sofréco

GUIDE METHODOLOGIQUE D’ETABLISSEMENT DE LA SITUATION DE REFERENCE DES ORGANISATIONS DES PRODUCTEURS ACCOMPAGNEES

PAR LE PADYP

Date : octobre 2011

Programme d’Appui aux Dynamiques Productives

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES 1

1. INTRODUCTION 2

1.1. CONTEXTE 2

1.2. OBJECTIFS DE L’ETUDE DE REFERENCE DES OP ADHERENTES AU CDG-OP 2

1.3. ECHANTILLONNAGE 2

1.3.1. Population étudiée 2

1.3.2. Unité de base de l’étude 2

1.3.3. Nombre d’échantillon et taille de l’échantillon 2

2. APPROCHE QUALITATIVE 4

2.1. DEFINITION 4

2.2. DOMAINE DE COMPETENCES DES COOPERATIVES AGRICOLES 4

2.2.1. Domaine 1 : L’organisation interne 4

2.2.2. Domaine 2 : Les services ou les biens fournis par l’organisation. 4

2.2.3. Domaine 3 : Les relations externes. 4

2.3. APPROCHE DE L’AUTO-EVALUATION 5

2.3.1. Cadre référentiel 5

2.3.2. Evaluation des capacités avec les scores 5

2.3.3. Acteurs impliqués 6

2.4. ETAPES DE MISE EN ŒUVRE 6

2.4.1. Etapes de préparation 6

2.4.2. Etapes de déroulement 6

2.4.3. Outils à utiliser 7

2.4.4. Exploitation des résultats par la coopérative 7

3. APPROCHE QUANTITATIVE 8

3.1. INDICATEURS DE PERFORMANCE DES OP DE BASE 8

3.2. INDICATEURS A SUIVRE AU NIVEAU DE L’ENVIRONNEMENT DES PRODUCTEURS 9

3.2.1. Au niveau de la commune 9

3.2.2. Au niveau de la filière 9

3.2.3. Environnement naturel 10

3.3. COLLECTE DES DONNEES 10

3.3.1. Collecte des données auprès des OP de base 10

3.3.2. Collecte des données auprès du CeCPA 11

3.3.3. Collecte des données secondaires AIC, CSPR, RéPAB, CRM-MC, IDI, DAGRI/MAEP 11

3.4. PHASES DE L’ETUDE 11

3.4.1. Formation des conseillers en gestion sur la démarche de l’étude 11

3.4.2. Collecte des données 12

3.4.3. Stockage, traitement et analyse des données 12

3.4.4. Rapportage 12

3.4.5. Restitutions de l’étude 12

3.4.6. Calendrier de l’étude 12

3.4.7. Moyens nécessaires 13

3.5. EXPLOITATION DES RESULTATS DE L’ETUDE DE BASE 13

3.5.1. Conseillers 13

3.5.2. Organisations de producteurs 13

3.5.3. CELCOR, MAEP et AFD 13

ANNEXES 14

ANNEXE 1 15

OUTILS D’AUTO-EVALUATION DES CAPACITES ESSENTIELLES DE GESTION DES OP DE BASE (CAS CVPC) 15

ANNEXE 2 23

1. INTRODUCTION
   1. CONTEXTE

Ce guide est destiné aux conseillers CdG-OP, aux OP faîtières chargées de la mise en œuvre des activités de la composante Conseil de Gestion aux OP et à la CELCOR elle-même. Il présente la démarche, les acteurs impliqués et les outils à utiliser dans le cadre de l’établissement de la situation de base des OP adhérentes au Conseil de Gestion du PADYP. Il est accompagné d’un recueil des outils de collecte de données.

* 1. OBJECTIFS DE L’ETUDE DE REFERENCE DES OP ADHERENTES AU CDG-OP

Cette étude vise trois objectifs opérationnels à savoir :

* permettre aux OP elles-mêmes d’avoir une idée globale de leur situation et se projeter dans l’avenir à travers l’établissement des plans d’actions ;
* fournir à chaque conseiller en gestion une base de données pertinentes sur l’organisation, le fonctionnement et la gestion des services économiques aux membres au niveau des OP de base qu’il accompagne, afin qu’il puisse disposer des éléments de diagnostic nécessaires pour mettre en place de manière efficace ses activités d’accompagnement ;
* déterminer la valeur de départ des indicateurs de performance du Conseil de Gestion afin de permettre au programme de disposer d’une base de comparaison permettant d’apprécier ultérieurement les changements intervenus suite à l’intervention du programme à partir des valeurs finales (en fin de programme) de ses mêmes indicateurs.

L’étude combinera des démarches qualitatives d’auto-évaluation des capacités de gestion des OP et la collecte de données quantitatives sur les indicateurs de performance du CdG-OP/ PADYP.

* 1. ECHANTILLONNAGE
     1. Population étudiée

Cette étude sera réalisée sur les OP de base adhérentes au CdG-OP dans les communes d’intervention du PADYP (CVPC en zone coton, GVM en zone maraichage et UGPAA en zone ananas).

* + 1. Unité de base de l’étude

L’unité de base dans le cadre de cette étude est une Organisation de Producteurs à la base (CVPC, GVM ou UGPAA).

* + 1. Nombre d’échantillon et taille de l’échantillon

L’échantillon sera constitué de tous les 240 OP adhérentes au Conseil de Gestion, à raison de 15 par conseiller. Le tableau suivant indique la répartition du nombre d’OP de base à enquêter par commune et par département :

**Répartition des OP de base à enquêter**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Filières** | **Départements** | **Communes** | **Nombre d’OP à étudier** |
| Coton | Alibori | Banikoara | 30 |
| Gogounou | 15 |
| Kandi | 15 |
| Malanville | 15 |
| Ségbana | 15 |
| S/Total Alibori | 90 |
| Borgou | Bembèrèkè | 15 |
| Kalalé | 15 |
| N’Dali | 15 |
| Nikki | 15 |
| Sinendé | 15 |
| S/Total Borgou | 75 |
| Atacora | Kérou | 15 |
| Kouandé | 15 |
| Péhunco | 15 |
| S/Total Atacora | 45 |
| Ananas | Atlantique | Allada | 05 |
| Toffo | 05 |
| Tori-Bossito | 05 |
| S/Total Atlantique | 15 |
| Maraîchage | Mono | Comè | 07 |
| Grand-Popo, | 08 |
| S/Total Mono | 15 |
| **Total** | **5** | **18** | **240** |

1. APPROCHE QUALITATIVE
   1. DEFINITION

Elle consistera à réaliser une auto-évaluation participative des capacités de gestion des OP de base à travers une grille d’évaluation conçue à cet effet.[[1]](#footnote-1) L’évaluation qualitative des capacités de gestion des OP de base sert à :

* faciliter l’identification des points forts et faibles de la gestion de la coopérative agricole afin de définir les axes prioritaires de renforcement des capacités ;
* impliquer les adhérents dans les procédures de suivi-évaluation de leur coopérative et leur permettre de s’approprier du processus de réflexion interne ;
* suivre les effets et impacts des activités de Conseil de Gestion aux OP menées par le conseiller.
  1. DOMAINE DE COMPETENCES DES COOPERATIVES AGRICOLES

Les coopératives agricoles peuvent être appréhendées selon trois (03) grands domaines décrits ci-dessous.

* + 1. Domaine 1 : L’organisation interne

Il s’agit de tout ce qui se rapporte au fonctionnement interne de la coopérative. Il s’agit aussi bien de la connaissance et du respect des textes juridiques que de la tenue des documents de gestion. Le domaine de l’organisation interne lui-même peut être ainsi subdivisé en deux sous-domaines à savoir : la **gouvernance** et la **gestion des ressources** humaines, matérielles et financières.

* + 1. Domaine 2 : Les services ou les biens fournis par l’organisation.

Ce sont les services que la coopérative offre aux membres et qui les motivent à y adhérer. Ce domaine lui-même peut être divisé en quatre sous-domaines à savoir : la **gestion des crédits, l’approvisionnement en intrants, la commercialisation, la transformation** des produits.

* + 1. Domaine 3 : Les relations externes.

Ce sont les relations que la coopérative entretient avec d’autres coopératives ou d’autres acteurs dans le secteur agricole. Ce domaine est subdivisé en trois sous-domaines à savoir : la **représentation** des adhérents, la **négociation** des appuis, la **maîtrise de la filière**.

Le tableau suivant récapitule les principaux domaines et sous-domaines :

|  |  |
| --- | --- |
| **Domaines** | **Sous-domaines** |
| Organisation interne | Gouvernance |
| Gestion des ressources |
| Services fournis par la coopérative | Gestion des crédits |
| Approvisionnement en intrants |
| Transformation |
| Commercialisation |
| Relations externes | Représentation des membres |
| Négociation des appuis |
| Maîtrise de la filière |

* 1. APPROCHE DE L’AUTO-EVALUATION

L’auto-évaluation des coopératives agricoles de base consiste à faire dresser l’état des lieux de la coopérative par les adhérents à un moment donné, sur la base des informations disponibles. Les adhérents apprécient de manière argumentée la situation pour ensuite faire des propositions d’amélioration. **L’outil d’auto-évaluation s’adresse directement aux capacités de gestion essentielles dont la coopérative agricole doit disposer pour être performante**. Chaque capacité de gestion est énoncée sous forme d’une question pour pouvoir évaluer les capacités. Il y a plusieurs capacités et questions par domaine. L’ensemble des capacités et questions constitue **la grille d’évaluation**. Une grille spécifique est nécessaire pour chaque type de coopérative (ananas, maraîchage, coton, etc.).

L’approche d’auto-évaluation est la suivante :

* les **questions** sont formulées pour interroger sur les capacités de gestion essentielles. Les participants à l’évaluation discutent sur la question et donnent une réponse.
* Les réponses sont traduites en un **niveau d’appréciation (score)** des capacités à l’aide d’une grille d’évaluation.
* Chaque **capacité de gestion** aura alors un score ; par exemple, (1) non, la capacité n’est pas encore développée, (2) oui, la capacité est développée mais elle reste à développer davantage et (3) oui, la capacité est bien développée. Chaque participant répond aux questions ou donne des scores pour les capacités selon sa propre perception et ses expériences de travail avec la coopérative.
  + 1. Cadre référentiel

L’utilisation de la grille d’évaluation permet d’analyser la performance actuelle de la coopérative agricole de base. Cependant, l’exercice doit également permettre d’apprécier **l’évolution des capacités de gestion** pour voir si la coopérative s’améliore ou non du point de vue performance. Il est ainsi indispensable d’élaborer des références avant de commencer l’exercice d’évaluation, c’est-à-dire, décrire les situations de référence qui permettent d’attribuer des scores pour chaque capacité de gestion. L’ensemble des situations de référence définies, constitue le **cadre référentiel**. Ce cadre de référence permettra d’évaluer les effets et impacts du Conseil de Gestion grâce aux mesures répétitives.

* + 1. Evaluation des capacités avec les scores

Les réponses possibles aux questions sont : « non, la capacité de gestion n’est pas encore développée » ; « oui, mais la capacité est à développer davantage »; ou « oui, la capacité de gestion est bien développée, il n’y a pas d’améliorations nécessaires ».

Avant de donner la réponse à une question, il est recommandé de faire les principaux constats par rapport à la capacité de gestion concernée. Cela permet de répondre à la question et surtout d’ouvrir un débat sur l’état des lieux. Chacune des réponses correspond à un score :

* « Non, la capacité de gestion n’est pas encore développée » ; score = 1.
* « Oui, mais la capacité est à développer davantage »; score = 2.
* « Oui, la capacité de gestion est bien développée » ; score = 3.

Une première option est d’utiliser les scores 1 à 3. Chaque capacité de gestion reçoit un score en fonction de la réponse donnée à la question. Une deuxième option est de remplacer les scores par des signes si la notation de la coopérative est perçue comme un exercice négatif qui empêche une évaluation. Alors, un score 1 devient «+», un score 2 devient «++» et un score 3 devient «+++»

Enfin, une troisième option est d’additionner les scores attribués pour donner un score moyen par sous-domaine de compétence.

* + 1. Acteurs impliqués

L’ensemble des membres de l’OP de base sont invités à participer à l’auto-évaluation.

* 1. ETAPES DE MISE EN ŒUVRE
     1. Etapes de préparation
* Information des adhérents et dirigeants élus de la coopérative agricole sur le but et l’approche de l’auto-évaluation ;
* Prise de décision par les dirigeants élus d’appliquer l’outil et engagement au développement organisationnel ;
* Désignation des animateurs de l’auto-évaluation au sein des coopératives et responsabilisation de l’équipe d’animation ;
* Formation des animateurs de l’auto-évaluation à la démarche et élaboration de la grille d’évaluation ;
* Adaptation de l’outil par l’équipe d’animation (formulation/traduction des questions d’évaluation des capacités de gestion, méthode d’attribution des scores, organisation de l’évaluation en focus group et méthode de visualisation des scores) ;
* Préparation des supports.
  + 1. Etapes de déroulement

Lors de la séance d’auto-évaluation :

* explication du but et de l’approche de l’auto-évaluation ;
* explication des questions ;
* réponses aux questions d’évaluation en faisant les constats ;
* débats et attribution des scores selon les réponses ;
* calculs et visualisation des scores moyens par sous-domaine de compétence par les animateurs devant le groupe ;
* identification des forces et faiblesses de gestion avec les participants ;
* définition des principaux axes de renforcement des capacités de gestion avec les participants.
  + 1. Outils à utiliser
* Grille d’évaluation et format de rapportage

Les grilles d’évaluation spécifiques sont développées lors des sessions de formation des animateurs de l’auto-évaluation avec les participants. Les formats de rapportage sont préparés par les animateurs et le conseiller (Cf. annexe).

* Outils de visualisation

La visualisation des résultats de l’auto-évaluation est une manière de partager les résultats dans des milieux où tout le monde n’est pas alphabétisé. D’autant plus que les symboles utilisés sont issus du milieu de la coopérative agricole de base qui s’est auto-évaluée. Il est important de retenir que la visualisation concerne les scores moyens par sous-domaine de compétence.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Score < 1,25 | 1,25 ≤ score ≤ 2,25 | Score > 2,25 |
| Rouge | Orange | Vert |

La visualisation peut se faire sous deux formes :

* en donnant une couleur aux cases des scores moyens. Cela peut se faire à la fin de l’évaluation en prenant la liste complète des scores ;
* en utilisant des barres (histogramme).
  + 1. Exploitation des résultats par la coopérative
* Validation des résultats de l’auto-évaluation par les dirigeants élus de la coopérative ;
* Prise de décision par la coopérative sur la fréquence d’application de l’outil ;
* Planification (annuelle ou pluriannuelle) en plénière des activités ;
* Renforcement des capacités de gestion.

1. APPROCHE QUANTITATIVE
   1. INDICATEURS DE PERFORMANCE DES OP DE BASE

* Dans les zones coton, ananas et maraîchage :
* Appréciation de la performance de l’OP par les membres (voir auto-évaluation) ;
* Fréquence des AG au sein des OP accompagnées ;
* Fréquence des réunions du CA au sein des OP accompagnées ;
* Respect de la durée des mandats au sein des OP accompagnées ;
* Nombre d’OP appuyé disposant d’un plan d’action mis en œuvre ;
* Degré d’organisation de la commercialisation par OP/filière ;
* Dette interne (montant des fonds dû aux producteurs non payés) ;
* Revenu des OP accompagnées ;
* Montant de la créance de l’OP sur la filière ;
* Pourcentage d’augmentation du nombre de membres ;
* Spécificités par filière :

**Zone coton :**

* Pourcentage d’augmentation du nombre de membres producteurs de coton ;
* Pourcentage d’augmentation des superficies emblavées en coton par CVPC ;
* Pourcentage d’augmentation de la production de coton-graine et sa qualité,
* Montant de la dette externe par CVPC accompagnée ;
* Pourcentage de producteurs en impayé ;
* Ratio d’endettement par CVPC accompagnée.

**Dans la zone ananas :**

* Pourcentage d’augmentation des superficies emblavées en ananas par UGPAA ;
* Pourcentage d’augmentation de la production d’ananas par UGPAA ;
* Montant de la dette externe de l’OP de base ;
* Pourcentage de producteurs en impayé ;
* Ratio d’endettement des UGPAA ;
* Nombre de contrats négociés et signés.

**Dans la zone maraichage :**

* Pourcentage d’augmentation des superficies emblavées en cultures maraîchères (les 5 principales spéculations) ;
* Pourcentage d’augmentation de la production par principale spéculation maraîchère ;
* Montant de la dette externe de l’OP de base ;
* Pourcentage de producteurs en impayé ;
* Ratio d’endettement de l’OP de base ;
* Nombre de contrats négociés et signés.
  1. INDICATEURS A SUIVRE AU NIVEAU DE L’ENVIRONNEMENT DES PRODUCTEURS
     1. Au niveau de la commune
* Dans les zones coton, ananas et maraîchage :
* Évolution du nombre de producteurs par filière au niveau de chaque Commune d’intervention ;
* Evolution des superficies emblavées par filière au niveau de chaque Commune d’intervention;
* Évolution de la production par filière au niveau de chaque Commune d’intervention et la qualité des productions;
* Évolution de la superficie des autres productions ;
* Evolution du nombre d’OP endetté dans la Commune par filière ciblée par le CdG-OP ;
* Evolution du nombre d’OP de base par filière ciblée par le CdG-OP.
  + 1. Au niveau de la filière
* Dans les zones coton, ananas et maraîchage :
* Évolution du nombre de producteurs par filière (coton, ananas, maraîchage) au niveau national ;
* Evolution des superficies emblavées par filière au niveau national ;
* Evolution de la production par filière au niveau national ;
* Qualité des produits phytosanitaires.
* Spécificités par filière :

**Zone coton**

* Dette globale des producteurs vis-à-vis de la filière ;
* Dette globale de la filière vis-à-vis des producteurs ;
* Prix d’achat du coton graine aux producteurs ;
* Prix des facteurs de productions (engrais, produits phytosanitaires) ;
* Changement institutionnel (décret, privatisation).

**Zone ananas :**

* Prix d’achat de l’ananas aux producteurs ;
* Prix des facteurs de productions (engrais, produits phytosanitaires) ;
* Cadre institutionnel.

**Zone maraichage :**

* Prix d’achat des principales spéculations maraîchères ;
* Prix des facteurs de productions (engrais, produits phytosanitaires) ;
* Cadre institutionnel.
  + 1. Environnement naturel
* Pluviométrie
* Parasitisme
  1. COLLECTE DES DONNEES

Des fiches de collecte de données spécifiques et des guides d’entretien ont été développés en direction des CeCPA et des OP de base. D’autres données secondaires (statistiques nationales sur les filières coton, ananas, maraîchage) seront collectées auprès de l’AIC/CSPR pour la filière coton, auprès de la FUPRO, du CeRPA /Atlantique –Littoral, de la DPP/MAEP pour les filières ananas et maraîchage.

* + 1. Collecte des données auprès des OP de base

Au niveau des OP de base, les données suivantes seront collectées :

* identification et historique de l’OP de base (Département, Commune, Village, dénomination de l’OP, évolution du nombre de producteurs total et par sexe, date de création, année d’enregistrement, raisons sociales et événements principaux, composition du bureau, niveau d’alphabétisation, formation en gestion coopérative) ;
* inventaire des ressources humaines (liste des membres du CA et du CC avec leur niveau de scolarisation ou d’alphabétisation, niveau d’alphabétisation de tous les membres, employés par catégorie) ;
* fonctionnement de l’OP de base (existence de documents juridiques : statut et règlement intérieur et origine desdits documents, fonctionnement du Conseil d’Administration, du Comité de Contrôle, de l’AG : Nombre de membre, date de la dernière réunion, fréquence moyenne des réunions de chaque organe, le quorum, le mode de prise de décision) ;
* membership ou qualité de membre (condition requise pour être membre, condition de perte de la qualité de membre, contribution des membres aux divers services rendus par l’OP de base) ;
* potentiel de production (production des trois dernières campagnes) ;
* documents de gestion utilisés et tenus ;
* description des services aux membres : approvisionnement en intrants, commercialisation, formation des membres, (calendrier : opération/date de début/date de fin, période culturale correspondante, responsable, modalités particulières, analyse des forces, faiblesses, opportunités, contraintes et propositions d’actions), information des membres (canaux, thèmes, périodicité/période, responsable, forces, faiblesses, opportunités, contraintes), autres services ( description, forces, faiblesses, opportunités, contraintes) ;
* inventaire de ressources matérielles et financières des OP de base ;
* besoins d’appuis (attente vis-à-vis du PADYP, formations souhaitées, équipements et matériels envisagés).

Au niveau des trois zones (Coton, Ananas et Maraîchage), les données suivantes seront également complétées :

* quantité d’intrants reçue au cours la campagne 2010-2011 et prévision pour la campagne 2011-2012 : engrais, insecticides, herbicides, pulvérisateurs (herbicide et insecticide), valeur totale en FCFA par type d’intrants reçus ;
* quantité d’intrants consommée au cours la campagne 2010-2011 et prévision pour la campagne 2011-2012 : engrais, insecticides, herbicides, pulvérisateurs (herbicide et insecticide), valeur totale en FCFA par type d’intrants consommés.

Cette collecte complémentaire se fera en fonction de la spécificité de chaque filière.

* + 1. Collecte des données auprès du CeCPA

Dans la zone coton, les données à collecter sont :

* identification du CeCPA (département, commune) ;
* effectifs des agents par poste (y compris PARFCB) ;
* dénombrement des CVPC dans la commune ;
* statistiques de production de la commune pour les cinq dernières campagnes : campagne, nombre de producteurs, superficie emblavée, production en tonnes et en valeur, rendement moyen par campagne ;
* quantité d’intrants consommée au cours des cinq dernières campagnes : engrais, insecticides, herbicides, appareil de tout genre, valeur total en FCFA par type d’intrants consommés ;
* situation de l’endettement dans la commune ;
* analyse des forces, faiblesses, opportunités et contraintes de la production cotonnière dans la commune ;
* inventaire des structures d’appuis aux OPC et leurs actions dans la commune : structure/projet/programme, zones d’intervention, activités menées, bénéficiaires, date ;
  + 1. Collecte des données secondaires AIC, CSPR, RéPAB, CRM-MC, IDI, DAGRI/MAEP

A ce niveau les données à collecter sont :

* évolution du prix d’achat des productions par filière ;
* prix de cession des intrants aux producteurs ;
* dette globale des producteurs vis-à-vis de la filière ;
* dette globale de la filière vis-à-vis des producteurs ;
* type de produits ;
* prix des facteurs de production (engrais, produits phytosanitaires) par filière ;
* changement institutionnel (texte, accord cadre, décret, privatisation, etc.) ;
* qualité des produits phytosanitaires par filière.
  1. PHASES DE L’ETUDE
     1. Formation des conseillers en gestion sur la démarche de l’étude

Les 16 conseillers en gestion et les 2 répondants au niveau du CRM-MC et du RéPAB recevront une formation sur la démarche de l’étude de base, les données à collecter, les activités à mener et le mode d’utilisation des différentes fiches de collecte de données conçues à cet effet. Cette formation initiale sera donnée par la CELCOR. Elle y inclura également une note méthodologique sur l’exploitation des résultats de l’étude de base en particulier les conseillers en gestion.

* + 1. Collecte des données

Les données seront collectées par les conseillers conformément à la méthodologie décrite ici

* + 1. Stockage, traitement et analyse des données

Les conseillers conserveront une copie des fiches de collecte de données au niveau de leur ressort territorial pour les besoins d’appui des OP accompagnées. Un exemplaire de chaque fiche sera adressé à la CELCOR.

Les données seront traitées et analysées par l’équipe de suivi-évaluation du PADYP. A cet effet, un masque de saisie de données sous MS Access sera conçu pour faciliter le traitement. Le tableau n°2 en annexe résume par indicateur les données à exploiter, les modes de calcul et les divers paramètres à calculer.

* + 1. Rapportage

Le rapport global de l’étude sera établi par l’équipe de suivi-évaluation du PADYP. Toutefois, sur la base des fiches de collecte de données les conseillers établiront des rapports circonstanciés de diagnostic par OP de base qui vont également inclure la valeur des indicateurs par OP de base pour les besoins de restitution et de programmation. La CELCOR fournira à chaque conseiller un résumé de ces indicateurs après les analyses.

* + 1. Restitutions de l’étude

Le conseiller organisera une séance de restitution au niveau de chaque OP de base. Il sera également organisé au niveau communal la restitution des résultats de l’étude et la présentation des plans d’action. Cet atelier vise à faire des propositions d’amélioration des plans d’action élaborés et à motiver et initier les autres OP non accompagnées à procéder à leur diagnostic et élaborer leur propre plan d’action.

En outre la valeur cible des indicateurs seront fixés de commun accord avec les acteurs.

* + 1. Calendrier de l’étude

L’étude aura une durée de six semaines conformément au tableau ci-après :

**Chronogramme de l’étude de référence des OP de base**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Phase** | **S 1** | **S 2** | **S 3** | **S 4** | **S 5** | **S 6** |
| Préparation | X |  |  |  |  |  |
| Collecte des données |  | X | X | X |  |  |
| Traitement et analyse des données |  |  |  | X |  |  |
| Rapportage |  |  |  |  | X |  |
| Restitution |  |  |  |  |  | X |

* + 1. Moyens nécessaires

Cette étude mobilisera les ressources humaines suivantes :

* 16 conseillers CdG-OP qui conduiront les enquêtes auprès des 15 OP de base de leur ressort et des CeCPA ;
* l’équipe de la composante 2 qui assurera la coordination globale de l’étude et conduira les enquêtes auprès des autres acteurs, ainsi que le traitement, l’analyse des données et le rapportage.
  1. EXPLOITATION DES RESULTATS DE L’ETUDE DE BASE
     1. Conseillers

Chaque conseiller se servira des résultats de l’étude pour adapter le conseil de gestion aux OP de base qu’il accompagne. Il établira à partir de ces données le diagnostic de départ.

* + 1. Organisations de producteurs

Les OP assistées par chaque conseiller se fixeront sur la base des résultats de l’étude des objectifs et résultats à atteindre et établiront le plan d’action de la première année.

* + 1. CELCOR, MAEP et AFD

Cette étude fournira la valeur de départ des indicateurs de performance des OP de base accompagnées et permettra de fixer de manière raisonnable avec celles-ci les valeurs cibles des indicateurs de performance à atteindre en fin de programme. Ceci permettra d’apprécier l’impact du programme à la suite de l’étude d’impacts qui sera organisée en fin de Programme.

ANNEXES

ANNEXE 1

OUTILS D’AUTO-EVALUATION DES CAPACITES ESSENTIELLES DE GESTION DES OP DE BASE (CAS CVPC)

**Tableau 1.1. : Capacités essentielles de gestion et cadre référentiel**

| **Sous-domaines** | **N°** | **Capacité de gestion** | **Questions d'évaluation** | **Cadre référentiel et scores** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Non (1 ou +)** | **Oui, mais (2 ou ++)** | **Oui (3 ou +++)** |
| La gouvernance | A.1 | La représentation de toutes les catégories de membres dans les structures dirigeantes | Toutes les membres notamment les femmes, sont-elles représentées dans les structures dirigeantes ? | Les femmes sont absentes des structures dirigeantes | Il y a moins d'une femme alphabétisée dans les structures dirigeantes | Il y a plusieurs femmes alphabétisées dans les structures dirigeantes |
| A.2 | Le partage de la gestion de la coopérative par les dirigeants élus | La gestion de la coopérative est- elle partagée par les dirigeants ? | Un seul élu s'occupe de la gestion | Quelques membres s'occupent de la gestion mais aucune femme, les documents de gestion sont tenus par un seul élu | Tous les membres élus dont au moins une femme se partagent la gestion. La tenue des documents de gestion est partagée entre les élus |
| A.3 | La maîtrise des Statuts et règlement intérieur par les élus | Les dirigeants maîtrisent-ils le Statut et le Règlement Intérieur de la Coopérative ? | Les décisions prises par les élus ne sont jamais conformes aux SRI | Les décisions prises par les élus sont quelques fois conformes aux SRI | Les décisions prises par les élus sont toujours conformes aux SRI |
| A.4 | La connaissance et la maîtrise de leurs postes et rôles par les dirigeants élus | Les dirigeants connaissent-ils et maîtrisent-ils leurs postes et rôles? | La plupart des membres ne connaissent ni leurs postes ni leurs rôles | La plupart des membres connaissent leurs postes mais ils ne jouent pas leurs rôles | Chaque membre connaît bien son poste et joue correctement son rôle |
| A.5 | La tenue des réunions statutaires de la coopérative et la participation active des membres aux réunions | Les réunions statutaires sont-elles tenues et les membres participent-ils activement ? | Il y a moins de deux AG ordinaires dans l'année et moins de la moitié des membres participent | Il y a au moins deux AG ordinaires dans l'année et au moins la moitié des membres participent mais les femmes ne participent pas. | Il y a au moins deux AG dans l'année et plus de la moitié des membres participent, les femmes participent pleinement |
| A.6 | La collaboration entre la structure de supervision et les élus dans les prises de décisions | Les décisions importantes pour la CVPC sont-elles prises par les élus ? | Ce sont les décisions prises par les agents de supervision (TSAGC, AAGC, CPV…) qui sont toujours retenues | L'AAGC invite les élus à une séance de discussion. Les décisions sont prises par l'AAGC et les élus. | l'AAGC informe les élus des décisions à prendre, les élus se réunissent et prennent la décision qu'ils soumettent à l'AAGC |
| La gestion des ressources | B1 | L'existence et la tenue des documents comptable et financiers des activités économiques selon les procédures | Les documents administratifs, financiers et comptables de la CVPC existent-ils et sont bien tenus? | Les documents administratifs, financiers et comptables sont absents | Les documents administratifs, financiers et comptables sont présents mais ils ne sont pas correctement tenus | Les documents administratifs, financiers et comptables sont présents et ils sont correctement tenus |
| B2 | L'existence et la tenue des documents liés aux activités économiques selon les procédures | Les documents de gestion des activités économiques (intrants, commercialisation) de la CVPC existent-ils et sont bien tenus? | Les documents de gestion des activités économiques sont absents | Les documents de gestion des activités économiques (intrants, commercialisation) sont présents mais ils ne sont pas correctement tenus | Les documents de gestion des activités économiques sont présents et ils sont correctement tenus |
| B3 | La mobilisation des ressources financières internes par la coopérative | La coopérative mobilise-t-elle des ressources financières internes? | Les seules sources de revenus internes sont les droits d'adhésion, les parts sociales | Les sources de revenus internes sont les droits d'adhésion, les parts sociales et les cotisations spéciales | Les sources de revenus internes sont les droits d'adhésion, les parts sociales et les cotisations spéciales, les frais de prestations et autres prélèvements |
| B4 | L'alphabétisation des dirigeants élus | Les dirigeants de la coopérative sont-ils alphabétisés en français ou en langue locale? | Moins du quart des dirigeants sont alphabétisés | Au moins la moitié des dirigeants sont alphabétisés | Plus de la moitié des dirigeants sont alphabétisés |
| B5 | L'existence des infrastructures et équipements suffisants de la CVPC | Les infrastructures et équipements (de gestion des intrants et de la commercialisation) existent-ils en nombre suffisant? | La CVPC ne dispose ni de magasin de stockage des intrants, ni des équipements de commercialisation (bascules, toiles d'achats) | La CVPC dispose des équipements, mais ils sont insuffisants par rapport aux besoins | La CVPC dispose d'équipements suffisants pour ses besoins |
| La gestion des crédits | C.1 | La capacité des dirigeants élus à analyser des demandes de crédits (intrants, campagne, labour) | Les dirigeants élus de la CVPC sont-ils capables d'analyser les demandes de crédits des membres ? | Les demandes de crédit des adhérents sont validées sans analyse préalable par les dirigeants | Les demandes de crédit des adhérents sont validées après une analyse préalable par les dirigeants | Les demandes de crédit des adhérents sont validées après une analyse préalable par les dirigeants, elles sont parfois rejetées |
| C.2 | Evaluation de la dette et information des membres de la CVPC de leur dette | Les membres de la CVPC sont-ils capables d'évaluer eux-mêmes leur dette? | Les membres de la CVPC ne sont pas informés de leur dette. | Les membres de la CVPC ne détiennent aucun document leur permettant d'évaluer eux-mêmes leur dette, ils sont informés au cours d'une AG | Les membres de la CVPC détiennent tous les documents leur permettant d'évaluer leur dette et le point est fait en AG |
| C.3 | Le recouvrement par la coopérative des crédits auprès des adhérents | La coopérative recouvre-t-elle les crédits auprès de ses adhérents ? | Il y a des impayés externes (vis-à-vis des fournisseurs de crédits) | Il n' y a pas d'impayés externe, mais il y a des impayés internes (entre membres) | Il n'y a ni impayés externes, ni impayés internes |
| L'approvisionnement en intrants | D.1 | La participation des membres à l'expression des besoins en intrants par la CVPC | Les prévisions de consommations d'intrants tiennent-ils comptent des besoins exprimés par les membres ? | Les quantités d’intrant à accorder à chacun des membres sont déterminées par les élus uniquement | Les quantités d’intrants à accorder à chacun des membres se basent sur l'expression des besoins par les membres eux-mêmes, mais sans analyse préalable | Les quantités d’intrants à accorder à chacun des membres se basent sur l'expression des besoins par les membres eux-mêmes et l'analyse de l'historique de production du membre concerné |
| D.2 | L'approvisionnement en semences des membres en temps voulu | La coopérative fournit-elle à temps des semences à ses adhérents ? | Il y a un manque de semences | Il y a des semences mais les livraisons sont tardives | il y a des semences et elles sont livrées à temps |
| D.3 | L'approvisionnement en engrais des membres en temps voulu | La coopérative fournit-elle à temps des engrais en quantité suffisante à ses membres ? | Il y a un manque d'engrais et la coopérative n'entreprend aucune action | Il y a de l'engrais en quantité suffisante mais la qualité et la livraison à temps posent problème | il y a de l'engrais en quantité suffisante et il est livré à temps |
| D.4 | L'approvisionnement en produits phytosanitaires des membres en temps voulu | La coopérative fournit-elle à temps des produits phytosanitaires en quantité suffisante à ses membres ? | Il y a un manque de produits phytosanitaires et la coopérative n'entreprend aucune action | Il y a des produits phytosanitaires en quantité suffisante mais la qualité et la livraison à temps posent problème | il y a des produits phytosanitaires en quantité suffisante et ils sont livrés à temps |
| La commercialisation du coton graine | E.1 | La commercialisation (pesée et évacuation) à temps de la production de coton-graine | La coopérative organise-t-elle à temps la commercialisation de toute la production coton-graine de ses membres? | Les marchés coton sont organisés avec beaucoup de retard | Les marchés coton sont organisés à temps mais la main d'œuvre pour les chargements posent problèmes. Le coton est évacué en retard. | Les marchés coton sont organisés à temps et le coton est évacué en retard. |
| E.2 | La quantité et la qualité du coton commercialisés | Les quantités pesées et la qualité du coton sont-elles conformes à l'usine? | Il y a des manquants à l'usine et une partie du coton commercialisée est déclassée | Il n'y a pas de manquant à l'usine mais une partie du coton est déclassée | il n'y a ni manquant ni déclassement du coton à l'usine |
| E.3 | Le paiement des producteurs | Tous les producteurs qui ne sont pas en impayés sont-ils payés ? | Il y a des producteurs qui ne sont pas en impayés non payés | Tous les producteurs qui ne sont pas en impayés sont payés mais avec du retard | Tous les producteurs qui ne sont pas en impayés sont payés et à temps |
| La représentation et la défense des intérêts des membres | F.1 | La représentation des membres à des rencontres avec les autres acteurs | La coopérative représente-t-elle valablement ses membres aux rencontres avec les autres acteurs ? | La coopérative participe aux rencontres avec les autres acteurs mais ne défend pas les intérêts de ses membres | La coopérative participe aux rencontres défend les intérêts de ses membres mais ne rend pas compte aux membres | La coopérative participe aux rencontres défend les intérêts de ses membres et rend compte aux membres |
| La maîtrise de la filière par les membres | G.1 | La recherche et la diffusion des informations techniques et les informations concernant la filière | La coopérative a-t-elle des informations techniques et celles concernant la filière (prix, décisions prises, etc.)et les diffuse-t-elle aux membres à temps? | La coopérative n'a pas d’informations techniques sur la filière à diffuser aux membres | La coopérative a quelques informations et les diffuse aux membres avec du retard (informations pas d'actualité) | La coopérative a des informations et les diffuse à temps |
| La diversification | H.1 | L'appui aux autres spéculations autres que le coton | La coopérative s'intéresse-t-elle aux spéculations pratiquées par les membres? | La coopérative ne s'intéresse pas aux autres spéculations pratiquées par les membres | La coopérative s'y intéresse mais n'a mis en place aucun service/appui aux autres spéculations | La coopérative s'y intéresse et a mis en place quelques services |

**Tableau 1.2. : Feuille de rapportage**

| **N°** | **Questions d'évaluation** | **Constat** | **Scores** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Non (1 ou +)** | **Oui, mais (2 ou ++)** | **Oui (3 ou +++)** |
| A.1 | Toutes les membres notamment les femmes, sont-ils représentés dans les structures dirigeantes ? |  |  |  |  |
| A.2 | La gestion de la coopérative est- elle partagée par les dirigeants ? |  |  |  |  |
| A.3 | Les dirigeants maîtrisent-ils le Statut et le Règlements Intérieurs de la Coopérative ? |  |  |  |  |
| A.4 | Les dirigeants connaissent-ils et maîtrisent-ils leurs postes et rôles? |  |  |  |  |
| A.5 | Les réunions statutaires sont-elles tenues et les membres participent-ils activement? |  |  |  |  |
| A.6 | Les décisions importantes pour la CVPC sont-elles prises par les élus ? |  |  |  |  |
| **Score moyen A** | | |  | | |
| B1 | Les documents administratifs, financiers et comptables de la CVPC existent-ils et sont bien tenus? |  |  |  |  |
| B2 | Les de gestion des activités économiques (intrants, commercialisation) de la CVPC existent-ils et sont bien tenus? |  |  |  |  |
| B3 | La coopérative mobilise-t-elle des ressources financières internes? |  |  |  |  |
| B4 | Les dirigeants de la coopérative sont-ils alphabétisés en français ou en langue locale? |  |  |  |  |
| B5 | Les infrastructures et équipements (de gestion des intrants et de la commercialisation) existent-ils en nombre suffisant? |  |  |  |  |
| **Score moyen B** | | |  | | |
| C.1 | Les dirigeants élus de la CVPC sont-ils capables d'analyser les demandes de crédits des membres ? |  |  |  |  |
| C.2 | Les membres de la CVPC sont-ils capables d'évaluer eux-mêmes leur dette? |  |  |  |  |
| C.3 | La coopérative recouvre-t-elle les crédits auprès de ses adhérents ? |  |  |  |  |
| **Score moyen C** | | |  | | |
| D.1 | Les prévisions de consommations d'intrants tiennent-ils comptent des besoins exprimés par les membres ? |  |  |  |  |
| D.2 | La coopérative fournit-elle à temps des semences à ses adhérents ? |  |  |  |  |
| D.3 | La coopérative fournit-elle à temps des engrais en quantité suffisante à ses membres ? |  |  |  |  |
| D.4 | La coopérative fournit-elle à temps des produits phytosanitaires en quantité suffisante à ses membres ? |  |  |  |  |
| **Score moyen D** | | |  | | |
| E.1 | La coopérative organise-t-elle à temps la commercialisation de toute la production coton graine de ses membres? |  |  |  |  |
| E.2 | Les quantités pesées et la qualité du coton sont-elles conformes à l'usine? |  |  |  |  |
| E.3 | Tous les producteurs qui ne sont pas en impayés sont-ils payés ? |  |  |  |  |
| **Score moyen E** | | |  | | |
| F.1 | La coopérative représente-t-elle valablement ses membres aux rencontres avec les autres acteurs ? |  |  |  |  |
| **Score moyen F** | | |  | | |
| G.1 | La coopérative a telle des informations et les diffuse-t-elle aux membres à temps les informations techniques et celles concernant la filière (prix, décisions prises, etc)? |  |  |  |  |
| **Score moyen G** | | |  | | |
| H.1 | La coopérative s'intéresse-t-elle aux spéculations pratiquées par les membres ? |  |  |  |  |
| **Score moyen H** | | |  | | |
|  |  |  |  |  |  |

ANNEXE 2

**Tableau 2.1 : Tableau d’opérationnalisation des indicateurs à suivre coton**

| **Type d’information** | **Informations demandées** | **Résultats & indicateurs** | **Données** | **Méthodes** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Résultats de l’OP | Appréciation de l’OP par les membres | Niveau de satisfaction des membres | Auto-évaluation du rang de l'OP dans la Commune par les élus  Auto-évaluation du niveau de satisfaction par les membres en AG | Enquête auprès des membres et des élus |
| Revenu de l’OP | Montant des droits d’adhésion  Montant des prestations  Autres revenus | Montant des droits d’adhésion  Montant des prestations  Autres revenus | Documents comptable de l’OP |
| Patrimoine de l’OP | Equipements et infrastructures | Equipements et infrastructures (magasin, toile d’achat, autres) | Fiches d’inventaire OP |
| Endettement de l’OP | Montant de la dette interne de l’OP | Montant de la dette interne de l’OP | Documents comptable de l’OP |
|  | Montant de la dette externe de l’OP | Montant de la dette externe de l’OP | Documents comptable de l’OP |
| Niveau de fonctionnement des organes de gestion de l’OP | Légalité de l’OP | Numéro d’enregistrement de l’OP | Numéro d’enregistrement de l’OP | Récépissé d’enregistrement |
| Périodicité des réunions du CA, du CC, de l’AG | Nombre de réunions par trimestre et par an tenues par organe | Date des réunions des différents organes | Observation directe,  Rapport des réunions |
| Respect des quorums | Pourcentage des participants | Effectif des membres divers organes  Nombre de membres présents aux réunions de chaque organe | Observation directe,  Rapport des réunions |
| Respect de la durée des mandats | Moyenne des durées des mandats de chaque élu du CA | Durées des mandats de chaque élu du CA  Effectif des membres du CA | Somme des durées des mandats de chaque élu du CA/ Effectif des membres CA |
| Périodicité des AG électives | Tenue des AG électives | Dates des AG électives | Observation directe,  PV d’AG |
| Présentation du bilan d’activités et prévisionnel aux AG | Rapport d’activités, financier, programme d’activité et budget prévisionnels | Rapport d’activités, financier, programme d’activité et budget prévisionnels | Observation directe,  PV d’AG |
| Tenue des documents administratifs, comptables et financiers | Existence des divers documents et leur mise à jour | Tenue et contenu des documents administratifs et financiers (PV, rapports, comptabilité) | Consultation des rapports |
| Niveau de participation des membres à la vie de l’OPC | Evolution de l’effectif des membres | Taux d’augmentation de l’effectif des membres par sexe et par campagne | Nombre de membres par campagne | Consultation des registres des membres  Taux = (Effectif année n+1 - Effectif année n)\* 100/ Effectif année n+1 |
| Représentativité des femmes au sein du CA | Pourcentage de femmes élues au CA  Pourcentage de femmes représentées dans l’OP | Nombre de femmes élues au CA  Nombre de femmes membres de l’OP  Nombre de membres de l’OP  Effectif des femmes dans l’OP | Registre de membres  PV d’AG élective |
| Participation des membres aux AG | Taux moyen de participation des membres aux AG | Nombre de membres présents par AG  Nombre total de membres | PV des AG |
| Représentativité des femmes au sein du CA | Taux de participation des femmes aux AG | Nombre de femmes présentes par AG  Nombre de membres présents par AG  Nombre de femmes membres de l’OP  Nombre de membres de l’OP | PV des AG  Registre des membres |
| Respect de la qualité des membres | Pourcentage de membres à jour de leurs payements (part sociale et cotisations) | Montant des cotisations annuelles et parts sociales payées  Nombre de membres à jour de leur payement  Nombre de membres de l’OP | Consultation des registres des membres  Cahier des cotisations  Livre de caisse  Carnet de reçu de versement |
| Efficacité des services rendus aux membres |  |  |  |  |
| Production de l’OP | Evolution des emblavures | Superficie totale prévue par campagne  Superficie emblavée par campagne | Superficie totale prévue par campagne  Superficie emblavée par campagne | Cahier de recensement coton |
| Evolution du rendement | Rendement moyen prévu par campagne  Rendement obtenu par campagne | Superficie prévue  Production prévue  Superficie emblavée  Production obtenue | Fiche de production (plan de campagne)  PV AG d’expression des besoins en intrants  Fiches décadaires des emblavures  Cahier de collecte coton (poids commercialisé par chaque producteur)  Fiche décadaire des achats |
| Evolution du nombre de producteurs de coton | Nombre de producteurs de coton par campagne | Nombre de producteurs de coton par campagne | Cahier de collecte |
| Approvisionnement en intrants | Consommation en intrants | Taux de couverture des besoins en intrants par type  Taux de consommation des intrants par type | Prévision de consommation par type  Quantité d’intrants livrés par type  Quantité d’intrants consommés par type par l’OP  Stock résiduel | Plan de campagne  Lettres de voitures  Fiche de stock du magasin  Fiche d’inventaire du magasin  Tableau carré (intrants) |
| Respect des procédures d’expression de besoins en intrants | Tenue de l’AG d’expression des besoins en intrants  Taux de participation des membres à l’AG d’expression des besoins en intrants  Nombre moyen de producteurs pour un groupe de caution solidaire | Date de l’AG d’expression des besoins en intrants  Nombre de producteurs membres de l’OP présents  Nombre de producteurs membres  Nombre de groupe de caution solidaire | PV de l’AG d’expression des besoins en intrants |
| Evolution de l’endettement | Ratio d’endettement  Montant de la dette de la CVPC  Pourcentage de producteurs en impayés | Quantité d’intrants consommés  Prix par type d’intrants  Quantité de coton graine commercialisé  Prix au kg du coton  Nombre de producteurs de coton  Nombre de producteurs en impayés | Fiche de stock du magasin  Fiche d’inventaire du magasin  Fiche d’achat par marché  Cahier de collecte coton  Lettre d’information AIC |
| Commercialisation | Evolution de la qualité du coton graine commercialisé | Pourcentage de coton graine 1er choix commercialisé | Quantité de coton graine 1er choix réceptionné à l’usine  Quantité totale de coton graine réceptionné à l’usine | Fiche d’achat par marché  Cahier de collecte coton  Point des réceptions à l’usine |
| Respect des règles de gestion des marchés coton | Tenue de l’AG de préparation de la commercialisation  Taux de participation des membres à l’AG de préparation des marchés de commercialisation | Date de l’AG de préparation de la commercialisation  Nombre de producteurs membres de l’OP présents  Nombre de producteurs membres  Date d’ouverture du 1er marché dans l’OP  Date de clôture du dernier marché | PV |
|  | Taille des marchés | Nombre de marché  Quantité commercialisé par marché/par décade  Date d’ouverture par marché  Date de clôture par marché | Fiche d’achat par marché  Cahier de collecte coton  Point des réceptions à l’usine |
| Paiement des producteurs | Pourcentage de producteurs payés | Nombre de producteurs de coton  Nombre de producteurs payés  Date de paiement |  |
| Formation des membres | Formation des membres | Nombre de formation organisée par type (= techniques, alphabétisation, organisation)  Nombre de bénéficiaires par type | Nombre de formation organisée par type (= techniques, alphabétisation, organisation)  Nombre de bénéficiaires par type | Rapport de formation |

1. La démarche est adaptée à partir de l’outil d’auto-évaluation de la performance des coopératives agricoles de base développée par la SNV Mali, l’Oxfam Grande Bretagne et l’Association des Organisations Professionnelles Paysannes (AOPP) du Mali. [↑](#footnote-ref-1)