État. APIL souhaite acquérir des certifications bio pour améliorer les débouchés de ses produits à l'international.

#### Responsabilité vis-à-vis de la communauté

APIL collabore étroitement avec les autorités locales, crée des emplois locaux et amène du changement. Elle a donc des interactions fortes et de proximité avec les populations locales.

#### Profits et Pérennité

En 2014, les unités économiques créées par APIL ont généré des revenus qui représentent plus de 40 % du budget de l'association. Afin d'accroître l'impact positif de ces organisations pour les producteurs qu'elles supportent (revenu et nombre des producteurs plus élevés), APIL songe donc à externaliser ses unités en les formalisant en entreprise. Elle a ainsi lancé un appel à projets pour évaluer la pertinence d'un modèle coopératif, et a entamé des réflexions sur les avantages et inconvénients du modèle ESOP.

## Proposition de plan de gestion des performances sociales

### 1 - Formaliser un système efficace de collecte et de gestion des plaintes

Un système efficace de collecte et de gestion des plaintes a besoin d'être formalisé et informatisé pour assurer la gestion de chaque plainte, pour réduire le risque de perte d'information et pour la consolidation de l'information (par période, lieu, profil). Il est utile en complément des systèmes informels et traditionnels déjà en place lorsqu'une organisation est dans une logique de croissance, a besoin de systématiser ses approches, a des bénéficiaires qui ne sont pas satisfaits, ou souhaite initier, ou souhaite renforcer un système d'amélioration continue.

Pour que ce système soit efficace, commencer par informer régulièrement les bénéficiaires de la meilleure manière de soumettre une plainte (un numéro vert permettant d'accéder à une personne en charge de remplir un outil informatique est souvent considéré comme la meilleure façon de faire.). Il faut ensuite former les équipes à la gestion des plaintes et inclure quelques messages clés dans le manuel d'intégration RH. Cependant, il faut également la résolution des plaintes soit une priorité de la direction, avec un système d'enregistrement dans une base de données, des échéances fixes et une revue régulière de la pertinence du système. On pourra alors profiter de la revue des résultats pour déterminer si derrière ces plaintes ne se cachent pas des dysfonctionnements plus graves dans les opérations de l'association<sup>2</sup>, et mettre en place des actions correctives le cas échéant.

### 2 - Améliorer la qualité des données collectées et le processus de collecte

L'amélioration de la qualité des données passe d'abord par la formation des équipes qui les collectent afin de mettre en place des bonnes pratiques de collecte de données. Ces bonnes pratiques peuvent se décliner en quelques messages essentiels simples et opérationnels afin d'éviter les erreurs les plus classiques ou les plus problématiques pour l'analyse ; ces messages peuvent être ajoutés au manuel d'intégration des nouveaux salariés.

Le second élément important à l'amélioration des données est la mise en place d'un système incitatif pour les agents collectant les données fassent un travail de qualité. Pour cela, il faut valoriser la valeur de ses données, par exemple en expliquant bien l'utilisation qui en sera faite et en valorisant cette utilisation en interne et en externe. On peut aussi bien mettre en avant leur importance pour le processus décisionnel de l'organisation.

Finalement, des contrôles réguliers par les équipes siège peuvent être réalisés pour un certain nombre de projets.

### 3 - Valoriser les informations collectées sur l'avancement dans la réalisation de la mission sociale

Il s'agit d'utiliser au mieux l'ensemble des données collectées, en particulier les données de résultats et de suivi du changement afin d'accroître leur utilité au pilotage de l'association. Ces indicateurs de changement peuvent être issus de la base internationale d'indicateur IRIS (<https://iris.thegiin.org/metrics>) et peuvent ainsi servir à communiquer auprès de bailleurs internationaux. Ils doivent cependant être spécifiques à la réalisation de la mission sociale d'APIL et doivent donc inclure des indicateurs de profil des bénéficiaires. Ils seront utilisés régulièrement pour la réalisation de synthèses, présentés en Assemblée Générale par exemple.

Pour cela, un Système d'Information et de Gestion à la fois souple et robuste peut être mis en place pour consolider et approfondir la valorisation et la puissance de ces données. Optionnel si pertinent par rapport aux enjeux d'APIL : ce plan de gestion de la performance sociale peut commencer par la réalisation d'une photo du niveau de pauvreté des bénéficiaires en utilisant le PPI Burkina Faso<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Pour en savoir plus, standard 4E p 128 : [http://sptf.info/images/usspm%20impl%20guide\\_french\\_jan%202015.pdf](http://sptf.info/images/usspm%20impl%20guide_french_jan%202015.pdf)

<sup>3</sup> Contrairement à ce que son nom indique, cet outil ne permet pas de suivre la sortie de la pauvreté, mais de comparer ses bénéficiaires par rapport aux statistiques nationales (ici de 2004). C'est intéressant dans une logique de reporting à des

#### 4 - Modélisation des savoir-faire et valorisation

La capitalisation des innovations doit être « institutionnalisée », au sens de savoir-faire documentés et partagés ; cela permettra de réduire le risque « humain » (départ d'employés clés) et favorisera leur appropriation par la structure.

On peut par exemple développer un modèle économique et financier théorique de la miellerie et de la laiterie, dans une logique de projet indépendant d'APIL, et basé sur des données réelles qui dans une certaine mesure traduisent le savoir-faire d'APIL. Cela permettra d'alimenter les réflexions sur la formalisation de ces projets en organisations indépendantes, et de modéliser un financement initial plus équilibré incluant investissement en capital, en dette et subventions. Ces données serviront APIL dans le cas où elle souhaiterait répliquer ces structures dans d'autres zones du pays, ou sur d'autres filières. La première étape de ce travail consiste à bien comprendre et intégrer tous les coûts, une autre étape étant de planifier la réduction de ces coûts.

Une fois ces savoir-faire documentés, il s'agit de les valoriser (site internet, presse spécialisée, blog, etc.).

---

bailleurs internationaux, ou si la direction émet le souhait d'affiner les critères de pauvreté dans la sélection et « l'adoption » de nouveaux villages. Pour en savoir plus : <http://www.progressoutofpoverty.org/fr/country/burkina-faso>