



Programme d'Appui aux Dynamiques Productives

GUIDE METHODOLOGIQUE DU CONSEILLER DE GESTION AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS



Date : Octobre 2011

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	1
1. INTRODUCTION	3
2. PRESENTATION DU DISPOSITIF DU CONSEIL DE GESTION AUX OP DU PADYP.....	4
2.1. OBJECTIF ET REALISATIONS ATTENDUS	4
2.1.1. <i>Objectif</i>	4
2.1.2. <i>Réalisations attendues</i>	4
2.2. LES ACTEURS ET LEURS ROLES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CDG-OP	5
2.2.1. <i>Réseaux de conseillers</i>	5
2.2.2. <i>Union Communale des Producteurs d'ananas d'Allada, de Tori-Bossito et UGPAT de Toffo</i>	6
2.2.3. <i>RéPAB</i>	7
2.2.4. <i>UCM (Union Communale Maraîchers) de Comé et ACOMA (Association Communale des Maraîchers) de Grand-Popo</i>	7
2.2.5. <i>CRM-MC</i>	8
2.2.6. <i>La CELCOR/ PADYP</i>	8
3. ELEMENTS FONDAMENTAUX DU CONSEIL DE GESTION AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS	10
3.1. DEFINITION, MISSION ET ORGANES DE GESTION D'UNE ORGANISATION DE PRODUCTEURS AGRICOLE (OPA).....	10
3.1.1. <i>Définition et mission d'une OPA</i>	10
3.2. ORGANES DE GESTION D'UNE OPA A STATUT COOPERATIF.....	10
3.2.1. <i>L'Assemblée Générale</i>	10
3.2.2. <i>Le Conseil d'Administration (CA)</i>	11
3.2.3. <i>Le Conseil de Surveillance ou/Comité de Contrôle (CC)</i>	11
3.3. NOTION DE CONSEIL DE GESTION AUX OP.....	11
3.3.1. <i>Gestion d'une OPA à statut coopératif</i>	11
3.3.2. <i>Conseil de Gestion aux OP</i>	12
3.3.3. <i>Principes du Conseil de Gestion aux OP</i>	12
3.4. DOMAINES DU CONSEIL DE GESTION AUX OP	13
3.4.1. <i>Organisation de l'OP</i>	13
3.4.2. <i>Commercialisation</i>	14
3.4.3. <i>Gestion des intrants</i>	15
3.4.4. <i>Gestion stratégique</i>	15
3.4.5. <i>Activités propres au Conseiller</i>	16
3.5. ROLES, APTITUDES ET COMPORTEMENT REQUIS DU CONSEILLER EN GESTION.....	16
3.5.1. <i>Qu'est-ce que former ?</i>	16
3.5.2. <i>Qu'est-ce que suivre ?</i>	17
3.5.3. <i>Qu'est-ce que conseiller ?</i>	17
3.5.4. <i>Qu'est-ce qu'appuyer ?</i>	17
3.5.5. <i>Aptitudes et comportement du Conseiller</i>	17
4. MISE EN ŒUVRE DU CONSEIL.....	19
4.1. OUTILS DE TRAVAIL DU CONSEILLER EN GESTION.....	19
4.1.1. <i>Guide méthodologique du Conseil de Gestion</i>	19
4.1.2. <i>Guide d'établissement de l'étude de référence des OP de base</i>	19
4.1.3. <i>Guide de formations des OP de base</i>	19
4.1.4. <i>Guide de gestion des OP de base</i>	19
4.2. ETUDE DE REFERENCE ET PLAN D'ACTION DES OP.....	19
4.2.1. <i>Installation du Conseiller et séance d'information des partenaires sur le CdG-OP</i>	20
4.2.2. <i>La collecte de données quantitatives</i>	20
4.2.3. <i>La réalisation du diagnostic participatif ou auto-évaluation</i>	20
4.2.4. <i>La restitution des résultats de l'étude</i>	21

4.2.5.	<i>Élaboration du plan d'action de l'OP</i>	21
4.3.	CONSEIL A L'ORGANISATION.....	21
4.3.1.	<i>Définition</i>	21
4.3.2.	<i>Formations des OP</i>	21
4.3.3.	<i>Le conseil proprement dit</i>	22
4.4.	CONSEIL A LA GESTION DES INTRANTS.....	24
4.4.1.	<i>Objectifs</i>	24
4.4.2.	<i>Formation</i>	25
4.4.3.	<i>Suivi-appui conseil</i>	25
4.5.	CONSEIL A LA COMMERCIALISATION.....	26
4.5.1.	<i>Objectifs</i>	26
4.5.2.	<i>Formation</i>	26
4.5.3.	<i>Suivi-appui conseil</i>	26
4.6.	CONSEIL A LA GESTION STRATEGIQUE.....	27
4.6.1.	<i>Objectifs</i>	27
4.6.2.	<i>Suivi-appui-conseil</i>	27
5.	PROGRAMMATION, SUIVI-EVALUATION DES ACTIVITES DU CONSEILLER EN GESTION	28
5.1.	PROGRAMME DE TRAVAIL DU CONSEILLER EN GESTION.....	28
5.2.	SUIVI-EVALUATION DES ACTIVITES.....	28
5.3.	CAPITALISATION DIFFUSION.....	28

1. INTRODUCTION

Ce guide est rédigé dans le cadre de la mise en œuvre de la Composante Conseil de gestion aux OP du PADYP. Il vise à fournir au conseiller en Gestion un outil méthodologique de référence pour son intervention auprès des OP. Il permettra au conseiller d'atteindre les résultats visés par le Conseil et aux structures de mise en œuvre du CdG-OP de suivre et évaluer les activités du conseiller sur le terrain.

Ce guide présente le dispositif du Conseil de gestion aux OP du PADYP, les éléments fondamentaux du Conseil de Gestion aux OP, les différents domaines de conseils et la méthodologie de mise en œuvre du Conseil proprement dit par domaine. Il est complété par trois autres guides à savoir :

- ◆ le guide d'étude de référence des OP de base adhérentes au CdG-OP ;
- ◆ le guide des formations des OP adhérentes au CdG-OP ;
- ◆ le guide de gestion des OP de base.

2. PRESENTATION DU DISPOSITIF DU CONSEIL DE GESTION AUX OP DU PADYP

2.1. OBJECTIF ET REALISATIONS ATTENDUS

2.1.1. Objectif

L'objectif de la Composante 2 du PADYP est de contribuer à améliorer la gestion organisationnelle et économique des OP de base.

2.1.2. Réalisations attendues

Les principaux résultats attendus sont :

- ◆ satisfaction des membres et de la faïtière par rapport aux services rendus par leur OP de base ;
- ◆ 240 OP appuyées et dotées d'un statut Juridique approprié ;
- ◆ 16 conseillers en appui aux OP sont recrutés et mis en place ;
- ◆ 240 OP sont appuyées par les conseillers à raison de 15 OP/Conseiller ;
- ◆ 240 OP de base appuyées respectent la fréquence des réunions statutaires AG, CA, CC) ;
- ◆ 240 OP de base appuyées respectent la durée des mandats ;
- ◆ effectif des membres des 240 OP de base est au moins maintenu ;
- ◆ 95 % du coton des OP accompagnées est classé au premier choix ;
- ◆ nombre de producteurs endettés réduit ;
- ◆ nombre de producteurs non payés réduit ;
- ◆ production du coton-graine au moins maintenu au sein des OP accompagnées ;
- ◆ dette des OP accompagnées réduite.

Ces réalisations seront atteintes par l'appui des conseillers aux OP de base dans les domaines suivants :

- ◆ L'organisation des OP qui concerne leur structuration (organigramme, textes statutaires et réglementaires, enregistrement, documents réglementaires, etc.), leur fonctionnement (respect des textes, tenue des réunions statutaires, élection renouvelée des responsables, etc.), et leur comptabilité gestion générale.
- ◆ La gestion des intrants (semences, fertilisants, phytosanitaires) est une activité vitale dans la gestion d'une filière et les OP y jouent un rôle très important. Elle est très sensible et constitue un élément d'appréciation des performances des OP puisqu'elle correspond d'une part à une demande forte des membres, d'autre part à l'objectif national de production et de productivité, sans compter l'impact économique national du secteur (emplois directs et indirects, recettes fiscales, etc.). La mauvaise gestion des intrants est la cause majeure de la fragilité des OP en général, et dans la filière coton en particulier. Quant aux filières ananas et maraîchage, la quasi-absence d'approvisionnement groupé en intrants limite fortement leur développement.
- ◆ La commercialisation groupée des productions a une double importance pour les OP : sa bonne gestion conditionne, d'une part, la productivité agricole car elle garantit le financement des intrants, et d'autre part, le revenu des producteurs en leur conférant une position de force vis-à-vis des commerçants.

2.2. LES ACTEURS ET LEURS ROLES DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CDG-OP

La mise en œuvre du Conseil de Gestion est confiée aux organisations de producteurs en zone ananas et en zone maraîchage. Il s'agit du "Réseau des Producteurs d'Ananas du Bénin (RéPAB)" et du "Conseil Régional des Maraîchers du Mono-Couffo (CRM-MC)". L'ensemble de ces acteurs est supervisé et appuyé par la "Cellule de Coordination du PADYP (CELCOR)" qui assure la gestion globale du dispositif en tant que maître d'œuvre.

Dans la zone coton, la CELCOR assurera la gestion directe des conseillers.

2.2.1. Réseaux de conseillers

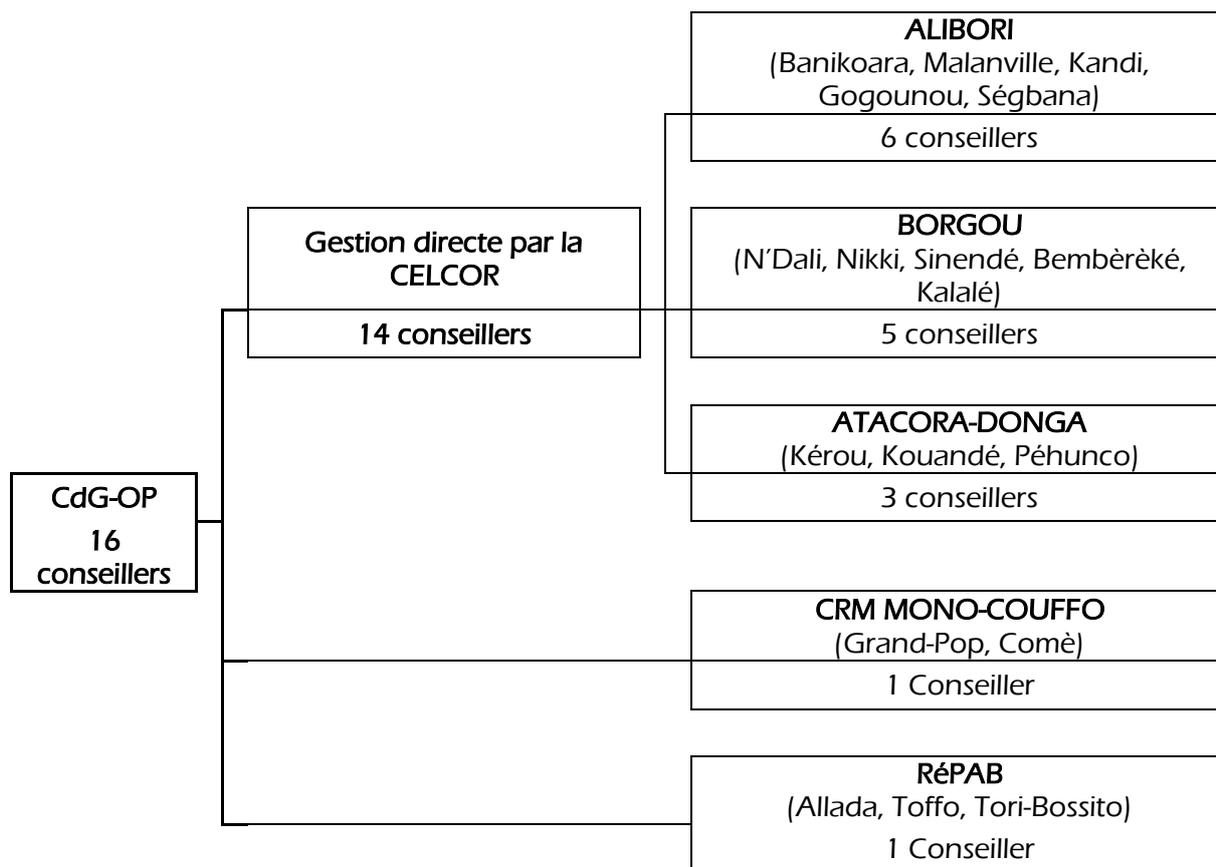
Le conseiller est la cheville ouvrière de la mise en œuvre de cette Composante du PADYP, ce qui lui confère une lourde responsabilité dans la réussite du CdG-OP. C'est pourquoi les questions de son rôle, de son attitude et de son emploi du temps sont développées ci-dessous de façon approfondie.

Le conseiller CdG-OP doit former, suivre, conseiller et appuyer les OP de base dans les 3 domaines : organisation de l'OP (structuration, fonctionnement, comptabilité et gestion), gestion des activités économiques (suivi de la production, gestion des intrants, commercialisation...) et gestion stratégique (lien avec les partenaires, élaboration de plans d'action, élaboration de projets...).

En plus de son appui direct aux OP de base et pour le mener à bien, le conseiller devra aussi mener des activités propres liées à son insertion dans une faïtière d'OP et dans le PADYP :

- ◆ participer aux formations destinées aux conseillers ;
- ◆ produire des comptes-rendus, des rapports et des programmes d'activités mensuels ;
- ◆ participer aux réunions mensuelles de coordination-programmation organisées par la faïtière d'OP qui le supervise ou par le PADYP dans le cas des conseillers de la zone coton ;
- ◆ participer à la diffusion du CdG-OP dans sa commune et en dehors à travers les activités menées dans ce sens par sa faïtière : ateliers, rencontres, émissions radio et autres événements.

Le réseau de Conseiller se présente comme suit :



2.2.2. Union Communale des Producteurs d'ananas d'Allada, de Tori-Bossito et UGPAT de Toffo

Elles constituent les démembrements au niveau communal du RÉPAB. Elles collaboreront étroitement avec les OP de base (arrondissement) pour permettre au conseiller d'être bien accepté dans la commune et dans chaque OP qu'il accompagne. Chaque Union Communale a pour mission de :

- ◆ contribuer au choix des OP de base à accompagner dans sa commune ;
- ◆ sensibiliser les OP de base retenues pour accueillir le CdG-OP ;
- ◆ organiser et animer en collaboration avec le conseiller les restitutions des résultats du CdG-OP aux OP de base non adhérentes dans leur commune ;
- ◆ prendre part aux réunions entre le Répondant CdG-OP, les conseillers et les OP de base ;
- ◆ accompagner le conseiller dans la sensibilisation des OP de base retenues par commune dans la mise en œuvre des activités du CdG-OP auprès de ces dernières, conformément à la méthodologie d'intervention et au programme d'activités du PADYP.

2.2.3. RÉPAB

Le RÉPAB est une Union des Coopératives Communales des Producteurs d'Ananas du département de l'Atlantique et du Littoral. Elle est une faïtière Régionale des Producteurs d'ananas créée en 2003 et enregistrée au CeRPA. En 2008, le réseau totalise 635 producteurs répartis dans 5 Unions communales : Abomey-Calavi (105 producteurs), Allada (120), Kpomassè (60), Toffo (150), et Tori-Bossito (200). Le RÉPAB est appelé à réaliser les missions suivantes :

- ◆ désigner en son sein un répondant CdG-OP qui est l'interlocuteur technique privilégié du PADYP pour ce qui concerne sa Composante CdG-OP ;
- ◆ former, superviser, suivre et évaluer le conseiller CdG-OP ;
- ◆ organiser le diagnostic initial des OP de base à réaliser par le conseiller et la rédaction d'une synthèse ;
- ◆ sensibiliser les OP de base retenues pour accueillir le CdG-OP ;
- ◆ analyser et valider les rapports d'activités du conseiller ;
- ◆ organiser et animer les restitutions des résultats du CdG-OP aux OP de base non adhérentes ;
- ◆ prendre part aux réunions entre le Répondant CdG-OP, le conseiller et les OP d'arrondissement accompagnées ;
- ◆ organiser les réflexions sur la diffusion et le développement du CdG-OP ;
- ◆ appuyer le conseiller dans la sensibilisation des 15 OP d'arrondissement retenues et la mise en œuvre des activités du CdG-OP auprès de ces dernières ;
- ◆ veiller au respect des termes de référence du conseiller ;
- ◆ pérenniser la démarche CdG-OP, en s'appuyant notamment sur le conseiller ;
- ◆ mettre à la disposition des locaux appropriés pour servir de bureaux au conseiller CdG-OP du PADYP à Allada ;
- ◆ verser le salaire du conseiller et les charges liées à son fonctionnement (fonctionnement moto, téléphone, fournitures de bureau) et en apporter la preuve ;
- ◆ prendre progressivement en charge le salaire et les charges de fonctionnement (moto, téléphone, fournitures de bureau) du conseiller à raison de 0% la 1^{ère} et la 2^{ème} année de présence du conseiller, 25% la 3^{ème} année, 50% la 4^{ème} année ;
- ◆ contribuer à mettre en place un mécanisme permanent d'échanges d'informations, de documents et de tous autres supports susceptibles de favoriser les conditions d'une gestion concertée des activités de la Composante ;
- ◆ produire des rapports techniques et financiers trimestriels, semestriels et annuels sur les activités qui entrent dans le cadre du présent accord et leur transmission au PADYP.

2.2.4. UCM (Union Communale Maraîchers) de Comé et ACOMA (Association Communale des Maraîchers) de Grand-Popo

Elles devront collaborer étroitement avec les OP de base pour permettre au conseiller d'être bien accepté dans la commune et dans chaque OP qu'il accompagne. Dans ce cadre, chaque Union Communale a pour mission de :

- ◆ contribuer au choix des OP de base à accompagner dans sa commune ;
- ◆ sensibiliser les OP de base retenues pour accueillir le CdG-OP ;
- ◆ organiser et animer en collaboration avec le conseiller les restitutions des résultats du CdG-OP aux OP de base non adhérentes dans leur commune ;
- ◆ prendre part aux réunions entre le Répondant CdG-OP, les conseillers et les OP de base ;
- ◆ accompagner le conseiller dans la sensibilisation des OP de base retenues par commune dans la mise en œuvre des activités du CdG-OP auprès de ces dernières,

conformément à la méthodologie d'intervention et au Programme d'activités du PADYP.

2.2.5. CRM-MC

Le CRM-MC est une Union des Coopératives Communales des Maraîchers du Mono Couffo. Elle est une faîtière Régionale des groupements de maraîchers créée en Novembre 2006 et régie par l'ordonnance N°59/PR/MDRC du 28 Décembre 1966 et son décret d'application 516/PR/MDRC du 28 Décembre 1966 ainsi que par les présents statuts. Le CRM-MC regroupe 12 Unions Communales de Maraîchers (UCM). On compte environ 135 groupements de base affiliés au CRM-MC. Le CRM-MC est appelé à réaliser les missions suivantes :

- ◆ désigner en son sein un répondant CdG-OP qui est l'interlocuteur technique privilégié du PADYP pour ce qui concerne sa Composante CdG-OP ;
- ◆ former, superviser, suivre et évaluer le Conseiller CdG-OP ;
- ◆ organiser l'élaboration de la situation de référence des OP de base à réaliser par le conseiller et la rédaction d'une synthèse ;
- ◆ sensibiliser les OP de base retenues pour accueillir le CdG-OP ;
- ◆ analyser et valider les rapports d'activités du Conseiller ;
- ◆ organiser et animer les restitutions des résultats du CdG-OP aux OP de base non adhérentes ;
- ◆ prendre part aux réunions entre le répondant CdG-OP, le conseiller et les OP de base ;
- ◆ organiser les réflexions sur la diffusion et le développement du CdG-OP ;
- ◆ appuyer le conseiller dans la sensibilisation des 15 OP de base retenues et la mise en œuvre des activités du CdG-OP auprès de ces dernières ;
- ◆ veiller au respect des termes de référence du conseiller ;
- ◆ pérenniser la démarche CdG-OP, en s'appuyant notamment sur le conseiller ;
- ◆ mettre à la disposition des locaux appropriés pour servir de bureaux au conseiller CdG-OP du PADYP à Comé ;
- ◆ verser le salaire du conseiller et les charges liées à son fonctionnement (fonctionnement moto, téléphone, fournitures de bureau) et en apporter la preuve ;
- ◆ prendre progressivement en charge le salaire et les charges de fonctionnement (moto, téléphone, fournitures de bureau) du conseiller à raison de 0% la 1ère et la 2ème année de présence du Conseiller, 25% la 3e année, 50% la 4e année ;
- ◆ contribuer à mettre en place un mécanisme permanent d'échanges d'informations, de documents et de tous autres supports susceptibles de favoriser les conditions d'une gestion concertée des activités de la Composante.
- ◆ produire des rapports techniques et financiers trimestriels, semestriels et annuels sur les activités qui entrent dans le cadre du présent accord et leur transmission au PADYP.

2.2.6. La CELCOR/ PADYP

Le PADYP a pour missions de proposer aux Organisations de base des appuis de renforcement de capacités en vue d'une gestion performante de leurs activités et d'un meilleur service aux membres. La cellule de coordination du PADYP fournira aux réseaux de conseillers un appui pour :

- ◆ accompagner au moins 210 groupements villageois des producteurs de coton dans les départements du Borgou, de l'Alibori et de l'Atacora, 15 OP d'arrondissement en zone ananas et 15 OP de base en zone maraîchage ;
- ◆ former, et accompagner les conseillers CdG-OP ;
- ◆ assurer un appui méthodologique aux conseillers dans l'organisation et l'animation d'ateliers thématiques et de sessions de formation ;

- ◆ transférer aux faitières d'OP tous les outils et méthodes, mis en œuvre et qui auront été validés par leurs instances respectives de mise en œuvre du CdG-OP en vue de créer des conditions favorables à une pérennisation de la démarche ;
- ◆ apporter un appui aux OP dans la mobilisation des services complémentaires (montage de dossiers de financement, création d'activités économiques, mise en place d'actions tests au profit des membres) ;
- ◆ contribuer à mettre en place un mécanisme permanent d'échanges d'informations, de documents et de tous autres supports susceptibles de favoriser les conditions d'une gestion concertée des activités de la composante dont notamment :
 - assurer la cohérence des activités CdG-OP avec les autres programmes (PROCOTON, PARFCB, PAFICOT-Bénin etc.) ;
 - mettre en place les mesures de pérennisation du CdG-OP.

3. ELEMENTS FONDAMENTAUX DU CONSEIL DE GESTION AUX ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

3.1. DEFINITION, MISSION ET ORGANES DE GESTION D'UNE ORGANISATION DE PRODUCTEURS AGRICOLE (OPA)

3.1.1. Définition et mission d'une OPA

Une OPA est une association volontaire **de personnes qui ont les mêmes besoins**, qui **mettent en commun leurs moyens** matériels et financiers, leurs savoirs et leur savoir-faire, pour créer et gérer à **leur propre compte (pour le profit de tous et de chacun)**. On distingue plusieurs sortes d'OPA :

- ◆ les OPA à but économique (coopératives) peut concerner la commercialisation, la transformation, l'approvisionnement en intrants, la production, etc. ;
- ◆ 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. ;
- ◆ 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.

Les missions d'une OPA peuvent être les suivantes :

- ◆ amélioration des conditions de travail (accès aux facteurs de production, à un savoir-faire) des membres ;
- ◆ entraide (caution solidaire pour l'obtention de crédit) ;
- ◆ éducation et formation des membres (Conseil à l'Exploitation agricole Familiale – CEF, alphabétisation, technique de production, technique de transformation) ;
- ◆ participation au développement du village, de la commune, du département, du pays.

Les OPA accompagnées par le PADYP sont des groupements coopératifs. Comme toute coopérative, elles sont gérées par différents organes.

3.2. ORGANES DE GESTION D'UNE OPA A STATUT COOPERATIF

3.2.1. L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale (AG) est la réunion de tous les membres de la coopérative, c'est-à-dire des sociétaires (propriétaires usagers), dans le but de s'informer, de délibérer et de prendre des décisions sur la vie de l'entreprise. Elle est au-dessus de tout adhérent. Les missions de l'Assemblée Générale sont :

- ◆ décider de la création de l'OPA ;
- ◆ adopter les textes juridiques (statuts, règlement intérieur) ;
- ◆ définir les grandes orientations de la coopérative ;
- ◆ mettre en place les organes d'administration de la coopérative ;
- ◆ fixer et donner les mandats aux membres élus des organes mis en place ;
- ◆ adopter les programmes d'activités et les budgets prévisionnels ;
- ◆ examiner le rapport d'activités du conseil d'administration ainsi que le bilan financier ;
- ◆ décider de l'utilisation des excédents (bénéfice) ;
- ◆ se prononcer en dernier ressort sur l'admission ou l'exclusion des membres ;
- ◆ modifier au besoin les statuts de l'OPA ;

- ◆ changer de politique générale d'orientation ;
- ◆ dissoudre au besoin l'OPA;
- ◆ décider de l'augmentation du capital social de l'OPA.

3.2.2. Le Conseil d'Administration (CA)

Il est l'émanation de l'assemblée Générale et jouit de l'autorité qui lui a été conférée par celle-ci pour assurer l'administration régulière et la gestion quotidienne de l'OPA. Le Conseil d'Administration est l'organe élu par l'Assemblée Générale, qui lui place confiance pour qu'il s'occupe de la gestion de l'OPA afin d'atteindre les objectifs fixés. Ces membres sont égaux entre eux et responsables collectivement et individuellement de la gestion de l'OPA devant l'Assemblée Générale. Les attributions du Conseil d'Administration sont les suivantes :

- ◆ veiller au bon fonctionnement de la coopérative ;
- ◆ soumettre à l'AG son programme d'activités, son budget prévisionnel et de veiller à son exécution après adoption ;
- ◆ se prononcer sur l'admission ou la démission des membres sous réserve du recours à l'AG ;
- ◆ organiser les AG ordinaires et extraordinaires ;
- ◆ recruter au besoin un gérant ou un salarié ;
- ◆ assurer la représentation de la coopérative à l'extérieur.

3.2.3. Le Conseil de Surveillance ou/Comité de Contrôle (CC)

Le Conseil de Surveillance (CS) ou Comité de Contrôle est l'organe de surveillance de la coopérative. Les membres sont élus par l'Assemblée Générale ; donc ils sont l'œil de l'Assemblée Générale pour surveiller et contrôler la gestion faite par le Conseil d'Administration. Les attributions du CC sont les suivantes :

- ◆ veiller à l'application rigoureuse des principes coopératifs, des textes législatifs, réglementaires et statutaires en matière de coopérative ;
- ◆ veiller au fonctionnement harmonieux du groupement ;
- ◆ contrôler à tout moment, en tout cas au moins deux (02) fois par an les documents de gestion financière, comptable et administrative du groupement ;
- ◆ présenter aux Assemblées Générales ordinaires et annuelles un rapport écrit de ses activités ;
- ◆ donner quitus, le cas échéant, à la gestion du CA pour permettre à l'AG de valider les documents soumis.

3.3. NOTION DE CONSEIL DE GESTION AUX OP

3.3.1. Gestion d'une OPA à statut coopératif

La gestion d'une coopérative est la façon de combiner ses ressources humaines, matérielles et financières dans ses activités en vue de réaliser les objectifs fixés par les membres en AG. Donc, comme pour toute entreprise économique, la gestion d'une OP consiste à prévoir, décider, agir, comptabiliser, contrôler, s'informer, analyser, communiquer, etc.

Avant tout, la coopérative est une entreprise et doit, à ce titre, se gérer selon le principe d'efficacité ; autrement dit, être rentable économiquement. Faute de quoi, ses autres aspects ne pourront pas être satisfaits (défense des intérêts, services aux membres, participation à la prospérité d'un réseau et d'une ou plusieurs filières, etc.). Sa gestion doit donc converger vers ce but général en mobilisant les compétences nécessaires, en pratiquant la rigueur.

Aussi, en tant que société, la coopérative doit gérer ses affaires d'une part selon le principe de légalité, les règles en la matière dans son domaine d'activité, d'autre part selon les principes coopératifs (égalité, solidarité, équité, etc.).

Cette gestion des OPA à statut coopératif est assurée par l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Comité de Contrôle conformément à leurs missions décrites ci-dessus.

3.3.2. Conseil de Gestion aux OP

Le conseil consiste à accompagner les différents organes de gestion dans l'accomplissement de leurs missions respectives.

Le PADYP définit le CdG-OP comme une démarche de renforcement des capacités des OP en termes d'organisation, de fonctionnement et de gestion des services économiques au profit des membres, prenant en compte le contexte institutionnel.

Il s'agit d'une approche relativement nouvelle au Bénin qui, à travers une meilleure structuration et une meilleure gestion des OP de base, devrait leur permettre d'être plus performantes.

Les OPA visées par le PADYP sont les OP de base (niveau infra communal : village ou arrondissement). Il s'agit des :

- ◆ Coopératives Villageoises de Producteurs de Coton ;
- ◆ Unions des Groupements de Producteurs d'Ananas d'Arrondissement (UGPAA) affiliées au Réseau des Producteurs d'Ananas du Bénin (RéPAB) ;
- ◆ Groupements Villageois de Maraîchers (GVM) affiliés au Conseil Régional des Maraîchers du Mono-Couffo.

3.3.3. Principes du Conseil de Gestion aux OP

La démarche et la méthode du CdG-OP, tout comme celles du CEF et du Suivi-évaluation, suivent les principes adoptés par le PADYP et plus largement par le Livre Blanc du Conseil Agricole au Bénin (septembre 2007) :

- ◆ **l'adhésion libre et volontaire** garantit la motivation des bénéficiaires, leur compréhension préalable de ce qui leur est proposé ainsi que leur participation optimale depuis la conception jusqu'à l'évaluation ;
- ◆ la **confiance réciproque** garantit la sincérité des informations échangées entre acteurs ;
- ◆ la **subsidiarité** permet d'identifier, du plus près au plus éloigné, le responsable le plus apte à mener une activité ;
- ◆ la **complémentarité** développe l'efficacité et les économies d'échelle en cherchant les synergies entre acteurs et dispositifs ;
- ◆ la **contractualisation** vise à définir et à répartir de façon claire les responsabilités de chaque acteur, bénéficiaire, prestataire, etc., sur la base de contrats ou de protocoles ;
- ◆ le **cofinancement** engage les OP et l'État à participer au financement du conseil.

Ces principes seront renforcés lors du déroulement des activités par :

- ◆ la **cohérence** recherchée en permanence entre les activités du Programme et la politique nationale d'appui au secteur rural ;
- ◆ la recherche d'un **dispositif pérenne**, sur les plans technique, financier et institutionnel, comme un principe central du PADYP ;

- ◆ la **concertation** des acteurs, partenaires et bénéficiaires du Programme pour définir les activités, la méthodologie de mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation ;
- ◆ la **complémentarité entre les composantes du Programme** : la Composante 1, en renforçant et en étendant le Conseil à l'Exploitation agricole Familiale (CEF), vise à créer un effet de seuil à l'échelle nationale pour produire un impact suffisant, notamment sur la dynamique des OP, dans les filières coton, ananas et maraîchage. Dans cette logique, la Composante 2 privilégiera les OP de base dans lesquelles se trouvent déjà des adhérents CEF, ce qui devrait permettre la diffusion des bonnes pratiques et l'appropriation plus rapide du CEF dans les OP. La Composante Suivi-évaluation, en interaction avec les deux autres, utilisera leurs données pour piloter le programme et évaluer l'impact de leurs activités. Elle permettra une restitution des données traitées et analysées afin d'améliorer les performances de ces deux types de conseil et leur impact.

Ces principes doivent être bien connus des conseillers, de leurs OP adhérentes et de leurs partenaires ; car ils sous-tendent leur démarche et toute action du PADYP.

Le document « Démarche du CdG-OP » décrit en détail la mise en œuvre du Conseil de Gestion aux OP dans le cadre particulier du PADYP. Le présent guide développe beaucoup plus COMMENT le conseiller devra s'y prendre pour conduire son intervention auprès des OP de base et auprès de sa faitière qui l'emploie.

3.4. DOMAINES DU CONSEIL DE GESTION AUX OP

Le choix stratégique du PADYP, pour sa Composante 2, le CdG-OP, est d'appuyer les OP de base, au niveau village ou arrondissement.

Les domaines où le conseiller intervient couvrent la quasi-totalité du champ d'action des OP de base. Le conseiller va donc former, suivre, conseiller et appuyer les OP de base en matière de :

- ◆ organisation de l'OP (fonctionnement général, comptabilité et gestion) ;
- ◆ suivi de la Production ;
- ◆ gestion des intrants ;
- ◆ commercialisation ;
- ◆ gestion stratégique.

3.4.1. Organisation de l'OP

- Reconnaissance juridique (enregistrement, agrément)

Selon la situation des OP de base accompagnées, il s'agit de les aider (i) à élaborer leurs statuts et règlement intérieur et à les faire adopter en AG ; (ii) à constituer et déposer les dossiers d'enregistrement en collaboration avec les TSIEC des CeCPA ; (iii) à constituer et à déposer les dossiers d'agrément en collaboration avec les TSIEC des CeCPA.

- Organisation coopérative, respect des statuts et règlements

Il consiste à rappeler aux membres élus des OP et à tous les autres membres, le respect des principes coopératifs et des statuts et règlement intérieur de l'OP. Le conseiller veillera en particulier à rappeler aux responsables des OP les échéances des réunions statutaires et les aider à les préparer et à faire les PV à la fin de chaque réunion.

- Situation de référence et plan d'action annuel :

Le conseiller devra faire de l'appui méthodologique pour la conduite d'élaboration d'une situation de référence par des sessions d'auto-évaluation et l'élaboration des plans d'action de chaque OP de base accompagnée.

➤ **Élaboration et présentation en Assemblée Générale des rapports, budgets et programmes**

Il consiste à aider les responsables des OP à préparer les documents (invitation, rapports d'activités et financiers à présenter aux membres en Assemblée Générale Ordinaire et le Procès-verbal à la fin de l'AG).

➤ **Comptabilité et gestion**

Il s'agit de la mise en place d'un système comptable et de gestion de chaque OP selon les résultats de la situation de référence comptable initiale. Les résultats de la situation de référence initiale permettront aux conseillers de mettre en place une comptabilité adaptée aux activités menées par chaque OP (outils, procédure). Les responsables en charge de la comptabilité seront également formés. Les actions suivantes seront menées :

- ◆ Recueil des données permettant d'établir les bilans d'ouverture.

Un bilan d'ouverture sera fait pour permettre d'avoir une situation de départ de l'OP en termes d'actifs et de passifs. Ce bilan permettra d'évaluer les performances de l'OP au terme du PADYP.

- ◆ Suivi régulier de la tenue de la comptabilité et conseils nécessaires.

Une fréquence d'un passage par mois sera observée par le conseiller au niveau de chaque OP de base. Au cours de ce passage les documents comptables de l'OP seront consultés aux fins de donner des conseils sur les éventuelles insuffisances observées.

- ◆ Participation à la mise au point des outils comptables.

Après la mise en place des documents de gestion et un an après leur utilisation, il sera organisé une évaluation de l'utilisation de ces outils. Les conseillers auront un rôle important à jouer dans cette évaluation.

3.4.2. Commercialisation

➤ **Techniques de commercialisation groupée.**

Dans la zone cotonnière le conseiller a un rôle de formation, de recyclage des responsables en charge de l'activité dans la conduite de cette dernière.

Dans les zones ananas et maraichage, une réflexion sera conduite pour améliorer le mécanisme de commercialisation groupée mis en place (au RéPAB) ou pour mettre en place un mécanisme au niveau du CRM-MC

➤ **Suivi des opérations de commercialisation.**

Dans la zone cotonnière, le conseiller se chargera de faire des suivis (un passage au moins au cours de l'animation d'un marché de coton-graine). Cela permet d'attirer l'attention des responsables de la CVPC sur des aspects de détails importants (les mesures de sécurité sur l'aire de marché, les documents à faire remplir par les transporteurs de coton-graine, le respect des normes pour les camions, le point des récupérations du crédit intrant).

Dans la zone ananas et maraîchage, il s'agira de répertorier et d'analyser les expériences de commercialisation groupée existantes afin de proposer un dispositif adapté pour chaque réseau. En fin, le conseiller devra suivre la mise en place du dispositif.

- Bilan de campagne et prévision.

En fin de campagne, chaque OP doit pouvoir établir un bilan de campagne agricole. Ce bilan permet de tirer des enseignements pour une meilleure prévision de la campagne à venir. Le conseiller accompagnera chaque OP à élaborer ce bilan et à l'interpréter.

3.4.3. Gestion des intrants

En zone coton :

- Mise en œuvre du mécanisme de caution solidaire de l'AIC : utilisation des outils et participation aux Comités Intrants Coton (Locaux et Communaux).

Dans la filière coton, l'Association Interprofessionnelle du Coton a mis en place de nouvelles Coopératives Villageoises des producteurs de Coton avec un nouveau mécanisme pour l'expression des besoins en intrants des producteurs. Ce mécanisme a prévu la création des Comités Locaux de Crédit Intrants au niveau de la Coopérative (CLCI) ; et des Comités Communaux de Suivi de la Production Cotonnière (CCSPC) au niveau des Communes. Le conseiller prendra part aux sessions des comités locaux et communaux. Son rôle consistera à donner des conseils dans l'analyse des besoins exprimés par les producteurs au niveau de chaque CVPC. Au niveau du comité communal, le conseiller aidera les membres des comités locaux à présenter les résultats de leurs analyses.

- Suivi de la gestion des intrants au niveau de la CVPC.

Le conseiller fera des suivis réguliers pour s'assurer de la bonne gestion des intrants tout au long de la campagne (expression des besoins en intrants, réception, distribution, bonne tenue des documents...). Il devra sensibiliser les producteurs, former les élus sur leurs rôles respectifs dans ce domaine et responsabiliser les élus pour assainir cette gestion.

En zones ananas et maraîchage :

- Mise en place d'un système d'approvisionnement en intrants.

Une étude sera menée en collaboration avec leur conseiller dans le but de mettre en place un système d'approvisionnement des intrants aux producteurs.

3.4.4. Gestion stratégique

- Préparation des rencontres avec les faitières communales.

Il s'agit d'appuyer les OP de base à préparer les rencontres convoquées par les faitières afin de pouvoir bien défendre les intérêts de ses membres ou d'être proactif au cours des réunions.

- Rédaction de comptes rendus et conseil aux faitières et réseaux d'OP communales

Le conseiller étant employé par la faitière communale, il a aussi l'obligation de rendre compte et d'accompagner la faitière dans des réflexions sur des thématiques précises et dans l'élaboration de documents techniques.

- Élaboration de projets d'investissement

Les OP élaborent souvent des projets d'investissement à soumettre aux partenaires. Le conseiller pourrait les aider à élaborer ces projets à soumettre aux partenaires techniques et financiers.

➤ Participation à l'alimentation de la base de données CdG-OP du PADYP

Il s'agit pour le conseiller de collecter les informations sur : le fonctionnement (nombre d'AG, de CA de BE), la gestion des intrants (besoins exprimés, quantités servies, valeur des intrants) et la commercialisation (superficies, production et valeur de la production).

➤ Sensibilisation au Conseil à l'Exploitation agricole Familiale (CEF) et à l'alphabétisation

A l'image de son collègue conseiller au CEF, le conseiller CdG-OP profitera de ses séances d'appui et de suivi pour donner l'information sur l'opportunité qui est offerte par le PADYP pour bénéficier du CEF.

3.4.5. Activités propres au Conseiller

En plus de son appui direct aux OP de base et pour le mener à bien, le conseiller devra aussi mener des activités propres liées à son insertion dans une faïtière d'OP et dans le PADYP. Ces activités propres consistent à :

- ◆ participer aux formations destinées aux conseillers ;
- ◆ produire des comptes rendus, des rapports et des programmes d'activités mensuels ;
- ◆ participer aux réunions mensuelles de coordination-programmation organisées par la faïtière d'OP qui le supervise (RÉPAB, CRM-MC) ou par la CELCOR ;
- ◆ participer à la capitalisation et à la diffusion du CdG-OP dans sa commune et en dehors à travers les activités menées dans ce sens par sa faïtière : ateliers, rencontres, émissions.

3.5. ROLES, APTITUDES ET COMPORTEMENT REQUIS DU CONSEILLER EN GESTION

Le rôle du Conseiller de Gestion des Organisations de Producteurs dans le cadre du PADYP est de **former, suivre, conseiller et appuyer les OP de base** dans les domaines ci-après : organisation de l'OP, comptabilité et gestion, commercialisation, gestion des intrants et gestion d'autres activités génératrices de revenu.

3.5.1. Qu'est-ce que former ?

Former, c'est donner des connaissances théoriques et pratiques à un individu ou à un groupe dans le but de renforcer son savoir, savoir-faire et savoir-être dans un domaine précis. Pour être efficace, toute action de formation doit être bien préparée, animée et évaluée suivant une méthodologie précise. (Cf guide méthodologique des formations).

La question de la formation est devenue importante au sein des OP dans la mesure où les activités menées par ces dernières sont de plus en plus importantes et requièrent de la technicité et du savoir-faire qu'elles n'ont pas souvent.

Le conseiller à la charge de former les responsables des OP qu'ils accompagnent. Les sessions de formation sont des moments clés de leur intervention qui viennent ponctuer et structurer leur action en continu.

En règle générale, il sera lui-même formé auparavant par les faitières d'OP et leurs partenaires et l'équipe du PADYP, sur les thèmes qu'ils dispenseront ensuite à leur public. En dehors des thèmes identifiés dans le guide des formations mis à la disposition du conseiller, ce dernier sera chargé d'identifier les besoins et les réponses appropriées, et de suivre ensuite l'application des formations et leurs impacts.

3.5.2. Qu'est-ce que suivre ?

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement de l'information qui a pour but de permettre de faire des réajustements en cas de besoins et de prendre des décisions nécessaires. Ces informations peuvent être quantitatives (poids commercialisé, la quantité d'intrants consommée, la valeur des produits vendus et le nombre de membres de l'OP) ou qualitatives (le niveau de formation des élus, la qualité de la tenue des documents de gestion).

Après les sessions de formation, le conseiller a la charge de suivre la mise en application des connaissances acquises par les responsables d'OP dans leur activité quotidienne. Dans la pratique, suivre les OP dans une de leurs activités consistera à :

- ◆ apprécier l'application des programmes, décisions, consignes, conseils, etc., liés à cette activité ;
- ◆ aider à analyser les résultats atteints et les difficultés rencontrées ;
- ◆ aider à définir les solutions par rapport à ces difficultés ;
- ◆ aider à prendre les décisions sur la suite de l'action (sous forme d'un mini-plan d'opération de l'activité incluant un calendrier, la répartition des rôles, les outils et autres conditions de réalisation de l'activité).

3.5.3. Qu'est-ce que conseiller ?

Conseiller, c'est donner une opinion à quelqu'un sur ce qu'il doit faire ; c'est aussi proposer, suggérer à quelqu'un des solutions à son propre problème. Il a pour but d'éclairer une réflexion, un choix, une décision, que devra assumer le bénéficiaire du conseil en prenant ses risques, ses responsabilités. Le conseil, peut être verbal ou écrit. L'activité de conseil découle du suivi et peut comporter les étapes ci-après :

- ◆ **écouter** : prendre connaissance du sujet ;
- ◆ **susciter la réflexion collective** : demander l'avis ou une position de l'interlocuteur (cause, conséquences, solutions envisageables), donner des informations utiles (rappeler des références statutaires ou techniques) ;
- ◆ faire la synthèse des propositions ;
- ◆ **dialoguer** : analyser les propositions et prendre des décisions à la lumière des références de gestion pour aboutir à une action et à la manière de la mettre en œuvre.

3.5.4. Qu'est-ce qu'appuyer ?

C'est apporter une aide concrète qui inclut souvent du conseil et peut comprendre, en plus, une aide matérielle (coup de main, prêt d'outils, apport de techniques, financement, etc.), immatérielle (information stratégique ou de fond, apprentissage sur le tas, pratique ou de méthodes intellectuelles...), ou morale (encouragements, perspectives...). Le suivi peut révéler les besoins d'appui spécifiques.

3.5.5. Aptitudes et comportement du Conseiller

Pour réussir sa mission, le conseiller doit être à la fois :

- ◆ un bon agent relationnel ;
- ◆ un leader d'opinion : faire faire et non faire à la place des OP ;
- ◆ un bon communicateur : donner des informations, écouter le feed-back ;
- ◆ ponctuel : respect des programmes établies et des horaires ;
- ◆ discret : ne pas diffuser des informations sur l'OP à des non-membres.

4. MISE EN ŒUVRE DU CONSEIL

Le volet « conseil aux OP » sera le travail principal et permanent du conseiller CdG-OP. Selon les activités de la campagne agricole, le conseiller interviendra dans les 4 domaines suivants :

- ◆ Organisation, gestion administrative et financière ;
- ◆ Suivi de la production ;
- ◆ Gestion des intrants ;
- ◆ Commercialisation ;
- ◆ Gestion stratégique.

Le conseiller se référera :

- ◆ au guide d'établissement de l'étude de référence des OP de base adhérentes au CdG-OP pour les outils d'élaboration de la situation de référence ;
- ◆ au guide des formations pour l'ensemble des formations indiquées dans le présent et ;
- ◆ au guide de gestion des OP de base pour le conseil proprement dit.

4.1. OUTILS DE TRAVAIL DU CONSEILLER EN GESTION

4.1.1. Guide méthodologique du Conseil de Gestion

Le présent « Guide méthodologique de CdG-OP » décrit comment doivent être menées les différentes activités par le Conseiller de Gestion aux Organisations de Producteurs auprès des OP de base, et avec la faitière d'OP qui le supervise. Il indique les étapes et la conduite des domaines d'intervention du conseiller. Il est complété par d'autres guides (*Guide d'établissement de l'étude de référence des OP de base, guide des formations des OP de base, guide de gestion des OP de base axées sur la filière coton*).

4.1.2. Guide d'établissement de l'étude de référence des OP de base

Le guide d'étude de référence des OP de base décrit les indicateurs, données, méthodes et outils de collecte, d'analyse et les modalités d'exploitation des résultats de l'étude par les différents acteurs. Il est accompagné des fiches de collecte adaptées à chaque niveau.

4.1.3. Guide de formations des OP de base

Le « Guide de formation des OP » est un document de référence donnant les contenus et les méthodes de formation des OP aux différents thèmes de la gestion d'une OP ». Il comprend une note méthodologique sur la préparation, l'animation et l'évaluation d'une session de formation, les différents thèmes de formation à l'intention des OP ainsi qu'un contenu indicatif de chaque thème.

4.1.4. Guide de gestion des OP de base

Le « Guide de gestion des OP de base » se présente sous la forme d'un mémento pratique regroupant ce que devrait savoir tout dirigeant d'une OP de base et que tout membre devrait pouvoir également consulter. Pour chacun des domaines d'application du CdG-OP (organisation, comptabilité et gestion, gestion des intrants, production, commercialisation), il est proposé aux OP les principes et règles à observer, les opérations à mener, les documents à détenir, les ressources humaines, les équipements et matériels nécessaires, et le plan opérationnel sur une campagne.

Ce guide est accompagné de divers outils de gestion des OP de base. Le conseiller se référera en particulier à ce guide pour la mise en œuvre des activités de conseil proprement dit.

4.2. ETUDE DE REFERENCE ET PLAN D'ACTION DES OP

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.

4.2.1. Installation du Conseiller et séance d'information des partenaires sur le CdG-OP

L'installation du conseiller dans sa commune d'intervention se fera par une rencontre avec les CeCPA, les collectivités locales et autres projets partenaires.

L'objectif est de présenter à tous les acteurs, le PADYP à travers ses objectifs, les résultats attendus, le rôle de chaque acteur et la mission du conseiller.

Cette réunion permettra également de présenter la méthodologie qui sera utilisée pour mener à bien l'étude de référence. Ainsi, les objectifs et le processus à suivre pour la collecte des données quantitatives et la réalisation du diagnostic participatif, le traitement et la restitution des résultats de l'étude de référence, le rôle de chaque acteur seront précisés.

4.2.2. La collecte de données quantitatives

Elle consiste en la collecte de données statistiques sur le fonctionnement de l'OP, la gestion des services économiques aux membres, l'analyse des forces et faiblesses dans la mise en œuvre de ces services, les perspectives et propositions d'actions. Des fiches de collecte de données sont développées à l'intention des membres du CA.

Les données statistiques de l'OP seront collectées directement auprès des responsables en charge de l'activité concernée. Les fiches prévues à cet effet peuvent être remises au responsable à l'avance en vue de la préparation de ces données.

Les données sur l'organisation, le fonctionnement et la gestion des services aux membres seront collectées lors d'une interview avec les membres du CA.

4.2.3. La réalisation du diagnostic participatif ou auto-évaluation

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.

➤ Préparation de l'auto-évaluation

- ◆ 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 groupes, méthode de visualisation des scores).
- ◆ Préparation des supports.

➤ Réalisation des séances 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.

4.2.4. La restitution des résultats de l'étude

- Au niveau de l'OP de base

Les résultats de l'étude seront restitués aux membres de l'OP. Un accent particulier sera mis sur les forces, faiblesses, opportunités, menaces et sur les premières propositions d'action.

- Au niveau communal

Le conseiller organisera une séance de restitution des résultats de l'étude au niveau communal. Les participants seront les représentants des OP accompagnées, du CeCPA, des Collectivités Locales et des autres projets partenaires.

4.2.5. Élaboration du plan d'action de l'OP

Les différentes actions envisagées lors des auto-évaluations seront analysées, validées et priorisées avec les membres du CA. Les moyens à mettre en œuvre et le calendrier de réalisation seront également arrêtés. Le conseiller suivra la démarche méthodologique détaillée dans le guide d'élaboration d'un plan d'action.

Le plan d'action sera présenté par le CA en AG pour amendement et validation.

4.3. CONSEIL A L'ORGANISATION

4.3.1. Définition

Le conseil à l'organisation vise à amener les OP au respect des textes de loi qui régissent les coopératives et leurs propres textes juridiques (statuts et règlement intérieur). De manière spécifique, il s'agit d'aider les 15 OP de base accompagnées à :

- ◆ se doter du statut juridique approprié ;
- ◆ respecter les statuts et règlement intérieur, notamment l'organisation des réunions statutaires ;
- ◆ à se doter d'un programme d'activités, à le mettre en œuvre et en évaluer les résultats ;
- ◆ mettre en place des outils de gestion administrative et comptable ;
- ◆ participer efficacement à la vie de leur faïtière communale ;
- ◆ disposer des informations sur la filière coton, ananas ou maraîchage le cas échéant.

4.3.2. Formations des OP

En vue d'atteindre ces objectifs, les conseillers donneront des formations pertinentes aux élus et aux membres. Les formations des élus porteront sur les thèmes ci-après :

- ◆ définition, importance et utilité d'un groupement ;
- ◆ processus de création d'un groupement coopératif ;
- ◆ principes et règles de base de fonctionnement d'un groupement coopératif ;
- ◆ exigences de la gestion d'une coopérative ;
- ◆ techniques de communication ;
- ◆ outils de gestion de la coopérative, etc.

L'ensemble de ces formations sont développées dans le "guide des formations".

Les formations de masse aux membres seront réalisées prioritairement sous forme d'émissions radio et porteront sur les thèmes ci-après :

- ◆ les itinéraires techniques de la culture du coton, de l'ananas et des cultures maraîchères ;
- ◆ le mécanisme de gestion de la filière coton : les acteurs et leurs rôles ;
- ◆ la nouvelle organisation de la gestion des intrants coton au Bénin ;
- ◆ la caution solidaire : problématique et évolutions récentes, les comités locaux de crédits ;
- ◆ l'organisation des OP : structuration, organisation et fonctionnement d'une OP de base ;
- ◆ la notion de coopérative : Les raisons de la création, les principes ; les droits et devoirs d'un membre ;
- ◆ la commercialisation du coton-graine : dispositions pratiques et rôles des acteurs à la base ;
- ◆ le contrôle et l'amélioration du fonctionnement d'une OP ;
- ◆ le rôle de la circulation de l'information dans la vie d'un groupement coopératif.

Ces émissions seront produites en collaboration avec les faïtières d'OP et le PADYP.

4.3.3. Le conseil proprement dit

Accompagner le processus de reconnaissance des OP de base

➤ Enregistrement des OP

- ◆ Sensibilisation des responsables d'OP sur la nécessité de l'enregistrement ;
- ◆ Organisation de l'Assemblée Générale d'adoption des statuts et règlement intérieur si nécessaire ;
- ◆ Suivi de la constitution des pièces nécessaires à l'enregistrement par le secrétaire de l'OP, montage du dossier et vérification des pièces ;
- ◆ Dépôt du dossier d'enregistrement au CeCPA.

➤ Agreement des OP

- ◆ Sensibilisation des responsables d'OP sur la nécessité de l'agreement ;
- ◆ Information des responsables d'OP sur la procédure à suivre ;
- ◆ Suivi de la constitution des pièces nécessaires à l'agrément par le secrétaire de l'OP, montage du dossier et vérification des pièces ;
- ◆ Dépôt du dossier de demande d'agreement au CeCPA.

Dans chaque commune, le TSIEC du CeCPA viendra en appui au conseiller dans cette activité. Le CeCPA effectuera des missions d'appui et des sessions d'examen des dossiers transmis par les CeCPA.

Améliorer la légalité et l'efficacité des élections des bureaux des OP de base

- Sensibilisation des responsables d'OP
 - ◆ Sensibilisation du CA et du CC réunis : rappel du contenu des statuts et règlement intérieur, organes à mettre en place, leurs rôles et fonctionnement ;
 - ◆ Sensibilisation de chaque organe : missions spécifiques de chaque organe et moyens d'actions.

- Aider à organiser les Assemblées Générales
 - ◆ Rappel de la date de la dernière AGO et des décisions prises, rappel des documents à présenter en AGO ;
 - ◆ Préparation des documents à présenter en AGO ;
 - ◆ Fixation de la date de l'AGO, préparation de l'ordre du jour, préparation et distribution des convocations aux membres pour l'AGO ;
 - ◆ Suivi de la préparation du lieu de l'AGO ;
 - ◆ Participation (en tant qu'observateur) à l'AGO ;
 - ◆ Appui à la rédaction des PV.

- Organisation des réunions du Conseil d'Administration :
 - ◆ Rappel de la date de la dernière réunion du CA et des décisions prises ;
 - ◆ Préparation de l'ordre du jour ;
 - ◆ Préparation des supports de la réunion ;
 - ◆ Fixation de la date de la réunion et préparation et distribution des convocations aux membres du CA ;
 - ◆ Suivi de la préparation du lieu de la réunion ;
 - ◆ Participation (en tant qu'observateur) si nécessaire au CA ;
 - ◆ Appui à la rédaction des PV.

- Organisation des contrôles du CC :
 - ◆ Rappel de la date du dernier contrôle du CC et des recommandations faites au CA, à l'AG ;
 - ◆ Identification de l'objectif du présent contrôle et inventaire des documents nécessaires ;
 - ◆ Fixation de la date du contrôle et information des membres du CA ;
 - ◆ Participation (en tant qu'observateur) si nécessaire au CC ;
 - ◆ Appui à la rédaction des PV.

Aider les OP de base à élaborer et à mettre en œuvre une programmation et à en rendre compte

- Elaboration du programme d'activités
 - ◆ Sensibilisation des membres du CA et du CC sur la nécessité d'un programme d'action ;
 - ◆ Constituer une équipe pour l'élaboration du programme d'activités ;
 - ◆ Etablir le chronogramme d'établissement du programme ;
 - ◆ Analyser les résultats du diagnostic, évaluer le programme d'activités passé ;
 - ◆ Identifier, choisir et prioriser les actions pour la campagne à venir ;
 - ◆ Identifier les moyens à mettre en œuvre et la manière de les mobiliser ;
 - ◆ Elaborer le programme (remplir les fiches prévues à cet effet).

➤ Appuyer la mise en œuvre et le suivi-évaluation du programme

- ◆ Rappel des activités contenues dans le plan ;
- ◆ Evaluation conjointe du niveau d'exécution de chaque activité ;
- ◆ Identification des difficultés, contraintes et conseil ;
- ◆ Comptes rendus réguliers aux membres du CA ;
- ◆ Rapport final d'activités à présenter en AG.

Aider à la mise en place des outils de gestion des OP

➤ Mise en place des outils

- ◆ Inventaire des outils existants ;
- ◆ Mise en place des nouveaux outils ;
- ◆ Formation des responsables en charge de leur utilisation.

➤ Appui à l'utilisation des outils par les responsables d'OP

- ◆ Appréciation de la bonne tenue des outils mis en place ;
- ◆ Organisation des séances d'animation spécifique sur le tas pour chaque outil à l'intention des personnes concernées ;
- ◆ Evaluation et mise à jour des outils.

4.4. CONSEIL A LA GESTION DES INTRANTS

4.4.1. Objectifs

En zone cotonnière, le conseil à la gestion des intrants vise à accompagner les OP à respecter le nouveau mécanisme de gestion des intrants adopté par l'AIC dans le cadre de la réforme des OPC de janvier 2010. De manière spécifique, il s'agit d'aider les 15 OP de base accompagnées à :

- ◆ mettre en place les divers outils de gestion des intrants retenus par l'AIC ;
- ◆ accompagner les OP à réaliser suivant les normes retenues, les différentes opérations dans la gestion des intrants dans le domaine de l'expression, la réception, la distribution, la facturation et la récupération des intrants.

En zone ananas et maraîchage, il s'agit de proposer des mécanismes de gestion des intrants, d'analyser la pertinence et la faisabilité des différents schémas de gestion des intrants et de proposer aux élus la mise en place d'un système adapté à leurs besoins.

4.4.2. Formation

Pour atteindre ces objectifs, il est prévu de donner les formations suivantes aux responsables d'OP :

- ◆ le système d'approvisionnement en intrants au Bénin ;
- ◆ la Gestion des intrants au sein d'une CVPC et la place de la caution solidaire ;
- ◆ l'expression des besoins en intrants ;
- ◆ la réception et distribution des intrants ;
- ◆ la facturation et la récupération du crédit intrants.

4.4.3. Suivi-appui conseil

Le suivi appui conseil consistera :

- Appui à l'expression des besoins en intrant
 - ◆ Séance d'information sur les règles et principes à observer dans le nouveau mécanisme ;
 - ◆ Rappel des tâches et du calendrier pour l'expression des besoins en intrants ;
 - ◆ Rappeler à chaque étape les outils à utiliser et vérifier la disponibilité ;
 - ◆ Veiller à la bonne utilisation des outils (faire un recyclage s'il y a lieu) ;
 - ◆ Prendre part aux sessions des comités locaux de crédits intrants en tant que conseiller.

- Appui à la réception et la distribution des intrants
 - ◆ Séance de sensibilisation et d'information sur les règles et principes ;
 - ◆ Rappel des opérations et du calendrier pour la distribution des intrants ;
 - ◆ Rappeler à chaque étape, les outils à utiliser et vérifier la disponibilité ;
 - ◆ Veiller à la bonne utilisation des outils (faire un recyclage s'il y a lieu) ;
 - ◆ Aider à faire le point sur la distribution des intrants (tableau carré).

- Facturation et récupération du crédit intrants
 - ◆ Séance de sensibilisation et d'information sur les règles et principes ;
 - ◆ Rappel des opérations et du calendrier ;
 - ◆ Rappeler à chaque étape les outils à utiliser et vérifier la disponibilité ;
 - ◆ Veiller à la bonne utilisation des outils (faire un recyclage s'il y a lieu) ;
 - ◆ Aider à faire le point sur la récupération, les dettes par producteurs pour tout la CVPC.

4.5. CONSEIL A LA COMMERCIALISATION

4.5.1. Objectifs

En zone cotonnière, le conseil à la commercialisation vise à aider les OP à respecter les règles établies par la filière coton en matière de commercialisation du coton-graine. De manière spécifique, il s'agit d'aider les 15 OP de base accompagnées à :

- ◆ respecter les principes et règles liés à la commercialisation ;
- ◆ mettre en place les divers outils de commercialisation ;
- ◆ réaliser suivant les normes retenues les différentes opérations dans la préparation et l'animation d'un marché de coton ;
- ◆ faire le suivi de l'évacuation du coton-graine ;
- ◆ faire le point des réceptions du coton-graine au niveau des usines.

En zone maraichage, il s'agit de proposer des mécanismes de commercialisation groupée, d'analyser la pertinence et la faisabilité des différents schémas de commercialisation groupée et de proposer aux élus la mise en place d'un système adapté à leurs besoins.

En zone ananas, le conseil à la commercialisation devra permettre aux OP d'être plus actives dans la recherche de marchés et la négociation de contrats de vente. Le conseiller devra également faciliter la gestion de ces contrats au niveau de l'OP de base.

4.5.2. Formation

Pour atteindre cet objectif, il est prévu de donner les formations suivantes aux responsables d'OP :

En zone coton :

- ◆ La préparation d'un marché de coton-graine ;
- ◆ L'animation d'un marché de coton-graine ;
- ◆ Les documents de commercialisation.

En zone ananas et maraichage :

- ◆ Prospection de marchés ;
- ◆ Techniques de négociation ;
- ◆ Contractualisation ;
- ◆ Méthodes de transformation pour mieux valoriser le produit

4.5.3. Suivi-appui conseil

Le suivi appui conseil consistera à :

- ◆ aider les responsables en charge de la commercialisation à faire l'estimation de la production ;
- ◆ en zone coton, rappeler les conditions de création d'un marché de coton-graine ; faire la liste des marchés avec les des CVPC et rappeler les activités de préparation des marchés de coton-graine et outils à utiliser à chaque étape ;
- ◆ veiller à la disponibilité des outils et leur bonne utilisation ;
- ◆ organiser s'il y a lieu des recyclages sur les thématiques pertinentes liées à la commercialisation.

4.6. CONSEIL A LA GESTION STRATEGIQUE

4.6.1. Objectifs

Pour évoluer et trouver des solutions aux difficultés qu'elle rencontre, une OP doit pouvoir développer ses capacités stratégiques. Elle doit être capable d'analyser ses forces et faiblesses, de se fixer des objectifs à atteindre et de planifier les activités qu'elle souhaite entreprendre en tenant compte de son environnement.

4.6.2. Suivi-appui-conseil

Le suivi appui conseil consistera à:

- Renforcer la participation des OP de base à la vie de leurs faïtières communales

Les OP de base n'ont pas l'habitude de préparer les rencontres organisées par leur faïtière communale (faïtière OPC, union communale en zones ananas et maraîchage) ; ce qui réduit l'efficacité de leur participation aussi bien en faveur de leurs mandants que de la faïtière. Le conseiller devra les appuyer à préparer ces rencontres soit avec le bureau exécutif, soit avec le conseil d'administration, soit avec l'AG, selon l'importance des questions à débattre. Ce travail préparatoire devra faire l'objet d'un compte rendu écrit.

En retour, il faudra s'assurer que les délégués à ces réunions communales restituent en temps utile le résultat de ces réunions en Assemblée Générale ou en conseil d'administration selon l'information.

Le conseiller accompagnera les responsables dans la préparation et la restitution des rencontres aux membres.

- Informer les producteurs sur l'environnement de la filière concernée par le CdG-OP
 - ◆ Rechercher par tous les moyens toute information utile sur les filières agricoles ;
 - ◆ Rappeler les besoins d'information des OP de base aux faïtières ;
 - ◆ Informer les producteurs sur le prix du coton-graine, des intrants agricoles, des conditions de déroulement de la commercialisation et les opportunités de marché.
- Sensibiliser les OP de base sur le CEF/alphabétisation

Dans le souci de démultiplier le CEF en liaison avec le CdG-OP, il est prévu que le conseiller organise des séances d'information et de sensibilisation au niveau des OP de base. Ces séances porteront sur les avantages et les contraintes du CEF, ses méthodes et outils, l'exploitation des résultats du CEF. Sur les 17 Communes prévues pour être accompagnées en CdG-OP, 5 ont une expérience en CEF avec le PADSE (Nikki, Kandi, Banikoara, Toffo, Allada). Dans ces communes, le conseiller pourra s'appuyer sur les personnes ressources disponibles (Conseillers CEF et animateurs relais) pour promouvoir l'adhésion au CEF et en faire bénéficier le CdG-OP (exploitation des résultats de coûts de production, etc.). Dans les 12 autres communes, il s'agira d'informer les membres des OP appuyées sur l'intérêt du CEF, sa synergie avec le CdG-OP et l'opportunité ainsi offerte par le PADYP pour contribuer à l'amélioration de la gestion des exploitations et des OP.

Il est attendu que ces séances ainsi que les diagnostics et les plans d'action suscitent des demandes d'adhésion au CEF.

5. PROGRAMMATION, SUIVI-EVALUATION DES ACTIVITES DU CONSEILLER EN GESTION

5.1. PROGRAMME DE TRAVAIL DU CONSEILLER EN GESTION

Le conseiller en gestion établira sur la base des besoins des OP accompagnées, un programme de travail mensuel. Ce programme de travail devra être validé par les structures de mise en œuvre lors des réunions mensuelles de programmation. Il sera ensuite décliné en programme de travail par quinzaine pour les besoins propres du conseiller. Le Canevas du programme de travail est joint en annexe du présent document.

5.2. SUIVI-EVALUATION DES ACTIVITES

Le conseiller établira un rapport mensuel d'activités adressé à la structure de mise en œuvre du CdG-OP. Le canevas de ce rapport est joint en annexe.

Les structures de mise en œuvre organiseront une mission mensuelle de suivi des activités du conseiller sur le terrain. De même, la CELCOR organisera des missions périodiques de suivi des activités des conseillers sur le terrain.

Le conseiller participera également à l'animation du dispositif de suivi-évaluation décrit dans le manuel de suivi-évaluation du PADYP. A cet effet, il collectera suivant les procédures définies, les données sur les indicateurs de performances de la composante Conseil de Gestion aux OP dans sa commune.

5.3. CAPITALISATION DIFFUSION

Le conseiller organisera au niveau de sa commune d'intervention, un atelier annuel de diffusion du CdG-OP. Cet atelier réunira aussi bien les OP impliquées dans le dispositif que les autres OP non bénéficiaires, le CeCPA et autres structures d'intervention. Le but de ces ateliers est de présenter les résultats de la démarche CdG-OP à l'échelle de la commune, d'analyser les forces et faiblesses de sa mise en œuvre et de faire des propositions d'amélioration. La CELCOR apportera un appui au conseiller pour la préparation et l'animation de cet atelier.