

COLLECTION
GUIDE DU CONSEILLER

Les manuels en cours d'édition sont :

- Bonnes Pratiques d'Hygiène et Sécurité Sanitaire des Aliments
- Assistance-Conseil aux Communes : dans le Secteur Agricole
- Conseil à l'Accès aux Marchés des Produits Agricoles
- Conseil de Gestion aux Exploitations Agricoles :
- Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs

La collection des « Guide du Conseiller » est accessible sur le site du MAEP : www.agriculture.gouv.bj

Enabel
Agence belge
de développement

afcd
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT


MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
REPUBLIQUE DU BENIN

03 BP 2900 Cotonou - Bénin
Tél. : + 229 21 30 10 87
+ 229 21 30 04 10
www.agriculture.gouv.bj

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
CONSEIL DE GESTION
AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

De nombreuses Organisations de Producteurs manifestent au quotidien le besoin d'améliorer durablement leur organisation et leurs modes de gestion économique et stratégique. Pour ce faire, elles demandent et exigent des services conseils de qualité dont le Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs (CdG-OP). Les conseillers, en charge de l'accompagnement des Organisations des Producteurs, assurent ce type de conseil de façon plurielle et parfois contradictoire.

Les rôles du public et du privé dans le processus de mise en œuvre du conseil agricole sont désormais clairs dans la Stratégie Nationale du Conseil Agricole 2ème génération (SNCA2). Une place de choix est faite aux prestataires privés dans la mise en œuvre du conseil agricole. Pour des services conseils de qualité aux usagers dont les Organisations de Producteurs, des capacités des conseillers ont besoin d'être renforcées en outils méthodologiques et pédagogiques d'exercice du métier.

Le présent Guide intitulé « *Guide du conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs* » indique la démarche à suivre et les outils à utiliser pour assister et conseiller efficacement les Organisations de Producteurs et leurs membres. Il s'agit d'un arsenal opérationnel conçu par la DQIFE du MAEP, avec le soutien du programme d'appui au développement des filières agricoles de Enabel, à l'usage des conseillers des structures publiques, parapubliques ou privées engagés dans le processus de mise en œuvre de ce type de conseil.

Ce Guide va exiger de son utilisateur des aptitudes dans le domaine de gestion stratégique des organisations et un minimum de compétences en matière de conduite de diagnostic organisationnel, d'analyse économique, d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'accompagnement d'un groupe cible spécifique.

CONSEIL DE GESTION AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

GUIDE DU CONSEILLER

5



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
CONSEIL DE GESTION
AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

Novembre 2018

COLLECTION
GUIDE DU CONSEILLER

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

CONSEIL DE GESTION

AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

Novembre 2018

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	6
1. INTRODUCTION.....	9
1.1. Contexte et objectif.....	9
1.2. Méthodologie d'élaboration du guide.....	11
1.3. Organisation du manuel.....	12
1.3.1. Structure et contenu du guide.....	12
1.3.2. A qui s'adresse le guide ?	13
1.3.3. Comment utiliser le guide	14
2. CONSEIL AGRICOLE AU BENIN.....	15
2.1. Définitions de quelques concepts sur le conseil.....	15
2.2. Principes et dispositif du conseil agricole au Bénin.....	16
2.2.1. Principes du conseil agricole au Bénin.....	16
2.2.2. Dispositif du conseil agricole au Bénin.....	17
3. CONSEIL DE GESTION AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS	19
.....	19
3.1. Définition et domaines d'application.....	19
3.2. Connaissance des organisations de producteurs.....	19
3.2.1. Définitions et types d'OP.....	19
3.2.2. Valeurs et Principes de fonctionnement d'une OP.....	21
3.2.3. Organes et outils de gestion d'une OPA.....	22

3.3. Missions, profil et compétences/connaissances du conseiller (CdG-OP).....	25
3.3.1. Mission du conseiller.....	25
3.3.2. Profil et compétences/connaissances du conseiller (CdG-OP)	25
3.4. Aperçu des phases, étapes et outils du conseil de gestion aux OP	26
4. PHASE1 : INFORMATION /SENSIBILISATION POUR LE CHOIX DES OP.....	29
4.1. Préparation de la séance.....	30
4.2. Animation de la séance.....	30
4.3. Recueil des adhésions	33
4.4. Choix des OP.....	34
5. PHASE D'ETABLISSEMENT DE LA SITUATION DE REFERENCE D'UNE OP DE BASE	35
5.1 Préparation des sessions d'auto-évaluation.....	36
5.2. Formation des animateurs sur la conduite des sessions d'auto-évaluations.....	37
5.3. Animation des sessions d'auto-évaluation.....	41
5.4. Collecte de données complémentaires.....	42
5.5. Analyse et exploitation des données et Restitution des résultats	43
6. PHASE D'ELABORATION DU PLAN D'ACTION D'UNE OP.....	45
6.1. Identification des actions à mener et des moyens de mise en œuvre.....	46
6.2. Planification des actions.....	47

7. PHASE DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN D’ACTION ET SUIVI- APPUI-CONSEILS A L’OP.....	49
7.1. Renforcement de capacités des membres des OP.....	50
7.2. Accompagnement à la mise en œuvre du plan.....	51
8. PHASE DE SUIVI-EVALUATION DU PLAN D’ACTION.....	53
8.1. Suivi d’exécution du plan.....	54
8.2. Evaluation du plan d’actions.....	55
ANNEXES.....	56
Annexe 1 : Fiche signalétique d’une OP.....	56
Annexe 2 : Registre des adhérents.....	58
Annexe 3 : Registre de PV de réunion (AG).....	60
Annexe 4 : Programme d’activités.....	62
Annexe 5 : Fiche des stocks.....	63
Annexe 6 : Cahier de caisse.....	64
Annexe 7 : Reçu livraison facturation intrants : niveau producteur.....	65
Annexe 8 : Cahier de crédit intrants.....	66
Annexe 9 : Canevas d’un Plan d’Actions OP.....	67
Annexe 10 : Grille évaluation rapide d’une OP.....	68
Annexe 11 : Outils de traitement et d’analyse.....	70
Annexe 12 : Fiche de suivi des activités.....	72
Annexe 13 : Canevas du Plan de campagne du Conseiller.....	73

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions de quelques concepts liés au conseil agricole...	15
Tableau 2 : Principes généraux du conseil agricole au Bénin	16
Tableau 3 : Aperçu des phases, étapes et outils du CdG-OP.....	27

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AG	: Assemblée Générale
AGC	: Assemblée Générale Constitutive
AGO	: Assemblée Générale Ordinaire
ATDA	: Agence Territoriale de Développement Agricole
CA	: Conseil d'Administration
CARDER	: Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural
CC	: Comité de Contrôle
CdG-OP	: Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs
CEF	: Conseil à l'Exploitation Familiale
CGEA	: Conseil de Gestion aux Exploitations Agricoles
COPL	: Conseil à l'Organisation et à la Planification Locale
CS	: Comité de Surveillance/ Conseil de Surveillance
DANA	: Direction de l'Alimentation et la Nutrition Appliquée
DDAEP	: Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
DE	: Direction de l'Elevage
DGR	: Direction du Génie Rural
DICAF	: Direction du Conseil Agricole et de la Formation opérationnelle
DIP	: Direction de l'Informatique et du Pré archivage
DLROPEA	: Direction de la Législation Rurale et de l'appui aux Organisations Professionnelles et de l'Entrepreneuriat Agricole
DPH	: Direction de la Production Halieutique
DPLR	: Direction de la Promotion de Législation Rurale

DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DPV	: Direction de la Production Végétale
DQIFE	: Direction de la Qualité des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale
DSA	: Direction des Statistiques Agricoles
FFOM	: Forces Faiblesses Opportunités Menaces
FUPRO	: Fédération des Unions des Producteurs
GIE	: Groupe d'Intérêt Economique
GR	: Génie Rural
GSM	: Global System for Mobil communication
INRAB	: Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
OP	: Organisation de Producteurs
OPA	: Organisation Professionnelle Agricole
PA	: Production Animale
PADSE	: Projet d'Amélioration et de Diversification des Systèmes d'Exploitation,
PADYP	: Programme d'Appui aux Dynamiques Productives
PROFI-VI	: Programme d'appui au développement des filières agricole-Volet Institutionnel
PV	: Production Végétale
SNCA	: Stratégie Nationale de mise en œuvre du Conseil Agricole
SNCA 2	: Stratégie Nationale du Conseil Agricole 2 ^{ème} génération
TIC	: Technologie de l'Information et de la Communication
TS	: Technicien Spécialisé
TSIEC	: Technicien Spécialisé en Inspection et Education Coopérative

1.1. CONTEXTE ET OBJECTIF

En 2004, le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) s'engage dans une démarche de conseil agricole « plus globale ». Il affiche une volonté de passer d'un dispositif de « vulgarisation agricole » orienté surtout sur l'appui à la production, à un dispositif de conseils où il serait désormais question d'accompagner l'exploitant dans la prise de décisions et la mise en œuvre de ces décisions avec l'appui de services-conseils plus nombreux. Ainsi en Avril 2008, le Ministère a élaboré, la stratégie nationale de mise en œuvre du conseil agricole qui indique les orientations stratégiques, les principes, les types de conseil, le dispositif de mise en œuvre et le mécanisme de suivi-évaluation du conseil agricole.

Le conseil vise à aider le producteur à atteindre ses objectifs. Il permet de renforcer la capacité du producteur à maîtriser le fonctionnement de son exploitation, à améliorer ses pratiques, à prendre de meilleures décisions pour atteindre les objectifs qu'il se fixe. Le conseil agricole revêt alors une importance stratégique pour les agriculteurs, en tant qu'outil essentiel de dynamiques, et de changement et de prise de décision.

Ainsi cinq types de conseils sont retenus par la Stratégie Nationale de mise en œuvre du Conseil Agricole (SNCA) à savoir le conseil technique spécialisé qui se décline par domaine d'activité, le conseil de gestion aux exploitations agricoles, le conseil à l'accès au marché, le conseil à l'organisation et à la planification locale, et le conseil à l'alimentation et à la nutrition appliquée.

Pour chaque type de conseil, la SNCA précise la démarche d'application, le rôle des intervenants, les groupes cibles et les outils à utiliser. Le conseil de gestion aux exploitations agricoles a été choisi

comme la charnière autour de laquelle s'articuleront les autres types de conseil. Cependant, la mise en œuvre des différents types de conseil tarde à se concrétiser pour plusieurs raisons parmi lesquelles (i) les faiblesses dans l'application des différents types de conseil agricole; (ii) la définition tardive du contenu technique, d'outils et de la démarche des conseils à l'Accès au Marché, à la planification locale ; et à l'alimentation et la nutrition appliquée; (iii) les difficultés de coordination des interventions en conseil agricole; (iv) la faible utilisation des techniques de communication pour le renforcement des impacts; (v) l'insuffisance des mesures d'accompagnement devant faciliter l'adoption des innovations. Face à toutes ces difficultés, et dans le cadre du renforcement des capacités organisationnelles et techniques des Structures déconcentrées (DDAEP et ATDA) du MAEP pour des services conseils de qualité , PROFI-VI a appuyé le MAEP à travers la Direction de la Qualité, des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale (DQIFE) à définir des contenus, des méthodes, des démarches et des outils pour différents types de conseil agricole et à conduire une expérience pilote en CdG-OP en relation avec les réformes institutionnelles et organisationnelles dans le secteur de l'agriculture. Au total, cinq guides méthodologiques constituent les bases d'une collection « Manuels du Conseiller Agricole », à savoir i) le Guide d'Assistance - Conseil aux Communes, ii) le Guide du Conseil à l'Accès aux Marchés des produits agricoles, iii) le Guide des Bonnes Pratiques d'Hygiène pour la sécurité sanitaire des aliments, iv) le Guide du Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs et v) le Guide du Conseil de Gestion aux Exploitations Agricoles.

Le Guide du Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs (CdG-OP) vise à aider le conseiller à mettre en œuvre de façon efficace ce type de conseil suivant une démarche, une méthode et des outils spécifiques.

1.2. MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU GUIDE

L'élaboration du guide méthodologique fait suite à une série d'activités dont les principales se présentent comme suit :

- mission de suivi-appui-conseil de la DICAf qui a eu lieu en Mars 2016 au niveau des six CARDER : elle a permis de constater, que nonobstant les efforts déployés pour promouvoir le Conseil à l'Organisation et à la Planification Locale (COPL), force est de constater la faible qualité des résultats obtenus sur le terrain. Cette situation est entre autres due aux capacités techniques et méthodologiques limitées des Techniciens Spécialisés en Inspection et Education Coopérative (TSIEC) dans la mise en œuvre de ce type de conseil.
- atelier d'échanges d'expériences sur les approches de conseil agricole, notamment sur le Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF) et le CdG-OP, à Dassa-Zoumè en Mai 2016 avec l'appui de PROFIVI inscrit dans la deuxième rencontre d'échanges d'expériences entre les CARDER, le Secrétariat Général et les Directions (DICAf et DPLR) du MAEP, un atelier qui a, entre autres permis de capitaliser les expériences antérieures et celles en cours sur les deux types de conseil et de définir les orientations à court et moyen termes pour leur dynamisation au sein des CARDER. L'atelier a également connu la participation du PADYP ;
- renforcement des capacités des cadres des CARDER sur le CdG-OP sur la période de Juin 2016 à Mars 2017 notamment sur la base des méthodes et outils développés par le PADYP. Ce processus a connu cinq principales étapes en l'occurrence : i) la formation d'un Noyau de Formateurs au niveau du Ministère composé d'agents de la DICAf, de la DLROPEA et des CARDER ; ii) les sessions de formation des TSIEC et autres agents des CARDER par les membres du Noyau de Formateurs ; iii) la mise en œuvre de l'approche par les TSIEC au niveau des CARDER et avec quelques réalisations ; iv) les ateliers d'échanges techniques organisés

au niveau de chaque CARDER à l'intention des TSIEC, qui ont permis de capitaliser les acquis méthodologiques et v) l'atelier-bilan sur le processus de renforcement des capacités, des cadres des CARDER, facilité par deux Experts CdG-OP, ayant permis de décrire et de formaliser les acquis méthodologiques de mise en œuvre du CdG-OP et in fine, d'échanger sur la suite du CdG-OP en lien avec les réformes en cours au MAEP.

- retraite pour l'actualisation/élaboration du guide du CdG-OP : elle s'est déroulée à Bohicon en avril 2018 sous la coordination technique de la DQIFE et du PROFI-VI. Elle a également connu la participation de la DLROPEA, des DDAEP Atacora et Donga, des ATDA pôle 4 et pôle 6, des Unités Fonctionnelles Régionales (UFR) du Mono-Couffo et de l'Atacora-Donga, de la Fédération des Unions de Producteurs (FUPRO) et de la personne-ressource, un des facilitateurs du processus de renforcement des capacités des CARDER sur le CdG-OP. Le présent guide a été élaboré sur la base des acquis du PADYP, des matériaux élaborés durant le processus de renforcement des capacités des CARDER et d'autres supports produits par la DQIFE.

1.3. ORGANISATION DU MANUEL

1.3.1. Structure et contenu du guide

Ce guide méthodologique sur la mise en œuvre du Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs comporte huit chapitres.

- Le premier chapitre, introductif présente le contexte d'élaboration du document, sa structuration et les orientations pratiques de son utilisation.
- Le deuxième chapitre donne un bref aperçu sur le Conseil Agricole à travers quelques définitions, le contexte institutionnel, ses principes et son dispositif opérationnel.
- Le troisième chapitre définit le Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs et ses domaines d'application,

décrit et caractérise l'Organisation des Producteurs, présente les compétences/connaissances requises du conseiller et fait un bref aperçu des phases, étapes et outils de ce conseil.

- Le quatrième chapitre présente la phase de mise en place et d'identification des groupes CdG-OP. Au cours de cette phase, le conseiller procède à l'identification des villages d'intervention, organise des séances d'information/sensibilisation, recueille les adhésions, et procède au choix des OP.
- Le cinquième traite de l'établissement de la situation de référence d'une OP de base en cinq étapes : la préparation des sessions d'auto-évaluation, la formation des animateurs (membres de l'OP) sur la conduite des sessions d'auto-évaluation, l'animation des sessions d'auto-évaluation, la collecte de données complémentaires, l'analyse et exploitation des données collectées et la restitution des résultats du diagnostic.
- Le sixième chapitre traite de l'élaboration du plan d'actions d'une OP. Le conseiller devra suivre deux (2) étapes à savoir l'identification des actions à mener ainsi que les moyens de mise en œuvre et la planification des actions.
- Le septième chapitre présente la phase de mise en œuvre du plan d'actions et de suivi appui conseils; le conseiller devra suivre les deux étapes recommandées ci-après : le renforcement des capacités des membres des OP et l'accompagnement à la mise en œuvre du plan d'actions.
- Enfin, le huitième chapitre traite du suivi-évaluation du plan d'actions; il comporte deux étapes interdépendantes : le suivi d'exécution du plan et l'évaluation du plan d'actions.

1.3.2. A qui s'adresse le guide ?

Le guide méthodologique du conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs a été conçu pour l'usage de tous les acteurs du développement agricole et rural au Bénin. Ce guide est destiné aux

conseillers des structures d'intervention (publiques, parapubliques et privées) qui accompagnent les organisations de producteurs. Il s'agit notamment du MAEP et de ses structures déconcentrées, des OPA, des ONG et des bureaux d'étude, etc, qui interviennent dans l'appui-conseil.

1.3.3. Comment utiliser le guide

Ce guide présente le Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs comme un processus en cinq (5) phases déclinées en vingt-trois (23) étapes. Chaque phase comporte des étapes à suivre et structurée en tableau, présentant :

- les objectifs d'étape (pourquoi le faire ?),
- les résultats attendus de l'étape (produits attendus ?),
- les responsables de la réalisation de l'étape (qui va le faire ?),
- les acteurs impliqués dans l'étape (avec qui ?),
- la démarche opérationnelle pour avoir les produits escomptés (comment le faire ?),
- le moment / la période où il faut conduire l'étape (quand le faire ?),
- les précautions à prendre pour assurer la réussite de l'étape (précautions à prendre ?).

Lors de la lecture de la démarche opérationnelle de conduite de chaque étape, l'utilisateur du guide est invité à s'appropriier des outils, des illustrations ou des canevas proposés. En se familiarisant aux éléments, le lecteur devra intérioriser les questions à se poser à chaque étape, les informations à collecter pour répondre auxdites questions, les analyses à mener et les actions possibles pour les prochains pas.

2.1. DÉFINITIONS DE QUELQUES CONCEPTS SUR LE CONSEIL

Le conseil peut être défini comme un processus de facilitation visant l'amélioration de la production ou celle de la gestion de l'exploitation. Le tableau 1 présente la définition de quelques concepts importants liés au conseil agricole.

Tableau 1 : Définitions de quelques concepts liés au conseil agricole

Concepts	Définitions
Vulgarisation	Processus d'innovation et d'amélioration de connaissances visant principalement l'amélioration des performances techniques des producteurs.
Conseil agricole	Processus d'accompagnement méthodologique des producteurs agricoles dans la prise de décisions et la mise en œuvre des décisions prises en vue d'améliorer leurs revenus agricoles.
Conseil en gestion	Processus d'accompagnement des producteurs agricoles pour une meilleure prise de décision à travers la maîtrise des outils de gestion
Conseil à l'exploitation familiale	Processus du conseil agricole qui intègre la dimension familiale à savoir les besoins, objectifs et réalités socioculturels, économiques du producteur et de sa famille. Ce type de conseil est une variante du Conseil de Gestion des Exploitations Agricoles (CGEA).
Formation	Processus visant à conférer aux producteurs agricoles des compétences d'ordre général
Conseil aux organisations de producteurs agricoles	Démarche d'accompagnement des organisations de producteurs agricoles pour l'amélioration de la qualité de leurs services aux membres à travers un renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et managériales. Ce type de conseil est une variante du Conseil à l'Organisation et à la Planification Locale (COPL).
Services-conseils agricoles	Ensemble des prestations que le conseil agricole peut offrir aux producteurs agricoles dans le cadre de leurs activités en vue d'accroître et de sécuriser leurs revenus : Conseils techniques spécialisés, conseils pour l'accès aux marchés, conseil assistance juridique, conseil au financement, etc.

2.2. PRINCIPES ET DISPOSITIF DU CONSEIL AGRICOLE AU BÉNIN

2.2.1. Principes du conseil agricole au Bénin

Le tableau 2 suivant présente les sept principes fondamentaux prévus par la Stratégie Nationale du Conseil Agricole 2ème génération (SNCA 2) au Bénin.

Tableau 2: *Principes généraux du conseil agricole au Bénin*

Principes	Définition
Principe de contractualisation	Principe fondamental de la mise en œuvre du Conseil Agricole, il permet de planifier à divers niveaux (PTF-prestataires, prestataire-OP, prestataire-producteur, etc.) les conditions et les modalités de fourniture des services pour permettre aux producteurs d'orienter les services vers la satisfaction de leurs besoins et un engagement de résultats de la part du prestataire de service.
Principe de subsidiarité	La gestion de l'offre du Conseil Agricole est assignée à la structure compétente la plus proche des bénéficiaires directs, c'est –à dire ceux qui sont directement concernés. Selon ce principe, la gestion et la fourniture du service de conseil agricole devraient être assignées au plus bas niveau de la structure de l'administration locale.
Principe de complémentarité	La complémentarité et la synergie des actions seront recherchées à travers la concertation régulière à tous les niveaux entre les acteurs du conseil et entre ces derniers et les fournisseurs d'autres services agricoles
Principe d'adhésion libre et volontaire	L'adhésion libre et volontaire suppose que les exploitants agricoles, demandeurs de service, décident d'eux-mêmes et s'engagent à prendre part, en toute responsabilité, sans aucune contrainte, à toutes les étapes du processus d'accompagnement.
Principe de la confiance réciproque	La confiance mutuelle suppose une acceptation des relations de travail basée sur le sens de responsabilité, l'éthique, la morale, le respect et la confiance mutuels entre le conseiller agricole et l'exploitant agricole.
Principe de cofinancement	Ce principe fait appel à un mécanisme de financement multi acteurs institutionnalisés (Etat, bénéficiaires, collectivités locales, Interprofessions, projets, etc.), avec des modalités de financement et de subvention adaptés au type de conseil et aux capacités de paiement des bénéficiaires.
Le principe de pluralité	Plusieurs outils, méthodes et approches sont utilisés pour la mise en œuvre du Conseil Agricole. Ce pluralisme de la mise en œuvre des services est utilisé pour tirer profit de diverses aptitudes et avantages d'une gamme étendue de prestataires de service.

2.2.2. Dispositif du conseil agricole au Bénin

Depuis une décennie, le conseil agricole au niveau local est mis en œuvre à travers un dispositif prévu par la SNCA. Avec la liquidation des CARDER en novembre 2016 et la création des DDAEP et des ATDA en 2017, ce dispositif connaît un changement au niveau du secteur public. Actuellement le conseil agricole est assuré par les acteurs publics et privé à travers un dispositif pluriel composé des conseillers du public (du niveau national jusqu'au niveau des communes) et des conseillers des prestataires privés qui assurent l'accompagnement direct des producteurs et productrices à la base (Arrondissements et villages). La figure 1 présente le dispositif opérationnel de mise en œuvre du conseil agricole au Bénin.

Ce dispositif mixte est désormais l'unique à travers lequel tous les acteurs publics et privés se reconnaissent. Le fonctionnement de ce dispositif s'appuie sur les Centres de Services Agricoles pour le renforcement des capacités d'intervention aussi bien des acteurs directs des filières agricoles que des conseillers agricoles pour la mise en œuvre du Conseil Agricole.

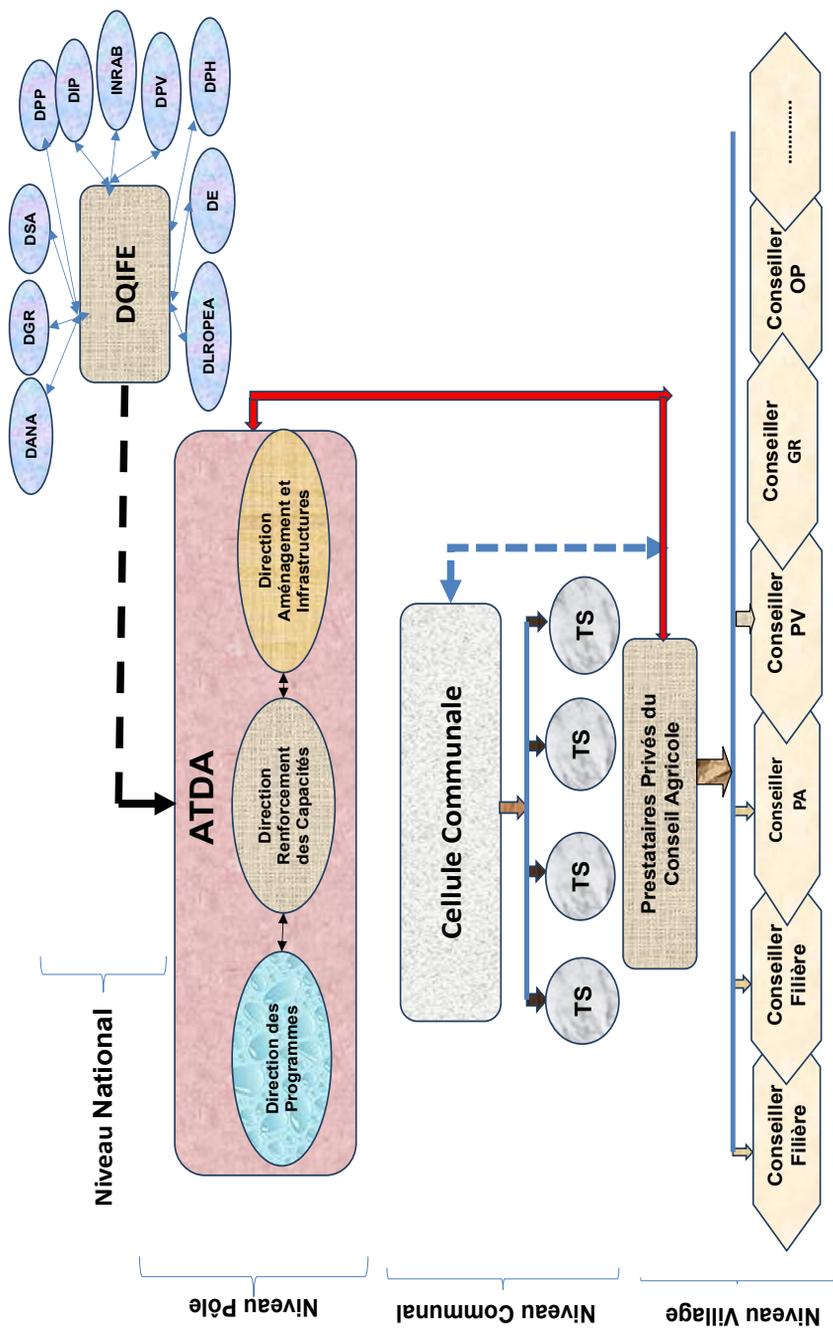


Figure 1: Synthèse de dispositif opérationnel

CONSEIL DE GESTION AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

3

3.1. DÉFINITION ET DOMAINES D'APPLICATION

Le Conseil de Gestion aux Organisations de Producteurs (CdG-OP) est défini comme une démarche de renforcement des capacités des OP de base en termes d'organisation, de fonctionnement et de gestion des services économiques au profit des membres, prenant en compte le contexte institutionnel. C'est une démarche qui vise à travers la conduite d'une auto-évaluation utile de connaître la situation organisationnelle et fonctionnelle d'une Organisation de Producteurs à partir de ses forces et ses faiblesses dans les sous-domaines de la vie coopérative.

Les domaines où le conseil est appliqué couvrent le champ d'action des OP et se présentent comme suit :

- Organisation de l'OP (structuration, fonctionnement, comptabilité et gestion) ;
- Gestion des activités économiques (organisation et suivi de la production, organisation de l'approvisionnement et la gestion des intrants, commercialisation, ...);
- Gestion stratégique (lien avec les partenaires, communication, élaboration de plans d'actions, élaboration de projets, etc).

3.2. CONNAISSANCE DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

3.2.1. Définitions et types d'OP

Une organisation de producteurs est un ensemble de personnes physiques et ou morales qui ont décidé volontairement de se mettre ensemble pour résoudre des problèmes qui leurs sont communs et

qu'isolément elles ne pourraient pas résoudre de manière rapide, économique, durable, efficace, rentable, etc.

Une organisation paysanne peut se définir comme un groupement de personnes physiques ou morales (agriculteurs, éleveurs, transformateurs de produits agricoles et de tous autres acteurs évoluant dans le monde rural) à caractère économique et social jouissant de la personnalité morale et dont les membres ont un intérêt commun.

Une OP, n'est pas une fin en soi, mais un moyen de résoudre des problèmes communs de ses membres.

Suivant leur statut juridique, on distingue différents types d'OP.

Une Organisation Professionnelle Agricole (OPA) **est un groupement de personnes physiques ou morales à vocation agricole qui décident de s'unir pour la défense de leurs intérêts auprès des pouvoirs publics et des tiers, ainsi que la fourniture de biens et services à leurs membres. La dénomination d'OPA inclut notamment les coopératives, les associations, les Groupements d'Intérêt Economique (GIE) et les syndicats.**

Une coopérative selon L'Acte Uniforme relatif au droit des Sociétés Coopératives **est une association autonome de personnes volontairement réunies sur la base de l'égalité, de leurs droits et obligations, pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise où le pouvoir est exercé démocratiquement.**

Une association selon la loi 1901 est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.

Un Groupement d'Intérêt Economique (GIE) selon l'Acte Uniforme relatif au droit des Sociétés Commerciales et GIE est un groupement

composé de personnes physiques ou morales ayant comme but de faciliter l'exercice de l'activité économique de ses membres (ou d'en améliorer ou d'en accroître les résultats), via la mise en commun de divers composants de cette activité (services, comptoirs de vente, assistance technique, etc). Bien que doté de la personnalité morale, un GIE n'est ni une société, ni une association. Il ne peut être constitué que pour une durée déterminée et ne doit pas avoir pour objectifs de réaliser des bénéfices pour lui-même.

Un syndicat : divers groupements ou organismes portent le nom de syndicat. Ex : un syndicat d'initiative est un organisme à caractère touristique ; un syndicat financier est un groupement temporaire en vue de réaliser une opération financière, etc. Un syndicat agricole est un syndicat professionnel regroupant des exploitants agricoles et de façon plus générale des agriculteurs.

De part les activités qu'elles mènent, on peut distinguer plusieurs sortes d'OPA: i) les OPA à but économique (coopératives) peut concerner le stockage, la commercialisation, la transformation, l'approvisionnement en intrants, la production, etc; ii) les OPA pour défendre les intérêts des membres (syndicats agricoles) : négociation des prix de vente des produits agricoles, prix des facteurs de production, la représentation, etc; iii) les OPA de formation et d'information des agriculteurs : gestion d'un centre de formation, édition de bulletins d'information, mise en place de radio rurale, etc.

3.2.2. Principes coopératifs et valeurs de l'identité coopérative

Les principes coopératifs sont les règles, les fondements sur lesquels se reposent l'organisation et la vie des coopératives de par le monde. Ils ont été, pour la première fois dans l'histoire, institués par les Equitables Pionniers de Rochdale (Grande Bretagne) en 1844 et ont connu plusieurs révisions en tenant compte du contexte de développement de ces organisations. Les principes actuellement en vigueur sont ceux de Manchester en 1995. Ils sont formulés comme suit :

- Adhésion volontaire et ouverte à tous ;
- Pouvoir démocratique exercé par les membres ;
- Participation économique des membres ;
- Autonomie et indépendance ;
- Education, formation et information ;
- Coopération entre les coopératives ;
- Engagement envers la communauté.

Les valeurs que défend l'entreprise coopérative sont :

- la prise en charge et la responsabilité individuelle et mutuelle ;
- la démocratie ;
- l'égalité ;
- l'équité ;
- la solidarité et;
- l'éthique basée sur :
 - l'honnêteté ;
 - la transparence ;
 - la responsabilité sociale ;
 - l'altruisme.

3.2.3. Organes et outils de gestion d'une OPA

3.2.3.1. Organes de gestion d'une OPA

Sur la base des documents juridiques que sont les Statuts et Règlements Intérieurs (variables d'une OPA à l'autre), les organes fondamentaux de gestion d'une OPA sont l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration (CA) ou le Comité de Gestion (CG) et le Conseil de Surveillance (CS) ou la Commission de Surveillance (CS) ou encore le Comité de Contrôle (CC). Les premiers membres du CA ou CG et du CS ou CC sont élus démocratiquement par une Assemblée Générale Constitutive (AGC) pour un mandat bien déterminé dans les textes juridiques. Ils sont renouvelés par une Assemblée Générale Ordinaire (AGO) conformément à leurs statuts.

Le CA jouit de l'autorité qui lui est conférée par l'Assemblée Générale pour assurer l'administration régulière et la gestion quotidienne de l'OPA et le CS est l'œil de l'AG pour surveiller et contrôler la gestion faite par le CA. Les attributions spécifiques de chaque organe sont définies dans les statuts et leur mode de fonctionnement complété par le règlement intérieur. Les fonctions des membres de ces organes ne donnent pas droit à un salaire, néanmoins ils peuvent bénéficier des avantages que leur offrent les textes juridiques pour les missions qu'ils effectuent au nom de l'OPA.

3.2.3.2. Outils de gestion d'une OPA

Outre les statuts et le règlement intérieur qui sont des outils fondamentaux de gestion, on peut citer comme autres outils d'une bonne gestion administrative, les documents ci-après :

- le registre des membres : donne la liste de tous les membres de l'organisation avec des informations nécessaires sur chacun d'eux (avec des photos si possible);
- le registre des élus : il permet la gestion des mandats;
- les registres des procès-verbaux des réunions statutaires des organes de gestion sont des documents dans lesquels les procès-verbaux des réunions sont inscrits ;
- les cahiers de courrier arrivée et courrier départ : il s'agit des lettres reçues par l'organisation et celles que le groupement envoie aussi dont les copies constituent les archives. Toutes ces lettres ou demandes doivent être classées dans un ordre (relativement aux dates), numérotées et gardées en lieu sûr ;
- le cahier de transmission de courriers permet de constater la remise effective des lettres aux bénéficiaires ;
- le programme d'activités : c'est un document préparé par le CA et adopté en AG par les membres de l'association. Il précise les activités prévues pour l'année à venir, le planning d'exécution

et les responsables de mise en œuvre. La mise en œuvre des activités se fait par l'organe d'exécution ;

- le cahier d'activités : où sont inscrites au fur et à mesure les activités réalisées ;
- le plan de campagne : c'est un document qui présente les objectifs de réalisation ainsi que les besoins en intrants / équipements de l'OPA pour la campagne qui s'annonce.

Une OP de base n'est pas tenue d'avoir tous ces documents, mais elle identifie le minimum dont elle a besoin à sa création pour son bon fonctionnement. Elle peut en compléter en fonction des nouveaux besoins de son développement.

Les principaux outils de gestion financière et comptable dont l'organisation a besoin sont :

- le bilan d'exercice : c'est un tableau qui représente sa situation patrimoniale à la clôture de l'exercice (31 décembre) ;
- le cahier de caisse : c'est un document comptable qui permet d'enregistrer quotidiennement et par ordre chronologique l'ensemble des recettes (entrées) et des dépenses (sorties) en espèces;
- le budget : c'est un document comptable produit annuellement et qui indique les activités, les recettes et de dépenses ainsi que leurs sources prévues par une entreprise agricole;
- le cahier de banque : c'est un document comptable qui recense par ordre chronologique les différents événements d'un compte pour une période donnée;
- le Compte d'exploitation : c'est un document qui fait la liste de l'ensemble des produits et des charges d'un exercice. Il peut être prévisionnel ou réel; il permet d'apprécier la rentabilité de l'activité menée ;

- la fiche de stock : C'est un document qui permet de tenir à jour un état des stocks. Elle permet de suivre les mouvements de stock, c'est à dire de suivre les entrées et les sorties de produit. La fiche de stock retrace l'historique des achats et ventes pour un même produit ou bien;
- la fiche d'inventaire : C'est un document sur lequel figure la liste et la quantité des biens, matériels et équipements d'une organisation à un instant précis.

A l'instar de la gestion administrative, une OP de base n'est pas tenue d'avoir tous ces outils de gestion financière, mais elle identifie le minimum dont elle a besoin à sa création pour son bon fonctionnement. Elle peut en compléter en fonction de ses nouveaux besoins.

3.3. MISSIONS, PROFIL ET COMPÉTENCES/CONNAISSANCES DU CONSEILLER (CDG-OP)

3.3.1. Mission du conseiller

Le conseiller en gestion des organisations de producteurs a pour mission d'accompagner les exploitants agricoles réunis en Organisations Professionnelles Agricoles, en groupements d'intérêts professionnels ou autres formes d'organisations dans la formation, le suivi, le conseil et l'appui dans les domaines précités : organisation de l'OP, comptabilité et gestion, commercialisation, gestion des intrants et gestion d'autres activités génératrices de revenu.

3.3.2. Profil et compétences/connaissances du conseiller (CdG-OP)

Le conseiller en gestion des Organisations de Producteurs doit avoir un niveau de BAC+3 ans en agronomie ou équivalent.

Il doit avoir des connaissances:

- en développement de l'entrepreneuriat agricole,
- en organisations professionnelles agricoles,

- sur la législation coopérative en vigueur au Bénin,
- en techniques d'animation,
- en analyses économiques,
- sur les filières et chaînes de valeurs ajoutées,
- sur la rédaction administrative et la déontologie administrative.

Il doit être capable de (compétences) :

- suivre et évaluer la mise en œuvre du conseil en CdG-OP ;
- conduire des diagnostics organisationnels et institutionnels ;
- aider les OP à élaborer des plans d'actions de développement ;
- renforcer les capacités techniques et organisationnelles des OP dans la mise en œuvre de leurs activités;
- utiliser les TIC (ordinateur, GSM, Internet, Vidéos, Photographies, Affiches, etc.);

Le conseiller doit à la fois :

- être un bon agent relationnel ;
- savoir écouter et se montrer rassurant devant des situations parfois difficiles.
- être informé de l'actualité technique de son domaine afin de pouvoir faire passer le message auprès des responsables OP
- être capable de faire faire et non faire à la place des OP ;
- être un bon communicateur : donner des informations, écouter le feed-back ;
- être ponctuel : respect des programmes établies et des horaires ;
- discret : ne pas diffuser des informations sur l'OP à des non-membres.

3.4. APERÇU DES PHASES, ÉTAPES ET OUTILS DU CONSEIL DE GESTION AUX OP

Le présent guide développe comment le conseiller devra s'y prendre pour conduire son intervention auprès des OPA. La démarche regroupe cinq phases qui se résument en :

- 1- Information /sensibilisation pour le choix des OP ;
- 2- Etablissement de la situation de référence d'une OP : auto-évaluation d'une OP ;
- 3- Elaboration du plan d'action;
- 4- Mise en œuvre du plan d'action et suivi-appui-conseils à l'OP ;
- 5- Suivi-Evaluation du Plan d'action

Un aperçu des différentes phases de cette démarche est présenté dans le tableau ci-après avec les étapes à suivre ainsi que les outils à utiliser pour mieux réussir ces phases.

Tableau 3 : Aperçu des phases, étapes et outils du CdG-OP

N°	Phases	Etapes	Outils
1	Information / sensibilisation pour le choix des OP	Préparation de la séance	- Guide méthodologique du CdG-OP
		Animation de la séance	- Fiche de conduite de la sensibilisation - Liste provisoire des critères de choix des OP
		Recueil des adhésions	- Fiche de recueil des adhésions
		Choix des OP	- Fiche signalétique des OP - Fiche synthèse des OP adhérentes
2	Etablissement de la situation de référence d'une op de base	Préparation des sessions d'auto-évaluation	- Grille d'auto-évaluation - Format de rapportage - Liste des critères de choix des animateurs d'auto-évaluation
		Formation des animateurs (membres de l'OP) sur la conduite des sessions d'auto-évaluation	- Guide d'élaboration de la situation de référence - Grille d'auto-évaluation - Matrice d'analyse
		Animation des sessions d'auto-évaluation	- Questionnaire d'auto-évaluation
		Collecte de données complémentaires	- Fiches de collecte des données quantitatives et qualitatives sur les indicateurs de performance du CdG-OP - Fiche signalétique des OP

N°	Phases	Etapes	Outils
		Analyse et exploitation des données collectées et Restitution des résultats du diagnostic	<ul style="list-style-type: none"> - FFOM - Guide d'élaboration de la situation de référence - Grille d'auto-évaluation - Matrice d'analyse - Format de rapportage - Résultats d'auto-évaluation
3	Elaboration du plan d'action d'une OP	Identification des actions à mener ainsi que les moyens de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Guide d'élaboration du plan d'action - Grille d'analyse des problèmes - Fiche de priorisation des actions - Fiche d'élaboration du budget
		Planification des actions (responsables de mise en œuvre et période)	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de planification - Canevas de plan d'action - Canevas de Plan de Travail Mensuel
4	Mise en œuvre du plan d'action et suivi-appui-conseils à l'OP	Renforcement des capacités des membres des OP par le Conseiller	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de formation - Fiche de visite d'échanges - Guide de formation - Fiche technique sur les thèmes de formation - Synthèse des principaux outils à utiliser par le conseiller et par l'OP - Fiche de suivi de formation - Fiche d'évaluation de la formation
		Accompagnement à la mise en œuvre du plan	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de suivi appui conseil de l'OP - Fiche de suivi des activités - Canevas de rapport mensuel du conseiller
5	Suivi-Evaluation du Plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> -Suivi d'exécution du plan -Evaluation du plan d'actions 	<ul style="list-style-type: none"> - Fiche de planification - Fiche d'évaluation

PHASE1 : INFORMATION / SENSIBILISATION POUR LE CHOIX DES OP

Pour les séances d'information et de sensibilisation, le guide recommande les quatre (4) étapes ci-après :

- Préparation de la séance
- Animation de la séance
- Recueil des adhésions et ;
- Choix des OP

4.1. PRÉPARATION DE LA SÉANCE

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Pour préparer des arguments pour convaincre l'auditoire- concevoir les outils- obtenir une meilleure implication des OP au CdG-OP
Quels produits attendus ?	<ul style="list-style-type: none">- Fiche de conduite des séances de sensibilisation- Liste provisoire des critères de choix des OP- Fiche de recueil des adhésions- Fiche signalétique des OP
Qui va le faire ?	Conseiller
Avec qui le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Responsables des OP- Chef hiérarchique- Partenaires des OP
Comment le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Concevoir les fiches- Faire valider les fiches conçues par le chef hiérarchique- S'inspirer des supports disponibles dans le guide CdG-OP
Quand le faire ?	- Avant la séance d'animation
Précautions à prendre ?	<ul style="list-style-type: none">- Prendre contact avec les responsables des OP et s'assurer de leur disponibilité et celle des membres- Utiliser les masses médias (radio, crieur public, etc.) pour relayer l'information- Tenir compte du calendrier agricole- Avoir l'accord de la hiérarchie sur le calendrier de travail- Choix du lieu et de la date de la sensibilisation

4.2. ANIMATION DE LA SÉANCE

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Informer / sensibiliser les OP sur la démarche- Amener les OP à adhérer au CdG-OP- Liste validée des critères de choix des OP avec les responsables des OP- Liste des OP adhérentes- Fiches signalétiques et des adhésions renseignées par les OP- Calendrier de mise en œuvre de la démarche (délai de retour des fiches d'adhésion et fiches signalétiques, délai de retour de la liste retenue de commun accord avec le conseiller, les responsables OP et les partenaires, période de réalisation de la situation de référence, etc.)- Liste des partenaires (qui accompagnent les OP) à impliquer
Quels produits attendus ?	Conseiller
Qui va le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Responsables des OP de bases et des faitières- Partenaires des OP
Avec qui le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Réunion d'information-sensibilisation avec les faitières filières communales et si possible avec une implication des Unions Communales de Producteurs (UCP)- Suivant les cas et pour une large information des OP : organiser les séances aux niveaux (i) arrondissement (ii) village/localités et (iii) OP.- Les points à aborder pendant la séance sont :

Questions	Réponses
<p>Comment le faire ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Présenter les objectifs du CdG-OP ✓ Présenter la stratégie de la démarche CdG-OP ✓ Présenter les avantages et les implications pour les OP ✓ Présenter les outils à remplir (fiche d'adhésion, fiche signalétique, etc.) ✓ Elaborer le calendrier
<p>Quand le faire ?</p>	<p>Avant le recueil des adhésions</p>
<p>Précautions à prendre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confirmer la présence des membres OP - Veiller à la participation effective des membres OP - Veiller à la présence des partenaires des OP <p>NB : Pour les OP absentes aux séances de sensibilisation, s'appuyer sur celles présentes pour les informer et leur transmettre les fiches à remplir</p>

4.3. RECUEIL DES ADHÉSIONS

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	Pour faciliter le choix des OP sur la base des critères retenus
Quels produits attendus ?	Fiches signalétique et des adhésions renseignées par les OP
Qui va le faire ?	Conseiller
Avec qui le faire ?	Responsables des OP de bases et des faitières
Comment le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Le conseiller collecte les fiches remplies par les OP de base- Les OP de base transmettent les fiches à leurs faitières qui se chargent de les transmettre au conseiller
Quand le faire ?	Avant le choix des OP
Précautions à prendre ?	veiller à la co-signature des fiches d'adhésion par les faitières

4.4. CHOIX DES OP

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Avoir le nombre d'OP selon les normes à accompagner par le conseiller- Conduire le processus CdG-OP avec les OP remplissant les conditions/critères et pouvant faire tâche d'huile- Liste validée des OP choisies- PV de la séance de validation de la liste des OP retenues Faitière des OP (conseil d'administration)
Quels produits attendus ?	Conseiller
Qui va le faire ?	
Avec qui le faire ?	
Comment le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Organiser une séance d'étude et de validation des demandes avec les membres du conseil d'administration sur la base des critères retenus- Informer les OP sur la liste retenue avec le PV de séance de sélection
Quand le faire ?	Avant les sessions d'autoévaluation
Précautions à prendre ?	Veiller à ce que les critères soient appliqués de façon objective NB : Il est souhaitable de procéder préalablement à une catégorisation des OP et retenir quelques-unes par catégorie dans le processus d'accompagnement.

PHASE D'ETABLISSEMENT DE LA SITUATION DE REFERENCE D'UNE OP DE BASE

5

L'établissement de la situation de référence, ou l'auto-évaluation d'une OP de base, de se fait en cinq étapes :

- La préparation des sessions d'auto-évaluation
- La formation des animateurs (membres de l'OP) sur la conduite des sessions d'auto-évaluation
- L'Animation des sessions d'auto-évaluation
- La collecte de données complémentaires
- L'Analyse et exploitation des données collectées et Restitution des résultats du diagnostic

5.1 PRÉPARATION DES SESSIONS D'AUTO-ÉVALUATION

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer les outils d'auto-évaluation - Informer les OP et obtenir leur adhésion pour application de l'outil d'auto-évaluation - Avant-projet de grille d'auto-évaluation - Feuille de rapportage - Animateurs d'auto-évaluation identifiés
Quels produits attendus ?	Conseiller
Qui va le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Animateurs d'auto-évaluation - Responsables de l'OP
Avec qui le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion d'information des membres de l'OP sur la méthodologie d'établissement de la situation de référence et obtenir leur quitus : i) étapes de la démarche ; ii) données à collecter ; iii) définition des critères de choix des Animateurs d'auto-évaluation ; iv) durée probable ; v) engagements des parties prenantes ; vi) planification pour la réalisation, etc. Suivant les cas : <ul style="list-style-type: none"> + Réunion groupée avec les élus (CA, CS) des OP de la même filière + Réunion par OP : plusieurs séances de travail - Choix des Animateurs d'auto-évaluation sur la base des critères retenus de commun accord
Quand le faire ?	Avant la formation des animateurs
Précautions à prendre ?	<ul style="list-style-type: none"> - Choix du lieu et de la date des sessions d'auto-évaluation - Eviter de prévoir l'organisation des sessions d'auto-évaluation à la veille des élections au sein de l'OP

5.2. FORMATION DES ANIMATEURS SUR LA CONDUITE DES SESSIONS D'AUTO-ÉVALUATIONS

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre à l'OP d'être capable elle-même de conduire l'auto-évaluation même en absence du conseiller
Quels produits attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> - Projet de grille d'auto-évaluation - Feuille de rapportage
Qui va le faire ?	Conseiller
Avec qui le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Animateurs d'auto-évaluation - Responsables de l'OP - Formation des Animateurs sur la conduite des sessions d'auto-évaluation. Suivant les cas, plusieurs options : <ul style="list-style-type: none"> ✚ Formation sur place par OP, de 2 Animateurs d'auto-évaluation ; ✚ Formation sur place par OP, de 2 Animateurs d'auto-évaluation élargie aux élus de l'OP ; ✚ Formation sur place par OP, de 2 Animateurs d'auto-évaluation élargie aux élus de l'OP et autres membres de l'OP dans le cas des OP de faible effectif (moins de 10 membres) ✚ Formation groupée des Animateurs des OP par zone, par filière ou l'ensemble des OP accompagnées par le conseiller ; ✚ Formation groupée des Animateurs des OP élargie aux élus des OP, par zone, par filière ou l'ensemble des OP accompagnées par le conseiller ;

Questions

Comment le faire ?

Réponses

- ✚ Formation groupée des Animateurs d'auto-évaluation des OP accompagnées par filière dans le cas où il y a plusieurs conseillers par commune ;
- ✚ Formation groupée des Animateurs des OP élargies aux élus des OP de la même filière idéalement afin d'harmoniser la compréhension des concepts couramment utilisés dans le processus d'auto-évaluation.
- Déroulement opérationnel des sessions de formation:
 - ✚ Formation sur place par OP : cette formation peut être déjà l'occasion pour élaborer le projet de grille d'auto-évaluation qui sera validée et utilisée par l'Assemblée Générale des coopérateurs. Idéalement, cette formation devrait durer deux jours ou deux séances. La première séance/journée devrait être consacrée :
 - i) présenter en détails, les généralités sur la méthodologie d'auto-évaluation ;
 - ii) présenter un exemple de grille d'auto-évaluation bien élaboré et utilisée par une autre OP de la même filière ;
 - iii) élaborer la grille sur le premier domaine avec ses sous-domaines. La seconde journée permettra : i) finaliser la partie de la grille portant sur les autres domaines ;
 - ii) faire la synthèse en conciliant les points de vue des participants ;
 - iii) programmer le déroulement des sessions d'auto-évaluation au niveau de l'AG des coopérateurs.

Questions

Réponses

-  Formation groupée des Animateurs des OP par zone, par filière ou l'ensemble des OP accompagnées par un conseiller. Comme dans le premier cas, cette formation devrait normalement se dérouler pendant deux jours. La première séance/journée plus intensive, devrait être consacrée : i) présenter en détails les généralités sur la méthodologie d'auto-évaluation ; ii) présenter un exemple de grille d'auto-évaluation bien élaborée et utilisée par une autre OP de la même filière ; iii) élaborer la grille sur l'ensemble des domaines et sous domaines d'une OP de la filière. La seconde journée offrira l'occasion : i) faire une sortie de terrain auprès d'une OP non loin du lieu de formation pour appliquer ; ii) tirer les enseignements sur la sortie de terrain ; iii) échanger sur les difficultés rencontrées dans la tenue d'une séance d'auto-évaluation ainsi que les approches de solutions ; iv) formuler les recommandations aux Animateurs et v) élaborer une planification pour la réalisation de l'auto-évaluation par OP.
- Elaboration du projet de grille d'auto-évaluation par OP pour la conduite des sessions d'auto-évaluation. Suivant les cas, plusieurs options :

Questions	Réponses
	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="236 132 393 852">✚ La grille d'auto-évaluation élaborée durant la formation sur place par OP, pourrait être finalisée avec les élus de l'OP, si ces derniers n'avaient pas participé à la formation des Animateurs d'auto-évaluation de leur OP ; <li data-bbox="398 132 583 852">✚ La grille d'auto-évaluation élaborée lors de la formation groupée par filière des Animateurs d'auto-évaluation, pourrait être adaptée aux spécificités de chaque OP de la filière et être pré-validée par les élus, alors, il devient le projet de grille à valider et à utiliser durant les sessions d'auto-évaluation.
Quand le faire ?	Avant les sessions d'auto-évaluation proprement dites
Précautions à prendre ?	

5.3. ANIMATION DES SESSIONS D'AUTO-ÉVALUATION

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre de dresser l'état des lieux de la coopérative par les adhérents à un moment donné, sur la base des informations disponibles. - Contribuer à l'élaboration d'un plan de développement de l'OP.
Quels produits attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'auto-évaluation qui met en exergue les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'OP
Qui va le faire ?	<p>Animateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conseiller - membres de l'OP - partenaires
Avec qui le faire ?	<p>L'auto-évaluation proprement dite de l'OP peut se dérouler en une ou plusieurs séances ou jours suivant la disponibilité des membres de l'OP. Chaque séance est appelée « Session d'auto-évaluation ».</p> <ul style="list-style-type: none"> ➕ Les sessions pourraient être consacrées à présenter en détails : i) les objectifs de la session, ii) le processus de déroulement ; iii) les rôles attendus des parties prenantes et iv) la validation du projet de grille selon les domaines et sous-domaines; ➕ L'animation de la session proprement dite ➕ Synthèse et validation des résultats par domaine (moyenne des scores par domaine)
Comment le faire ?	
Quand le faire ?	<p>Avant la collecte des données secondaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eviter que quelques individus monopolisent la parole - Chercher le consensus lors des interventions - Recueillir l'avis des acteurs partenaires (ONG, projets, IMF, etc.) sur certaines questions
Précautions à prendre ?	

5.4. COLLECTE DE DONNÉES COMPLÉMENTAIRES

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Compléter les résultats de l'auto-évaluation pour mieux comprendre certains aspects du fonctionnement de l'OP- Avoir des données de base pour l'élaboration de la situation de départ
Quels produits attendus ? Qui va le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Fiche synthèse des données collectées Conseiller
Avec qui le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Partenaires- faitière de l'OP- responsables de l'OP
Comment le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les données complémentaires à collecter aussi bien au niveau de l'OP qu'au niveau de ses partenaires- Identifier les structures auprès desquelles ces données seront collectées- Collecter les données à travers la documentation, interview, etc.
Quand le faire ?	Avant la restitution des résultats du diagnostic
Précautions à prendre ?	Recouper les sources pour avoir des informations fiables

5.5. ANALYSE ET EXPLOITATION DES DONNÉES ET RESTITUTION DES RÉSULTATS

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'OP - Faire valider les résultats par les membres de l'OP au niveau de l'OP - Faire valider les résultats (pour un ensemble d'OP) au niveau communal par la faitière et les partenaires - Rapport du diagnostic au niveau de l'OP
Quels produits attendus ?	Conseiller
Qui va le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables de l'OP - Responsables de la faitière de l'OP - Partenaires
Avec qui le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement des données et présentation des résultats par domaine sur la base d'une application Excel (Matrice de traitement des données) - Séance de restitution des résultats obtenus par OP (au niveau village) ou un ensemble d'OP (au niveau communal) en mettant l'accent sur les forces et faiblesses de l'OP par axe et par domaine - La restitution se fait en assemblée générale des membres
Comment le faire ?	Avant l'identification des actions à mener
Quand le faire ?	Présence des partenaires de l'OP (ou des OP) lors de la restitution
Précautions à prendre ?	

PHASE D'ELABORATION DU PLAN D'ACTION D'UNE OP

6

L'élaboration du plan d'actions d'une OP se fait essentiellement en deux (2) étapes :

- Identification des actions à mener ainsi que les moyens de mise en œuvre et
- Planification des actions

6.1. IDENTIFICATION DES ACTIONS À MENER ET DES MOYENS DE MISE EN ŒUVRE

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter la planification - Corriger les faiblesses identifiées lors de l'auto-évaluation
Quels produits attendus ?	- Liste des actions et des moyens
Qui va le faire ?	Conseiller
Avec qui le faire ?	- Membres de l'OP
Comment le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le travail se fait en assemblée des membres de l'OP - Faire une synthèse des forces, faiblesses, opportunités et menaces - Faire l'analyse des problèmes en se basant sur les faiblesses et menaces en identifiant leurs causes et les conséquences - Identification des actions à mener à partir des causes et conséquences - Prioriser les actions retenues - A chaque action identifiée, il faut estimer les moyens nécessaires pour sa mise en œuvre
Quand le faire ?	Avant la planification des actions identifiées
Précautions à prendre ?	<ul style="list-style-type: none"> - Eviter de retenir beaucoup d'actions - Retenir les actions prioritaires - Tenir compte des ressources propres de l'OP dans le choix des actions

6.2. PLANIFICATION DES ACTIONS

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Doter l'OP d'un plan d'actions - Disposer des actions réparties dans le temps et selon les besoins de l'OP
Quels produits attendus ?	- Plan d'actions
Qui va le faire ?	Conseiller
Avec qui le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Membres de l'OP
Comment le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Faire le travail en assemblée des membres de l'OP - Identifier un responsable de mise en œuvre pour chaque action prioritaire retenue de même que les personnes à impliquer - Déterminer les périodes de mise en œuvre des actions retenues - Rédiger le plan d'actions à partir du format de présentation du plan d'actions
Quand le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Après l'identification des actions prioritaires retenues
Précautions à prendre ?	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir compte des ressources disponibles et à mobiliser (plan de trésorerie de l'OP) pour budgétiser et planifier les actions - Tenir compte du calendrier agricole pour planifier les actions - Tenir compte des opportunités des partenaires pour budgétiser et planifier les actions

PHASE DE MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION ET SUIVI-APPUI-CONSEILS A L'OP

7

A l'étape de la mise en œuvre du plan d'actions et de suivi appui conseils, le conseiller devra suivre les deux étapes recommandées dans le guide à savoir :

- le renforcement des capacités des membres des OP et
- l'Accompagnement à la mise en œuvre du plan

7.1. RENFORCEMENT DE CAPACITÉS DES MEMBRES DES OP

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Rendre les membres capables de mettre en œuvre le plan d'actions de façon efficace- Rendre capable les membres de bien gérer leur OP
Quels produits attendus ?	<ul style="list-style-type: none">- OP performante dans ses domaines d'intervention
Qui va le faire ?	OP concernée
Avec qui le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Conseiller,- Partenaires- Faitière
Comment le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Formation- Visite d'échanges- Coaching- Appui institutionnel de la part des partenaires, etc.
Quand le faire ?	Après l'élaboration du plan d'actions
Précautions à prendre ?	<ul style="list-style-type: none">- Tenir compte des besoins réels de l'OP- Tenir compte des capacités d'autofinancement de l'OP (ressources propres)

7.2. ACCOMPAGNEMENT À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- S'assurer de la mise en œuvre du plan d'actions- S'assurer de la qualité des activités réalisées- OP performante dans ses domaines d'intervention
Quels produits attendus ?	Conseiller
Qui va le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Partenaires de l'OP- Faitière de l'OP
Avec qui le faire ?	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les actions qui nécessitent un accompagnement sur la base du plan d'actions de concert avec les OP- Faire une planification mensuelle/trimestrielle à partir des actions identifiées- Mettre en œuvre la planification élaborée
Quand le faire ?	Après le renforcement des capacités
Précautions à prendre ?	<ul style="list-style-type: none">- Eviter de se transformer en responsable d'exécution du plan d'actions

PHASE DE SUIVI-EVALUATION DU PLAN D'ACTION

8

La Suivi-Evaluation du Plan d'action comporte deux étapes interdépendantes : le Suivi d'exécution du plan et l'Evaluation du plan d'actions

8.1. SUIVI D'EXÉCUTION DU PLAN

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre à l'OP de suivre et d'apprécier le niveau d'exécution du plan d'actions - Collecter les données pour le suivi des indicateurs - Données qualitatives et quantitatives pour l'appréciation de l'évolution des performances de l'OP
Quels produits attendus ?	OP
Qui va le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Conseiller - Partenaires - Faitière
Avec qui le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Sur la base de la planification (mensuelle/trimestrielle) de l'OP, faire le point du niveau de réalisation des activités, - Sur la base de la planification (mensuelle/trimestrielle) du conseiller et en lien avec le niveau d'exécution du plan d'actions, le conseiller élabore un rapport de suivi qui fournit les informations pour alimenter les indicateurs
Comment le faire ?	<p>Au fur et à mesure que le plan d'actions est mis en œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eviter que les partenaires prennent le lead dans le suivi des actions - Le conseiller doit accompagner l'OP dans l'analyse et le traitement des données collectées au cours des suivis
Quand le faire ?	
Précautions à prendre ?	

8.2. EVALUATION DU PLAN D' ACTIONS

Questions	Réponses
Pourquoi le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Apprécier le taux d'exécution du plan d'actions - Tirer leçons de la mise en œuvre du plan d'actions - Définir les nouvelles orientations pour l'année suivante - Rapport d'évaluation
Quels produits attendus ?	OP
Qui va le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Conseiller - Partenaires - Faitière
Avec qui le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation se fait en assemblée des membres de l'OP - A partir des rapports d'activités, de suivi et documents de gestion de l'OP il faut : i) taux d'exécution, ii) les difficultés rencontrées, iii) tirer les leçons, iv) définir les orientations pour le nouveau plan d'actions à élaborer
Comment le faire ?	A la fin de l'échéance prévue dans le plan d'actions
Quand le faire ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le conseiller doit aider le conseil d'administration à bien préparer l'évaluation - Rendre disponible les outils de gestion de l'OP - Associer les partenaires de l'OP
Précautions à prendre ?	

ANNEXES

Annexe 1 : Fiche signalétique d'une OP

FICHE SIGNALETIQUE DE L'OP :					
Conseiller	<input type="text"/>	Zone/Filière	<input type="text"/>		
Code Conseiller	<input type="text"/>	Date	<input type="text"/>		
Contact	<input type="text"/>	Date visa technique	<input type="text"/>		
1. Identification de l'OP					
Dénomination de l'OP	<input type="text"/>		Nature de l'OP		
Année de création :	<input type="text"/>	Numéro coop.	<input type="text"/>	Code PADYP :	<input type="text"/>
Village :	<input type="text"/>	Arrondissement	<input type="text"/>	Commune	<input type="text"/>
Nom & Prénoms		Fonction		N° téléphones	
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Contact du Bureau exécutif		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
<input type="text"/>		<input type="text"/>		<input type="text"/>	

2. Etat des lieux de la coopérative par sous domaine d'appui durant le trimestre

Effectif actuel	Femmes	Hommes	Total

Sous domaine :

Appréciation de l'utilisation des outils

3. Besoin de renforcements identifiés

Gouvernance de la coopérative

✓

Gestion des ressources financières

✓

Suivi de la production

✓

Gestion des Intrants

✓

Suivi de Crédits

✓

Suivi de la Commercialisation

✓

Annexe 2 : Registre des adhérents d'une OP

Département	
Commune	
Arrondissement	
Village/Quartier	
Dénomination de l'OP	
Numéro d'enregistrement/ Immatriculation	
RÉGISTRE DES ADHÉRENTS	

Première page à l'intérieur :	
Date de création	
Effectif à la création	
Activités principales	
Montant part sociale	
Montant droit d'adhésion	
Registre des Adhérents	

Annexe 3 : Registre de PV de réunion (AG)

Date de réunion.....	N°	
Lieu de réunion.....		
Objet de la réunion.....		
Heure de démarrage.....		
Heure de fin.....		
Effectif attendu: Hommes.....	Femmes	Total
Effectif présent: Hommes.....	Femmes	Total
Nombre de procuration.....		
ORDRE DU JOUR		
1.		
2.		
3.		
4.		
DÉCISIONS PRISES		
1.		
2.		
3.		
4.		

RESPONSABLES DE LA MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

DÉLAI DE MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

PERSONNES À IMPLIQUER

- 1.
- 2.
- 3.

Date/...../.....

Ont signé

Le Président de séance

Le secrétaire de séance

Annexe 5 : Fiche des stocks

Département :
 Commune :
 Arrondissement :
 Village/Quartier :
 Dénomination de l'OP :

FICHE DE STOCK (1 fiche par produit)

Désignation (Produit) :
 Unité :
 Code :

(Recto)

Date	Nature de l'opération	Entrée	Sortie	Stock	Observations
	Reports				
	A reporter				

Annexe 6 : Cahier de caisse

Copie: Chrono

Département :

Commune :

Arrondissement :

Village/Quartier :

Dénomination de l'OP :

CAHIER DE CAISSE

Mois :

Année :

Date	N°	Référence	Libellé (Nature de l'opération)	Entrées (Recettes)	Sorties (Dépenses)	Solde	Observations
			Reports				
			TOTAUX FOLIO				
			REPORTS				
			TOTAUX CUMULES				

Annexe 9 : Canevas d'un Plan d'Actions OP

Annexe 4: PLANIFICATION DES ACTIVITES DE L'OP																
Dénomination de l'OP:											Code OP:					
Sous domaine/ Objectif prioritaire/ Activités/ Sous activités	avr-11	mai-11	juin-11	juil-11	août-11	sept-11	oct-11	nov-11	déc-11	janv-12	févr-12	mars-12	Résultats attendus	Responsable	Personnes à li	
SOUS DOMAINE 1																
Objectif prioritaire 1.1.																
Activités 1.1.1.																
<i>Sous activités 1.1.1.1.:</i>																
<i>Sous activités 1.1.1.2.:</i>																
<i>Sous activités 1.1.1.3.:</i>																
Objectif prioritaire 1.2.																
Activités 1.2.1.																
<i>Sous activités 1.2.1.1.:</i>																
<i>Sous activités 1.2.1.2.:</i>																
<i>Sous activités 1.2.1.3.:</i>																
Objectif prioritaire 1.3.																
Activités 1.3.1.																
<i>Sous activités 1.3.1.1.:</i>																
<i>Sous activités 1.3.1.2.:</i>																
<i>Sous activités 1.3.1.3.:</i>																
SOUS DOMAINE 2																
Objectif prioritaire 2.1.																
Activités 2.1.1.																
<i>Sous activités 2.1.1.1.:</i>																
<i>Sous activités 2.1.1.2.:</i>																
<i>Sous activités 2.1.1.3.:</i>																
Objectif prioritaire 2.2.																
Activités 2.2.1.																
<i>Sous activités 2.2.1.1.:</i>																
<i>Sous activités 2.2.1.2.:</i>																

Annexe 10 : Grille évaluation rapide d'une OP

Domaine de la structuration, de l'organisation administrative et du fonctionnement des organes

Indicateur	Note	1	2	3	4	Eléments de vérification
Grille évaluation rapide OPI. Connaissance de la mission par les membres * Quels sont les objectifs que l'Organisation s'est fixés ?		Les membres n'ont aucune idée des objectifs de l'Organisation.	Entre 0 et 25% des membres de l'Organisation connaissent la mission de l'Organisation.	Entre 25% et 50% des membres de l'Organisation connaissent la mission de l'Organisation.	Plus de 50% des membres de l'Organisation connaissent les objectifs de l'Organisation.	⇒ Ecrire les objectifs fixés
II. Connaissance des statuts du règlement intérieur y compris la répartition des tâches (BE/CA/AG/CS) dans l'Organisation * Existe-t-il un règlement intérieur? * Quel est le contenu du règlement intérieur? * Citer quelques grands points. * Citer les Sous-Commissions Spécialisées existantes		Non, pas de statut et de règlement intérieur ni une répartition des tâches	Seulement les membres du BE connaissent les statuts et le règlement intérieur et leurs tâches	Les statuts et Règlement Intérieur sont connus par plus de la moitié des membres de l'Organisation (y compris les tâches) mais ils ne sont pas appliqués systématiquement.	Les statuts et R.I. (y compris les tâches) sont connus et appliqués au sein de l'Organisation. Chaque membre connaît sa tâche et l'exécute	⇒ Vérifier si le R.I. existe ⇒ Citer quelques grands points du R.I. connus par des membres ⇒ Citer quelques applications du R.I. ⇒ Demander de citer les tâches à exécuter par les membres du BE, AG et SCS de l'Organisation
III. Réunions de l'Organisation * Combien de réunions sont prévues dans le R.I.? * Est-ce que les réunions statutaires sont tenues ? * Quel est le taux de participation des membres aux réunions? * Est-ce que les instances de l'OP sont renouvelées à temps ?		Non, pas de réunions des membres de BE et L'AG de l'Organisation	Le BE et l'AG de l'Organisation se réunissent très irrégulièrement et la périodicité arrêtée dans le R.I. n'est pas respectée	L'AG et le BE se réunissent (comme prévu dans le R.I.). Les demandes de réunions extraordinaires ne sont pas honorées et le quorum n'est pas toujours atteint	Le BE et l'AG se réunissent (comme prévu dans le R.I.). Les demandes de réunions extraordinaires sont honorées et le quorum est toujours atteint	⇒ Citer les réunions et leurs buts des deux dernières années ⇒ Donner le nombre des participants/participants ⇒ Donner la date du dernier renouvellement

<p>IV. Existence de documents administratifs au sein de l'organisation (registre membres, registre visite, CR délibérations AG, CA, BE, CC)</p> <p>* Est-ce que l'Organisation dispose des documents administratifs nécessaires? * Comment sont-ils tenus? * Les CR sont-ils utilisés</p>	<p>Non, l'Organisation n ne dispose pas de documents administratifs</p>	<p>L'organisation a des documents administratifs mais la tenue n'est pas à jour, l'établissement de CR n'est pas</p>	<p>Le CR est toujours fait, mais n'est pas complet (date, but de la réunion, agenda, liste de présence, décisions prises et actions à entreprendre)</p>	<p>Les docs. administratifs sont à jour Le CR est toujours fait et complet : avec date, but de la réunion, agenda, liste de présence, décisions prises</p>	<p>⇒ Vérifier l'existence des outils de gestion et leur tenue ⇒ Vérifier les CR faits (ou non-faits) dans le cahier de réunion du secrétaire ⇒ Vérifier si les CR sont complets</p>
--	---	--	---	---	---

Annexe 11 : Outils de traitement et d'analyse

DOMAINE	CODE CRITERES	QUELS SONT LES POINTS FAIBLES DES CVPC	COMBIEN DE CVPC ONT ILS CE POINT FAIBLE
A. ORGANISATION INTERNE	A.1	Partage de la gestion par les dirigeants élus	47%
	A.2	Maîtrise des SRI par les dirigeants	67%
	A.3	Connaissance et maîtrise de leur poste par les dirigeants élus	60%
	A.4	Tenue des réunions statutaires de la coopérative et participation des membres	40%
B. GESTION DES RESSOURCES	B.1	Existence et tenue des documents administratifs financier et comptable	60%
	B.2	Existence et tenue des documents de gestion des activités économiques	53%
	B.3	Mobilisation des ressources internes (cotisations)	53%
	B.4	Alphabétisation des dirigeants élus	53%
	B.5	Existence d'infrastructure suffisant (magasin)	60%
C. GESTION DU CREDIT	C.1	Capacité des dirigeants a analyser les demandes de crédit	60%
	C.2	Capacité des membres de la CVPC d'évaluer leur dette	67%
	C.3	Recouvrement des dettes par la coopérative	60%
	C.4	Dépôt des fonds récupérés dans les compte de la CVPC	67%

D.GESTION DES INTRANTS	D.1	Participation des membres à l'expression des besoins en intrants	60%
	D.2	Commande à temps des intrants	60%
	D.3		
	D.4	Approvisionnement à temps en engrais	60%
	D.5		
	D.6		
E.COMMERCIALISATION	E.1		
	E.2		
	E.3		
	E.4		
F.REPRESENTATION	F.1		
	F.2		

Annexe 12 : Fiche de suivi des activités

DENOMINATION OP=>		OP 1			OP 2		
		Statut bénéficiaire SAC		Effort bénéficiaire	Statut bénéficiaire SAC		Effort bénéficiaire
CATEGORIES ACTIVITES	Sous-domaine	prévu	réalisé	prévu	réalisé	prévu	réalisé
		Formation	Gouvernance_R3				
Gestion Ressources financière_R3							
Gestion Ressources Matériel_R3							
Gestion Intrants_R4							
Suivi Production_R4							
Gestion Commercialisation_R4							
Gestion Crédit_R4							
Capacité Stratégiques_R5							
Gouvernance_R3							
Gestion Ressources financière_R3							
SAC	Gestion Ressources Matériel_R3						
	Gestion Intrants_R4						
	Suivi Production_R4						
	Gestion Commercialisation_R4						
	Gestion Crédit_R4						
	Capacité Stratégiques_R5						
	Gouvernance_R3						
	Gestion Ressources financière_R3						

