ISTOM
Ecole Supérieure d'Agro-Développement International
32, boulevard du Port F. - 95094 - Cergy-Pontoise Cedex
Tél. : 01 30 75 62 60 Télécopie : 01 30 75 62 61 istom@istom.net

Mémoire de fin d'études

La collaboration entre une entreprise semi-industrielle et des unités agro-alimentaires villageoises, un levier aux contraintes technico-commerciales réciproque ?
Cas de la transformation de jus de fruit en Guinée-Bissau

BEDOUIN, Zoé
Promotion 100
Domaine d'approfondissement :
Industries agro-alimentaires en régions chaudes – IRC - MontpellierSupAgro

Stage effectué à Djalicunda, Guinée-Bissau
du 07/04/14 au 22/09/14
au sein de : ESSOR et KAFO

Maître de stage : Sylvain COLMET-DAAGE
Tuteur pédagogique : Stéphanie REGNAULT

Mémoire de fin d'études soutenu le 14/10/14

Résumés

Les deux ONG, KAFO et ESSOR, ont mis en place un projet de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau visant à améliorer le revenu des populations rurales de la région d'Oio en développant des petites unités de transformation agro-alimentaire villageoises. A travers la transformation et commercialisation de produits locaux, le projet a pour objectif de valoriser la production agricole et forestière du pays et de diversifier le revenu des populations rurales. Pour ce faire, KAFO et ESSOR ont également mis en place un Centre de transformation et une structure privée de commercialisation. A six mois de la fin du projet, un diagnostic des unités villageoises de transformation de jus de fruit a été effectué. Aussi, afin d'identifier le fonctionnement et les difficultés rencontrées par le Centre de transformation et par l'entreprise de commercialisation Kafo-COM, un travail de caractérisation a été réalisé.

L'étude révèle que d'une part le travail de transformation de jus de fruit dans les villages est très peu dynamique et pas rentable. D'autre part l'activité de la structure commerciale, Kafo-COM, devenue alors responsable des ventes des produits du Centre de transformation, est, quant à elle, fructueuse.

Une collaboration entre les petites unités villageoises et Kafo-COM a été ensuite testée. Sa complémentarité et ses limites ont été analysées. Kafo-COM et les unités ont intérêt à travailler conjointement si les volumes de production des petites unités augmentent considérablement. Dans le cas contraire la collaboration devient une contrainte pour Kafo-COM et peu bénéfique pour les villages.

Mots clés : commercialisation, Guinée-Bissau, jus de fruit, ONG, transformation alimentaire, unités de transformation villageoises.

Two NGOs, KAFO and ESSOR, have put in place a project on food security in Guinea-Bissau. This scheme wishes to improve the incomes of rural populations of the Oio region by developing community based small-scale food processing units. Through the transformation and marketing of local products, this project aims at increasing the value of agricultural and forestry production of the country, and diversifying rural population's revenues. The two NGOs have also build up a transformation centre with a private structure to market its products. Six month to the term of the project, a diagnosis of villages units of fruit juices transformation has been done. An analysis was undertaken in order to identify the operations and difficulties met by the transformation centre and by the marketing unit, Kafo-COM. The fruit juices transformation in the villages has been found to be quite ineffective and not profitable. However, the activity of the marketing structure, Kafo-COM, which has become responsible for the sale of the transformation centre's products, has been found to be very successful. A collaboration between small-scale units and Kafo-COM has been tested. Afterwards, an analysis of the consequences of this collaboration has been carried out. Kafo-COM and the villages transformation units should work together only if the volumes produced by villages increase. If they don't, the collaboration would be a constraint for Kafo-COM and not very profitable for villages transformation units.

Key words: food transformation, fruit juices, Guinea-Bissau, marketing, NGO, villages transformation units.

Dos organizaciones no gubernamentales (ONG), KAFO y ESSOR, han lanzado un proyecto de seguridad alimentaria en Guinea-Bissau. Este proyecto tiene como objetivo mejorar los ingresos de las poblaciones rurales en la Región de Oio, mediante el desarrollo de pequeñas unidades de transformación de alimentos. El proyecto desea, a través de la transformación y comercialización de los productos locales, agregar valor a la producción agrícola y forestal en el país y diversificar los ingresos de las poblaciones rurales. Un centro de procesamiento y una estructura de comercialización privado fueron creados por las dos ONG. Seis meses antes de finalizar el proyecto, se hizo un diagnóstico de las unidades de procesamiento de zumos. También, se produjo una caracterización del Centro de Transformación y de la empresa de comercialización, Kafo-COM, para identificar el funcionamiento y las dificultades que encuentran. La obra de transformación de zumos en los pueblos ha sido muy lenta y poco rentable. Sin embargo, la actividad de la empresa Kafo-COM, que se convirtió en estructura de ventas del Centro de Transformación de productos, fue un éxito. Una colaboración entre las Kafo-COM se puso a prueba. A continuación, se realizó un análisis de las consecuencias de esa colaboración. Kafo-COM e las unidades de los pueblos tienen interese a trabajar juntos únicamente si los volúmenes de producción de la pequeñas unidades aumentan. De lo contrario la colaboración representaría una restricción para Kafo-COM e no permitiría rentabilizar las actividades de las unidades de los pueblos.

Palabras claves: comercialización, Guinea-Bissau, ONG, transformación de alimentos, unidades de transformación de los pueblos, zumos,.

Table des matières

Introduction **7**

1. Le cadre de l'étude : un projet de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau **8**
1.1. Un contexte socio-économique fragile 8
1.1.1. Un pays affaibli par une forte instabilité politique *8*
1.1.2. Une économie basée sur l'agriculture *8*
1.1.3. Un secteur agro-alimentaire presque absent *8*
1.1.4. Une population vulnérable à l'insécurité alimentaire *9*
1.2. Le projet «amélioration sécurité alimentaire, promotion économique filières agricoles et forestières» 9
1.1.1. Présentation du projet *9*
1.1.2. La Federação Camponesa Kafo et Essor : les structures porteuses *10*
1.1.3. La région d'Oio et les bénéficiaires *10*
1.1.4. Les bénéficiaires du projet *10*
1.1.5. Mise en place d'un Centre de transformation, expérimentation et formation *11*
1.1.6. Création d'une structure privée Kafo-COM *11*

2. Enjeux, problématique et méthodologie mise en œuvre **11**
2.1.1. Enjeux de l'étude réalisée en fin de projet *11*
2.1.2. Un retard important provoqué par le contexte politique *12*
2.1.3. Le CETD, unité de production pour Kafo-COM: une réorientation du projet *12*
2.1.4. Un premier essai de collaboration *13*
2.2. Problématique 13
2.3. Méthodologie 14
2.3.1. Elaboration de la méthodologie *14*
2.3.2. Application de la méthodologie et difficultés rencontrées *17*

3. Résultats de l'étude **17**
3.1. Caractérisation de Kafo-COM : le CETD transformé en petite usine 17
3.1.1. Historique : lancement et investissements initiaux *17*
3.1.2. Une petite entreprise structurée et organisée *18*
3.1.3. Les jus de fruit de Kafo-COM *19*
3.1.4. Analyse de la chaîne de production *19*
3.1.5. Les emballages : une contrainte en partie soulevée par le projet *23*
3.1.6. Les infrastructures *24*
3.1.7. Les contrôles qualité *24*
3.1.8. Le stockage et la commercialisation *24*
3.2. Caractérisation des UTAA de transformation de Fruits 25
3.2.1. Caractérisation des transformateurs bénéficiaires *25*
3.2.2. Mise en place des UTAA et lancement de l'activité de transformation *27*
3.2.3. Analyse de la gestion *27*
3.2.4. Etat des lieux de l'activité des UTAA avant la collaboration avec Kafo-COM *29*
3.2.5. Les ventes *31*
3.2.6. La situation financière *32*
3.3. Le potentiel du marché : quelles opportunités de commercialisation pour des jus de fruits locaux, artisanaux et pasteurisés ? 33
3.3.1. Les opportunités du marché de Bissau pour des jus de fruits locaux *33*
3.3.2. Analyse des ventes de Kafo-Comercial : un indicateur des opportunités du marché de Bissau? *34*
3.3.3. Les marchés ruraux, une demande peu prometteuse *37*
3.3.4. Quelle place pour les produits des UTAA ? *37*
3.4. Intérêts et limites de la collaboration entre Kafo-COM et les UTAA villageoises 38
3.4.1. Présentation du premier test de collaboration *38*
3.4.2. Intérêts et limites pour le CETD et Kafo-Comercial *39*

3.4.3. La collaboration avec Kafo-COM, une solution efficace pour les UTAA ? 41
3.4.4. Le bilan de la collaboration 43

Conclusion 44

Bibliographie 45

Annexe 46

Liste des Tableaux

Tableau 1 Les activités de transformation et le nombre d'UTAA 11
Tableau 2 Nombre d'UTAA ayant débuté leur activité par mois.....12
Tableau 4 Questionnements et méthodologie (2) 16
Tableau 5 Présentation de l'organisation de Kafo-COM 18
Tableau 6 Rendements horaires de chaque O.U selon le fruit transformé 20
Tableau 8 Les différents prix des jus de fruits Sabores de Tabanca 25
Tableau 9 Transformations traditionnelles pratiquées dans les 4 villages étudiés 26
Tableau 10 Liste des quatre principaux produits vendus pour chaque village étudié 26
Tableau 11 Répartition Femme/Homme dans chaque UTAA 27
Tableau 12 Présentation du rôle de chaque membre du Comité de Gestion des UTAA 27
Tableau 13 Bilan de production des 4 UTAA (quantité produite, nombre de jours travaillés) 29
Tableau 14 Production maximale, moyenne et minimale par jour pour les 4 UTAA 30
Tableau 15 Bilan des ventes pour chaque UTAA 31
Tableau 16 Nombre de clients potentiels et de clients de Kafo-COM en fonction du type d'établissement 35
Tableau 18 Valeur et description du coût d'achat des jus de fruit dans les UTAA villageoises 40
Tableau 19 Valeur et description du coût de commercialisation des jus de fruit des UTAA à Bissau .41

Liste des Graphiques

Graphique 2 Capacité journalière de production selon les fruits transformés (bouteilles de 33 cl/jour)21
Graphique 3 Répartition de la production en fonction des objectifs de production et de la disponibilité des fruits.....23
Graphique 5 Rendements horaires moyens de chaque O.U des UTAA et du CETD 30
Graphique 6 Evolution du nombre de commandes reçues par mois et du nombre de clients de Kafo-COM 35
Graphique 7 Evolution du chiffre d'affaire de Kafo-COM et du nombre d'unités de produits vendus sur 5 mois.....36
Graphique 9 Objectifs de production de Kafo-COM, production réelle du CETD et production des UTAA (jus de pomme de cajou, mangue, saba et petit saba).....40
Graphique 10 Bénéfice généré par les ventes des jus de fruits par les UTAA avant et après la collaboration avec Kafo-COM 42

Liste des Figures

Figure 1 Calendrier de disponibilité des fruits……..23

Liste des abréviations

%	Pour cent
°	Degré
€	Euro
Avr.	Avril
CETD	Centre d'expérimentation et de transformation de Djalicunda
cl	Centilitre
Déc.	Décembre
DENARP	Documento de estratégia nacional de redução da pobreza
FAO	Food and Agriculture Organization
FCFA	Franc cfa
Févr.	Février
g	Gramme
h	Heure
IDH	Indice de développement humain
j	Jour
Jan.	Janvier
Juil.	Juillet
Kafo-COM	Kafo-Comercial
Kg	Kilogramme
km	Kilomètre
Km2	Kilomètre carré
L	Litre
m	Mètre
m2	Mètre carré
Nov.	Novembre
O.U	Opération unitaire
ONG	Organisation non gouvernementale
Octo.	Octobre
PNUD	Programme des Nations Unis pour le Développement
SARL	Société anonyme à responsabilité limitée
Sept.	Septembre
UTAA	Unité de transformation agro-alimentaire
WFP	World Food Program

Remerciements

Un grand merci à Silvia Dardengo et Sambu Seck pour leur soutien, leurs encouragements et leur collaboration durant toute l'étude.

Merci à mon maître de stage, Sylvain Colmet-daage pour sa disponibilité tout au long de la réalisation de mon travail.

Je tiens à remercier également Simon Baliteau, représentant d'ESSOR au Cap Vert pour son appui et ses nombreux conseils lors de sa visite en Guinée-Bissau.

Je remercie toute l'équipe de KAFO et en particulier Quintazinha Cà et Zita Da Silva Rodrigues pour leur dynamisme et enthousiasme.

Je souhaiterais dire merci à tous les membres des unités villageoises interrogés pour leur participation mais surtout pour leur accueil chaleureux à chaque visite effectuée.

Merci à Braima Dramé et Mario Balanque pour leur précieuse aide pendant les enquêtes de l'étude de marché.

Merci aux animateurs de KAFO, Cumba, Aramata et Bafode pour m'avoir accompagnée et traduit les entretiens lors des visites dans les villages.

Je tiens à remercier M. Rivier pour m'avoir fourni des outils de caractérisation d'entreprise agro-alimentaire du CIRAD.

Je remercie Stéphanie Regnault pour sa disponibilité tout au long de mon stage, pour ses remarques et ses précieux conseils lors de la rédaction de mon mémoire.

Merci à ma famille pour leur habituel soutien.

Introduction

L'organisation non gouvernementale (ONG) bissau-guinéenne KAFO, en partenariat avec l'ONG française ESSOR, a mis en place un projet de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau dans le but de valoriser les produits agricoles et forestiers et de diversifier les revenus des populations rurales. Pour cela des petites unités agro-alimentaires ont été construites dans une vingtaine de villages de la région d'Oio pour réaliser et commercialiser divers produits transformés (farines, huile de palme rouge, pâte d'arachide, jus de fruit, riz décortiqué). Un Centre de transformation a également été construit au siège de l'ONG pour réaliser des expérimentations et des formations en techniques de transformation pour les bénéficiaires du projet. En parallèle une entreprise privée, Kafo-Comercial[1](Kafo-COM), a été créée par le projet comme structure de commercialisation de produits transformés localement.

Deux ans et demi après le début du projet, le Centre de transformation situé au siège de KAFO, s'est converti en petite usine de production de produits locaux transformés dont la majorité sont des jus de fruit. Kafo-COM est devenu par la suite la structure responsable des ventes des produits de ce Centre de transformation et une marque Sabores de Tabanca a alors été enregistrée.

Les unités villageoises de transformation de jus de fruit rencontrent de nombreuses difficultés qui freinent fortement le développement de l'activité de production et commercialisation. Par conséquent, les populations des villages ont perdu peu à peu leur motivation. Leur investissement personnel dans l'activité a diminué considérablement.

Afin de dynamiser l'activité de transformation de jus de fruit dans les villages une collaboration technique et commerciale avec Kafo-COM et son Centre de production a été proposée. Une fois un premier test mis en place, les résultats de la collaboration ont été étudiés pour identifier les intérêts et les limites que celle-ci pourrait représenter pour les deux parties.

Avant d'analyser les résultats de la collaboration, l'étude présentée dans ce mémoire caractérise grâce à deux diagnostics, Kafo-COM (et son Centre de production) et les unités de transformation de jus de fruit des villages. Ces diagnostics visent à exposer les fonctionnements et les difficultés de deux types de structures. Une étude du secteur du jus de fruits à la capitale Bissau et des premières ventes de Kafo-COM s'est avérée indispensable pour contextualiser cette coopération.

[1] Kafo-Comercial est le nom portugais de l'entreprise.

1. Le cadre de l'étude : un projet de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau

La Guinée-Bissau, petit pays côtier d'Afrique de l'Ouest et ancienne colonie portugaise, est aujourd'hui l'un des pays les plus pauvres du monde (164ème pays sur 169, selon l'IDH du PNUD en 2010). Le pays s'étend sur 36 125 km^2 dont 28 000 km^2 de terre et 8 120 km^2 d'îles. La population en 2010 était de 1 533 964 habitants. Le pays est divisé en 9 régions elles mêmes divisées en 37 secteurs regroupant une trentaine d'ethnies différentes (CIA, 2014).

1.1. Un contexte socio-économique fragile

1.1.1. Un pays affaibli par une forte instabilité politique

La Guinée-Bissau est, depuis la guerre civile de 1998-99, en constante instabilité politique marquée par des coups d'état chroniques dont le dernier date de 2012. Cette fragilité politique représente l'un des principaux risques pour le développement du pays. La déstabilisation institutionnelle et la diminution des efforts de bonne gouvernance impactent considérablement les conditions sécuritaires de la population sur le plan social et économique. En effet l'instabilité politique entraîne un investissement insuffisant dans les secteurs économiques clés et freine la mise en œuvre de réformes permettant de lutter efficacement contre la pauvreté (WFP, 2011).Le dernier coup d'état en 2012 a entraîné le départ de nombreuses ONG étrangères limitant fortement la coopération internationale.

1.1.2. Une économie basée sur l'agriculture

L'économie du pays est dominée par l'agriculture : près de 80% de la population bissau-guinéenne travaille dans le secteur agricole qui représente 50% du PIB du pays. Les principales cultures agricoles sont le riz et le mil (constituant la base alimentaire de la population) et sont destinées à l'autoconsommation du pays. Le développement récent des plantations d'anacarde a fait des exportations de noix de cajou brute la principale recette du pays, représentant aujourd'hui 62,6 % du PIB et 90% des exportations nationales (FAO, 2011). L'économie du pays se voit donc en grande partie tributaire de la campagne du cajou et de la variation de son prix. Cette exploitation est devenue, pour une grande partie des agriculteurs, une source de revenu liquide indispensable pour parvenir à acheter du riz en période de soudure. Avec le risque de mauvaise campagne de cajou, additionné à la volatilité des prix du riz, la population bissau-guinéenne, notamment dans le milieu rural, se retrouve face à une forte vulnérabilité alimentaire (WFP, FAO, 2013).

En effet, la production moyenne annuelle de riz par famille est dans la plupart des cas insuffisante pour répondre aux besoins des ménages jusqu'à la récolte suivante. La population doit chaque année faire appel à du riz importé vendu à des prix en constante augmentation (le prix du riz importé était de 68% supérieur au prix du riz local en 2008).

Les organisations internationales, en particulier la FAO, ainsi qu'un tissus d'ONG internationales et locales ont appuyé le développement rural et agricole dans le but d'améliorer la production agricole du pays (WFP, 2011).

1.1.3. Un secteur agro-alimentaire presque absent

Si les problématiques agricoles ont été abordées par l'Etat et la coopération internationale, les questions de conservation, transformation, et commercialisation des surplus agricoles sont encore très peu traitées. Celles-ci sont rendues d'autant plus difficiles en l'absence d'infrastructures de stockage et de transport mais également par la faible présence d'acteurs économiques dans ce secteur. En effet, le pays est classé 149ème sur 155 pays selon l'indice de performance logistique (CILSS; FAO; FEWS NET; WFP, 2010).

Chaque année, en moyenne 20% de la production agricole est perdue. Ce chiffre peut atteindre 70% pour certains produits très périssables comme les fruits, en particulier la mangue. Les seules infrastructures de transformation de produits agricoles existantes, semi-industrielles ou artisanales sont dédiées au décorticage du riz et à la torréfaction des noix de cajou (GRET; IRAM; ICI , 2008). Les fruits et les céréales ne sont pas commercialisés sous forme transformée. La grande majorité des produits alimentaires transformés que l'on peut rencontrer sur les marchés sont importés (FAO, 2011). Les pertes importantes de produits agricoles, dues aux difficultés de conservation et

commercialisation, représentent un frein à l'alimentation des villes, dépendantes des importations, mais aussi à l'amélioration du revenu des populations rurales.

1.1.4. Une population vulnérable à l'insécurité alimentaire

A la fragilité politique et à la faiblesse économique s'ajoute une production céréalière annuelle insuffisante pour couvrir les besoins alimentaires de la population. De plus, comme vu précédemment l'économie rurale est dépendante de la culture du cajou au détriment des cultures vivrières. Les difficultés de commercialisation rencontrées par les producteurs agricoles, comme l'éloignement des marchés ou la vente de produits non transformés engendrent des conditions de négociations qui leur sont défavorables. En découle des revenus monétaires, pour nombreux agriculteurs, insuffisants pour couvrir les besoins alimentaires, de santé et d'éducation. La population se retrouve vulnérable à l'insécurité alimentaire, en particulier en milieu rural. Selon une enquête réalisée par la Programme Alimentaire Mondiale, en collaboration avec le gouvernement de la Guinée-Bissau, 20% de la population rurale, soit 179 000 personnes, est affectée par l'insécurité alimentaire dont 8% par une insécurité alimentaire sévère. Plus de deux tiers de la population vit sous le seuil de la pauvreté (2 dollars par jour) et 20,8% vivent dans l'extrême pauvreté avec moins de un dollar par jour (WFP, 2011).

L'investissement de l'Etat dans le secteur agricole était en 2005 que de 1,37% (GRET; IRAM; ICI , 2008). Mais dans ce contexte critique, le gouvernement en collaboration avec le Programme National d'Investissement Agricole a mis en place une Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (DENARP) en 2010 qui focalise ses efforts dans la promotion d'un développent économique durable. Le programme préconise la relance de l'économie rurale par le développement des activités de transformation et commercialisation des produits ruraux (Ministère de l'économie, de la planification et l'intégration régional, 2011). Mais selon un rapport sur le profile de la sécurité alimentaire du Gret, de l'Iram et du ICI, les texte et lettres politiques relatifs à l'agriculture et à la sécurité alimentaire et à la politique de nutrition ne sont, pour la plupart, pas validés et par conséquent pas appliqués (GRET; IRAM; ICI , 2008).

1.2. Le projet «amélioration sécurité alimentaire, promotion économique filières agricoles et forestières»

1.1.1. Présentation du projet

En accord avec les objectifs du Millénaire[2] et du DENARP de réduction de la pauvreté et de promotion du développement durable et au vu du contexte du pays, le projet « d'amélioration à la sécurité alimentaire, promotion économique des filières agricoles et forestières » a pour objectif de permettre aux familles rurales d'augmenter et de diversifier leurs productions agricoles et leurs sources de revenus. La création d'emplois ruraux dédiés à la transformation de produits agricoles et forestiers et l'amélioration des techniques agricoles sont les deux moyens employés par le projet pour parvenir à atteindre son objectif. Ce projet a été soumis et approuvé par la commission Européenne, bailleur principal, en janvier 2011. Il est également financé par l'Agence Française de Développement et le Comité Français pour la Solidarité Internationale.

Les objectifs du projet ont été présentés ainsi:

Objectif global *: « Amélioration de la sécurité alimentaire dans les régions de Oio, Cacheu et Bafata, renforcement des capacités techniques et organisationnelles des producteurs ruraux, diffusion de techniques innovantes de transformation des produits agricoles et forestiers et valorisation des produits locaux. »*.

Objectif spécifique *: « Réduction de la précarité alimentaire et dynamisation de l'économie familiale rurale dans 30 villages de la région d'Oio »*

Afin de répondre à cet objectif, le projet souhaitait identifier, expérimenter et diffuser des techniques et des méthodes novatrices dans le domaine de la transformation, de mettre en place des unités de transformation dans 30 villages et d'appuyer la commercialisation des produits transformés. Ainsi, les expérimentations suivies de formations en technologies alimentaires et sur les bonnes pratiques d'hygiène ont été réalisées auprès des bénéficiaires du projet dans un Centre de Formation et Expérimentation (CETD). Une petite société privée, de type Société anonyme à responsabilités limités (SARL), de commercialisation été créée par le projet et des unités de transformation villageoises ont été mises en place accompagnée d'une distribution d'équipements et matériels de

[2] Sommet du Millénaire des Nations Unies, les dirigeants des pays membres se sont engagés à réduire de moitié la pauvreté mondiale d´ici à 2015 (PNUD, 2013)

transformation sous forme de prêt à rembourser. Des formations en gestion comptable sont également réalisées par des animateurs/animatrices tout au long du projet.
Le projet est également composé d'un volet agricole (distribution de semences, champs collectifs, appui technique) mais qui n'est pas étudié dans ce mémoire.

1.1.2.La Federação Camponesa Kafo et Essor : les structures porteuses

La Fédération paysanne KAFO (*Federação Camonesa Kafo*), créée en 1997, regroupe 17 000 paysans répartis dans 700 villages dans la région d'Oio et de Cacheu (Annexe 1). A la fois structure et gouvernance de l'organisation paysanne, KAFO fonctionne également comme ONG et met en œuvre des projets dont elle perçoit les financements de différents bailleurs de fond. La Fédération paysanne possède un centre de formation, situé à Djalicunda (Annexe 2) équipé pour accueillir plus de 30 personnes pendant plusieurs jours et munis de différents équipements agricoles et de transformation. Habitué à collaborer avec des ONG étrangères, KAFO a créé en 2008 un partenariat avec ESSOR, Association française de Solidarité Internationale, dans le but de mettre en œuvre le projet de sécurité alimentaire et de promotion des filières agricoles et forestières. La collaboration avec ESSOR consiste essentiellement en un appui technique tout au long du projet par la présence d'un coordinateur sur place et par de nombreuses missions des responsables agricoles de l'ONG.

Une équipe de 10 techniciens agricoles animent les différentes formations (agricoles et de transformation) au Centre de Djalicunda.

1.1.3.La région d'Oio et les bénéficiaires

La région d'Oio: zone d'intervention du projet

La zone d'intervention du projet est la région d'Oio, plus précisément un rayon de 50 km autour de la ville de Farim (proche du Centre de Kafo) (Annexe2). Les villages de la zone sont peuplés de 30 à 100 familles. Plus de 80% de la population se consacre à l'agriculture mais ce sont les femmes qui effectuent la majorité des travaux agricoles. Le principal travail des hommes consiste au défrichage des parcelles. Le phénomène d'exode rural et d'émigration est très fréquent chez la jeunesse rurale qui, en absence d'opportunités de formations et d'emplois se tourne vers les villes du pays ou des pays frontaliers. La région a le taux brut de scolarisation (75%) le 2ème plus faible du pays (WFP, 2011).

La principale culture de la région est le riz (cultivé en bas fond d'eau douce ou d'eau salée) suivi de la culture, de rente, de la noix de cajou vendue en sac de noix brutes à des collecteurs. Oio est également la première région productrice d'arachide. Même si 62% des systèmes de cultures sont des polycultures (riz, maïs, mil), 15% restent de la monoculture de cajou. Le maraîchage, la fruiticulture et l'apiculture sont trois activités récemment développées au cours de projets agricoles. Les Produits Forestiers Non Ligneux (PFNL) sont également très exploités (vin de palme, miel, pain de singe et néré), 30% sont commercialisés et 70% autoconsommés (GRET; IRAM; ICI , 2008).
La région d'Oio est la 3ème région la plus touchée par la pauvreté et l'insécurité alimentaire (WFP, 2011).

1.1.4.Les bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires du projet de sécurité alimentaire pour le volet de transformation ont été sélectionnés dans les 700 villages membres de la fédération paysanne KAFO de la région d'Oio selon plusieurs critères :

- Plus de 3 personnes devaient être motivés et avoir la volonté d'entreprendre et de suivre des formations en transformation de produits agricoles
- L'expérience dans la transformation de produits agricoles et forestiers
- Le taux d'alphabétisation
- Au moins 60% des bénéficiaires devaient être des femmes
- L'avis de la communauté

A l'issu de cette sélection, 30 villages ont été sélectionnés en accord avec les communautés pour mettre en place des unités de transformation selon un diagnostic participatif dont le but était d'identifier et de déterminer une activité de transformation pertinente et adaptée au potentiel agricole ou forestier du village. Dans chaque village 6 à 8 personnes ont décidé d'entreprendre dans les micro-entreprises de transformation dont 50 à 70% de femmes selon les villages.

Les activités des unités de transformation mises en place sont présentées dans le Tableau 1 ci-dessous ainsi que le nombre d'unité de transformation agro-alimentaire (UTAA) mises en place par type d'activité :

Tableau 1 Les activités de transformation et le nombre d'UTAA

ACTIVITÉ DE TRANSFORMATION	Nombre d'UTAA
Aucune transformation	*6*
Pâte d'arachide	6
Farines	5
Jus de fruit et compotes	4
Miel	3
Huile de palme	2
Riz	2
Savon	1
Sel iodé	1
TOTAL	**30**

1.1.5.Mise en place d'un Centre de transformation, expérimentation et formation

Afin de répondre aux objectifs du projet d'expérimentation et de diffusion par des formations de techniques novatrices de transformation, un centre de transformation, a été mis en place au centre de Djalicunda. La structure du centre s'étend sur une surface de 182 m^2 avec des hangars de stockage de matières premières, de produits transformés et d'emballages. Le projet a équipé le centre en matériels divers de transformation permettant de :

- Transformer des fruits
- Moudre des céréales
- Décortiquer du riz
- Moudre l'arachide
- Presser des graines oléagineuses

Cependant, outre un moulin et une décortiqueuse mécanique à moteur tout le matériel présent au centre permet de transformer uniquement manuellement. Les formations en techniques de transformation pour les bénéficiaires et animées par des animatrices agricoles spécialisées en transformation ont donc lieu dans ce Centre de Transformation. Un petit laboratoire qualité équipé de tables en Inox, de pH-mètres et de réfractomètres a également été mis en place pour contrôler les produits transformés (pH, degré Brix).

1.1.6.Création d'une structure privée Kafo-COM

Afin de faciliter la commercialisation des produits transformés par les micro-entreprises des villages, KAFO a créé au cours du projet une structure de commercialisation sous forme d'entreprise SARL. L'objectif était que l'entreprise bénéficie de l'appui de KAFO pendant la durée du projet et devienne par la suite indépendante en supportant elle-même les charges opérationnelles. L'activité de Kafo-COM devait consister à acheminer les produits transformés dans les villages jusqu'au centre de Djalicunda où ils devaient être étiquetés après un contrôle qualité et stockés. La SARL devait être gérée par une responsable commerciale chargée de mettre en place une stratégie commerciale pour lancer les produits des villages sur le marché de Bissau, centraliser les commandes et organiser les livraisons.

2. Enjeux, problématique et méthodologie mise en œuvre

2.1.1.Enjeux de l'étude réalisée en fin de projet

Le projet a débuté en janvier 2011. L'étude présentée dans ce mémoire a commencé en juin 2014, environ 6 mois avant la fin du projet. Un premier bilan des activités de transformation villageoise et de la structure de commercialisation Kafo-COM, a pu être établi.

2.1.2.Un retard important provoqué par le contexte politique

Si le CETD a été construit rapidement et est opérationnel depuis la deuxième année du projet, les résultats obtenus concernant la mise en place des unités de transformation villageoises sont moins satisfaisants.
Les résultats attendus par le projet étaient :

- « *30 unités de transformation et de stockage emploient 300 personnes et réalisent un chiffre d'affaire annuel de 2 à 10 000 €.*
- *80% des unités de transformation et de stockage disposent d'une comptabilité précise*
- *500 tonnes de produits agricoles et forestiers sont transformées annuellement dans les 30 villages.* »

Le tableau ci-dessous indique pour chaque mois le nombre d'UTAA ayant débuté leur activité de transformation.

Tableau 2 Nombre d'UTAA ayant débuté leur activité par mois

	Début de l'activité	Nombre d'unités
2013	Juillet	**1**
	Août	**-**
	Septembre	**-**
	Octobre	**-**
	Novembre	**1**
	Décembre	**7**
2014	Janvier	**4**
	Février	**2**
	Mars	**1**
	Avril	**-**
	Mai	**3**
	Unités encore en construction	**5**
	Total	24
	Différence par rapport aux objectifs	*6*

Les activités de transformation ont, pour la plupart, débuté à la fin de l'année 2013, ou au début de l'année 2014 soit entre la fin de la 2ème année et le début de la dernière année de projet. Cinq unités sont encore en construction et le démarrage de l'activité n'est pas prévu avant fin septembre 2014. Les petites unités de transformation ont de plus démarré leurs activités très lentement et produis des volumes très faibles, répartis sur des périodes très espacées.
La mise en place de petites structures et le lancement d'une activité de transformation se sont avérés plus complexes que ce qui avait été prévu par le projet.

La forte instabilité politique et en particulier le coup d'état de 2012 ont entraîné des restrictions des libertés de circulation, communication et d'action dans le cadre du projet. Le pays a subit, pendant cette période, des barrages de contrôle de la circulation de personnes et de biens avec des tentatives de dérobe qui ont fortement découragé les paysans. Cette situation a eu un impact non négligeable sur le retard de l'installation des micro-entreprises villageoises ainsi que sur le lancement des activités de transformation.

2.1.3.Le CETD, unité de production pour Kafo-COM: une réorientation du projet

Avec le retard du lancement de la production des villages mais aussi avec les très faibles volumes transformés par ces unités, l'activité de l'entreprise Kafo-COM, créée pour mettre en place un système de commercialisation, n'a pas pu lancer la vente des produits des UTAA. En effet pour réussir à pénétrer le marché il est indispensable d'avoir une quantité suffisante en stock pour répondre régulièrement à la demande de clients. Le CETD utilisé que pour les formations et expérimentations s'est avéré rapidement suréquipé et sous exploité par rapport à son potentiel en terme d'espace, d'équipement et de matériel.

La prise de conscience de cette situation a poussé KAFO et ESSOR à réorienter les directives du projet. Cette décision visait à rentabiliser l'investissement réalisé pour la construction du CETD mais aussi à garantir à Kafo-COM une production en quantité et de qualité suffisante pour

atteindre le marché de Bissau. Le CETD est alors devenu la petite usine de production de Kafo-COM. Une responsable du CETD a été employée pour gérer l'unité et organiser la production ainsi qu'une responsable commerciale pour élaborer une stratégie de vente et lancer les produits du CETD sur le marché de Bissau.

Les produits fabriqués et vendus par Kafo-COM se fondent sur les expériences réalisées au CETD. Le laboratoire de qualité ainsi que les étiquettes de la marque Sabores de Tabanca déposée par Kafo-COM ont été mis à disposition pour la production du CETD. Celle-ci bénéficie donc, outre l'appui d'une structure commerciale, d'un contrôle qualité mais aussi d'une marque permettant aux consommateurs d'identifier et reconnaître les produits. Depuis avril 2014, les produits Sabores de Tabanca sont vendus sur le marché de Bissau. La petite entreprise, sous le succès du lancement des produits sur le marché de Bissau, s'est éloignée peu à peu de l'objectif initial d'appui à la commercialisation des produits des UTAA. Les UTAA villageoises dont les techniques mais aussi les recettes des produits transformés sont basées sur ces mêmes expérimentations produisent les mêmes produits que ceux vendus par Kafo-COM. Cependant l'entreprise est devenue réticente à l'idée de commercialiser les produits des villages sous la marque Sabores de Tabanca par peur de dégrader l'image standard et de qualité des produits transformés au CETD.
Même si les produits agricoles et forestiers locaux sont valorisés par la transformation au CETD, ce qui répond en partie à l'objectif global du projet, les populations villageoises, qui sont les bénéficiaires principaux ne reçoivent pas de bénéfice de cette activité. Ainsi, le projet s'éloigne, par cette réorientation, de ses objectifs initiaux.

L'étude propose donc d'analyser les possibles opportunités réciproques d'une collaboration entre Kafo-COM (et son centre de production) et les UTAA villageoises. Ceci, afin de dynamiser l'activité de transformation et commercialisation des UTAA tout en maintenant l'activité fructueuse de Kafo-COM, à partir d'un premier essai de collaboration entre l'entreprise et 4 UTAA productrices de jus de fruits pasteurisés, micro-entreprises qui se sont révélées les plus en difficultés.

2.1.4. Un premier essai de collaboration

Un premier essai de collaboration a été donc proposé aux deux structures (Kafo-COM et les 4 UTAA) :

- Kafo-COM achète aux 4 UTAA les stocks de jus de fruits disponibles dans les unités villageoises.
- Kafo-COM vend et approvisionne directement, si nécessaire, des emballages (bouteilles en verre recyclées et capsules) sans bénéfice.
- Kafo-COM réalise des commandes de jus de fruits aux UTAA qui garantissent de fournir la quantité demandée.
- Les animatrices du projet forment chaque unité pour toutes nouvelles recettes ou procédés de transformation de jus de fruit afin que les produits fabriqués dans l'UTAA répondent aux standards des produits de Sabores de Tabanca.
- Les UTAA peuvent continuer à vendre leurs produits à d'autres clients que Kafo-COM.

2.2. Problématique

La collaboration avec Kafo-COM représente-elle un moyen efficace pour dynamiser, améliorer et optimiser la production et commercialisation des produits transformés par les petites unités agro-alimentaires villageoises du projet? Cette collaboration est-elle complémentaire? En effet, celle-ci est initialement orchestrée par le projet mais si l'objectif est que les micro-entreprises villageoises continuent leur activité à long terme, il est intéressant d'étudier l'intérêt que peut représenter cette collaboration pour Kafo-COM.

Afin de répondre à ces problématiques, l'étude est orientée autour de cinq questionnements :

1. Quelles sont les difficultés techniques et commerciales rencontrés par les UTAA de jus de fruit pour atteindre un marché générateur de revenu ?
2. Quelles sont les difficultés techniques et commerciales rencontrées par Kafo-COM pour pénétrer le marché de Bissau et, ce, à long terme ?
3. Quelles sont les opportunités du marché national pour des jus de fruit transformés localement ?
4. Quels sont les impacts de la collaboration pour Kafo-COM
5. Quels sont les impacts de la collaboration pour les UTAA?

2.3. Méthodologie

2.3.1. Elaboration de la méthodologie

L'élaboration de la méthodologie a été effectuée en suivant les 5 questionnements présentés précédemment dans la partie 2.2. Ainsi, pour chaque problématique ont été définis les points suivants :

- La méthodologie à mettre en œuvre, c'est à dire le type d'étude à réaliser pour répondre à chaque questionnement.
- Les modalités d'acquisition : ce sont les outils utilisés pour réaliser chaque petit études
- Les résultats attendus qui permettent de cadrer la méthodologie et cibler les informations à récolter.
- Les acteurs concernés sont les individus ou les groupes d'individus qui seront impliqués dans l'étude.

Les Tableaux 3 et 4 ci-dessous présentent pour chaque questionnement ces quatre points (méthodologie mise en œuvre, modalité d'acquisition, résultats attendus et acteurs concernés) ont été détaillés :

Tableau 3 Questionnements et méthodologie (1)

N°	Questionnements	Méthodologie mise en œuvre	Modalité d'acquisition	Résultats attendus	Acteurs concernés
1	Quelles sont les difficultés techniques et commerciales rencontrées par les **UTAA de jus de fruit** pour atteindre un marché générateur de revenu?	**Réalisation d'un diagnostic des 4 unités de transformation:** *- Analyse de leur organisation des ressources humaines* *- Analyse de leur système de gestion* *- Analyse de la production de l'unité de transformation* *- Analyse des ventes des produits transformés* *- Identification de leurs difficultés et contraintes*	Entretiens semi-directifs auprès des membres de chaque UTAA (Annexe 3) Mesures (Poids, % de pertes, temps de travail, utilités) et observations lors de journées de transformation dans chaque unité	**Les caractéristiques des produits transformés** **Caractéristiques de l'organisation générale des micro-entreprises et de leurs fonctionnements:** *- Niveau d'efficacité du système de gestion collectif* *- Organisation de la production* *- Ressources humaines mobilisées* **La dynamique de chaque UTAA:** *- Volumes de production* *- Volumes de vente* *- Capacité de production* **Les difficultés rencontrées** *- Contraintes techniques de transformation* *- Contraintes de commercialisation* *- Autres contraintes*	**23 personnes interrogées** *- 5 à 6 personnes dans chacune des 4 unités villageoises*
2	Quelles sont les difficultés techniques et commerciales rencontrées pour **Kafo-COM** pour pénétrer le marché de Bissau et ce, à long terme?	**Caractérisation de l'entreprise Kafo-COM et de son unité de production** *- Analyse du système de gestion* *- Analyse de l'organisation des ressources humaines* *- Analyse de la production de l'unité de transformation* *- Analyse des ventes des produits transformés* *- Identification des difficultés et contraintes*	Récolte de données de production, de dépenses et de ventes sur 5 mois grâce à des outils de suivi. Mesures (Poids, % de pertes, temps de travail, utilités, rendements horaires)	**Les caractéristiques des produits** **L'organisation de Kafo-COM** *- Niveau d'efficacité de la gestion de l'entreprise* *- Ressources humaines mobilisées* **Les caractéristiques de la production** *- Cycle de production* *- Volumes de production* *- Capacité de production* **Les difficultés rencontrées** *- Contraintes techniques de transformation* *- Contraintes de commercialisation* *- Autres contraintes*	**Gérante du CETD** **Responsable commerciale de Kafo-COM** **Main d'œuvre du CETD**

Tableau 4 Questionnements et méthodologie (2)

N°	Questionnements	Méthodologie mise en œuvre	Modalité d'acquisition	Résultats attendus	Acteurs concernés
3	Quelles sont les **opportunités du marché national** pour des jus de fruit transformés localement?	Etude du secteur des jus de fruits de Bissau Etude sur la consommation de jus de fruits à Bissau Identification des produits commercialisés sur les marchés ruraux. Analyse des ventes de Kafo-COM	Questionnaires auprès de vendeurs de jus de fruits (Annexe 4) Questionnaires consommateurs (Annexe 5) Analyse de l'étude de marché réalisée en début de projet par Expertise S.A.R.L Tableau de recensement de produits (Annexe 6) Outils de récolte de données de commercialisation Analyse des données sur les ventes	**Inventaire des jus de fruits existant sur le marché de Bissau:** *- Type de jus* *- Emballages* *- Prix* *- Volume* *- Volumes de vente* **Lieux de vente des jus de fruits à Bissau** **Fréquence de consommation des jus de fruits** **Situation des ventes de Kafo-COM et perspectives futures**	**120 consommateurs urbains ont été interrogés:** *- 56% de femmes* *- 44% d'hommes* **40 établissements ont été enquêtés:** *- 13 boutiques* *- 12 bars* *- 8 minimarchés* *- 3 restaurants* *- 3 supermarchés* *- 1 grossiste* **L'étude de marché réalisée pour le projet a enquêté:** *- 30 établissements commerciaux à Bissau* *- 150 consommateurs à Bissau* **2 marchés urbains visités** **5 marchés ruraux visités**
4	Quels sont les impacts **de la collaboration pour les UTAA**?	**Réalisation d'un 2ème diagnostic des 4 unités de transformation après le premier test de collaboration**	Récolte de données	**Etat des lieux après le premier test de collaboration:** *- Bénéfice touchée par l'unité* *- Volumes produits* *- Ressources humaines mobilisées* *- Quantité produite/ quantité commandée*	**23 personnes interrogées** *- 5 à 6 personnes dans chacune des 4 unités villageoises*
5	Quelles sont les i**mpacts de la collaboration pour Kafo-COM**?	Analyse des coûts de production et de commercialisation de Kafo-COM avant et après le test de collaboration avec les UTAA	**Calcul:** *- Des coûts de production des produits au CETD* *- Des coûts de commercialisation des produits des UTAA* **Analayse sensorielle et mesures de la teneur en sucre et du pH des jus des villages et comparaison avec les standards de Sabores de Tabanca**	**Impact sur le coût de revient** **Impact sur les volumes de produits en stock** **% de produits pouvant être commercialisés sous la marque Sabores de Tabanca** **Difficultés et contraintes après l'essai de collaboration**	Un jury de **7 personnes** La gérente du CETD La responsable commerciale

2.3.2.Application de la méthodologie et difficultés rencontrées

Les entretiens dans les villages

Le diagnostic des UTAA a été effectué dans quatre villages dont l'activité de transformation mise en place par le projet est la transformation des fruits, Amedalae, Darsalam, Mandingara et Santabato (Annexe 2). Pour cela, trois visites ont été réalisées dans chacun des villages hormis DarSalam où l'accès n'a pas été possible au mois d'août. Les déplacements du véhicule représentant un coût important pour le projet, des visites supplémentaires dans les villages n'ont pu être possibles.

Dans chaque village, deux entretiens avec les membres des unités de transformation ont été réalisés (avant et après la collaboration avec Kafo-COM). Afin d'effectuer les mesures pendant des procédés, un diagnostic, lors d'une troisième visite, a été effectué pendant une journée de transformation. Seul les procédés de transformation de la mangue, du saba et du petit saba ont pu être analysés.

Les entretiens ont été réalisés auprès des membres des unités. La totalité du groupe, soit 6 personnes étaient présentes dans les villages visités exceptés pour l'unité de Amedalae où un membre était absent. Malgré le fait que l'activité de transformation concerne essentiellement les femmes, ce sont les hommes du groupe qui répondaient aux questions. Il était alors très difficile de communiquer directement avec les femmes en présence d'hommes. Cette première contrainte pourrait avoir biaiser les informations obtenues lors des entretiens.

A cette première limite s'ajoute la langue parlée dans les villages. La langue qu'il est plus fréquent de rencontrer en Guinée-Bissau est le créole portugais. Mais dans certains villages seul le dialecte ethnique est parlé (fula, balante, mandjake, bambara, mandingue ou diola). Le créole n'a pas toujours nécessité une traduction à l'inverse des dialectes où une interprétation de l'entretien par l'animatrice de KAFO était indispensable. La présence obligatoire d'une animatrice ainsi que sa participation en tant que traductrice a pu également biaiser les propos exposés par les membres des UTAA, bénéficiaires du projet. En effet il s'est avéré très difficile d'obtenir des informations sur l'intérêt que chaque groupe portait réellement à l'activité proposée et mise en place par le projet.

Le diagnostic du CETD et de Kafo-COM

Le CETD étant basé au Centre de Djalicunda, aucun déplacement n'a été nécessaire pour étudier son activité ou sa gestion. Le diagnostic a pu être réalisé tout au long du stage ce qui a permis de revenir facilement sur certaines informations.

La principale difficulté rencontrée a été l'étude des procédés de transformations des fruits dont la saison est située hors de la période du stage. Aucune mesure n'a pu être effectuée pour la fabrication de ces produits. Dans ce cas, les informations ont été récoltées à partir d'entretiens avec les employées et la gérante ou sur la base de fiches de suivi de production.

L'étude de marché

L'étude de marché a été réalisée en un mois grâce à l'appui de deux promoteurs de vente de Kafo-COM. Une fois les questionnaires et les entretiens mis en place, un premier test a été effectué auprès de 10 individus et 5 établissements commerciaux. L'objectif était, d'une part, de vérifier les outils d'enquête, et d'autre part de travailler avec les deux promoteurs de vente afin que ceux-ci s'approprient correctement l'étude. La majorité des établissements commerciaux s'est révélée participatif à l'enquête. Le questionnaire consacré aux individus a été effectué dans la rue ou dans des bars-restaurants. Celui-ci a été construit sur un recto d'une unique feuille afin que les individus acceptent plus facilement de répondre au questionnaire.

Les entretiens dans les établissements ont pris fin lorsque la diversité d'informations obtenues devenait faible. Le nombre d'individus interrogés a été limité par le temps.

Le recensement des produits sur les marché a consisté à caractériser les produits rencontrés selon des critères d'observation : le type de produit, le volume, le prix, l'origine et le type d'emballage (le cas échéant).

3. Résultats de l'étude

3.1. Caractérisation de Kafo-COM : le CETD transformé en petite usine

3.1.1.Historique : lancement et investissements initiaux

Kafo-COM bénéficie de l'investissement réalisé initialement par le projet pour la construction et équipement du CETD mais aussi d'une part de financement initiale fournie par KAFO pour lancer l'activité : 3 millions de FCFA (soit 4 500 €). Après presque un an d'activité, Kafo-COM a utilisé près de deux tiers du financement initial.

3.1.2. Une petite entreprise structurée et organisée

La gestion de Kafo-COM est devenue une priorité dès lors où le CETD s'est converti en petite usine de production de l'entreprise et que la commercialisation des produits a débuté.

La micro-entreprise s'organise maintenant en trois axes de gestion, gérés par trois responsables selon le tableau ci-dessous :

Tableau 5 Présentation de l'organisation de Kafo-COM

	Ressources humaines	Pôle	Rôle	Localisation	Appartenance
1	Gérante du CETD	Production	Orgnisation de la production	Djalicunda	Kafo-COM
		Achat	Responsable des achats de matières premières et d'emballages		
		Qualité	Responsable des contrôles qualité des produits finis		
		Stock (CETD)	Gestion des stock de MP et de PF		
		Resources Humaines	Gestion de la main d'œuvre fixe et variable		
2	Responsable commerciale	Ventes	Démarchage clients, gestion des commandes et des livraisons	Bissau	Kafo-COM
		Communication	Distribution d'objets publicitaires, organisation de dégustations		
		Stock (Bissau)	Gestion des stocks de produits à Bissau		
3	Comptable	Comptabilité	Gestion des comptes de kafo-COM	Bissau/Djalicunda	KAFO

Des nouvelles ressources humaines ont été mobilisées pour Kafo-COM : une gérante du CETD et une responsable commerciale. Le comptable est cependant l'administrateur du projet KAFO. Il gère les comptes de Kafo-COM jusqu'à la fin du projet. Son rôle devra être repris par la gérante du CETD. L'organisation est répartie entre le centre de production situé à Djalicunda et Bissau où a lieu la commercialisation.

Le comptable est le responsable financier de Kafo-COM. Il gère tout l'argent de l'entreprise ainsi que son compte en banque. Chaque début de mois il distribue un montant prévisionnel et prédéfini à la gérante du CETD et à la responsable commerciale. Le mois suivant celles-ci justifient toutes les dépenses grâce à divers documents et factures.

Au **CETD**, la gérante effectue quotidiennement un suivi :

- De la **production** : la quantité de matière première travaillée, la quantité de produit finis et le nombre de personnes travaillant est noté sur une feuille de suivi puis enregistré sur un fichier Excel organisé mensuellement. Ainsi, il est possible de connaître mensuellement la quantité de produits transformés par type de jus de fruit et les volumes de fruits transformés. Pour chaque production un numéro de Lot est associé (inscrit sur la fiche de suivi) ainsi que les caractéristique du produit (saveur, °Brix et pH).
- Des **dépenses** : chaque dépenses (achat de matière première, de carburant, de matériel, d'emballages) est enregistré dans une feuille de calcul avec la date, la description de la dépense et son montant. Ce suivi permet d'enregistrer les dépenses et de faire un bilan en fin de mois de la situation financière.
- Des **ventes** : une partie des ventes des produits est réalisée directement à partir du CETD. Dans ce cas la gérante est responsable de ces ventes et effectue un enregistrement informatique des données de commercialisation des produits. Ce suivi indique pour chaque mois, la date, le produit, le volume, la saveur, la quantité vendue, le prix unitaire appliqué, le montant total de la vente et le client. Le document Excel présente à la fin un bilan annuel des ventes en volume et en valeur monétaire. Ce document permet de faire un bilan mensuel de l'activité.
- Des **stocks** : la gérante enregistre sur papier et sur son ordinateur les entrés, les sorties et le solde de produits finis en stock. Un inventaire est effectué chaque fin de mois pour vérifier la quantité réelle présente en stock. Un suivi du stock de matière première et d'emballage est également effectué. Mais l'inventaire n'a lieu que tous les 3 mois.

- Une **feuille de caisse** permet à la gérant de faire un suivi quotidien des entrées et des sorties d'argent dans la caisse du CETD et ainsi connaître à tout moment le solde monétaire réel présent dans le centre.

A **Bissau**, la responsable commerciale effectue un suivi :

- Des **ventes** : sous le même format informatique utilisé par la gérante du CETD
- Des **clients** : pour chaque client, un suivi du nombre de commandes réalisées par mois est comptabilisé ainsi que le montant payé et du. En effet les ventes peuvent être effectuées à crédit pour les établissements commerciaux. Ce suivi permet donc de connaître l'évolution du nombre de client de Kafo-COM et de suivre le paiement des clients.
- Des **stock** : à Bissau un entrepôt de stockage a été mis en place. La responsable effectue un suivi informatique des entrées et des sorties de produits dans l'entrepôt. Lorsqu'un client effectue une commande, ce document de suivi des stocks lui permet de connaître à tout moment, pour chaque produit, si la quantité présente est suffisante pour répondre à la demande. Ce suivi permet également de réaliser une commande de produit au pôle production, au CETD, lorsque la quantité de produit est inférieure à 200 unités.
- Une **feuille de caisse** est également remplie pour suivre les entrées et les sorties d'argent.

Chaque mois une réunion est organisée entre la gérante du CETD, la responsable commerciale et le comptable pour faire un bilan de la situation :

- Un état des ventes (volume vendu) est présenté
- Le nombre de nouveaux clients est annoncé
- Un point sur la situation financière (chiffre d'affaire, dépenses, charges, salaires) est effectué et clôturé par un bilan présenté par le comptable.

Cinq mois après la mise en place de cette organisation, la gestion de Kafo-COM est opérationnelle et efficace. Cette organisation, mise en place et appuyée de près par le projet, permet donc à la petite entreprise de fonctionner de manière compétente et de tendre peu à peu vers une indépendance organisationnelle vis à vis de KAFO.

3.1.3.Les jus de fruit de Kafo-COM

Le principal objectif de la transformation de l'entreprise est de valoriser les fruits locaux. En effet, les fruits en Guinée-Bissau représentent la 8ème production agricole du pays, avec une production de 30 000 tonnes en 2012 (FAO, 2011).La quantité transformée est très faible, ce qui entraîne des pertes conséquentes chaque année (GRET; IRAM; ICI , 2008). La transformation en jus de fruits pasteurisés permet donc de valoriser et conserver la production fruitière locale.

Plusieurs catégories de fruits sont transformées :

- Les fruits secs à capsules : le pain de singe (*Adansonia digitata*) et le néré (*Parkia biglobosa*)
- Les faux fruits : la pomme de cajou (*Anacordium occidentale*)
- Les fruits charnus : la mangue (*Mangifera indica*)
- Les fruits charnus (baies) : citrons (*Citrus limonium*), pamplemousse *(Citrus paradis)* et orange *(Citrus sinensis)*
- Les fruits sauvages : le saba, le petit saba (*Saba senegalensis*) (fole en Guinée-Bissau ou le maad au Sénégal) et le mandiple (*Spondias mombin)*

En Annexe 7 les différents fruits sont illustrés par des photos.

Les procédés effectués par la petite entreprise sont initialement issus des expérimentations et formations réalisées au CETD. La capitalisation des données a permis ensuite de standardiser les formulations des jus de fruits pour pouvoir produire des jus de qualité en quantité semi-industrielle (entre 150 et 200 litres/jours).

Les jus de fruits sont conditionnés et pasteurisés dans des bouteilles de bière en verre recyclées de 33 cl et 25 cl (photo ci-dessous).

Une marque a été développée par l'entreprise Kafo-COM : *Sabores de Tabancas* avec un logo représenté sur les étiquettes (Annexe 8).

Kafo-COM produit donc une gamme variée de jus de fruit naturels pasteurisés pouvant se conserver et se consommer tout au long de l'année. L'étiquette et le standard des jus permettent de donner au produit une image de qualité.

3.1.4.Analyse de la chaîne de production

Le centre possède des équipements simples et non automatisés. Toutes les opérations unitaires sont réalisées manuellement ou accompagnées d'un matériel mécanique dont la force reste tout de même manuelle.

Les principaux équipements utilisés sont des bassines (60 L) et des grands sceaux (200 L) en plastique, des marmites, des réchauds à gaz, des grandes cuillères en bois, des couteaux, des passoires, filtres en tissus, des séchoirs à bouteilles, des écapsuleuses, un pressoir à vis manuelle et une presse à vis manuelle.

Les procédés de transformation des jus de fruits sont propres à chaque fruit transformé. Cependant des opérations unitaires peuvent être regroupées pour certains fruits. Le schéma technologique ci-dessous regroupe les fruits selon les étapes de transformations.

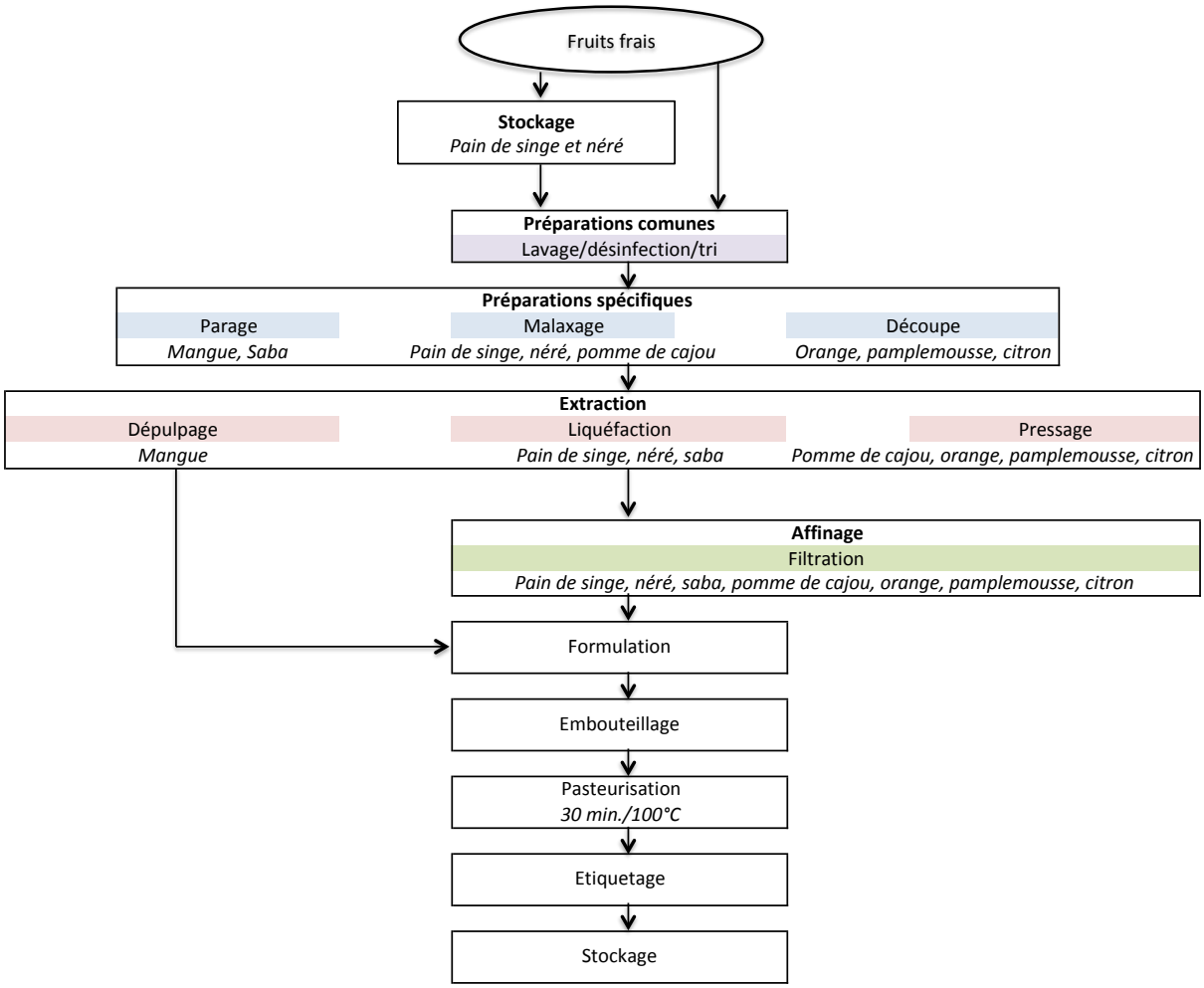


Schéma 1 Schéma technologique générale des traitements des fruits

A partir de la formulation du produit, les étapes sont communes à chaque fruit. Les étapes précédentes sont variables ce qui entraîne une variation de la capacité journalière de production ainsi que leurs rendement horaire.

L'activité de transformation au CETD est réalisée principalement par deux femmes avec l'appui occasionnel de femmes de villages voisins pour le lavage et désinfection des bouteilles en période de pic de production.

Une journée de production dure 10 heures. Chaque étape de production a un rendement horaire variable en fonction des fruits.

Le Tableau 6 ci-dessous détaille le rendement horaire pour chaque opération unitaire (O.U) exprimé en bouteilles de 33 cl par heure:

Tableau 6 Rendements horaires de chaque O.U selon le fruit transformé

Rendement horaire (bouteilles 33cl/h)									
Etapes de transformation	**Mangue**	**Saba**	**Saba petit**	**Pain de singe**	**Néré**	**Pomme de cajou**	**Orange**	**Pamplemousse**	**Citron**
Préparations comunes	500	400	400	300	300	300	400	400	400
Préparations spécifiques	250	300	300	300	300	200	300	300	300
Extraction	300	200	200	500	500	100	50	50	200
Affinage	0	300	300	300	300	200	200	300	300
Formulation	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Embouteillage	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Pasteurisation	640	640	640	640	640	640	640	640	640
Etiquetage	200	200	200	200	200	200	200	200	200

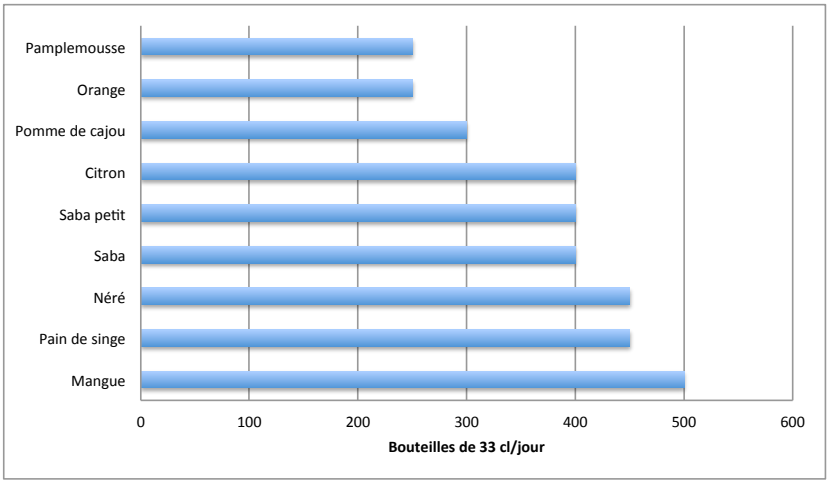
Les étapes limitantes des procédés de transformation sont mises en évidence en rouge.

L'étape d'étiquetage, commune à tous les fruits, est limitante. Cette étape demande en effet du temps, environ 3 minutes par bouteilles.

Pour certains fruits l'extraction de la pulpe limite la production :

- La pulpe du saba et du petit saba doit être séparée des noyaux, qui représentent près de 70% du fruit, par deux liquéfactions réalisées manuellement.
- L'extraction du jus de la pomme de cajou est réalisée par une première pression manuelle suivie d'une extraction par une presse à vis dont l'action mécanique est manuelle.
- Les agrumes sont pressés manuellement, les rendements horaires sont donc faibles.

La variabilité des rendements horaires de chaque O.U selon les fruits transformés, contraints par une journée de production fixée à 10 heures, entraîne une disparité entre les capacités de production journalières de l'unité qui varient de 250 à 500 bouteilles de 33 cl. Un diagramme de Gantt (Annexe 9) a permis de construire le Graphique 1 ci-dessous présentant, pour chaque jus de fruit, la capacité de production journalière :



Graphique 1 Capacité journalière de production selon les fruits transformés (bouteilles de 33 cl/jour)

L'unité travaille 20 jours par mois. La production mensuelle, basée sur ces capacités de production, varierait entre 5 000 et 10 000 bouteilles.

Les jus de fruits sont embouteillés dans des bouteilles en verre recyclées. Celles-ci doivent être lavées, désinfectées et rincées. Ce processus, dont la qualité du produit fini en dépends, demande beaucoup de temps et de la main d'œuvre : le rendement moyen calculé est de 180 bouteilles par heure. Cette étape est effectuée sur une journée entière de production par semaine. La production de jus de fruit est donc concentrée sur 16 jours du mois. Le traitement des bouteilles diminue donc de 20% la capacité mensuelle de production qui varie ainsi de 4 000 à 8 000 bouteilles de 33 cl par jour, soit entre 1 300 et 1 600 litres de jus par mois.

Des objectifs de production ont été définis à partir des objectifs de vente de Kafo-COM basé sur les cinq premiers mois de commercialisation de l'entreprise (Annexe 10).

Les ventes de jus varient en fonction des fruits. Pour cela trois objectifs ont été définis :

- L'objectif de vente des jus de fruits phares s'élève à 6 000 bouteilles de 33 cl par an.
- L'objectif de vente des jus de fruits assez bien vendu est de 4 000 bouteilles de 33 cl par an.
- L'objectif de vente des jus de fruits qui sortent peu est de 2 000 bouteilles de 33 cl par an.

Le Tableau 7 ci-dessous présente pour chaque fruit les objectifs de vente pour la première année, mensuel et annuel qui correspondent donc aux objectifs de production :

Tableau 7 Objectifs de vente selon les saveurs de jus de fruits

Fruits	Objectifs de ventes mensuelles (bouteilles de 33cl)	Objectifs de vente Année 1 (bouteilles de 33cl)
Pomme de cajou	**500**	**6.000**
Pain de singe	**500**	**6.000**
Saba	**500**	**6.000**
Petit saba	**500**	**6.000**
Mangue	333	4.000
Coktel	333	4.000
Orange	333	4.000
Citron	*167*	*2.000*
Pamplemousse	*167*	*2.000*
Mandiple	*167*	*2.000*
Néré	*167*	*2.000*
TOTAL	**3.667**	**44.000**

Le calendrier (Figure 1) ci-dessous présente la disponibilité des fruits transformés par l'entreprise :

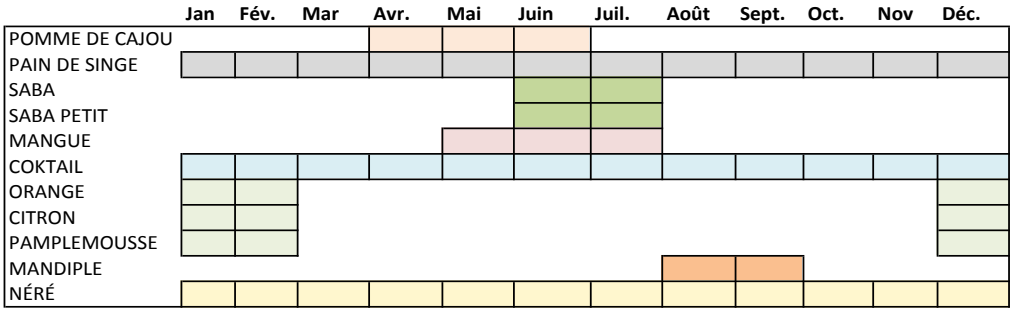
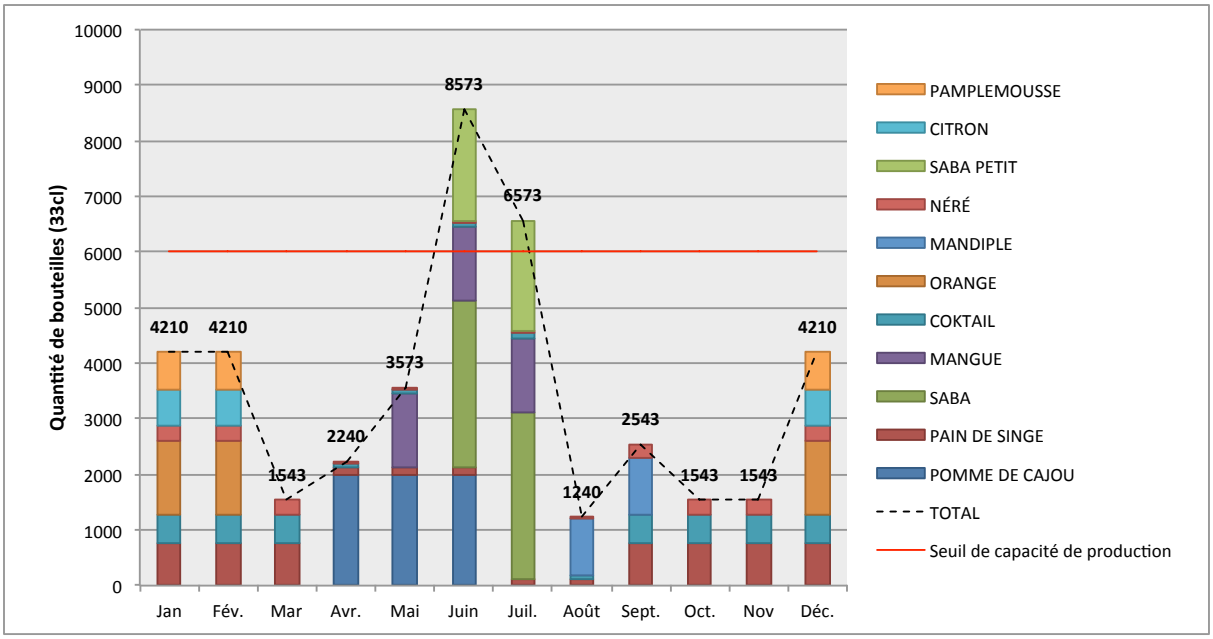


Figure 1 Calendrier de disponibilité des fruits

Le pain de singe et le néré sont des fruits secs qui se conservent toute l'année. Ces deux fruits sont achetés en sac sur les marchés (marchés de Mansaba ou de Farim) pendant la saison, lorsque les prix des sacs sont les plus faibles, et conservés toute l'année dans les sacs. Les autres fruits, riches en eau, ne peuvent se conserver qu'un ou deux jours. Leur approvisionnement est déterminé par leurs disponibilités et par les objectifs quotidiens de production. On peut voir sur le calendrier ci-dessus que la saison de ces fruits est courte et concentrée pendant quelques mois de l'année. Cette période représente alors un pic d'approvisionnement auquel l'entreprise doit faire face en terme de trésorerie et de planification de la production.
Le centre n'a pas d'infrastructure suffisante pour conserver et laisser mûrir les mangues. Celles-ci sont donc achetées mûres et prêtes à la transformation.

Les objectifs de production (Tableau 7) ont été associés au calendrier de disponibilité des fruits (Figure 1). Autrement dit le nombre de bouteilles à produire annuellement pour chaque fruit a été réparti sur les mois où celui-ci est disponible. Ainsi, pour chaque mois un nombre de bouteilles à produire pour chaque fruit disponible est fixé afin d'atteindre l'objectif de production. Le Graphique 2 représente le cumul des objectifs mensuels de production ainsi que la capacité moyenne de production de 6 000 bouteilles par mois :



Graphique 2 Répartition de la production en fonction des objectifs de production et de la disponibilité des fruits

La production mensuelle basée sur l'objectif des ventes varie de 1 240 à 8 573 bouteilles de 33 cl. Le pic de production présent, selon les objectifs de production, en juin et juillet s'explique par la courte disponibilité de certains fruits concentrée sur la même période. Sept fruits différents sont disponibles pendant ces deux mois de l'année dont quatre ne sont présents que pendant deux ou trois mois.

Le CETD ne peut atteindre ses objectifs de production de la première année avec la capacité de production actuelle (marquée par la ligne rouge sur le Graphique 2). Dans l'hypothèse où les ventes vont croitre chaque année, les objectifs vont également augmenter et le CETD va devoir faire face chaque année à ce pic durant les mois de juin et juillet.

3.1.5.Les emballages : une contrainte en partie soulevée par le projet

Aucune entreprise locale ne produit d'emballages spécialisés destinés à l'agro-alimentaire. Kafo-COM a donc adapté au mieux le conditionnement au contexte local.
L'emballage du produit est constitué de 3 éléments :

- Une bouteille en verre
- Une capsule
- Une étiquette autocollante

Les bouteilles

Le choix de l'emballage en verre a été défini en fonction de 2 facteurs :
La disponibilité de bouteilles de bière en verre recyclables dans le pays
La contrainte technique de la pasteurisation des jus embouteillés à froid qui subissent un traitement thermique réalisable que sur un matériel non sensible à la chaleur.

Dans un premier temps, l'entreprise s'est approvisionnée en bouteilles en verre de 33 cl sur les marchés où des femmes vendent des sacs de bouteilles usées récupérées. Rencontrer les vendeuses de bouteilles sur les marchés est difficile et l'approvisionnement en bouteille est très vite devenu un facteur limitant la quantité de bouteilles produites par jour et un coût important en transport.

Une fois la commercialisation lancée auprès de plusieurs clients, un système de recyclage des bouteilles a été mis en place: 10 sceaux de 200 litres ont été déposés dans chaque bar-restaurant client de Kafo-COM pour recycler à la fois les bouteilles de jus mais également toutes les bouteilles de bières consommées.

Grâce à ce système, 2 000 bouteilles sont acheminées chaque semaine au CETD.

La majorité des bières consommées dans le pays ont un volume de 25 cl. L'entreprise, a donc récemment adapté sa production aux emballages disponibles localement en proposant deux types de bouteilles (33 cl et 25 cl) pour chaque jus de fruit.

Les capsules

Les capsules sont achetées neuves par caisse de 10 000 unités sur le marché de Bissau. Lorsqu'il ne reste plus qu'une caisse en stock, la gérante effectue la démarche pour approvisionner l'unité. L'approvisionnement en capsules n'est pas une contrainte pour l'entreprise si l'achat est anticipé afin d'être certain de rencontrer les vendeurs de capsules avec un stock suffisant en vente.

Les étiquettes

Les étiquettes ont été conçues, imprimées et importées d'Europe par une entreprise spécialisée. Une première commande, lancée en juillet 2013 a été réalisée au lancement de la production de Kafo-COM. Une deuxième commande a été lancée en juillet 2014 pour une quantité théoriquement suffisante pour un an de production (basé sur les objectifs de ventes présentés précédemment Tableau 7) Ce choix résulte de l'absence d'entreprises spécialisées en Guinée-Bissau. L'entreprise est donc dépendante de l'ONG pour les étiquettes dont le prix d'approvisionnement avoisine les 3 millions de FCFA.

3.1.6.Les infrastructures

L'entreprise bénéfice des infrastructures mises en place par le projet :

- La production, le stockage et le contrôle qualité sont réalisés dans le CETD situé dans le Centre de la Federação Camponesa Kafo, à Djalicunda.
- Un bureau et un entrepôt de stockage au siège de Kafo à Bissau

Kafo-COM, encore sous l'aile du projet, reçoit l'électricité et l'eau au compte de KAFO. Une fois indépendante, lorsque le projet sera terminé, elle devra payer un loyer et les charges à l'ONG.

L'espace du CETD n'était pas organisé, à l'origine, pour une production continue et destinée à la commercialisation. Le Centre a donc été réorganisé afin de répondre aux besoins d'une production. Un plan illustré est présenté en Annexe 11 :

- Une plateforme d'arrivage de la matière première (fruits frais)
- Une zone de transformation des fruits
- Un espace consacré à la pasteurisation (située à l'extérieur)
- Une zone d'embouteillage des jus de fruits
- Une zone de stockage des bouteilles usées (située à l'extérieur)
- Une sale où les produits finis sont stockés avant étiquetage
- Une sale d'étiquetage
- Un hangar pour stocker les produits finis étiquetés
- Un petit laboratoire qualité
- Un hangar de stockage des emballages et des étiquettes

La surface du CETD est de 210 m^2 dont 54 m^2 de hangar. L'espace a été en effet construit dans l'objectif initial de créer un petit centre d'expérimentation, formation avec une petite production. Les volumes transformés actuellement sont encore faibles et l'espace actuel est suffisant. La zone de transformation permet à 5 personnes de travailler correctement. L'espace des deux bacs de lavage permet également de laver une quantité qui pourra devenir insuffisante si l'entreprise veut augmenter sa capacité de production journalière. La limitation de l'espace pourrait devenir à long terme une contrainte supplémentaire à la main d'œuvre qui est pour le moment le principal facteur limitant la production.

3.1.7.Les contrôles qualité

Un petit laboratoire a été mis en place afin de réaliser des contrôles qualités sur les produits transformés. Dotés d'équipements de base, fournis par le projet, nécessaires à ces contrôles (pH-mètres et refractomètres), ce laboratoire permet de réaliser des analyses simples de contrôle qualité : observation des produits, détection des anomalies, concentration en sucre.
Les contrôles qualité permettent d'identifier rapidement une anomalie d'un lot de produits et de retirer ce lot de la vente. Ainsi, l'image des produits et de l'entreprise n'est pas affectée.

3.1.8.Le stockage et la commercialisation

Les jus de fruits sont stockés dans un hangar et rangés par lot de production sur des étagères à Djalicunda dans un premier temps puis dans un entrepôt à Bissau.

Les produits sont vendus à la cantine du Centre de Djalicunda et aux particuliers qui viennent acheter directement des jus au CETD. Mais la majorité des ventes des jus de fruits est concentrée à Bissau.

Les prix varient en fonction du type de vente (en gros ou au détail), du lieu de vente et du volume de la bouteille. Le tableau ci-dessous présente les différents prix de vente :

Tableau 8 Les différents prix des jus de fruits Sabores de Tabanca

	Prix de vente détail au CTED	Prix de vente cantine Centre de Djalicunda	Prix de vente détail Bissau	Prix de vente en gros Bissau	Prix de vente moyen des clients
25 cl	150	225	300	250	-
33 cl	200	250	400	300	550

A titre de comparaison, les canettes de Coca-Cola de 33 cl sont achetées en gros par les clients à 300 FCFA.

Les jus de fruits sortent du hangar de stockage et sont transportés à Bissau dans la benne du véhicule du projet dans des bassines et des grands sceaux de 200 L. Dans un premier temps le transport des produits était fonction des commandes. A chaque commande le véhicule acheminait les produits jusqu'à Bissau puis jusqu'au client. Les produits n'étaient donc pas stockés à Bissau. A présent l'entrepôt de stockage permet de limiter les voyages à un approvisionnement en gros.

Une stratégie commerciale a été mise en place pour lancer la gamme de jus de fruits sur le marché : démarchage clients, distribution d'échantillons, affichage de posters, journées de dégustation des jus de fruit.

Une fois la commercialisation lancée avec des clients fixes et des nouveaux clients chaque mois, l'entreprise a mis en place un entrepôt de stockage des produits à Bissau. Une gestion et un suivi des stocks et des ventes permettent à la responsable commerciale de réaliser des commandes en gros au CETD pour approvisionner l'entrepôt et éviter les ruptures de stock ou les retards de livraison.

La livraison des commandes est également effectuée par le véhicule du projet. Les bouteilles sont vendues individuellement mais transportées dans des sceaux fermés contenant 24 bouteilles. Les clients effectuent donc des commandes par lot de 24, 48 ou 72. Un suivi des ventes auprès des clients est effectué régulièrement par la responsable commerciale ainsi qu'un démarchage pour des nouveaux clients permettant à l'entreprise de continuer à pénétrer le marché et d'augmenter ses ventes.

3.2. Caractérisation des UTAA de transformation de Fruits

Quatre villages, parmi les 30 bénéficiaires du projet, ont été identifiés pour la valorisation de la production fruitière et forestière en jus de fruit et compotes : Amedalae, Darsalam, Mandingara et Santabato.

3.2.1. Caractérisation des transformateurs bénéficiaires

Localisation

Deux villages sont situés dans le secteur de Mansôa (Amedalae e Santabato), tandis que Mandingara et Darsalam se situent dans le secteur de Mansaba.

Mansôa et Mansaba sont les deux villes chefs de secteurs. La carte ci-dessous indique la localisation des villages et du Centre de Djalicunda (et donc du CETD).

- **Amedalae** est situé à 70 km du CETD, 25 km de Mansôa mais est accessible par une route goudronnée en très bon état. Le village se situe en bord de route.
- **Dar Salam** est situé à 70 km du CETD et est difficile d'accès. Le village est en effet situé à 45 km environ de la route principale goudronnée. Le village est isolé et accessible par un chemin qui traverse une rizière (inondée en saison des pluies).
- **Mandingara** est situé à 25 km du CETD et 12 km de Mansaba. Le village est accessible que par une piste et des chemins. Son accès est relativement facile. Le village se situe à moins de 5 km de la route principale goudronnée.
- **Santabato** est situé à 25 km du CETD et à 12 km de Mansaba. Le village est accessible par une piste en bon état.

Les distances entre le CETD et les villages sont inégales ainsi que l'accessibilité en voiture et l'isolement par rapport aux villes ou aux routes principales. Santabato et Mandingara sont les deux villages les plus proches du CETD et se situent à quelques km de la route principale et de la ville de

Mansaba. Amedalae est situé en bordure de route principale qui relie deux villes importantes (Mansôa et Bafata, chef de région). Darsalam est plus retiré : il est le village le plus difficile d'accès en voiture. Situé loin de la route principale, il se retrouve isolé en saison des pluies. Le village n'est accessible à cette période que par pirogue.
L'impact de la localisation des villages n'est pas négligeable pour la commercialisation des produits ou pour la communication avec le Centre de Djalicunda.

Indicateurs démographiques

Les quatre villages étudiés ont une population très faible ne dépassant pas les 900 habitants. Santabato dépasse à peine les 250 habitants. Les femmes sont majoritaires dans les villages étudiés. Elles représentent entre 55 et 65% de la population. La part de producteurs agricoles dans la population de chaque village varie de 76% (Santabato) à 97% (Amedalae). L'agriculture est donc l'activité principale des villages des UTAA. Dans trois villages sur quatre, la part des femmes cultivatrices est supérieure à celle des hommes.

Le taux de scolarisation dans la région est de 80% et celui de femmes est de 60% (WFP, 2011) mais dans les villages presque toutes les femmes rencontrées se sont révélées analphabètes.

Transformations artisanales pratiquées et commercialisation

De nombreuses transformations artisanales sont pratiquées dans les villages. Le tableau ci-dessous indique, par un « 1 », les transformations réalisées dans chacun des 4 villages.

Tableau 9 Transformations traditionnelles pratiquées dans les 4 villages étudiés

	Procédés de transformations	Fonction du procedé	AMEDALAE	MANDINGARA	DARSALAM	SANTABATU	total
Séchage	Mangue séchée	Conserver dans le temps	1			1	2
	Piment séché	Conserver dans le temps	1	1		1	3
	Manioc séché	Conserver dans le temps	1			1	2
	Farine de feuilles de baobab	Conserver dans le temps		1	1	1	3
Huiles	Huile de palme rouge	Valorisation de la pulpe		1	1	1	3
	Huile d'arachide	Valorisation de la graine	1				1
	Savon	Valorisation des huiles		1	1	1	3
Transformation d'arachides	Pâte d'arachide	Diversfier le goût		1	1	1	3
	Torrefaction d'arachide	Rendre comestible		1			1
Autres	Poisson fumé	Conserver dans le temps			1	1	1
	Miel	Rendre comestible	1	1			2
	Purée de tomate	Conserver dans le temps				1	1
Jus	Jus de bissap	Rendre comestible	1			1	2
	Jus de citron	Diversfier le goût	1	1			2
	Jus de pain de singe	Diversfier le goût	1		1		2
	Jus de néré	Diversfier le goût	1	1	1		2
			9	9	7	10	

Entre 7 et 10 transformations traditionnelles différentes sont effectuées dans les quatre villages étudiés. Seules les femmes pratiquent cette activité. Pour chaque procédé, la fonction a été définie.

Les deux principales fonctions des transformations pratiquées dans les villages sont la diversification du goût et la conservation dans le temps de l'aliment.

Les jus de fruits frais qui ne sont pas conservés (absence de frigidaire), la pâte d'arachide ou les arachides torréfiées sont en effet des transformations dont le but est d'améliorer ou diversifier le goût ou le mode de consommation du produit. Les procédés de séchage, fumage, cuisson, permettent d'éviter la perte d'aliments et de les conserver sur le long terme. Les autres fonctions de transformation rencontrées sont la valorisation de certaines parties utiles d'un végétal (pulpe, graine) ou transformer le végétal afin de le rendre comestibles. La transformation est donc une activité présente dans les villages avant la mise en place des UTAA par le projet.

Les quatre principaux produits commercialisés ont été classés pour chaque village dans le Tableau 10 ci-dessous :

Tableau 10 Liste des quatre principaux produits vendus pour chaque village étudié

SANTABATO	MANDINGARA	DARSALAM	AMEDALAE
1. Manioc	1. Arachide	1. Arachide	1. Arachide
2. Arachides	2. Maïs	2. Manioc	2. Manioc
3. Mangues	3. Manioc	3. Produits maraîchers	3. Tomate
4. Piments	4. Produits maraîchers	4. Miel	4. Haricots

L'arachide, le manioc et les produits maraîchers sont les principaux produits commercialisés dans les quatre villages. D'autres produits destinés à la commercialisation ont été évoqués mais outre

le miel, les produits transformés ne sont pas commercialisés mais autoconsommés par la population du village. Les activités de transformations artisanales pratiquées dans les villages étudiés ne sont donc pas des sources de revenu.

3.2.2.Mise en place des UTAA et lancement de l'activité de transformation

Les unités de transformation villageoises étudiées ont été mises en place par le projet.

Dans chacun des villages un bâtiment de 20 m^2 en béton a été construit.

L'unité est divisée en une véranda protégée par des moustiquaires et une petite salle fermée destinée au stockage de matières premières, de produits finis et du matériel.

Le projet a ensuite fourni, sous forme de prêt à rembourser, l'ensemble du matériel nécessaire pour une transformation artisanale de jus de fruit pasteurisés (bassines, passoires, marmites, capsuleurs), un premier stock d'emballage (bouteilles en verre, capsules, pots en verre et couvercles) ainsi que 40.000 FCFA (60 €) pour démarrer l'activité de transformation.

3.2.3.Analyse de la gestion

Organisation du groupe de transformation de l'UTAA villageoise

Le groupe est constitué de 6 personnes qui ont été sélectionnées par la communauté pour faire partie du Comité de Gestion de l'UTAA c'est à dire pour gérer et travailler dans l'unité de transformation. L'activité de transformation est pratiquée par les femmes. L'objectif était de constituer des groupes équilibrés pour le genre mais cela n'a été respecté que pour un des quatre villages. Le Tableau 11 ci-dessous présente la répartition homme/femme selon les UTAA :

Tableau 11 Répartition Femme/Homme dans chaque UTAA

	Femme	Homme
Amedalae	3	3
Darsalam	4	1
Mandingara	5	1
Santabato	4	2
TOTAL	**16**	**7**

Trois unités sur quatre sont composées par une majorité de femmes qui représentent 69% du total des membres des 4 UTAA de transformation de fruits.

Le groupe a été organisé par le projet en répartissant à chaque individu une fonction dans la micro-entreprise (Tableau 12) :

Tableau 12 Présentation du rôle de chaque membre du Comité de Gestion des UTAA

Membres du Comité de Gestion du groupe de transformation	Rôle
Le président	Il est le responsable principal de l'UTAA et représente le groupe de transformation parmi le groupement de 20 familles du village.
Le secrétaire	Le secrétaire supervise la gestion générale de l'UTAA et représente le groupe en cas d'absence du président.
Un responsable de transformation	Il organise la journée de production et supervise les activités de transformation. Le responsable de transformation note à chaque fois les données de suivi de production.
Un responsable des ventes	Il est responsable de la vente des produits transformés dans l'UTAA. Il peut aller vendre les produits sur le marché ou directement dans l'UTAA. Il garde une comptabilité des ventes.
Un trésorier	Le trésorier est responsable de l'argent qui entre et qui sort de l'UTAA. Il gère la comptabilité générale de l'unité.
Un responsable du stock	Il suit les entrées et les sorties de produits ou de matières première dans l'entrepôt de stockage. Il s'assure également de la propreté de l'espace réservé au stockage des produits finis.

Gestion générale

Une fois l'unité organisée en 6 pôles, le projet a appuyé le groupe dans la gestion même de l'UTAA en effectuant des formations animées par les animatrices. Les quatre villages ont suivi 2 formations en gestion au Centre de Djalicunda et une formation dans leur village. L'objectif de ces formations était de donner aux bénéficiaires des notions de bases de comptabilité et de gestion puis de mettre en pratique ces notions avec leur UTAA en effectuant une formation plus spécifique.
Les éléments enseignés pour la gestion et comptabilité de la micro-entreprise étaient :
Le suivi des ventes de produit (la quantité vendue, le prix unitaire, le chiffre d'affaire, le lieu et la date de vente)

- Le suivi des dépenses réalisées (description de la dépense et de son montant)
- Calcul du solde d'argent par un suivi des entrées et des sorties d'argent
- Calcul du solde de matières premières en stock par un suivi des entrées et des sorties.
- Calcul du solde de produits (jus de fruits, compotes) en stock par un suivi des entrées et sorties.

A l'issu de la formation les bénéficiaires reçoivent cinq fiches qui présentent sous forme de tableau :

1. Un suivi de la production (date de production, matière première transformée, quantité produite)
2. Un suivi des stocks de matières premières (date, matière première, entrée, sortie, solde)
3. Un suivi des stocks de produits finis (date, produit, emballage, entrée, sortie, solde)
4. Un suivi des ventes (date, produit, emballage, quantité vendue, prix unitaire, recette)
5. Un suivi monétaire de l'UTAA (date, description, entrée d'argent, sortie d'argent, solde d'argent)

Chaque membre de l'UTAA devrait pouvoir gérer sa fiche de gestion selon sa fonction (par exemple le responsable des ventes effectuerait un suivi des ventes grâce à la fiche mise à disposition). Cependant les femmes des UTAA des quatre villages sont analphabètes. Elles ne peuvent donc pas remplir les fiches de gestion. Ce sont les hommes qui ont assisté aux formations de gestion et de comptabilité et qui par conséquent sont responsables du remplissage des données de l'activité de l'UTAA.

Les animatrices du projet effectuent chaque mois une visite dans chaque village pour suivre l'activité de l'unité mais aussi pour continuer à appuyer la gestion. Pour cela un contrôle du remplissage correct des fiches, un bilan sur la situation financière, sur l'avancement de la production et des ventes de l'unité ainsi qu'un point sur l'implication des 6 membres dans le travail est effectué.

Efficacité et difficulté de gestion des UTAA

Malgré les formations et l'appui des animatrices, la gestion par remplissage de fiches s'est avérée difficile pour 3 des groupes des UTAA et celles-ci sont devenues une contrainte à défaut d'être un outil. Les fiches ne sont donc remplies que très rarement, perdant ainsi leur intérêt de suivi régulier et d'outils de gestion. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette difficulté:

- Difficulté pratique de remplissage d'un tableau a double entrée (faible niveau scolaire)
- Le groupe ne perçoit pas l'intérêt ou l'utilité de ces fiches (les fiches ne représentent qu'une contrainte et non un moyen de gérer l'UTAA)
- Peu d'investissement de la part des membres de l'UTAA
- Outils non adapté au fonctionnement des villageois

Ces facteurs sont difficilement identifiables par les animatrices ou toute autre personnes appartenant à l'ONG du projet.

Dans certains cas, les membres de l'UTAA font leur propre suivi sur un cahier à part et connaissent la situation de leur activité (le chiffre d'affaire, les dépenses, les quantités produites, les quantités vendues, les quantités en stock). Dans ce cas, les fiches semblent donc inadaptées au mode de fonctionnement habituel mais cela montre que le groupe de transformation est tout de même investit dans l'UTAA. C'est le cas pour les UTAA de Santabato et Mandingara. Le village de Amedalae rempli parfaitement les fiches de gestion. A DarSalam les fiches sont remplies mais pas correctement. Elles perdent ainsi leur fonctionnalité. Les membres de l'UTTA n'effectuent aucun suivi de la production et ne savent pas la quantité vendue. Ils ne connaissent que l'argent réel présent dans l'UTAA. L'absence de suivi de la production et des dépenses ne permet pas de calculer le coût de production et ainsi définir un prix de vente qui soit en accord avec le marché tout percevant un bénéfice.

L'administration de l'UTAA est collective et les bénéfices générés par l'activité reviennent à l'ensemble du groupe. Le suivi de toute activité (production, vente, achat) permet également à

l'ensemble du groupe de connaître à tout moment la situation financière de l'unité et de maintenir un environnement de confiance entre les membres du groupe.

Une bonne gestion de l'UTAA (par des fiches ou par d'autres outils appropriés) permet à l'ONG mais aussi à des acteurs extérieurs d'évaluer le sérieux et la stabilité de la structure.

3.2.4.Etat des lieux de l'activité des UTAA avant la collaboration avec Kafo-COM

Analyse de la production

Les UTAA ont été mises en place en fin d'année 2013 et les activités n'ont pas commencé avant novembre (Amadalae) ou décembre.

Tableau 13 Bilan de production des 4 UTAA (quantité produite, nombre de jours travaillés)

	Quantité de bouteilles produites	Nombre de jours de production	Nombre de jours sans présence d'animatrice
AMEDALAE	835	8	1
DARSALAM	327	6	1
MANDINGARA	1046	9	0
SANTAMBATU	1098	9	0

Les animatrices proposent chaque mois au village d'organiser un jour de production accompagné de leur présence pour transformer un fruit qu'ils n'ont pas encore travaillé ou pour renforcer les formations en transformation qui ont eu lieu plus d'un an avant. Les villages n'ont pas tous effectué le même nombre de jour de transformation avec les animatrices. En effet dans certains cas les membres des UTAA n'étaient pas disponibles pour travailler dans l'unité ou alors ils n'avaient pas préparé la matière première ou les emballages (bouteilles et capsules) nécessaires à la transformation.

Le nombre de jour de transformation sans animatrice est très faible dans chaque village. Cela révèle le peu de dynamisme et d'implication des membres des unités dans l'activité de transformation de jus de fruits pasteurisés. En effet selon ces chiffres, sans la présence d'animatrice les groupes de transformation ne travailleraient pas ou très peu dans l'unité.

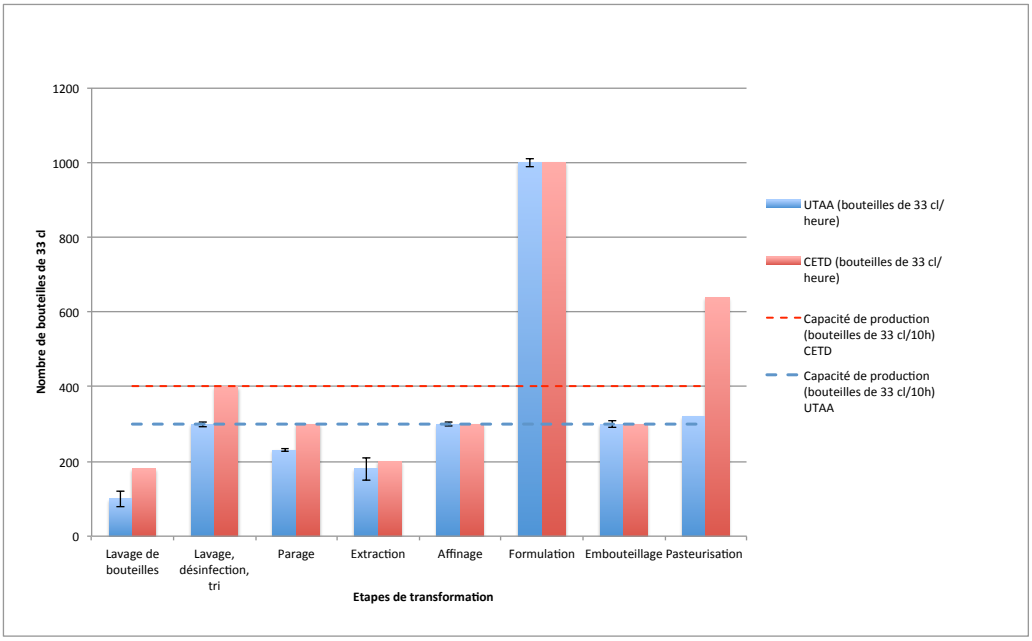
Procédé de transformation

Les procédés de transformation des UTAA sont tous issus des formations des animatrices du projet. Ainsi les jus de fruit transformés sont fabriqués selon les mêmes procédés et les mêmes formulations que les jus de fruits du CETD. Le matériel utilisé (bassines en plastiques, passoires, marmites etc.) est également le même que celui employé au CETD. A la différence du lavage de bouteilles, qui est réalisé dans des bacs de lavage au Centre de Djalicunda et qui, dans les UTAA villageoises, est effectué dans des bassines en plastique. Les jus de fruit sont embouteillés dans des bouteilles en verre recyclées.

Capacité de production

La production dans les UTAA comme vu précédemment n'est pas journalière et les quantités produites varient en fonction des villages.

Les rendements horaires de chaque opération ont été mesurés pour la fabrication d'un même type de jus (petit saba) dans chaque UTAA et les moyennes ainsi que les écarts types ont été calculées. Ces rendements sont exprimés en bouteilles de 33 cl par heure et ont été calculés sur une base d'une main d'œuvre de 3 personnes pour chaque O.U afin de comparer les rendements horaires avec ceux du CETD. Le Graphique 3 ci-dessous présente en parallèle le rendement moyen (en bouteilles de 33 cl /heure) de chaque O.U des UTAA et du CETD.



Graphique 3 Rendements horaires moyens de chaque O.U des UTAA et du CETD

Les écarts-types étant relativement faibles il a été possible d'étudier les rendements horaires moyens de chaque étape. Ceux-ci ne sont que légèrement plus faibles que ceux du CETD pour la plupart des opérations unitaires. La différence est plus marquée pour le lavage de fruits et de bouteilles et pour la pasteurisation qui sont deux opérations unitaires où le CETD possède plus de matériel à disposition que les UTAA. Le CETD est en effet équipé d'un bac de lavage permettant de laver une quantité plus importante de fruits et de bouteilles tandis que dans les UTAA les produits sont lavés dans 2 bassines de 40 L et des sceaux de 10 L. De même le centre possède quatre marmites pour la pasteurisation, les UTAA n'en possèdent que deux.

Les opérations unitaires étant manuelles les rendements horaires dépendent de la rapidité de travail de la main d'œuvre. Les opération de désinfection, tri, parage et extraction sont effectuées un peu plus rapidement au CETD. Les femmes qui y travaillent pourraient avoir acquis, par plus de pratique, des techniques permettant d'optimiser ces étapes mais cette différence est peu significative.

Les capacités de production moyennes des UTAA ont été calculées à partir de la journée de transformation analysée. Selon la production étudiée, l'unité peut produire 300 bouteilles de 33 cl en une journée de 10 heures avec 3 personnes. L'étiquetage est réalisé en dehors des journées de production et ne constitue qu'une très faible quantité des bouteilles, destinées à la vente sur les marchés. Cette étape n'a pas été prise en compte dans le calcul de la capacité de production tandis qu'elle représente une étape limitante pour la production du CETD.

Le tableau ci-dessous présente la quantité maximale, moyenne et minimale de bouteilles de 33 cl produite par jour par les UTAA :

Tableau 14 Production maximale, moyenne et minimale par jour pour les 4 UTAA

	Max.	Moyenne	Min.
AMBDALAI	155	98	37
DARSALAM	70	87	66
MANDINGARA	136	111	95
SANTAMBATU	**184**	109	**25**

Les quantités produites par jour sont très variables pour une même UTAA et entre les villages mais aucune unité n'a produit une quantité proche de la capacité de production calculée précédemment.

Trois facteurs limitant la production ont été identifiés auprès des groupes de transformation :

- La quantité de matière première disponible

Comme pour le CETD les villages produisent les jus de fruits en fonction des saisons de chaque fruit. Outre le pain de singe et le néré, les fruits ne se conservent pas. La saisonnalité représente donc une première contrainte à la production des unités de transformation.

La provenance des fruits transformés n'est pas identique dans chaque village. Deux des quatre UTAA s'approvisionnent sur les lumos (marchés hebdomadaires) pour 67% des fruits transformés tandis que les deux autres 89% des fruits transformés proviennent du village. Les fruits qui proviennent du village sont la plupart du temps cueillis par des enfants qui reçoivent 100 FCFA/kg ou par grappe (saba, petit saba). D'après les membres des UTAA, aucun conflit n'a lieu dans le village concernant la propriété des arbres pour le pain de singe et le néré. La mangue et le cajou sont cueillis dans les vergers collectifs ou appartenant aux membres du Comité de Gestion.

Dans le cas où l'unité s'approvisionne aux lumos, le coût d'achat de la matière première est plus important (coût de transport et coût du fruit). La quantité achetée dépend de la quantité disponible sur le marché et de la trésorerie disponible dans l'unité. Ainsi, la quantité transformée correspond à la quantité que l'unité est parvenue à cueillir (potentiel fruitier du village) ou à acheter sur les lumos.

- La quantité de bouteilles ou de capsules en stock

Les bouteilles en verre et les capsules sont des emballages qui existent en Guinée-Bissau. Le projet a fourni un premier stock sous forme de crédit pour faciliter le démarrage de l'activité. Les unités s'approvisionnent ensuite sur les différents marchés pour les emballages.
Les bouteilles et les capsules ne sont pas toujours présentes sur tous les marchés. Leur disponibilité limite également la quantité de bouteilles produites par les unités.

- Le nombre de personnes travaillant dans l'UTAA

La disponibilité des personnes pour travailler dans l'unité limite fortement l'activité générale des UTAA. Précédemment, les données relevées ont mis en évidence que la fréquence de transformation dans les UTAA ne dépassait pas une journée de travail par mois et que celle-ci était presque toujours organisée et accompagnée par une animatrice.
Les membres des unités sont tous des producteurs agricoles. Du début de l'hivernage (juin) à la récolte (novembre, décembre) les membres des UTAA sont occupés dans les divers travaux agricoles et leur disponibilité pour l'activité de transformation est limitée. Or, la transformation est entièrement manuelle et la capacité de production dépend, entre autre, de la quantité de main d'œuvre disponible. Le nombre de personnes disponibles pour travailler dans l'unité est donc un facteur limitant.

3.2.5.Les ventes

L'objectif du projet dans la mise en place d'UTAA de transformation de fruits est de valoriser la production fruitière du pays et d'améliorer et diversifier le revenu des producteurs agricoles. Les prix de vente ont été définis par les animatrices à 200 FCFA la bouteille de 33 cl et 150 FCFA de 25 cl à partir d'une première estimation des coûts de production.

Le tableau ci-dessous indique la quantité vendue par chaque UTAA et l'équivalent en pourcentage de production ainsi que le chiffre d'affaire.

Tableau 15 Bilan des ventes pour chaque UTAA

	Quantité vendue (bouteilles de 33 cl)	***% de la production***	**Chiffre d'affaire (FCFA)**
AMEDALAE	396	*58%*	79.200
DARSALAM	76	*23%*	15.200
MANDINGARA	8	*1%*	1.600
SANTAMBATU	75	*7%*	15.000

La quantité vendue varie selon les villages. Amedalae a vendu plus de la moitié des jus de fruits produits. Le village et son unité de transformation se situent en bordure de la route principale où

le passage est fréquent et à moins de 10 km de deux grands *Lumos*[3] (Ga Mamudo et N'Tchalana). Darsalam, Mandingara et Santabato ont essayé de vendre les jus de fruits aux marchés urbains de Mansaba, Cutia et Mansôa (Annexe 1). Néanmoins dans chaque village la majorité ou la totalité, selon les UTAA, des ventes de jus de fruits sont effectuées dans le village même lors d'évènements (fêtes traditionnelles, religieuses, mariages). La quantité maximale que les UTAA ont réussi à vendre sur les marchés est de 8 bouteilles (Amedalae sur le marché de Ga Mamudo). Dans certains cas la tentative de vente sur les marchés a représenté un coût (transport et taxe de marché) sans aucunes recettes.

La vente des jus de fruits s'est révélée être, pour toutes les unités, la principale difficulté rencontrée. Les trois facteurs qui limitent les ventes, selon les membres des UTAA sont :

- La vente de jus de fruit à température ambiante (non conservés dans des glacières avec de la glace) attire peu le consommateur
- L'absence d'étiquette
- Les consommateurs des *Lumos* ne sont pas habitués à consommer ce type de produit

La faible quantité de produits vendus rend l'activité de transformation peu intéressante pour les UTAA. En effet, les unités qui ont réussi à vendre une plus grande part de leur production de jus de fruit (Amedalae et Darsalam) sont les UTAA ayant travaillé une fois sans animatrice. Les ventes semblent donc le facteur qui freine l'implication des producteurs dans l'activité de transformation proposée par le projet qui se révèle peu fructueuse.

3.2.6.La situation financière

Lancement de l'activité, crédit et condition de remboursement

Le projet a fourni sous forme de prêt à rembourser les équipements et le matériel nécessaire à la transformation ainsi qu'un montant de 40 000 FCFA et des premiers emballages pour démarrer l'activité.

La valeur monétaire des équipements fournis s'élève à 404 225 FCFA (610 €) pour Amedalae, Darsalam et Santabato. Mandingara a bénéficié d'un séchoir solaire ainsi qu'une soudeuse pour sachet plastique (pour emballer les fruits et légumes séchés). Le montant des équipements de Mandingara est de 589 950 FCFA (900 €). Ce montant doit être remboursé en 2 ans par les UTAA Amedalae, Darsalam et Santabato et en 3 ans pour Mandingara. Ce remboursement peut-être effectué en semences (essentiellement de sésame et d'arachide), selon une équivalence FCFA/semences pré-définie par le projet. Les semences prévues pour le remboursement sont issues des champs collectifs mis en place par le projet (volet agricole). Le prêt pour les emballages et les 40 000 FCFA est effectué avec 10% d'intérêts. Le montant est de 103 109 FCFA et de 108 939 FCFA pour Mandingara (qui a reçu des sachets plastiques pour les fruits et légumes séchés). Le remboursement dans ce cas est monétaire et mensuel (8 500 ou 9 000 FCFA par mois).

L'objectif du projet est donc de fournir au village une opportunité de création de revenu par une activité de transformation sans pour autant passer par un « don » mais plutôt par une forme de crédit avec peu d'intérêts.

Rentabilité de l'activité

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque village, le bénéfice généré par l'activité de transformation sans le remboursement du crédit et après le remboursement hypothétique du crédit. En effet le remboursement n'a pas été effectué pour toutes les UTTA.

Tableau 16 Présentation du calcul des résultats de chaque UTAA

	AMEDALAE	DARSALAM	MANDINGARA	SANTAMBATU
Prêt projet	40.000	40.000	40.000	40.000
Chiffre d'affaire (FCFA)	79.200	15.200	1.600	15.000
Dépenses moyennes	31.000	31.000	39.500	30.000
Bénéfices avant remboursement	88.200	24.200	2.100	25.000
Remboursement mensuel	8.500	8.500	9.000	8.500
Nombre de mois devant être remboursés (au 1er Juillet)	11	10	9	10
Résultat après remboursement	- 5.300	- 60.800	- 78.900	- 60.000

[3] Les Lumos sont des marchés ruraux hebdomadaires

Sans le remboursement du crédit toutes les unités ont un bénéfice positif mais si tout le remboursement mensuel avait été réalisé les UTAA ont un bénéfice négatif. Après presque un an d'activité les UTAA ne sont pas rentables malgré les 40 000 FCFA prêté par le KAFO.

La main d'œuvre qui travaille les jours des transformation, membre du groupe de transformation ou familles volontaires du village, ne reçoit pas un salaire mais de la nourriture payée avec l'argent de l'UTAA. Cependant le travail n'est pas comptabilisé dans les dépenses. Une journée de travail dans les champs est rémunérée 1 500 FCFA. Si chaque journée de transformation était comptabilisée comme une journée de travail au champ il faudrait, pour chaque UTAA, ajouter un coût de main d'œuvre moyen de 48 000 FCFA (seule les femmes travaillant dans l'unité sont comptés comme une main d'œuvre).

Aucun investissement (par exemple l'achat de glacière ou de glace) n'est possible avec les bénéfices générés. Cette situation s'explique par un chiffre d'affaire faible (peu de vente) et des dépenses élevées à rentabiliser.

Ainsi, l'activité de transformation ne peut être perçue comme génératrice de revenu par le groupe de transformation qui après presque un an d'activité n'a toujours pas reçu de bénéfices assez important pour rembourser le crédit accordé par le projet.

Les unités de transformations alimentaires mises en place par le projet dans le but de donner aux populations vulnérables des villages de la région d'Oio une opportunité de diversifier les sources de revenus semblent peu fructueuses. La commercialisation, le manque de matière première, les emballages et la disponibilité des producteurs sont autant de facteurs qui, face à une faible rentabilité financière, rendent l'activité peu attirante pour les membres des UTAA. Par conséquent, les UTAA se retrouve face à un manque de dynamisme croissant qui menace la durabilité des micro-entreprises villageoises.

3.3. Le potentiel du marché : quelles opportunités de commercialisation pour des jus de fruits locaux, artisanaux et pasteurisés ?

L'étude a été réalisée à partir de deux études de marché. La première e été effectué par une société d'expertise (Expertise S.A.R.L) pour Kafo-COM en 2013 avant le lancement des produits sur le marché et une réalisée durant le stage.

L'échantillon pour les consommateurs est de 120 personnes interrogées, 44% hommes et 56% femmes dans 6 quartiers différents de la ville, toute classe sociale confondue.

Lors de l'étude de marché, 40 établissements ont été visités et les gérants interrogés.

3.3.1. Les opportunités du marché de Bissau pour des jus de fruits locaux

Les jus de fruits à Bissau

Afin de connaître le potentiel du marché de Bissau pour des jus de fruits locaux pasteurisés, le secteur des jus a été étudié.

Trois types de jus de fruit sont vendus à Bissau :

- Les jus importés pasteurisés

Ils représentent la majorité des jus commercialisés. Conditionnés en canettes de 33 cl ou en Tétra Pack il est possible de les rencontrer dans tous les lieux de vente de la ville : restaurants, bars, supermarchés, vendeuses ambulantes, stations services ou le marché de *Bandim*[4]. Le prix de vente de ces jus est régulier : il varie entre 400 et 500 FCFA la canette (soit entre 1 200 et 1 500 FCFA le litre) en fonction du lieu de vente. Ce prix est le même pour les canettes de Soda (Coca-Cola, Fanta, Sprite). Selon l'étude, les volumes de ventes varient, entre 10 et 20 canettes à entre 50 et 80. Les boutiques et les bars sont les deux types d'établissement avec les plus gros volumes de vente par jour. Il est possible de rencontrer également dans la plupart des établissements commerciaux des jus de fruits conditionnés en Tétra Pack, de la marque portugaise Compal. Le litre est vendu entre 1000 et 1250 FCFA selon les lieux de ventes. Les saveurs rencontrées sont : mangue, multi fruits tropicaux et orange.

- Les jus locaux pasteurisés

Il existe 3 marques de jus de fruits pasteurisés transformés localement. Ceux-ci sont produits par des ONG. Les volumes produits et vendus sont très faibles. Ces jus sont vendus soit dans des petites bouteilles en verre transparentes soit dans des bouteilles de bière recyclées. Le prix de vente moyen est de 1375/L, avec un minimum de 1250/L et un maximum de 1500/L. Les saveurs rencontrées sont : mangue et pain de singe (Expertise SARL, 2013).

[4] Le marché de Bandim est le grand marché de Bissau.

- Les jus de fruits frais locaux

Ces jus sont fabriqués artisanalement, non pasteurisés et conditionnés dans des petits sachets plastiques ou des bouteilles en plastique recyclées. Les saveurs varient en fonction des fruits de saison: bissap, mangue, néré, pain de singe et tamarin. Le prix moyen du litre est de 500 FCFA. Il y a peu de variation de prix pour ces boissons

Les lieux de commercialisation

Les jus de fruits sont commercialisés dans tous les lieux de ventes de produits alimentaires : les supermarchés, les boutiques, les mini marchés, le marché de *Bandim*, dans les bars, restaurants et dans les discothèques. En Annexe 12 les différents lieux de ventes ont été définis selon le référentiel local.

L'étude de marché a relevé que les restaurants/bars, les supermarchés et les marchés urbains sont les trois principaux lieux où les consommateurs achètent des jus de fruits (tout type de jus de fruits confondu). Tous les établissements commerciaux (hors marchés urbains) enquêtés ne vendent que des jus de fruits importés. L'étude réalisée pour KAFO a également reporté que la principale raison pour laquelle ces derniers ne vendaient pas des jus de fruits locaux pasteurisés était qu'il n'existait pas en Guinée-Bissau d'entité ayant la capacité de fournir des produits standards, en grande quantité et de façon régulière (Expertise SARL, 2013). Cette affirmation a été ensuite appuyée par l'étude de marché réalisée lors du stage qui montre que 50% des lieux de vente interrogés ne vendent pas de jus de fruits locaux car ils n'ont jamais reçu de proposition de produits par des entreprises locales.

Les quelques jus de fruits locaux pasteurisés existants sont vendus dans des petites boutiques spécialisées mises en place par des ONG afin de promouvoir les produits locaux mais leur part de marché est presque inexistante.

Sur le marché de *Bandim* il est possible de rencontrer essentiellement les jus de fruit frais artisanaux ou les jus et sodas en canettes. Des femmes ambulantes commercialisent aussi ce type de jus de fruit partout dans la ville, généralement dans des glacières pour les maintenir au frais.

Les consommateurs

La fréquence de consommation de jus de fruit a été étudiée auprès de 120 consommateurs interrogés. Parmi eux, 42% consomment des jus de fruit au moins une fois par jour et 32% 2 à 4 fois par semaine. Seuls 6% n'en consomment jamais ou qu'une fois par an.

La consommation de jus de fruit, tout type confondu, est donc fréquente chez le consommateur urbain bissau-guinéen. Parmi ces consommateurs, 46% consomment que des jus importés et 54% consomment à la fois des jus importés et les jus de fruits artisanaux vendus par les femmes sur les marchés.

L'étude réalisée par l'Expertise SARL montre que 84% des consommateurs qui ont l'habitude d'acheter des jus de fruits importés achèteraient, si possible, de préférence un jus de fruits local pasteurisé à un jus importé selon les raisons suivantes :

- Ils considèrent le produit plus sain
- Ils préfèrent des produits sans « produits chimiques »
- Ils souhaitent renforcer l'économie locale et promouvoir des produits fabriqués en Guinée-Bissau.

La principale raison pour laquelle une partie des consommateurs interrogés préfèreraient acheter des jus de fruit importés plutôt que transformés localement est le manque de confiance en la qualité du produit (Expertise SARL, 2013).

Cette petite étude de marché montre que les jus de fruits présents sur le marché local sont d'origine importée et que les quelques jus de fruits pasteurisés transformés localement sont trop peu présents sur le marché pour toucher une part de marché considérable. La consommation de jus de fruits frais artisanaux est relativement importante et montre que le consommateur urbain apprécie les jus de fruit aux saveurs locales. La majorité des consommateurs interrogés sont intéressés à l'achat de jus de fruits pasteurisés locaux.

A l'issus de cette étude, le marché de Bissau semblerait donc porteur de potentiel pour des jus de fruit pasteurisés locaux, mais l'absence de ce type de produits sur le marché rend cette conclusion hypothétique.

3.3.2. Analyse des ventes de Kafo-Comercial : un indicateur des opportunités du marché de Bissau?

Les ventes de produits de Kafo-COM ont réellement commencé au mois d'avril après un séminaire de lancement des produits Sabores de Tabanca lors d'une foire agricole nationale. L'étude

de l'évolution de l'activité commerciale de l'entreprise permet d'évaluer la durabilité des ventes de l'entreprise à long terme mais également d'avoir un premier aperçu de la réponse du marché face à des jus de fruits transformés localement.

Pénétration du marché de Bissau

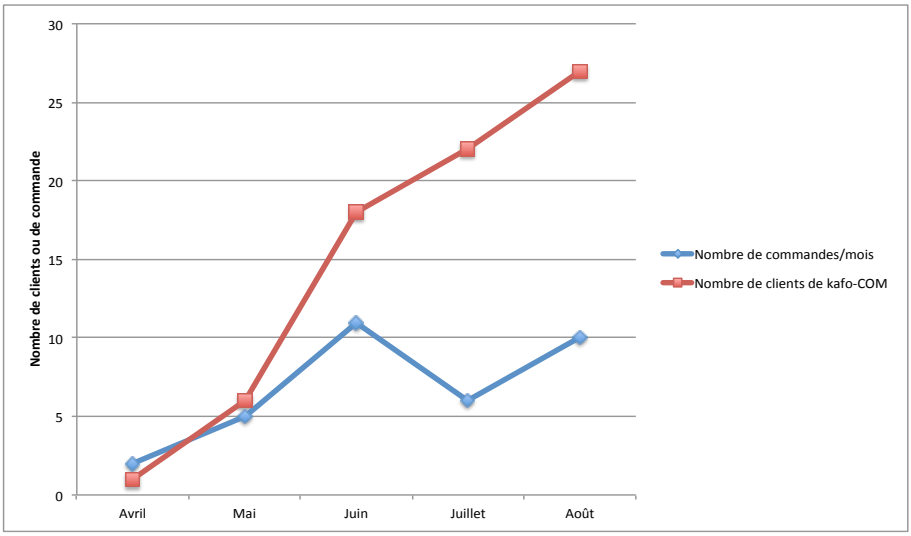
Les ventes des produits Sabores de Tabanca ciblent divers types d'établissements présents en Guinée-Bissau. Plus de 85 établissements ont été définis comme clients potentiels après un premier contact avec ceux-ci (Les *tabernas* et le marché Bandim n'ont pas été quantifiés). Le Tableau 17 ci-dessous présente le nombre de clients définis comme potentiels par type d'établissement et le nombre de clients de Kafo-COM en Juillet 2014 :

Tableau 17 Nombre de clients potentiels et de clients de Kafo-COM en fonction du type d'établissement

Type d'établissement	Nombre de clients définis comme potentiels après l'étude de marché	Nombre de clients de Kafo-COM en Août 2014
Bars-restaurants 1ère classe	16	12
Boutiques	10	9
Hotels	11	7
Minimarchés	13	6
Supermarchés	4	5
Bars-restaurantes 2ème classe	16	4
Bars-restaurants 3ème classe	8	3
Discotèques	7	0
TOTAL	**85**	**46**
% de clients touchés		***54%***

Après 5 mois de commercialisation Kafo-COM a touché, avec 6 types d'établissements différents, 54% des potentiels clients identifiés.

La courbe ci-dessous (Graphie 4) illustre parallèlement l'évolution du nombre de clients de Kafo-COM et le nombre de commandes reçues par mois.



Graphique 4 Evolution du nombre de commandes reçues par mois et du nombre de clients de Kafo-COM

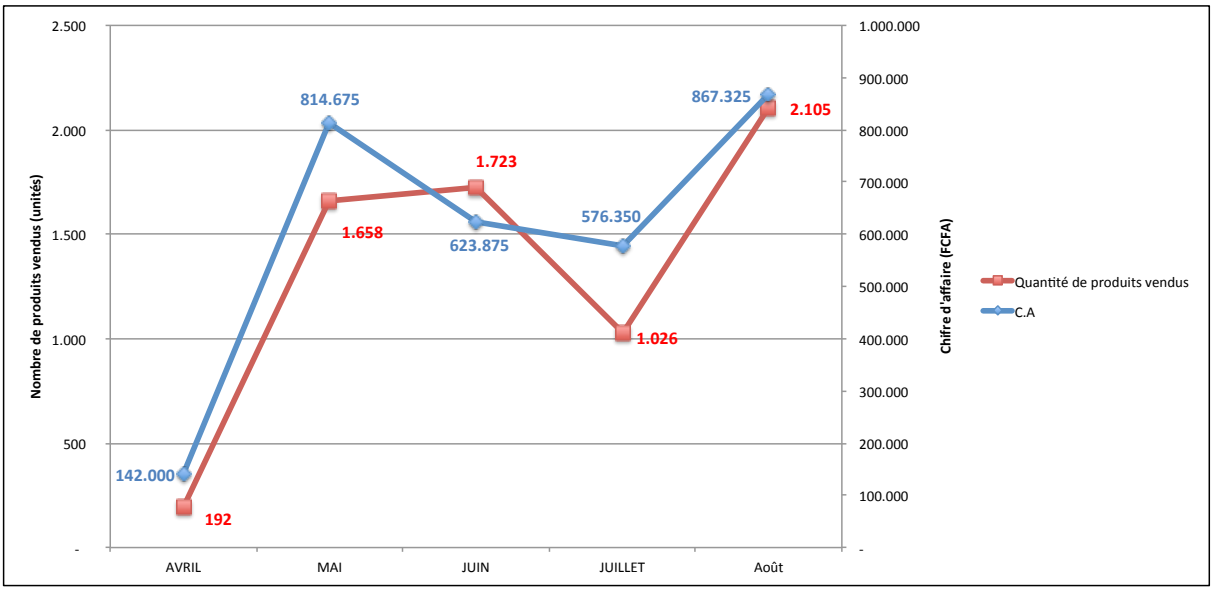
Le nombre de clients a augmenté depuis le premier mois de commercialisation. L'entreprise pénètre peu à peu le marché de Bissau depuis le début des ventes et la tendance continue à être croissante. Les commandes mensuelles, cependant, ne dépassent pas le nombre de 10. Les clients ne réalisent donc pas tous des commandes chaque mois. Néanmoins les premiers clients, dont le contact a été effectué au mois d'avril ou mai ont déjà renouvelé leur commande entre 4 et 9 fois depuis le début des ventes. Les clients plus récemment contactés ont réalisé une ou deux commandes.

Le Ramadan ainsi que la fermeture de nombreux restaurants/bar durant le mois d'août peuvent expliquer la baisse du nombre de commandes du mois de juillet.

Kafo-COM se place peu à peu sur le marché des boissons à Bissau avec une perspective qui semble durable.

Evolution des ventes

Afin de percevoir l'évolution des ventes, le chiffre d'affaire (CA) ainsi que les volumes de produits vendus (toute la gamme de produits a d'abord été étudiée) ont été analysés depuis le début des ventes à Bissau. La courbe ci-dessous (Graphique 5) représente leur évolution depuis le mois d'avril :



Graphique 5 Evolution du chiffre d'affaire de Kafo-COM et du nombre d'unités de produits vendus sur 5 mois

Le chiffre d'affaire augmente depuis le premier mois de vente avec une baisse au mois de juin et juillet. Le mois de mai a été marqué par une commande d'importants volumes de produits réalisée par un supermarché ce qui explique le montant élevé du chiffre d'affaire par rapport au mois de juin et juillet. Le mois de juillet a connu une baisse du chiffre d'affaire due au Ramadan où la consommation de produits alimentaire baisse. En août le chiffre d'affaire dépasse celui effectué au mois de juin ce qui montre que la situation des ventes de Kafo-COM est satisfaisante.

Les premières ventes ont commencé avec moins de 200 produits vendus. En août le volume de vente a été multiplié par 11.

Au mois d'avril les produits étaient commercialisés uniquement à la Cantine du Centre de Djalicunda ou à des particuliers. En mai les premiers contacts avec des clients de Bissau ont été réalisés accompagnés des premières commandes qui représentaient alors 29% des ventes. Depuis le mois de juin, 80% des ventes sont effectuées à Bissau.

L'analyse des ventes de Kafo-COM, notamment des ventes réalisées à Bissau, donne une première perception du marché local pour des produits alimentaires transformés en Guinée-Bissau, presque absent avant la commercialisation des jus Sabores de Tabanca. Celle-ci montre, pour les premiers mois de commercialisation étudiés, que le marché est prometteur pour l'entreprise. Le nombre de client augmente ainsi que la quantité de produits vendus chaque mois à Bissau.

Les jus : les ventes phares

Les jus de fruits sont de loin les produits les plus commercialisés par l'entreprise. D'une part par la demande des clients et d'autre part par l'orientation que l'entreprise a choisie c'est à dire de focaliser sa production sur ce produit. Ils représentaient en avril 53% des ventes, en mai, juin, juillet et août ils représentaient 85% des produits commercialisés par Kafo-COM. La quantité de jus de fruit vendus par mois est en moyenne de 1200 bouteilles de 33 cl, soit un peu plus de 400 L par mois (presque 5 000 L par an).

Il est également intéressant d'analyser la répartition des ventes de jus de fruits selon les différents types de client afin d'identifier les lieux de vente qui présentent le plus d'opportunités pour ces produits.

Les bars-restaurants de 1ère classe sont de loin les principaux demandeurs de jus de fruit, ils représentent 73% des ventes de jus de Kafo-COM à Bissau.

La consommation de boissons est très fréquente dans ces lieux mais ce sont généralement des établissements dont la bonne situation financière a permis de prendre le risque d'investir dans un produit innovant, encore jamais commercialisé. Le standard des produits, l'image de qualité donnée

par le packaging mais aussi par les moyens de communication mis en place permet à Kafo-COM d'atteindre de tels établissements. Les supermarchés sont les deuxièmes clients plus important de Kafo-COM suivi des Bars-restaurants de 2ème classe (6% des ventes).

Les premières ventes sont-elles représentatives *?*

Il est difficile de tirer de réelles conclusions à partir d'une analyse des premiers 5 mois de vente. En effet le lancement d'un nouveau produit sur le marché représente un test pour les clients qui réalisent une première commande pour évaluer la qualité du produit, l'appréciation du consommateur et la capacité de vente de l'entreprise. Même si la majorité des clients ont déjà renouvelé au moins une fois leur commande, il serait plus pertinent d'analyser les ventes de Kafo-COM sur une durée plus représentative (un an par exemple) pour pouvoir pronostiquer le réel potentiel du marché pour de tels produits. De plus le mois de juillet marqué par le Ramadan, où la consommation de produits alimentaires diminue fortement et le mois d'août où beaucoup de restaurants ferment pour les congés biaisent en partie l'analyse des ventes de Kafo-COM.

Ces premiers résultats permettent cependant d'avoir un premier aperçu, qui se révèle positif, de la perception des produits de Kafo-COM par le marché notamment des jus de fruits pasteurisés

3.3.3.Les marchés ruraux, une demande peu prometteuse

Les marchés ruraux, appelés « Lumos » sont des lieux de vente de produits alimentaires et non alimentaires situés en zone rurale, généralement dans un village ou en bordure de village. Les jours de marché sont fixes et répartis sur la semaine : chaque village avec une place de marché a son jour de marché (WFP, 2011).

Les produits sur les marchés ruraux sont vendus sur des étales à même le sol ou des petites tables en bois. Il n'existe pas de structure fermée, solide et munie d'électricité. Aucun produit n'est donc conservé au frais. La majorité des produits alimentaires commercialisés sont des matières premières brutes : céréales (mil, maïs, sorgho, riz), fruits, légumes, herbes aromatiques. Les seuls produits transformés qu'il est possible de rencontrer sont l'huile de palme rouge, le vinaigre de citron, le poisson et la viande séchés-fumés. Tous ces produits sont fabriqués artisanalement dans les villages par les producteurs ruraux. Ceux-ci viennent vendre leurs produits agricoles sur les marchés et acheter des produits manufacturés (généralement importés) vendus par les grossistes/collecteurs qui viennent eux acheter les produits agricoles mais aucun jus importés n'est vendu.

Les marchés ruraux ne semblent donc pas présenter d'opportunités pour des jus de fruits pasteurisés.

Il existe également des marchés urbains de plus grandes tailles généralement situées en bordure de route ou à proximité des villes. Ces marchés sont des plates-formes d'échanges de denrées alimentaires : des grossistes peuvent venir de nombreuses villes du pays, de la capitale ou d'autres pays frontaliers pour s'approvisionner ou commercialiser des produits en grande quantité. Des femmes vendent également au détail comme sur les petits marchés ruraux.
L'interface entre les deux types de marchés est assurée par les commerçants ambulants, les grossistes ou les collecteurs (WFP, 2011).

Sur ces marchés il est possible de rencontrer des vendeuses de boissons fraîches. Celles-ci conservent les boissons dans des glacières qu'elles ont remplies avec de la glace. Ces femmes vendent des sodas, des jus en canette, de l'eau ou des jus de fruits artisanaux en sachet. Les canettes de 33 cl sont vendues à 500 FCFA. Les petits jus de fruit artisanaux sont vendus à 100 FCFA le sachet de 20 cl.

Ces femmes s'approvisionnent auprès de grossistes pour les jus importés à Bissau ou dans les grandes villes proches (Bafatà, Mansôa, Farim) où elles achètent également de la glace. Les jus de fruits artisanaux sont transformés la plupart du temps par des groupements de femmes ou par les vendeuses elles-mêmes. La commercialisation auprès de ces femmes pourrait être un débouché intéressant pour les jus de fruits fabriqués dans les villages. La commercialisation de jus de fruits locaux peut représenter une concurrence ce qui pourrait rendre les femmes réticentes à l'achat de ces produits.

3.3.4.Quelle place pour les produits des UTAA ?

Les jus de fruits produits par les unités de transformation villageoises sont conditionnés dans le même type de bouteille que les produits de Sabores de Tabanca. En revanche l'étiquette est beaucoup plus simple (moins couteuse) et en noire et blanc ce qui donne une image moins attrayante pour le client. D'autre part, l'étiquette n'indiquant aucune marque ou nom d'entreprise mais une unité de transformation en milieu rural, les clients de 1ère et 2onde classe peuvent être réticents vis à vis de la

qualité. L'absence de matériel de communication (poster, flyers) ne permet pas à ces unités de faire de la publicité pour leurs produits et le coût de tels matériels, non fourni par le projet, est trop important pour des structures aussi petites. La vente des jus de fruits des UTAA à Bissau semble donc difficile si ceux-ci ne reçoivent pas d'appui d'une structure plus grande ou d'un projet.

En milieu rural, la vente pourrait être réalisée comme les femmes qui commercialisent les jus, en conservant les boissons dans une glacière avec de la glace. Cette voie n'a pas encore été envisagée par les UTAA qui ne possèdent pas de ressources monétaires suffisantes pour investir dans la glacière et la glace. La vente directe sur les marchés urbains a été réalisée par certaines UTAA mais les volumes commercialisés sont très faibles. Les jus, vendus à température ambiante, sont en effet moins attrayants que les jus de fruits frais.

3.4. Intérêts et limites de la collaboration entre Kafo-COM et les UTAA villageoises

3.4.1. Présentation du premier test de collaboration

Kafo-COM a proposé aux UTAA d'acheter toutes leurs bouteilles en stock qu'ils voulaient vendre. Pour cela la gérante du CETD, accompagnée du véhicule, s'est rendue dans les quatres villages. Chaque UTAA a vendu la totalité de son stock. Le Tableau 18 ci-dessous présente les saveurs et la quantité de jus achetée :

Tableau 18 Quantité de jus achetée par saveurs

Saveurs	Quantité de bouteilles achetées
Mangue	725
Néré	266
Pomme de caju	255
Orange	125
Citron	16
Total	**1387**

Kafo-COM a donc acheté 1 387 bouteilles aux unités villageoises de 5 saveurs différentes. Les quantités achetées aux villages varient selon les UTAA :

- Santabato a vendu 41% des bouteilles achetées par Kafo-COM, soit près de 600 jus.
- Darsalam n'avait qu'un stock de 125 bouteilles, soit 9% du total des jus achetés par l'entreprise.
- Amedalae et Mandingara ont vendu respectivement 358 et 328 bouteilles, soit 26% et 23% du total acheté.

Le véhicule a une capacité maximale de transport de 1 500 bouteilles de 33 cl. L'achat des produits des UTAA a donc pu être effectué en une journée avec un seul déplacement du véhicule afin de minimiser le coût de transport.

Les micro-entreprises villageoises vendent habituellement les jus de fruits à 200 FCFA l'unité. Kafo-COM a négocié pour un prix d'achat en gros de 180 FCFA la bouteille de 33 cl.

Afin de faciliter le travail des unités, Kafo-COM a également proposé d'approvisionner les villages, sous commande, en capsules et en bouteilles en verre. L'entreprise a donc vendu les emballages aux unités sans récupérer de marge mais à un prix lui permettant de compenser le coût de transport.

Pendant les mois de juin et juillet, le CETD n'a réussi à produire que 3 000 bouteilles de saba et 3 000 de petit saba. Or les objectifs de vente (Tableau 7) pour ces deux fruits phares sont de 6 000 bouteilles. Dans chaque village la gérante a alors commandé aux unités une quantité de 1 000 bouteilles de saba et 1 000 petit saba pour la fin de la saison (entre fin juillet et début août). Une animatrice du projet a par la suite planifié une formation accompagnée d'une production de jus de saba et petit saba dans les quatre villages. Cette formation a pour but de donner aux unités la formulation et le procédé nécessaire pour fabriquer des jus identiques à ceux produits par le CETD.

Un mois après la commande un bilan de la production demandée a été effectué. Les quatre unités confondues ont produit 16% de la commande. L'unité d'Amedalae a produit 64% des jus tandis que Mandingara et Darsalam n'ont produit que 10% soit moins de 150 bouteilles. Ces deux derniers n'ont travaillé dans l'unité que les jours de la formation. Amadalae a travaillé trois jours dont un seul avec les animatrices de KAFO.

3.4.2.Intérêts et limites pour le CETD et Kafo-Comercial

Augmentation du stock de jus de fruit

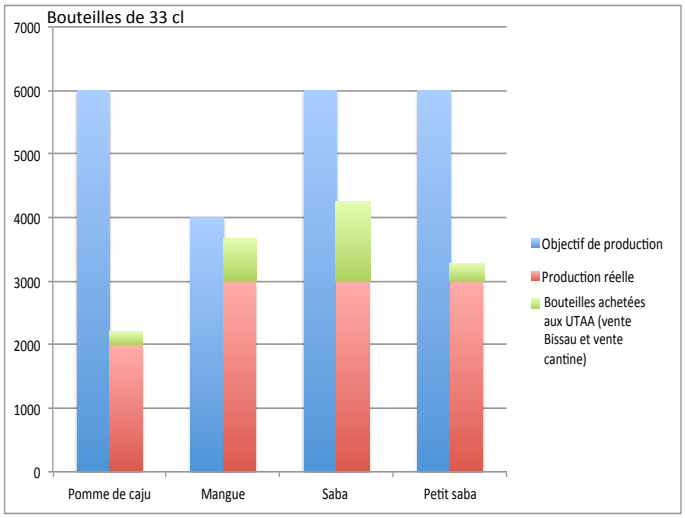
L'étude de marché et l'analyse des premières ventes de Kafo-COM ont montré que l'entreprise a réussi en quelques mois à pénétrer le marché. Les ventes augmentent chaque mois et Kafo-COM devra, pour maintenir sa place sur le marché, répondre à la demande des clients. Or il a été mis en évidence dans la partie 3.1.4 que la capacité de production journalière ne pouvait pas permettre à l'entreprise de produire, pendant le pic de production des mois de juin et juillet, une quantité suffisante de bouteilles par rapport aux objectifs de vente de Kafo-COM. L'achat de bouteilles dans les villages représente donc une opportunité pour l'entreprise d'augmenter ses stocks de jus si ceux-ci respectent les standards définis. Pour cela, un contrôle du pH, du degré Brix ainsi qu'une analyse sensorielle ont été réalisés sur une bouteille de chaque lot de jus de fruits produits par les villages. Pour l'analyse sensorielle un jury de 7 personnes a goûté, pour chaque lot, un jus d'un village et un jus de Sabores de Tabanca dans deux verres identiques. Le jury devait alors indiquer si il percevait ou non une différence

En fonction des résultats obtenus, trois groupes de ventes ont été définis :

1. Vente sur le marché de **Bissau** sous la marque Sabores da Tabanca :
   - La différence entre le pH du jus de l'UTAA et de Sabores de Tabanca est inférieure à 0,5.
   - La différence entre le degré Brix du jus de l'UTAA et de Sabores de Tabanca est inférieure à 1.
   - Au moins 5 personnes du jury n'ont pas perçu de différence entre les deux jus de fruits
2. Vente uniquement à la **cantine** du centre :
   - La différence entre le pH du jus de l'UTAA et de Sabores de Tabanca est inférieure à supérieure à 0,5 mais inférieur à 1,5.
   - La différence entre le degré Brix du jus de l'UTAA et de Sabores de Tabanca est supérieure à 1 et inférieure à 2.
   - Au moins 3 personnes du jury n'ont pas perçu de différence entre les deux jus de fruits
   - Les 7 individus du jury considèrent le jus de fruits bon.
3. **Pas de vente** du jus de fruit mais la consommation est autorisée pour les employés et les producteurs du Centre de Djalicunda :
   - La différence entre le pH du jus de l'UTAA et de Sabores de Tabanca est supérieure à 1,5.
   - La différence entre le degré Brix du jus de l'UTAA et de Sabores de Tabanca est supérieure à 2.
   - Plus de 5 personnes ont perçu une différence entre les deux jus de fruit.

L'analyse a révélé que 59% des jus achetés dans les villages respectaient le standard des jus de Sabores de Tabanca et pouvaient être commercialisés à Bissau. 21% pouvaient être vendus à la cantine et 20% des jus ne pouvaient être vendus. Ces 20% représentent alors une perte qui équivaut à 55 200 FCFA (84 €) soit 6% du chiffre d'affaire réalisé en août. La perte n'est donc pas négligeable pour Kafo-COM.

L'achat de bouteilles dans les villages permet à Kafo-COM d'augmenter son stock de jus de fruit, en particulier pour les saveurs dont les fruits ont une saison très courte et où le CETD n'arrive pas à atteindre ses objectifs. Les objectifs de production des jus de fruits avec une saison très courte ont été mis en parallèle, sur le Graphique 6 ci-dessous, avec la production réelle du CETD additionnée à celles des UTAA (seules les bouteilles qui peuvent être commercialisées ont été prises en compte).



Graphique 6 Objectifs de production de Kafo-COM, production réelle du CETD et production des UTAA (jus de pomme de cajou, mangue, saba et petit saba)

Pour atteindre ses objectifs de production, le CETD doit tripler sa quantité de bouteilles stockées (pour la pomme de cajou), la doubler (pour le saba et le petit saba) et l'augmenter de 30% (pour la mangue). Les jus de fruit achetés aux UTAA sont donc insuffisants pour compléter les stocks de ces saveurs de jus. La quantité de jus de mangue achetée permet de compléter le stock de jus jusqu'à 76% de l'objectif de production. Les jus de saba et petit saba transformés après la commande de Kafo-COM augmentent la quantité du stock respectivement de 36% et 6%, mais ne permettent pas d'atteindre les objectifs. La quantité de jus de pomme de cajou est très faible et n'augmente le stock de jus que de 5%. Le premier achat (mangue et pomme de cajou) ne dérivent pas d'une commande directe de Kafo-COM ce qui pourrait expliquer que les saveurs et les volumes de jus achetés ne correspondent pas directement aux besoins de l'entreprise. Néanmoins, Kafo-COM a par la suite effectué une commande dont les quantités devaient permettre de compléter les stocks et atteindre les objectifs de production. Les quantités produites par les unités sont dans tous les villages beaucoup plus faibles que les volumes commandés.

L'achat des produits fabriqués dans les unités peut donc être intéressant pour augmenter les stocks de Kafo-COM mais cela n'est pas considérable si les unités n'augmentent pas leurs volumes de production.

Le coût de la collaboration avec les UTAA

Le projet souhaite que cette collaboration soit complémentaire et que Kafo-COM, une fois indépendante de KAFO, continue à travailler avec les UTAA. Pour cela une analyse des coûts engendrés par l'achat et la vente des jus des villages par Kafo-COM a été réalisée.

Le coût moyen de production de jus de fruit au CETD est de 150 FCFA (avec un maximum de 192 FCFA pour le jus d'orange et de pamplemousse et un minimum de 112 FCFA pour le jus de mangue) et le coût de commercialisation à Bissau de 72 FCFA. En Annexe13 le détail des coûts de production est présenté.

Le coût de transport pour aller dans les villages a été additionné au coût d'achat des bouteilles, aux pertes (coût des bouteilles qui ne peuvent être vendues) ainsi qu'au coût de l'étiquette. Le Tableau 19 ci-dessous présente la valeur et la description de chaque coût :

Tableau 19 Valeur et description du coût d'achat des jus de fruit dans les UTAA villageoises

Détails des coûts	Coût (FCFA)	Description
Coût d'achat dans les UTAA	180	*Coût d'achat d'une bouteille de 33 cl dans les UTAA*
Coût de transport des UTAA au CETD	19	*26 838 FCFA de carburant/ 1 387 bouteilles (252 km de trajet, 15 litres/100 km, 710 FCFA le litre)*
Pertes (bouteilles non vendues)	45	*20% des bouteilles, soit 277 bouteilles qui ne sont pas vendues, ce qui représente un coût de 49 932 FCFA, supporté par les bouteilles vendues (1 109 bouteilles)*
Etiquette Sabores de Tabanca	36	Prix d'une étiquette
Main d'œuvre (étiquetage)	1	*Le salaire journalier (10 h) est de 1 500 FCFA. En une heure, soit 150 FCFA de salaire, une employée étiquette 200 bouteilles*
Total (1)	**281**	

Outre le coût d'achat, le coût des pertes est le plus important. Il représente 16% du coût total. Le coût des étiquettes est également élevé mais ce coût est supporté par tous les produits de Kafo-COM, il ne peut pas être minimisé. Le coût de transport est relativement faible. En effet il est réparti sur un nombre élevé de bouteilles que le véhicule transporte.

Les jus de fruits vendus à la cantine du centre ne supportent pas de coûts supplémentaires. Le prix de vente est de 225 FCFA. Ainsi, les premiers jus de fruit achetés dans les UTAA sont vendus avec une perte de 56 FCFA par bouteille.

La vente de jus de fruit à Bissau engendre des nouveaux coûts de transport et de commercialisation. Le Tableau 20 ci-dessous présente les coûts de vente à Bissau :

Tableau 20 Valeur et description du coût de commercialisation des jus de fruit des UTAA à Bissau

Détails des coûts	Coût (FCFA)	Description
Total (1)	**281**	
Coût de transport Djalicunda-Bissau	15	*15 000 FCFA de carburant/1000 bouteilles (quantité moyenne transporté par trajet)*
Coût de commercialisation	57	*Transport intra-Bissau, salaire responsable commerciale, charges (téléphone, électricité, pertes)*
Total (2)	**353**	
Prix de vente en gros à Bissau	300	
Résultat	-53	

Le résultat de la vente des jus de fruit des unités villageoises à Bissau est négatif.

L'activité de revente des jus de fruit produit dans les UTAA des villages n'a généré aucun résultat positif mais a coûté à l'entreprise 59 600 FCFA.

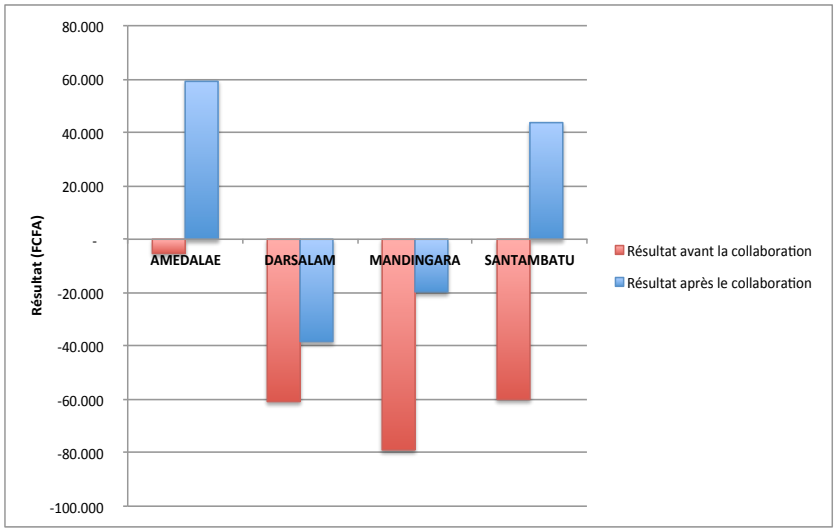
Le coût moyen de production des UTAA, détaillé en Annexe 14 est de 71 FCFA par bouteilles de 33 cl. En vendant les jus au prix de 180 FCFA l'unité, le bénéfice est de 109 FCFA par bouteilles. Si Kafo-COM achète à un prix inférieur à 145 FCFA, alors l'entreprise peut revendre sans perte et les unités peuvent recevoir un bénéfice jusqu'à 75 FCFA par bouteilles. Dans ce cas Kafo-COM, hors projet, pourrait avoir intérêt, notamment pendant la période de pics de production, de collaborer avec les UTAA.

3.4.3.La collaboration avec Kafo-COM, une solution efficace pour les UTAA ?

La collaboration avec le CETD et Kafo-COM semble présenter plusieurs opportunités pour les UTAA :

- Un débouché marché

La zone rurale est peu porteuse d'opportunités pour la vente des jus de fruit des UTAA villageoises (partie 3.3.3). La ville de Bissau s'est révélée être un débouché marché plus intéressant pour des jus de fruits pasteurisés locaux mais difficile à atteindre par les UTAA. Kafo-COM a réussi à pénétrer ce marché et vend, avec une tendance croissante, des jus de fruit dans divers établissements commerciaux. La commercialisation des produits assurée par l'entreprise Kafo-COM et sous la marque Sabores de Tabanca représente donc une opportunité pour les unités de transformation. Les UTAA peuvent alors vendre la totalité de leur stock de jus de fruit et ainsi augmenter leur chiffre d'affaire. Le Graphique 7 ci-dessous représente le résultat avant et après l'achat des jus par Kafo-COM :



Graphique 7 Bénéfice généré par les ventes des jus de fruits par les UTAA avant et après la collaboration avec Kafo-COM

Le résultat après collaboration correspond au bénéfice avant remboursement additionné au chiffre d'affaire généré par la vente des jus à Kafo-COM. La collaboration permet d'augmenter le résultat dans les villages mais celui-ci n'est positif que pour les unités qui ont vendu une quantité suffisante de bouteilles (avant et après collaboration) pour rentabiliser les dépenses et le remboursement du prêt: Santabato et Amedalae sont le deux villages qui ont vendus le plus de bouteilles à Kafo-COM, respectivement 651 et 754 bouteilles.

Pour que les unités de transformation soient rentables il faut, en effet, qu'elles produisent et vendent en grande quantité suffisante pour supporter les charges et rembourser le prêt du projet. La vente à Kafo-COM ne permet donc pas dans tous les cas de redresser la situation économique des unités.

Le montant du remboursement, additionné à une dépense mensuelle moyenne s'élève à entre 11 600 et 12 495 FCFA. Pour être rentable les unités de transformation villageoises doivent vendre chaque mois au moins entre 60 et 65 bouteilles de 33 cl à 200 FCFA (au détail) ou entre 65 et 72 bouteilles de 33 cl à 180 FCFA. Ces valeurs sont proches des quantités moyennes produites par mois par les UTAA (Tableau 13). Si les unités produisent une quantité suffisante (supérieur à 72 bouteilles par mois) et si Kafo-COM achète chaque mois la quantité produite par les unités, celles-ci percevront un bénéfice positif et leur activité sera donc rentable.

- Un approvisionnement d'emballage à l'unité

Les unités villageoises s'approvisionnaient en emballages sur les marchés urbains proches des villages. Darsalam, par exemple, s'est approvisionné une fois à Bissau, en absence d'emballage sur les marchés plus proches et le coût de transport s'est élevé à 3 800 FCFA (une personne aller-retour et 3 sacs de bouteilles). Amedalae, Santabato et Mandingara ont acheté des bouteilles et des capsules sur le marché de Mansoa (cf. carte en Annexe 2) avec un coût de transport allant de 500 FCFA (Amedalae) à 1000 FCFA (Mandingara et Santabato). Le prix du sac de 100 bouteilles est vendu en moyenne à 500 FCFA et les capsules à 1 200 FCFA le sachet de 200 unités

L'approvisionnement des emballages par Kafo-COM directement à l'unité permet, d'une part de diminuer les coûts de transport supportés par l'unité et d'éviter les ruptures de stock d'emballages d'autres parts. En effet la présence de bouteilles ou de capsules sur les marchés n'est pas régulière. La collaboration avec Kafo-COM permet donc de lever une deuxième contrainte rencontrée par les UTAA.

- Un renforcement des capacités techniques

La présence des animatrices est régulière dans les unités de transformation. Mais la collaboration avec Kafo-COM a entraîné la mise en place de nouvelles formations ou de rappels de procédés de transformation en augmentant ainsi la capacité technique des membres des unités de transformation. De plus, lors de ces formations, les bonnes pratiques d'hygiène sont toujours abordées et rappelées. Les formations, recommandées par Kafo-COM, et appliquées par le projet, donnent aux unités une opportunité d'augmenter la qualité de leurs produits, autant par la

diversification des saveurs, la standardisation des jus et que par le respect des bonnes pratiques d'hygiène.

3.4.4.Le bilan de la collaboration

La collaboration avec Kafo-COM semble être un moyen efficace pour redynamiser les activités de transformation des UTAA. Néanmoins, les résultats obtenus après la commande de Kafo-COM montrent que l'opportunité d'un débouché marché et un approvisionnement d'emballage assuré ne soulèvent pas entièrement les contraintes de l'activité de transformation ainsi que la motivation des producteurs à travailler dans l'UTAA. Seul le village d'Amadalae, qui produisait un peu moins que Santabato et Mandingara, s'est investi dans l'unité pour cette commande de Kafo-COM.

La quantité produite et le nombre de jours de transformation restent encore très faibles pour que l'unité devienne une activité rentable et dynamique permettant réellement de créer et diversifier le revenu des familles des villages.

La collaboration permet de palier à deux contraintes qui sont la commercialisation et les emballages, mais au vu des résultats obtenus pour la première commande, la disponibilité des membres des unités de transformation se révèle être une contrainte majeure et difficile à soulever.

La collaboration a été effectuée en juillet, soit pendant la période où, comme présentée dans la partie 3.2.4, les producteurs se consacrent aux travaux agricoles et sont donc peu disponibles pour des activités parallèles. Dans les villages ce sont les femmes qui travaillent dans les champs. Or l'activité de transformation est également pratiquée par les femmes qui se retrouvent donc, pendant l'hivernage, peu disponible pour travailler dans les UTAA.

A cette contrainte s'ajoute la faible rentabilité de l'activité qui, malgré le débouché marché assuré par Kafo-COM ne permet pas à toute les unités de rembourser le prêt du projet et de recevoir un revenu. En effet pour être rentable les UTAA devraient produire plus mais les groupes, peu motivés face à l'absence de revenu, ne s'investissent que très faiblement dans le travail de transformation proposé par le projet.

Ainsi la collaboration avec Kafo-COM pourrait être une solution aux problèmes de commercialisation et d'emballage mais l'activité de transformation dans les unités ne semble pas représenter une réelle opportunité de diversification de revenu ou de création de valeur ajoutée assez importante pour intéresser considérablement les populations villageoises.

Conclusion

L'étude a permis de caractériser Kafo-COM et les quatre unités de transformation de jus de fruit, deux types de structure mises en place par le projet de KAFO et ESSOR. D'une part, le projet a créée une entreprise structurée, organisée et qui produit quotidiennement des jus de fruit avec un personnel fixe, une gérante pour superviser la production et une commerciale responsable des ventes à Bissau. D'autre part le projet essaie de développer une activité de transformation de jus de fruit dans quatre petites unités de transformation villageoises dans le but de diversifier le revenu des producteurs et de valoriser leurs produits forestiers. La production et la commercialisation de ces micro-entreprises sont très faibles, irrégulières et la fragilité de leur gestion ne leur permet pas, à quelques mois de la fin du projet, de fonctionner indépendamment des ONG.

La première partie de l'étude a mis en évidence les réussites et les contraintes rencontrées par les deux types de structures appuyées par le projet.

Dans un contexte local qui s'est révélé, selon l'étude de marché, favorable à la consommation de jus de fruit pasteurisés localement, Kafo-COM a réussi à pénétrer le marché de Bissau. Après plusieurs mois de commercialisation, l'entreprise doit faire face cependant à une constante augmentation des volumes des jus commandés par les clients. Sa capacité de production permet à l'heure actuelle de répondre en partie à la demande et aux objectifs futurs de vente. Kafo-COM subi néanmoins un pic de production en juin et juillet auquel il lui est difficile, au vu de sa main d'œuvre et de l'espace disponible, de produire la quantité nécessaire pour satisfaire la demande.

En parallèle les unités villageoises de transformation de jus de fruit peinent à se développer. Le diagnostic a révélé que la commercialisation, les emballages et la disponibilité des membres des unités étaient les trois principales contraintes que les micro-entreprises rencontraient. S'ajoute à ces difficultés, un marché rural pauvre en opportunités de commercialisation de jus de fruit pasteurisés et qui ne facilite pas, ainsi, leur essor.

A première vue, une collaboration entre Kafo-COM et les unités villageoises semble intéressante. L'entreprise assure la vente des produits et l'approvisionnement en emballages des unités dont la production permet, en échange, de palier aux éventuelles ruptures de stock de Kafo-COM. L'analyse du premier test de la collaboration a mis en évidence que la collaboration est avantageuse pour Kafo-COM dès lors où les quantités produites par les UTAA sont suffisantes pour augmenter considérablement ses stocks et le prix d'achat plus faible. Les UTAA ont elles un intérêt théorique à collaborer avec Kafo-COM mais le manque de dynamisme et d'investissement des membres des unités, malgré une partie des contraintes soulevées par la collaboration, témoignent d'une difficulté de fond plus importante.

Il faudrait alors se demander si la mise en place de ces UTAA par le projet est appropriée. Il serait intéressant également de percevoir si le peu d'intérêt porté par les producteurs est lié à l'activité proposée par le projet (transformation de fruit en jus) ou alors que l'activité de transformation comme activité de rente n'est pas adaptée au calendrier des activités des populations villageoises.

Bibliographie

Rapports
Expertise SARL. (2013). *Pesquisa de mercado para produtos transformados artesanalemente pela Kafo.* Bissau: Kafo.

GRET; IRAM; ICI . (2008). *Profil sécurité alimentaire- Guinée-Bissau .*

Ministère de l'économie, de la planification et l'intégration régional. (2011). *Deuxième Document de Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté-DENARP II.* Bissau.

WFP. (2011). *Résultat de l'enquête approfondie sur la sécurité alimentaire et la vulnérabilité des ménages ruraux.* Bissau.

WFP, FAO. (2013). *Sécurité alimentaire et implicatio humanitaire en Afrique de l'Ouest et au Sahel.*

Sites internet
CIA. (2014, Juin 20). *The World Fact Book*. Consulté le Septembre 22, 2014, sur www.cia.gov.com: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pu.html

CILSS; FAO; FEWS NET; WFP. (2010). *Commerce Transfrontralier et Sécurité Alimentaire en Afrique de l'Ouest.* Lomé.
FAO. (2011). *Country profiles Guinea-Bissau*. Consulté le Aprile 2014, sur www.fao.org/countryprofiles: http://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?iso3=GNB

FAO. (2011). *Guiné-Bissau*. Consulté le 2014, sur Faostat.fao.org: http://faostat3.fao.org

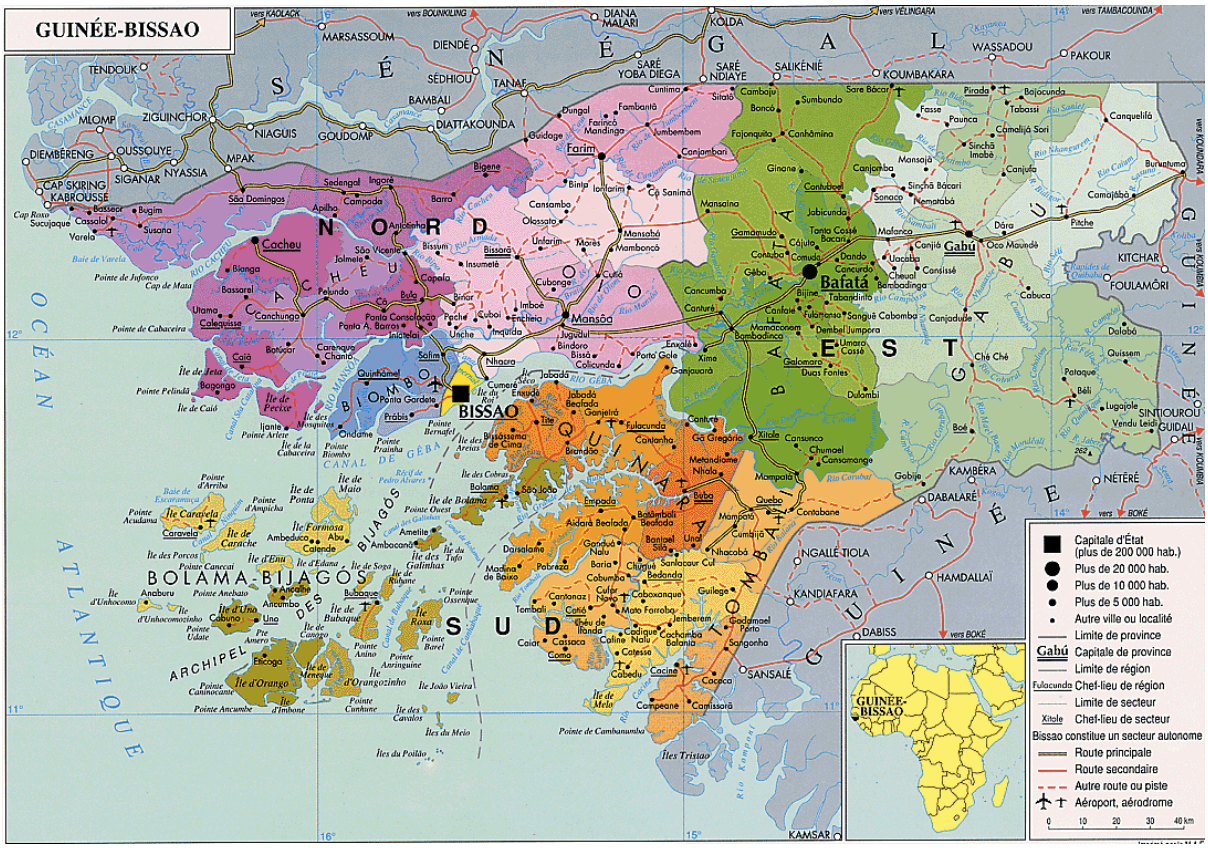
PNUD. (2013). *Objectifs du Millénaire pour le Développement*. Consulté le 2014, sur undp.org: http://www.undp.org/content/undp/fr/home/mdgoverview/

Annexe

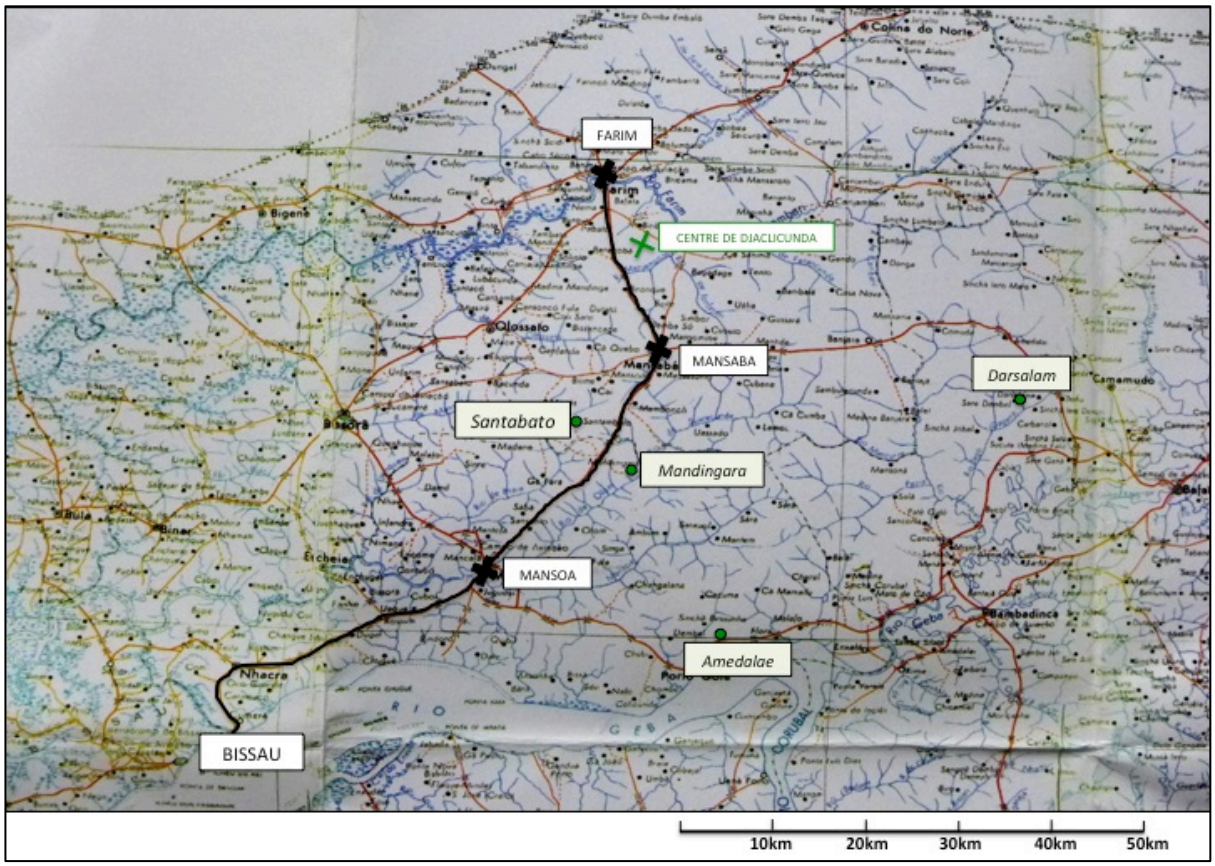
Table des annexes

Annexe 1 Carte de la Guinée-Bissau et de ses régions (Banque de France, 2011) 47
Annexe 2 Localisation du Centre KAFO à Djalicunda, des 4 UTAA étudiées et des villes importantes (BEDOUIN, d'après une carte IGN) 48
Annexe 3 Guide d'entretien semi-directif pour le premier diagnostic dans les UTAA 48
Annexe 4 Questionnaire établissements commerciaux 49
Annexe 5 Questionnaire consommateur 50
Annexe 6 Tableau de recensement produit sur les marchés urbains 50
Annexe 7 Illustration, nom et nom scientifique des fruits transformés 51
Annexe 8 Jus de fruit *Sabores de Tabanca* et le logo de la marque 51
Annexe 9 Un exemple d'un GANTT de production du jus de mangue 52
Annexe 10 Analyse des ventes de jus de fruit et hypothèses de vente pour l'année 1 52
Annexe 13 Coûts de production des différents jus de fruit du CETD 53
Annexe 14 Détail du coût de production moyen des UTAA 54

Annexe 1 Carte de la Guinée-Bissau et de ses régions (Banque de France, 2011)



Annexe 2 Localisation du Centre KAFO à Djalicunda, des 4 UTAA étudiées et des villes importantes (BEDOUIN, d'après une carte IGN)



Annexe 3 Guide d'entretien semi-directif pour le premier diagnostic dans les UTAA

Identification du calendrier agricole

- Quelles sont les principales activités agricoles pratiquées dans le village?
- Quelles sont les périodes des travaux agricoles, des semis, des récoltes?
- Quelles sont les saisons des fruits transformés

Compréhension de l'utilisation de l'unité de transformation

- Qui travaille dans l'UTAA?
- Quand est-ce que l'unité est utilisée? Comment est organisée la production?
- Avant le projet KAFO, quelles transformations pratiquées?
- Quels sont les objectifs de ces transformations?

La production

Quand il y a un jour de transformation:

- Quelle est la provenance de la matière première?
- Volume de matière première transformée en moyenne ?
- Quelles sont les contraintes rencontrées
- La quantité de bouteilles produites depuis le début de l'activité, le nombre de jour de transformation avec et sans animatrice?

Gestion du centre et rentabilité

- Relever le sexe de chaque membre de l'UTAA.
- Quel est le rôle de chaque membre de l'UTAA?
- Observer les fiches de gestion fournies par le projet
- Quelles sont les difficultés rencontrées en gestion?
- Quelle est la situation financière (chiffre d'affaire, dépenses, situation du remboursement)?

Débouché marche

- Quantité de bouteilles vendues, prix de vente, lieux de vente?
- Existe-t-il des produits similaires à leurs produits sur les marchés fréquentés?
- Quelles sont les difficultés de commercialisation?

Annexe 4 Questionnaire établissements commerciaux

Entretien vendeur

Data	
Quartier	
Responsable de l'entretien	

Type d'établissement:

- ○ Restaurant
- ○ Bar
- ○ Supermarché
- ○ Minimarché
- ○ Boutique
- ○ Grossiste

Niveau de l'établissement:

- ○ Bon
- ○ Moyen
- ○ Populaire

1. **Listez les produits qui sont le plus vendus**

- - - - - -

2. **Pour chaque type de produit estimez une fréquence de vente**

Produit	Fréquence de vente
Jus de fruit	
Confitures	
Farines	
Fruits secs	
Huile de palme rouge	
Riz	
Pâte d'arachide	

3 **Vendez vous des produits locaux ?**

- ○ Oui

Listez : **Commentaires** : - - - -

- ○ Non

Pourquoi? ○ Pas intéressé ○ Doutes sur la qualité ○ Doutes sur les ventes ○ N'a jamais reçu de proposition de produits locaux ○ Autres: _____

Recensement des produits présents dans le magasin (produits similaires à ceux de Kafo-COM uniquement)

Produit	Marque	Origine *(locale/importée)*	Type d'emballage	Capacité *(cl, kg, g…)*	Qualité (bonne, moyenne, basse)	Prix	Le produit est-t-il beaucoup vendu?

Annexe 5 Questionnaire consommateur

Questionnaire consommateur

1. **Consommez-vous ces produits :**

	Oui	Non
Jus de fruit locaux		
Confiture		
Riz		
Huile de palme		
Vinaigre de citron		
Miel		
Farine de maïs		
Farine de mil		
Farine de manioc		
Pâte d'arachide		
Fuits séchés		

2. **Dans quels lieux vous achetez les produits que vous consommez :**

	Supermarché	Minimarché	Boutique	Restaurant	Bar	Hotel	Marché
Jus de fruit locaux							
Confiture							
Riz							
Huile de palme							
Vinaigre de citron							
Miel							
Farine de maïs							
Farine de mil							
Farine de manioc							
Pâte d'arachide							
Fuits séchés							

3. **Quelle est la fréquence de votre consommation de ces produits :**

	1 fois/mois	Entre 2 et 4 fois/semaine	1 fois/semaine	Entre 2 et 3 fois/mois	1 fois/mois	Occasionnellemnt
Jus de fruit locaux						
Confiture						
Riz						
Huile de palme						
Vinaigre de citron						
Miel						
Farine de maïs						
Farine de mil						
Farine de manioc						
Pâte d'arachide						
Fuits séchés						

Annexe 6 Tableau de recensement produit sur les marchés urbains

Produit	Origine	Unité de vente	Prix de l'unité de vente	Type de vendeur (grossiste, détaillante)

Annexe 7 Illustration, nom et nom scientifique des fruits transformés

Image	Nom	Nom scientifique
	Pain de singe	*Adansonia digitata*
	Néré	*Parkia biglobosa*
	Pomme de cajou	*Anacordium occidentale*
	Mangue	*Mangifera indica*
	Citrons	*Citrus limonium*
	Pomélos	*Citrus paradis*
	Orange	*Citrus sinensis*
	Saba	*Saba senegalensis*
	Petit Saba	*Saba senegalensis*
	Mandiple	*Spondias mombin*

Annexe 8 Jus de fruit *Sabores de Tabanca* et le logo de la marque

Sabores da Tabanca

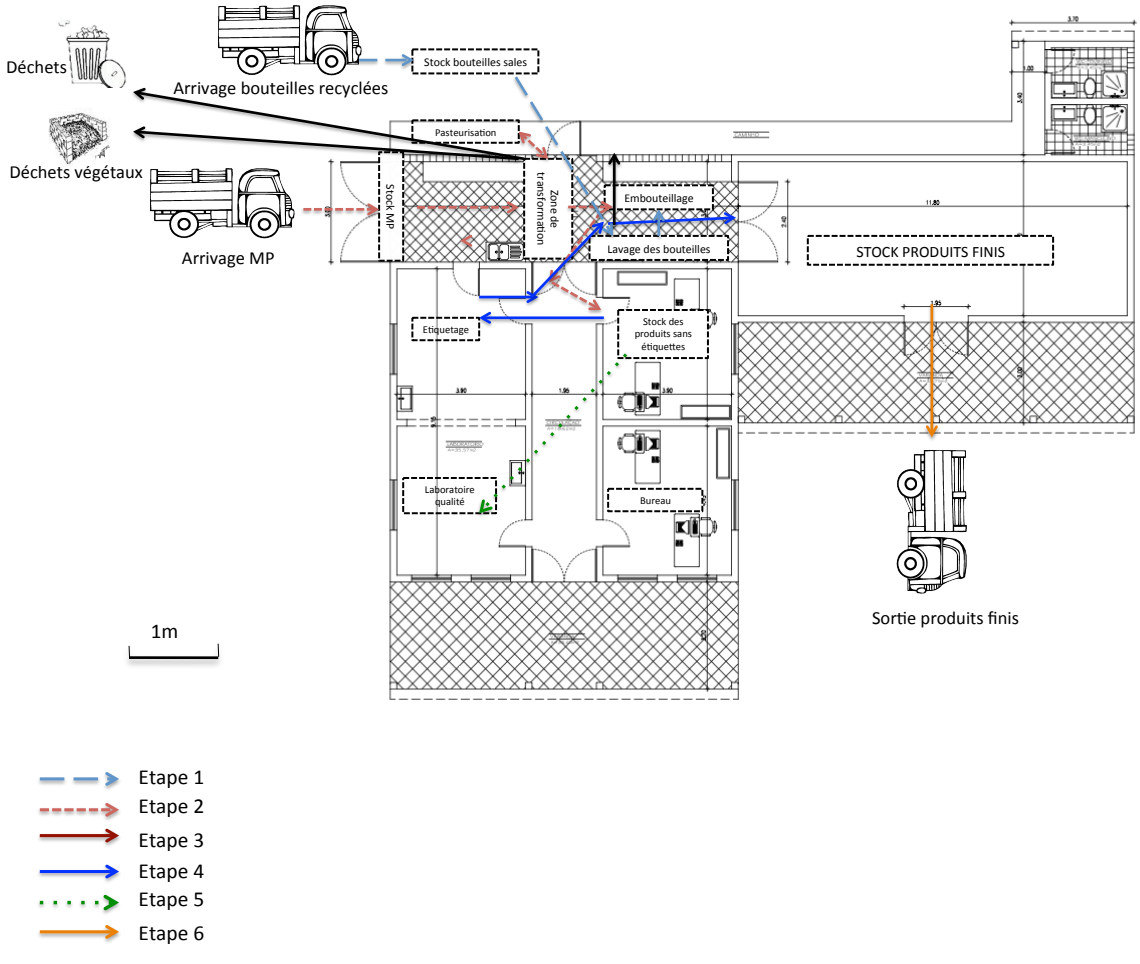
Annexe 9 Un exemple d'un GANTT de production du jus de mangue

Heures	8h	9h	10h	11h	12h	13h	14h	15h	16h	17h	18
Opérations unitaires											
Préparations comunes											
Préparations spécifiques											
Extraction											
Affinage											
Formulation											
Embouteillage											
Pasteurisation											
Etiquetage											

Annexe 10 Analyse des ventes de jus de fruit et hypothèses de vente pour l'année 1

	Ventes 2014								
Jus de fruit	**Mai**	**Juin**	**Juillet**	**Août**	Total	*Moyenne mensuelle*	12 mois	Si augmentation de 30% chaque mois	Prévisions de vente Année 1 (arrondis)
Pomme de cajou	84	350	294	381	**1109**	*277*	3327	5767	6000
Pain de singe	138	429	200	257	**1024**	*256*	3072	5325	6000
Saba	12	375	236	285	**908**	*227*	2724	4722	6000
Mangue	60	252	27	289	**628**	*157*	1884	3266	4000
Coktel	157	171	25	239	**592**	*148*	1776	3078	4000
Orange	342	49	74	167	**632**	*158*	1896	3286	4000
Néré	2	35	1	24	**62**	*16*	186	322	2000
Mandiple	55	0	0	0	**55**	*14*	165	286	2000
Citron	Manque de données								2000
Pamplemousse									2000

Annexe 11 Plan illustré du CETD



Annexe 12 Définition des différents lieux de commercialisation/consomation alimentaire

Bars-Restaurants 1ère classe: établissements où des repas locaux et occidentaux et des boissons sont servis, dans un espace correctement aménagé, pouvant être climatisé. Les prix sont plus chers relativement à d'autres restaurants. Ce type d'établissement est généralement fréquenté par une population à un revenu élevé ou par des expatriés.

Bars-Restaurants 2ère classe: établissements où des repas locaux et des boissons sont servis dans des espaces relativement simples. Les prix peuvent être un peu plus chers que dans les endroits populaires. Cet établissement est généralement fréquenté par une population à un revenu élevé ou moyen et par des expatriés.

Bars-Restaurants 3ère classe: établissements où des boissons et des repas (viande ou poisson grillée) sont servis. Généralement situés dans des conteneurs réaménagés. Ces établissements sont populaires mais fréquentés par toute classe sociale de la population.

Boutique spécialisée : petit magasin commercialisant des produits artisanaux fabriqués dans la sous-région. Généralement mis en place par des ONG.

Cantine : la cantine du centre de Djalicunda achète et revend les produits de Sabores de Tabanca à ses clients (personnels, partenaires, particuliers venant visiter le centre).

Discothèque *(pas encore de clients)* : établissement où l'on sert uniquement des boissons, animé par de la musique et disposant d'une piste de danse.

Hôtel : établissement où l'on sert des aliments et des boissons et où l'on peut dormir.

Marché de Bandim *(pas encore de clients) : espace situé en ville où des produits alimentaires et non alimentaires sont commercialisés par des vendeurs multiples sur des stands et des étalages*

Mini-marché : petit établissement commercial qui vend des aliments et des boissons transformés et emballés.

Particuliers : les produits peuvent être achetés au détail directement au CETD ou à Bissau

Supermarché : établissement commercial de taille relativement importante où l'on vend tout type d'aliments et de boissons transformés et emballés.

Taberna *(pas encore de clients) : Petit établissement commercial, généralement exploitant dans un conteneur recyclé, où l'on vend des produits alimentaires, non alimentaires et des boissons.*

Annexe 13 Coûts de production des différents jus de fruit du CETD

Coûts de production (FCFA)	Mangue	P.Cajou	Saba	P.de singe	Coktel	Orange	Pamplemousse	Néré
Coût des fruit + transport	1440	2501	6506	1838	1587	7829	6489	1336
Sucre	1500	200	2200	2150	1750	800	1050	2450
Bois	600	333	333	333	222	400	325	333
Produit de nettoyage et desinfection	80	133	100	89	89	160	200	89
Emballages (bouteilles+étiquettes+capsules)	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200	5200
Main d'œuvre (2 employées+1 gérante)	2218	3697	2773	2131	2131	4436	5545	2131
Amortissement	169	282	212	188	188	339	424	188
Total pour 100 bouteilles de 33 cl	11208	12347	17323	11929	11168	19164	19233	11728
Total/bouteille	**112**	**123**	**173**	**119**	**112**	**192**	**192**	**117**

Coûts de commercialisation (FCFA)	Pour 1 bouteille de 33 cl
Coût de transport Djalicunda-Bissau	15
Coût de transport intra-Bissau	4
Coût responsable commerciale	40
Coût de communication	5
Eléctricité	2
Pertes	6
Total	**72**

Annexe 14 Détail du coût de production moyen des UTAA

Coût de production (FCFA)	Pour 1 bouteille de 33 cl
Coût d'achat des fruits	1291
Sucre	750
Bois	600
Produits de nettoyage et desingection	160
Emballages (bouteilles et capsules)	1600
Main d'œuvre	2400
Amortissement	278
Coût pour 100 bouteilles	7079
Coût unitaire	**71**