



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



COMPENDIUM D'ANIMATION COOPÉRATIVE

Document à l'usage des techniciens pour la
formation des membres de coopérative

Année 2022

**PROJET CENTRES D'INNOVATIONS VERTES POUR
LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE AU BÉNIN
(ProCIVA)**

**COMPENDIUM
D'ANIMATION COOPÉRATIVE**

Document à l'usage des techniciens pour la
formation des membres de coopérative

Année 2022

AVERTISSEMENT AU LECTEUR

L'utilisation de ce Compendium est étroitement liée à l'exploitation de la boîte à images qui est un document connexe.

La boîte à images est l'outil que le technicien OP utilise pour former les membres et élus des coopératives sur le terrain.

Le Compendium est le document technique approfondi qui permet au technicien OP de disposer de connaissances approfondies et détaillées sur les modules de formation.

À ce titre, chaque technicien est invité à bien maîtriser son contenu.

TABLE DES MATIÈRES

AVERTISSEMENT AU LECTEUR.	3
TABLE DES MATIÈRES.	5
LISTE DES TABLEAUX.	10
LISTE DES FIGURES	11
LISTE DES ANNEXES	12
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	14
STRUCTURATION DU DOCUMENT	16
MODULE 1 : COOPÉRATIVE ET VIE ASSOCIATIVE	19
1.1. Fiche d'apprentissage du module 1	21
1.2. Notion de société coopérative	23
1.2.1. Définition de coopérative et ses caractéristiques	23
1.2.2. Avantages d'une coopérative	24
1.3. Principes et valeurs	25
1.4. Etapes de constitution d'une coopérative	28
1.5. Droits et obligations du coopérateur	31
1.6. Définition du lien et des objectifs communs	32
1.7. Organisation et fonctionnement	32
1.7.1. Formes de sociétés coopératives et leurs organes.	32
1.7.2. Rôles et fonctionnement des organes	33
1.7.2.1. Rôles et fonctionnement de l'Assemblée Générale	35
1.7.2.1.1. Assemblée Générale Constitutive (AGC)	35
1.7.2.1.2. Assemblée Générale Ordinaire (AGO)	36
1.7.2.1.3. Assemblée Générale Extraordinaire (AGE)	38
1.7.2.2. Conseil d'Administration / Comité de Gestion	38
1.7.2.3. Conseil / Commission de Surveillance	39
1.7.2.4. Direction technique	40
1.7.2.5. Tâches et profils de quelques responsables élus de coopérative	40
1.7.3. Relations organes élus et organes techniques	43
1.8. Obligations réglementaires en matière de gouvernance	43
1.8.1. Définition des concepts de gouvernance et d'OPA	43
1.8.2. Principes de base pour une bonne gouvernance	44
1.8.3. Modalités d'appui aux OPA.	45

**MODULE 2 : GESTION ADMINISTRATIVE, Financière ET
COMPTABLE D'UNE COOPÉRATIVE 47**

2.1. Fiche d'apprentissage du module 2 49

2.2. Gestion administrative 51

2.2.1. Statuts 51

2.2.2. Règlement intérieur 51

2.2.3. Registres des Procès-Verbaux des réunions d'AG, de CA / CG
ou de CS 52

2.2.4. Cahier de pointage/d'activités. 52

2.2.5. Registre des membres de la coopérative 52

2.2.6. Cahier de visite ou de suivi appui conseil. 52

2.2.7. Programme d'activités 52

2.3. Gestion financière et comptable 52

2.3.1. Comptes d'exploitation prévisionnel et réel 53

2.3.2. Cahier de caisse ou de banque 53

2.3.3. Bilan 53

2.3.4. Budget 53

2.3.5. Plan de campagne 53

2.3.6. Bons (ou bordereaux) de livraison / ou de réception. . . 54

2.3.7. Reçu d'espèces 54

2.3.8. Cahier ou livre d'achats 54

2.3.9. Cahier de vente 54

2.3.10. Fiche individuelle client 55

2.3.11. Fiche individuelle fournisseur 55

2.4. Gestion du matériel et du patrimoine 55

2.4.1. Cahier d'inventaire. 55

2.4.2. Fiche de stock 55

2.4.3. Registre des immobilisations 56

MODULE 3 : SERVICES AUX MEMBRES 57

3.1. Fiche d'apprentissage du module 3 59

3.2. Liminaire relatif aux services aux membres 61

3.3. Évaluation des besoins des membres 61

3.3.1. Diversité des besoins et ressources des membres . . . 61

3.3.2. Qui doit mener l'évaluation des besoins ? 63

3.3.3. Outils pour une évaluation des besoins 63

3.3.4. Taille de l'échantillon pour une évaluation des besoins des
membres 63

3.3.5. Critères de hiérarchisation des besoins des membres . . 64

3.4. Services à proposer 65

3.4.1. Types de services 65

3.4.2. Hiérarchisation des services 67

3.4.3. Analyse de rentabilité.67
3.4.4. Stratégie d'adaptation de la coopérative à son environnement68
3.5. Prestataire de services69
3.5.1. Analyse du marché des services69
3.5.2. Sélection du prestataire de services.70
3.5.2.1. Types de prestataires de services70
3.5.2.2. Critères de sélection et catégorisation des prestataires .71	
3.5.2.3. Critères d'externalisation des services72
3.6. Gestion des risques d'abus et satisfaction des membres . .73	
3.6.1. Gestion des risques d'abus de la coopérative par les membres73
3.6.2. Satisfaction des membres73
3.6.2.1. Evaluation de la satisfaction des membres par rapport aux services.73
3.6.2.2. Exploitation des résultats de l'évaluation de la satisfaction des membres.74

MODULE 4 : MOBILISATION DES RESSOURCES ET ÉDUCATION FINANCIÈRE 77

4.1. Fiche d'apprentissage du module 479
4.2. Notion et importance de mobilisation de ressources . . .81	
4.2.1. Définition de la mobilisation des ressources81
4.2.2. Importance de la mobilisation de ressources81
4.3. Contraintes, contrôle des pratiques de l'organisation et principes de la mobilisation de ressources83
4.3.1. Contraintes à la mobilisation des ressources.83
4.3.2. Contrôle des pratiques de l'organisation83
4.3.3. Principes de mobilisation des ressources84
4.4. Principales sources de financement et idées pour la mobilisation des ressources.85
4.4.1. Principales sources de financement85
4.4.2. Quelques idées pour la mobilisation des ressources . . .85	
4.5. Etapes de la mobilisation des ressources86
4.6. Conseils généraux pour la mobilisation des ressources . .88	
4.7. Éducation financière.89
4.7.1. Points d'attention sur les services financiers89
4.7.2. Gestion financière personnelle du coopérateur.90
4.7.3. Gestion financière d'une exploitation agricole91
4.7.4. Gestion de l'épargne92
4.7.5. Gestion du crédit92
4.7.6. Gestion des risques et assurances93

4.7.7. Argent mobile et en ligne	94
--	----

MODULE 5 : DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIAT 95

5.1. Fiche d'apprentissage du module 5	97
5.2. Notion de partenariat	99
5.2.1. Définition de partenariat	99
5.2.2. Valeurs de bases et limites d'une relation de partenariat .99	
5.2.3. Effets / Impacts et inconvénients d'un partenariat.	100
5.3. Objectifs et typologie des partenariats	100
5.3.1. Objectifs des partenariats	100
5.3.2. Modes d'exécution des partenariats.	101
5.3.3. Types de partenariats.	102
5.4. Etapes et outils / supports d'un partenariat	102
5.4.1. Construction du partenariat	104
5.4.2. Contractualisation du partenariat	104
5.4.3. Gestion du partenariat	105
5.4.4. Évaluation du partenariat	106
5.4.5. Capitalisation	106
5.4.6. Clôture du partenariat	106
5.4.7. Communication.	107

MODULE 6 : LEADERSHIP 109

6.1. Fiche d'apprentissage du module 6	111
6.2. Leader et leadership.	113
6.2.1. Notion de leader et leadership	113
6.2.2. Styles de leadership	113
6.2.3. Rôles du leader.	118
6.2.4. Fonctions d'un leader.	119
6.3. Exercice du leadership	122
6.3.1. Fixation des objectifs et développement des plans	122
6.3.2. Gestion des réunions	122
6.3.3. Gestion du temps	124

MODULE 7 : GESTION DES CONFLITS 127

7.1. Fiche d'apprentissage du module 7	129
7.2. Caractérisation des conflits	131
7.2.1. Définition de conflit	131
7.2.2. Aspects positifs et négatifs d'un conflit	132
7.2.3. Types de conflits	132
7.2.4. Sources des conflits	136
7.2.4.1. Sources liées au fonctionnement de l'organisation	136
7.2.4.2. Sources psychologiques	137

7.2.5. Attitudes dans les conflits	138
7.3. Analyse des conflits	138
7.3.1. Importance de l'analyse d'un conflit	138
7.3.2. Caractéristiques du conflit	139
7.3.3. Outils d'analyse du conflit	140
7.3.3.1. Arbre à conflit.	141
7.3.3.1.1. Description et utilité de l'arbre à conflit	141
7.3.3.1.2. Comment utiliser l'arbre à conflit ?	141
7.3.3.2. Oignon de conflit	142
7.3.3.2.1. Description et utilité de l'oignon de conflit	142
7.3.3.2.2. Comment utiliser l'oignon à conflit ?	143
7.3.4. Etapes d'évolution d'un conflit	144
7.4. Résolution des conflits	146
7.4.1. Recours hiérarchique	146
7.4.2. Arbitrage	146
7.4.3. Médiation.	146
7.4.4. Négociation	147
7.4.4.1. Types de négociation	147
7.4.4.2. Différentes techniques de négociation	147
7.5. Prévention des conflits	149
BIBLIOGRAPHIE.	150
ANNEXES	153

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fiche pédagogique du module 121
Tableau 2 : Rôles, tâches et profils de quelques élus41
Tableau 3 : Fiche pédagogique du module 249
Tableau 4 : Fiche pédagogique du module 359
Tableau 5 : Questions directrices pour analyse du marché de services existants70
Tableau 6 : Critères d'évaluation des services74
Tableau 7 : Fiche pédagogique du module 479
Tableau 8 : Fiche pédagogique du module 597
Tableau 9 : Fiche pédagogique du module 6	111
Tableau 10 : Styles de leadership	114
Tableau 11 : Fonctions fondamentales du leader	120
Tableau 12 : Fiche pédagogique du module 7	129
Tableau 13 : Aspects positifs et négatifs du conflit.	132
Tableau 14 : Différents types de conflits	133

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Piliers de la définition de coopérative	23
Figure 2 : Valeurs coopératives	25
Figure 3 : Principes coopératifs	30
Figure 4 : Organigramme d'une SCOOPS	33
Figure 5 : Organigramme d'une COOP-CA	33
Figure 6 : types de services coopératifs	66
Figure 7 : Valeurs de bases et limites du partenariat	99
Figure 8 : Objectifs d'un partenariat.	101
Figure 9 : Etapes et outils / supports d'un partenariat	103
Figure 10 : Schéma de l'oignon de conflit.	143

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Registre des PV de réunions d'AG, de CA / CG ou de CS	155
Annexe 2 : Liste de présence de réunion de la coopérative	156
Annexe 3 : Cahier de pointage	157
Annexe 4 : Cahier d'activités	158
Annexe 5 : Registre des membres de la coopérative	158
Annexe 6 : Cahier de visite	160
Annexe 7 : Programme d'activités	160
Annexe 8 : Cahier de caisse.	161
Annexe 9 : Cahier de banque	162
Annexe 10 : Bilan	162
Annexe 11 : Budget	164
Annexe 12 : Plan de campagne	164
Annexe 13 : Registre d'achats	165
Annexe 14 : Registre des ventes	165
Annexe 15 : Fiche individuelle client.	166
Annexe 16 : Fiche individuelle fournisseur	166
Annexe 17 : Bordereau de livraison / réception.	166
Annexe 18 : Registre des immobilisations.	167
Annexe 19 : Fiche d'inventaire.	167

Annexe 20 : Fiche d'inventaire 168
Annexe 21 : Fiche d'inventaire 169

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACI :	Alliance Coopérative Internationale
AG :	Assemblée Générale
AGC :	Assemblée Générale Constitutive
AGE :	Assemblée Générale Extraordinaire
AGO :	Assemblée Générale Ordinaire
AUSCOOP :	Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des Sociétés Coopératives
BMZ :	Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Économique et du Développement
CA :	Conseil d'Administration
CAF :	Capacité d'Auto-financement
CG :	Comité de Gestion
COOP-CA :	Société Coopérative avec Conseil d'Administration
CS :	Commission / Conseil de Surveillance
DDAEP :	Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
DLROPEA :	Direction de la Législation Rurale, de l'appui aux Organisations et à la Promotion de l'Entrepreneuriat Agricole
GEC :	Groupement d'Épargne et de Crédit
GIZ :	Agence de coopération internationale allemande pour le développement
ICC-SERVICES :	Investments Consultancy and Computing Services
MAEP :	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche

OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OP :	Organisation Professionnelle
OPA :	Organisation Professionnelle Agricole
OP-CIV :	Organisations Professionnelles Centre d'innovation Verte
ProCIVA :	Projet « Centres d'Innovations Vertes pour le secteur Agro-alimentaire »
PTF :	Partenaires Techniques et Financiers
PV :	Procès-Verbal
S.M.A.R.T. :	Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalisables et limités dans le Temps
SAM :	Services d'Argent Mobile
SCOOPS :	Société Coopérative Simplifiée
SEWoH :	Initiative spéciale « Un seul monde sans faim »
SFD :	Systèmes Financiers Décentralisés

STRUCTURATION DU DOCUMENT

(Note explicative à l'attention du lecteur pour une bonne exploitation de ce Compendium)

Le projet « Centres d'Innovations Vertes pour le secteur Agro-alimentaire au Bénin » (Pro-CIVA) sous le numéro 14.0967.1-007.00 de la GIZ, est l'un des projets globaux de l'initiative spéciale « un seul monde sans faim » (SEWoH) à travers laquelle le Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Économique et du Développement (BMZ) veut contribuer de manière significative à la réduction de la pauvreté et de la faim. Au Bénin, le projet est exécuté sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) et son objectif est intitulé « des innovations dans l'agriculture et l'agroalimentaire ont permis, dans des communes rurales sélectionnées du Bénin, d'améliorer les revenus des petits exploitants agricoles, l'emploi et l'approvisionnement régional en produits alimentaires ». Les filières riz, le soja et volaille sont les filières prioritaires du projet qui a focalisé son approche de durabilité sur les Organisations Professionnelles Centre d'innovation Verte (OP-CIV) et les structures étatiques des Ministères sectoriels impliqués dans son exécution.

Les OP- CIV se trouvent au cœur de cette stratégie en facilitant l'incubation, la mise à l'échelle et la capitalisation de ces innovations. Ainsi, le projet contribue efficacement et durablement au renforcement des compétences organisationnelles de ces OP-CIV avec à la clef l'accompagnement des coopératives de base dans le développement des activités économiques.

Dans ce cadre, le projet PROCIVA vient capitaliser les expériences en cours d'acquisition pour éditer et mettre à la disposition des techniciens et de tout lecteur intéressé le présent Compendium édition 2022.

La structuration du document, voulue à dessein, est de rendre simple et appropriable l'information technique. Tout a été retenu ici pour que le technicien qui est d'un niveau moyen se retrouve et exploite bien le contenu du Compendium.

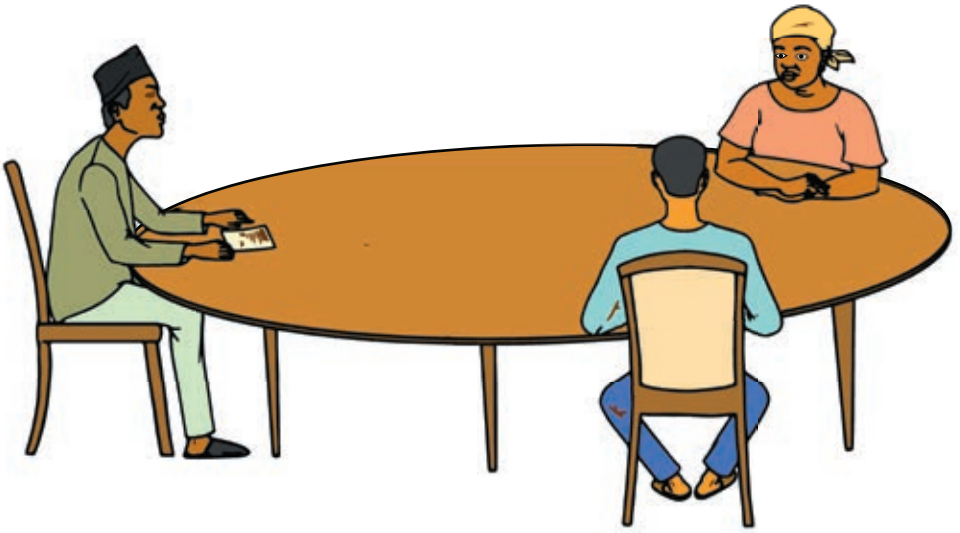
Pour atteindre cet objectif de bonne exploitation de l'information technique et pratique, les modules suivants ont été pris en compte :

- Module 1 : Coopérative et vie associative ;
- Module 2 : Gestion administrative, financière et comptable d'une coopérative ;
- Module 3 : Services aux membres ;
- Module 4 : Mobilisation des ressources et éducation financière ;
- Module 5 : Développement de partenariat ;
- Module 6 : Leadership ;
- Module 7 : Gestion des conflits.

MODULE I

COOPÉRATIVE ET VIE ASSOCIATIVE





1.1. Fiche d'apprentissage du module 1

La fiche pédagogique de ce module est résumée dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Fiche pédagogique du module 1

<p align="center">MODULE 1 : COOPÉRATIVE ET VIE ASSOCIATIVE</p>	<p align="center">FORMATEUR : TECHNICIEN OP</p>	<p align="center">SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE</p>
<p>Objectif d'apprentissage : Comprendre le fonctionnement des coopératives</p>		
<p>Savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir la coopérative, ses caractéristiques et avantages • Citer les principes et valeurs d'une coopérative • Décrire les étapes de création d'une coopérative • Citer les droits et obligations du coopérateur • Expliquer l'organisation et le fonctionnement d'une coopérative • Résumer les obligations réglementaires en matière de gouvernance 	<p>Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appliquer les principes et valeurs coopératives • Constituer des coopératives conformément aux étapes recommandées • Respecter les droits et obligations du coopérateur • Mettre en œuvre les règles d'organisation et de fonctionnement d'une coopérative • Adapter la gouvernance des coopératives aux obligations réglementaires en vigueur 	<p>Savoir-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir les principes et valeurs coopératives dans la création et le fonctionnement des coopératives • Adopter les obligations réglementaires dans la gouvernance des coopératives

<p>MODULE 1 : COOPÉRATIVE ET VIE ASSOCIATIVE</p>	<p>FORMATEUR : TECHNICIEN OP</p>	<p>SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE</p>
<p>Participants : Producteurs agricoles ou autres acteurs agricoles</p>	<p>Situation éducative : dans l'exploitation agricole ou salle de formation</p> <p>Compétences préalables : intérêt pour la coopérative</p>	<p>Durée : 4 jours</p> <p>Période : Avant la création ou en cours de vie de la coopérative</p>
<p>Compétences évaluées : La motivation et la capacité à faire fonctionner une coopérative agricole</p>		

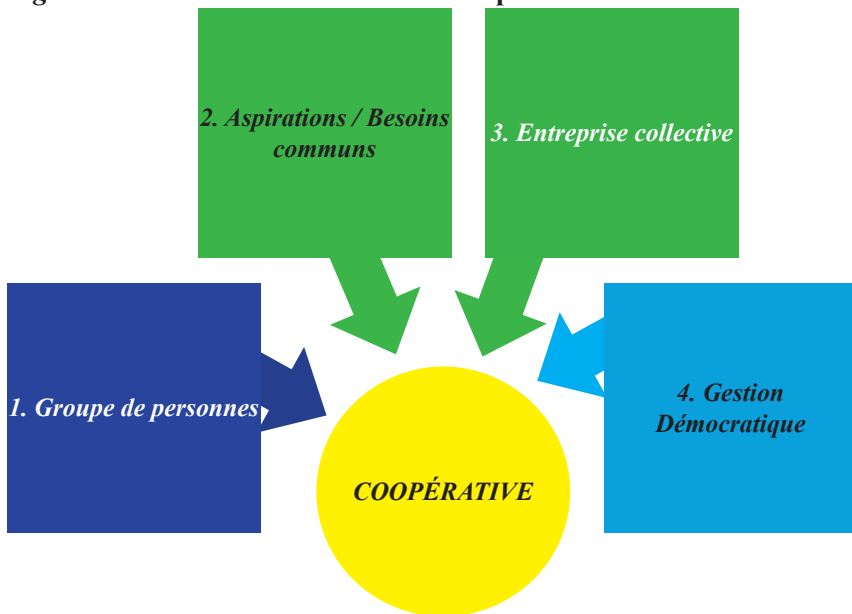
1.2. Notion de société coopérative

1.2.1. Définition de coopérative et ses caractéristiques

La société coopérative est un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs. La société coopérative peut, en plus de ses coopérateurs qui en sont les principaux usagers, traiter avec des usagers non coopérateurs dans les limites fixées par les statuts. (Cf. article 4 AUSCOOP¹ / OHADA²).

Il ressort de cette définition que la coopérative est fondée sur quatre (4) piliers schématisés dans la figure ci-après.

Figure 1 : Piliers de la définition de coopérative



1 AUSCOOP : Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des Sociétés Coopératives

2 OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

Toute société coopérative, toute union ou fédération de sociétés coopératives, dont le siège social est situé sur le territoire béninois, est soumise aux dispositions de l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au droit des Sociétés Coopératives (AUSCOOP/OHADA).

1.2.2. Avantages d'une coopérative



La coopérative présente plusieurs avantages au nombre desquels :

- Les membres mettent ensemble leurs : savoir-faire, savoir-être, connaissances, temps et ressources pour améliorer la performance de leurs activités et de leurs revenus ;
- Le travail peut être réparti entre les membres en faisant le meilleur usage du temps dont chacun dispose ;
- Les coopératives donnent à leurs membres plus d'assurance et un meilleur statut dans leurs communautés ;
- Les membres de la coopérative sont propriétaires et usagers ;
- Le travail collectif permet également de mobiliser plus de ressources (humaines, matérielles, financières, etc.) qu'il n'est possible individuellement. Il permet de créer des alternatives intéressantes pour acheter des biens et des services, mener les activités plus efficacement qu'il n'est possible de les faire seule ;
- Les membres peuvent obtenir les moyens / facteurs de production en qualité et en quantité à de meilleurs prix et conditions applicables aux grossistes ;
- Les membres vendent leur production aux prix et conditions forts intéressants, ce qui permet d'améliorer leurs revenus ;
- Les fréquentes fluctuations des prix peuvent être amorties ;
- Les membres peuvent entreprendre de nouvelles activités en ajoutant de la valeur à leurs produits à une étape ou à une autre de la chaîne de production, accroissant ainsi leur productivité et générant des revenus supplémentaires.

1.3. Principes et valeurs

Les valeurs et principes coopératifs sont les règles et fondements universels sur lesquels reposent l'organisation et la vie des coopératives partout dans le monde et qui sont contenus dans la déclaration sur l'identité coopérative de l'ACI3.

Figure 2 : Valeurs coopératives

	<p>Prise en charge et la responsabilité individuelle et mutuelle</p> <ul style="list-style-type: none">• On adhère pas à la coopérative pour tendre la main aux bailleurs. Chaque personne doit essayer de compter d'abord sur lui même par sa contribution. Cependant, en collaborant avec d'autres personnes , l'épanouissement de l'individu devient plus facile.• Chaque membre est responsable du respect de ses engagements et collectivement tous les membres sont responsables de la promotion de l'organisation.
	<p>Démocratie</p> <ul style="list-style-type: none">• Là où les gens adhèrent volontairement, seule la démocratie peut fonctionner correctement.• Toutes les décisions sont prises démocratiquement.• Une personne = Une voix quelque soit l'importance des parts sociales détenues.• le droit de vote est conféré à tous. Tous les membres sont électeurs et éligibles





	<p>Égalité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au sein de la coopérative, tous les membres sont égaux. • Il ne peut être question de différence d’ethnie, de croyance religieuse, de rang social, d’opinion politique ou du nombre de parts sociales libérées. • Égalité dans l’accès aux biens et services de la coopérative
	<p>Équité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un traitement égalitaire pour tous les membres et en toute justice suivant les efforts fournis par chacun et conformément aux textes régissant la coopérative. • Partage équitable des profits au prorata de la contribution de chaque membre.
	<p>Solidarité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elle exprime la sensibilité de chacun aux problèmes des autres. • Les gens ne pensent pas seulement à leurs intérêts individuels. • L’entraide entre les membres.
	<p>Éthique basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L’honnêteté • La transparence • La responsabilité sociale • L’altruisme

Figure 3 : Principes coopératifs

<p>1- Adhésion volontaire et ouverte à tous</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes physiques et/ou morales aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.
<p>2- Pouvoir démocratique exercé par les coopérateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Les membres ont les mêmes droits et devoirs quelle que soit l'importance de leurs contributions financières au sein de la société coopérative.
<p>3- Participation économique des coopérateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Cette contribution s'étend également à la libération du droit d'adhésion, des cotisations ainsi que la réalisation des transactions avec la coopérative.
<p>4- Autonomie et indépendance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. Ils sont les seuls à décider de la gestion et des orientations à donner à leur organisation sans aucune ingérence extérieure.

5- Education, formation et information	<ul style="list-style-type: none"> • Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.
6- Coopération entre organisations à caractère coopératif	<ul style="list-style-type: none"> • Pour rendre un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.
7- Engagement volontaire envers la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

1.4. Etapes de constitution d'une coopérative

La création d'une coopérative passe par un certain nombre d'étapes clés que sont :

- a) **Initiative de création** : l'idée de création d'une entreprise collective peut être spontanée ou suscitée ;
- b) **Recherche d'informations** : afin de connaître la forme d'organisation la mieux adaptée à leur contexte, les initiateurs doivent chercher des informations sur les différentes formes d'Organisations Professionnelles (OP) ;
- c) **Mise en place d'un comité préparatoire** : pour la conduite des travaux avant l'Assemblée Générale Constitutive (AGC) ;
- d) **Détermination et mobilisation des ressources** : il est organisé des réunions ou concertations préparatoires au cours desquelles sont définies les valeurs de la part sociale et du droit d'adhésion. Ces ressources sont mobilisées auprès des adhérents qui doivent souscrire et

libérer au moins une part sociale et le droit d'adhésion. Des bulletins de souscription sont établis à cet effet ;

- e) **Élaboration des projets de textes fondamentaux** : rédaction des projets de statuts et règlement intérieur conformément aux dispositions de l'AUSCOOP/OHADA par les initiateurs s'ils en ont les compétences ; avec l'appui des services techniques ou personnes ressources. Ils sont établis par acte sous seing privé ou par acte notarié et sont dressés en autant d'originaux qu'il est nécessaire.
- f) **Établissement de la liste des potentiels adhérents** : en fonction des souscriptions recueillies ;
- g) **Convocation de l'AGC** : il est établi et envoyé par le comité préparatoire ou les initiateurs, une convocation avec les projets de textes fondamentaux à tous les adhérents de la coopérative en formation au moins 15 jours avant la date de tenue de l'AGC ;
- h) **Préparation de la logistique** : identifier et apprêter tous les éléments de logistique : le lieu de réunion, la restauration, le transport des participants, etc.
- i) **Tenue de l'Assemblée Générale Constitutive (AGC)** : à la diligence des initiateurs, il est organisé une AGC au terme de laquelle est signé un procès-verbal ;
- j) **Signature des textes fondamentaux** : la coopérative est constituée à compter de la date de tenue de l'AGC et de la signature par les dirigeants/élus des textes fondamentaux adoptés par les coopérateurs ;
- k) **Immatriculation** : la coopérative ainsi constituée doit requérir son immatriculation au Registre des Sociétés Coopératives dans le mois de sa constitution.

Pour l'immatriculation, les initiateurs doivent produire en deux exemplaires les pièces ci-après :

- Statuts et règlement intérieur de la coopérative
- Procès-Verbal de l'AGC
- Liste de présence des coopérateurs à l'AGC

- Liste des membres des organes (CG ou CA et CS)
- Demande d'immatriculation
- Déclaration de création
- Photocopie du livret de compte ou du relevé d'identité bancaire précisant l'avoir du compte de la coopérative
- Récépissé de dépôts des fonds provenant de la libération des parts sociales dans un compte ouvert au nom de la société coopérative auprès d'une institution financière agréée
- Casier judiciaire valide de 3 membres du CG/CA (dont le président)

Conformément au décret N° 2018- 205 du 06 juin 2018 portant mise en place du registre des sociétés coopératives au Bénin, l'immatriculation des coopératives se fait auprès des greffes des tribunaux de première instance en fonction du siège de la coopérative. Selon l'article 5 dudit décret, les ministères assurent la tutelle et le suivi des coopératives dont les activités relèvent de leur secteur.

1. **Publication au journal officiel** : l'immatriculation de la coopérative est publiée au journal officiel de la République du Bénin à Porto-Novo dans les 30 jours qui suivent la date de son immatriculation. Passé ce délai, les initiateurs sont passibles d'amende. Pour sa publication les initiateurs doivent produire une copie de l'attestation d'immatriculation et payer les droits de publication.

m. **Inscription au registre des OPA**

Suivant l'arrêté 2019 -136/MAEP/DC/SGM/CTJ/DLROPEA/CJ/SA/141SGG19 portant mise en place des Organisations Professionnelles Agricoles, les OPA doivent s'inscrire au registre ouvert au niveau de la DDAEP de leur ressort territorial pour obtenir une attestation d'inscription.

Pour l'inscription, les responsables de la coopérative doivent produire les pièces ci-après :

- Déclaration signée du président ;
- Copie document légal de reconnaissance officielle ;

- Copie du Journal Officiel ;
- Copies textes fondamentaux (statuts et règlement intérieur) ;

Quittance de 10000 FCFA payé au trésor compte numéro : BJ 6600100100000104382765 ; Intitulé : inscription au registre OPA.

1.5. Droits et obligations du coopérateur

Tout coopérateur a droit à :

- l'information permanente sur les affaires de la société coopérative ;
- la communication qui, préalablement à la tenue des réunions de l'AG, porte sur tous les documents susceptibles de l'éclairer sur la gestion administrative et financière de la société coopérative et sur les résolutions proposées ;
- bénéficier des excédents réalisés par la société coopérative ;
- la répartition du résultat disponible ;
- tous les avantages et prestations de la société coopérative ;
- participer et voter aux sessions de l'Assemblée Générale ;
- se présenter aux postes de responsabilité de son choix, élire et être élu dans les organes de la société coopérative conformément aux textes régissant la coopérative ;
- exercer ou bénéficier, en tout état de cause, des droits attachés à la qualité d'associé coopérateur.

Tout membre de société coopérative doit se conformer aux obligations ci-après :

- ne pas exercer dans le ressort territorial une activité concurrentielle à celle de sa société coopérative ;
- élire domicile dans le ressort territorial de la coopérative ou dans l'un des Etats Parties de l'OHADA ;
- payer le droit d'adhésion ;

- souscrire et libérer des parts sociales ;
- participer aux pertes sociales ;
- faire des transactions avec la coopérative et contribuer à l'atteinte de ses objectifs ;
- respecter les dispositions légales relatives aux sociétés coopératives, les statuts et le règlement intérieur de la coopérative ;
- consulter la coopérative avant tout engagement d'activités professionnelles pouvant impacter directement ou indirectement le bon fonctionnement de cette dernière ;
- respecter ses engagements vis-à-vis de la société coopérative.

1.6. Définition du lien et des objectifs communs

Le lien commun désigne l'élément ou le critère objectif que possèdent en commun les coopérateurs et sur la base duquel ils se regroupent. Il peut, notamment, être relatif à une profession, à une identité d'objectif, d'activité, ou de forme juridique.

En fonction du lien et des aspirations ou besoins communs, les coopérateurs déterminent des objectifs qu'ils traduisent dans l'objet social de la coopérative. La coopérative est mise en place par des personnes ayant des besoins ou désirs communs sur la base desquels ils définissent les objectifs de la coopérative et qui constitue son objet social.

1.7. Organisation et fonctionnement

1.7.1. Formes de sociétés coopératives et leurs organes

Il existe deux formes juridiques de sociétés coopératives à savoir :

- Société Coopérative Simplifiée (SCOOPS) ;
- Société Coopérative avec Conseil d'Administration (COOP-CA).

Figure 4 : Organigramme d'une SCOOPS

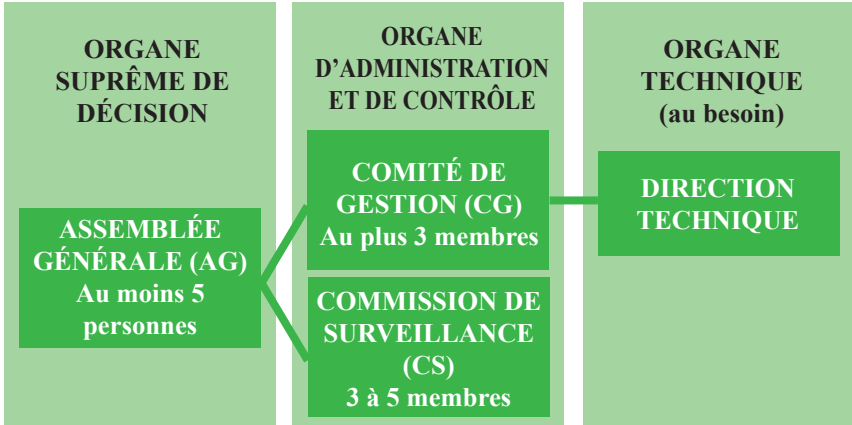
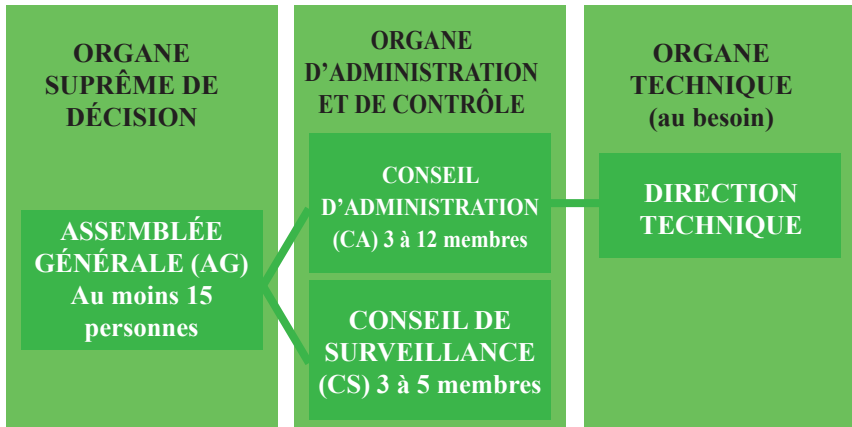


Figure 5 : Organigramme d'une COOP-CA



1.7.2. Rôles et fonctionnement des organes

Le respect du principe cardinal de la séparation des fonctions de décision (Assemblée Générale), d'exécution (Conseil d'Administration / Comité de Gestion et Direction Technique) et de contrôle (Conseil / Commission de Surveillance et auditeurs externes) doit être de mise dans chaque coopérative. Entre ces organes il doit exister une relation de collaboration et non de contradiction. Pour éviter des conflits d'attributions, il importe de définir les attributions de chaque organe ainsi que l'étendue des pouvoirs.

Au sein de chaque organe, il faut une description claire et nette des postes. Ainsi les différents responsables/organes de l'organisation connaissent, jouent et restent dans leurs rôles, pour que la coopérative connaisse un fonctionnement efficace.

De manière générale, une coopérative est constituée des organes ci-après :

- Une Assemblée Générale ;
- Un Conseil d'Administration ou Comité de Gestion ;
- Un Conseil ou une Commission de Surveillance ;
- Une Direction Technique (au besoin).

En dehors des organes, la coopérative peut mettre en place des commissions spécialisées pour renforcer le travail du Conseil d'Administration / Comité de Gestion. Leurs rôles est de :

- Programmer et réaliser toutes les activités de leur compétence ;
- Informer régulièrement les adhérents sur leurs activités ;
- Faire un rapport au CG/CA ou à l'AG ;
- Conseiller le CG/CA et l'AG ;
- Susciter des initiatives et inciter les adhérents à la participation.
- Les sociétés coopératives avec conseil d'administration sont tenues de désigner au moins un commissaire aux comptes lorsqu'elles remplissent les conditions suivantes :
- Nombre total de coopérateurs supérieur à mille (1000) ;
- Chiffre d'affaires supérieur à cent millions ;
- Total de bilan supérieur à cinq millions.

Le commissaire aux comptes est nommé par l'Assemblée Générale pour trois (3) exercices. Il est choisi parmi les commissaires aux comptes agréés par l'Etat.

La désignation d'un commissaire aux comptes est facultative pour la société coopérative simplifiée.

1.7.2.1. Rôles et fonctionnement de l'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale est l'organe suprême de décision. Il en existe trois (3) sortes.

1.7.2.1.1. Assemblée Générale Constitutive (AGC)

Elle se tient une seule fois dans la vie de la coopérative et à sa création. A la constitution d'une coopérative, les membres de celle-ci se réunissent pour adopter les statuts et règlement intérieur de leur organisation et élisent les premiers responsables. L'AGC permet donc, de : (i) décider de la fondation de la coopérative, (ii) adopter les textes fondamentaux (statuts et règlement intérieur), (iii) définir les grandes orientations de la coopérative, (iv) mettre en place les premiers organes d'administration et de gestion de la coopérative, (v) fixer et donner les mandats aux membres élus des organes mis en place, (vi) dresser le registre des membres fondateurs de la coopérative et (vii) adopter le premier programme d'activités et le budget prévisionnel du premier exercice.

L'assemblée Générale constitutive délibère valablement à la majorité des voix exprimées. Son quorum est de 100 % des initiateurs sous peine de nullité pour les SCOOPS et au moins de 2/3 pour les COOP-CA.

En fonction du contexte de chaque coopérative, les points ci-après peuvent faire objet d'ordre du jour lors des travaux d'une AGC :

- point de présence des adhérents ;
- mise en place d'un présidium de 2 ou 3 personnes pour conduire les travaux ;
- point de la mobilisation des ressources (capital social et droit d'adhésion) et mise en délibération ;
- lecture, amendement et adoption des textes fondamentaux ;
- élections des membres des organes (CG ou CA et CS) ;

- quitus (ou appréciation des travaux et point financier) du comité préparatoire ou des initiateurs pour les actes et engagements accomplis avant la tenue de l'AGC ;
- mandat aux responsables élus pour la définition et la conduite des grandes orientations ou activités à court et moyen termes (immatriculation, publication au Journal Officiel, inscription au registre des OPA, exécution du plan d'affaires ou plan d'actions de la coopérative, etc.) ;
- divers.

1.7.2.1.2. Assemblée Générale Ordinaire (AGO)

L'Assemblée Générale Ordinaire (AGO) se tient au moins une fois par an. Mais généralement, les organisations en prévoient deux pendant un exercice comptable (1er janvier au 31 décembre). Elle a pour mission de (i) examiner, adopter ou non le rapport d'activités du CA / CG ainsi que le bilan financier y compris le point des dettes de chaque membre, (ii) examiner et amender le programme d'activités avec le budget qui l'accompagne, (iii) décider de l'utilisation des excédents (bénéfice), (iv) se prononcer en dernier ressort sur l'admission ou l'exclusion des membres, (v) élire les membres du CA / CG et les membres du CS et (vi) délibérer sur toute question figurant à l'ordre du jour et entrant dans le cadre de l'objet social de la coopérative.

L'Assemblée Générale Ordinaire délibère valablement à la majorité des voix exprimées. Le quorum pour la prise des décisions est plus de 50 % des membres présents ou représentés.

De façon pratique, pour l'organisation d'une Assemblée Générale Ordinaire il faut :

■ *Tâches à exécuter avant la tenue d'une assemblée générale ordinaire*

- a) Elaboration des documents (rapport moral, rapport d'activités, les rapports financiers, l'ordre du jour de l'AG, la convocation, le programme d'activités, le budget, etc.) ;

- b) Elaboration des rapports de suivi et de contrôle ;
- c) Envoi des documents et de la convocation aux délégués deux semaines au moins à l'avance. Il est vivement conseillé de faire un rappel 03 à 05 jours avant la tenue effective de l'AG.

■ ***Séquences du déroulement d'une Assemblée Générale Ordinaire***

- a) Vérification des mandats des délégués ;
- b) Vérification du quorum ;
- c) Ouverture des travaux par le (la) président (e) de séance ;
- d) Présentation du programme de déroulement des travaux de l'AG ;
- e) Amendement et adoption du programme ;
- f) Lecture du rapport moral, d'activités, financier ;
- g) Lecture du rapport du suivi ou de contrôle ;
- h) Amendement et adoption ou non des rapports présentés ;
- i) Présentation du programme d'activités et du budget de l'exercice à venir ;
- j) Amendement et adoption du programme et du budget ;
- k) Recommandations de l'AG ;
- l) Renouvellement des membres du CA et du CS s'ils sont en fin de mandat ;
- m) Clôture de l'AG.

■ ***Tâches à exécuter après la tenue d'une assemblée générale ordinaire***

- a) Elaboration du rapport général de l'AG par le secrétaire général ;
- b) Planification des activités prévues par le nouveau conseil élu ;
- c) Responsabilisation des membres ;

d) Exécution des activités programmées.

1.7.2.1.3. Assemblée Générale Extraordinaire (AGE)

Elle a le pouvoir de statuer : sur (i) les modifications des statuts, (ii) l'autorisation de scission, de fusion, de transformation ou d'apports partiels d'actifs (iii), la dissolution anticipée ou la prorogation de la durée de la coopérative ; (iv) les opérations de liquidation et (v) le transfert du siège social.

L'Assemblée Générale Extraordinaire délibère valablement à la majorité des 2/3 des voix exprimées. Le quorum pour la prise des décisions est d'au moins 2/3 des membres présents ou représentés pour les COOP-CA et plus de la moitié pour les SCOOPS.

1.7.2.2. Conseil d'Administration / Comité de Gestion

L'organe de gestion (CA ou CG), se réunit aussi souvent que nécessaire. Les réunions du CA ou CG sont convoquées et dirigées par le président et en cas d'empêchement par un autre dirigeant. Le CA ou CG ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente. Les décisions du CG/CA sont prises à la majorité simple des membres présents ou représentés sauf dispositions contraires des statuts. Les délibérations du CA ou CG sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre. Le CA ou CG est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la coopérative conformément à l'objet social et aux décisions de l'AG.

Le CA / CG a pour attributions de : (i) préciser les objectifs de la société coopérative et l'orientation qui doit être donnée à son administration ; (ii) arrêter les comptes des membres ; (iii) établir le point des services rendus aux membres ; (iv) veiller à l'application des principes coopératifs ; (v) élaborer et mettre en œuvre un programme d'activités sur la base des besoins des coopérateurs (vi) arrêter le programme de formation et d'éducation des membres ; (v) établir le rapport d'activités, les états financiers de la société coopérative ; (vii) rendre compte à l'Assemblée Générale. Le CG/CA peut déléguer ses pouvoirs ou être assisté dans ses attributions par la direction technique constituée de personnel recruté par la coopérative.

1.7.2.3. Conseil / Commission de Surveillance

C'est l'organe de contrôle qui dépend directement de l'AG. Son rôle est d'effectuer au nom de l'Assemblée Générale, tous les contrôles nécessaires. Pour ce faire, il a pour attributions de :

- Opérer les vérifications ou contrôles qu'il juge opportun sur la situation financière de l'organisation ;
- Opérer les vérifications ou contrôles qu'il juge opportun sur le fonctionnement administratif de l'organisation ou sur la mise en œuvre des statuts ;
- Émettre son opinion sur la régularité et la sincérité des états financiers de l'organisation et proposer toute mesure de redressement ;
- Vérifier régulièrement la caisse, les comptes bancaires, les stocks, etc.
- Signaler toutes irrégularités, anomalies ou inexactitudes qu'il aurait constatées dans les comptes ou dans les actes de gestion ;
- Présenter annuellement un rapport à l'assemblée générale sur l'exécution du mandat.

L'organe de contrôle interne demande par écrit ou oralement des explications au CG/CA sur tout fait de nature à compromettre la vie de la coopérative qu'il a relevé à l'occasion de l'exercice de sa mission. Le CG/CA répond par écrit ou oralement à l'occasion d'une réunion spéciale, dans le mois qui suit la réception de la demande d'explication. Dans sa réponse, le CG/CA donne une analyse de la situation et précise, le cas échéant, les mesures envisagées.

En cas d'inaction du CG/CA ou si, en dépit des décisions prises, l'organe de contrôle interne constate que la vie de la coopérative demeure compromise, il établit un rapport qu'il soumet à l'AG à l'occasion de la prochaine réunion de celle-ci. En cas d'urgence, il informe la faîtière à laquelle la coopérative est affiliée et convoque une AG qui statue sur les mesures à prendre (art. 119 AUSCOOP/OHADA). L'organe de contrôle interne se réunit en tant que de besoin ou à la demande d'au moins deux (02) de ses membres (art. 261 et 338 AUSCOOP/OHADA).

1.7.2.4. Direction technique

Le personnel de la coopérative est placé sous l'autorité du CA/CG qui lui fixe des objectifs et le suit. Ce personnel doit respecter les valeurs de la coopérative. Pour un bon fonctionnement de la direction technique, la coopérative doit se doter d'un manuel de procédure administrative, comptable et financier.

La Direction technique met en œuvre les décisions du CG/CA de la coopérative. Il est recruté sur décision du CG/CA et peut recevoir de lui, des délégations de pouvoirs spécifiques de gestion.

1.7.2.5. Tâches et profils de quelques responsables élus de coopérative

La mise en œuvre des activités de la coopérative exige des élus des profils bien définis. Les principaux postes et leurs attributions sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Rôles, tâches et profils de quelques élus

Responsabilité	Tâches	Profils / Qualités
Président	<ul style="list-style-type: none"> • Convoque et préside les réunions • Représente l'organisation • Négocie avec les partenaires • Ordonne les dépenses (signe les sorties d'argent, cosigne les comptes) • Veille au respect des textes fondamentaux • Arbitre les litiges au sein de l'organisation • Prend toute autre décision entrant dans le cadre des pouvoirs qui lui sont conférés par l'AG 	<ul style="list-style-type: none"> • Être disponible • Savoir écouter, être patient • Avoir une bonne moralité • Être consciencieux • Être dynamique • Savoir lire et écrire serait un atout
Secrétaire	<ul style="list-style-type: none"> • Assure la gestion administrative • Prépare et envoie les convocations et correspondances, • Élabore les procès-verbaux et comptes rendus de réunions • Effectue le classement et l'archivage des dossiers • Prépare les réunions (avec l'appui du Président) • Reçoit et ventile les courriers • Assure toutes tâches entrant dans le cadre de ses fonctions 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir lire et écrire • Avoir une capacité de synthèse • Être disponible • Être discret et méthodique • Être de bonne moralité • Être attentif et intelligent • Maîtriser les documents administratifs

Responsabilité	Tâches	Profils / Qualités
Trésorier	<ul style="list-style-type: none"> • Gère la trésorerie de l'organisation • Collecte toutes les entrées de fonds • Effectue les opérations de sortie d'argent • Veiller à l'établissement des comptes financiers • Détient et remplit les carnets de reçus • Règle les factures • Co-signe les chèques avec le Président, • Assure toutes autres tâches entrant dans le cadre de sa fonction 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir lire, écrire et calculer • Maîtriser les documents comptables financiers • Être honnête et consciencieux • Être vigilant, méthodique et intelligent • Être prévoyant et discret • Être de bonne moralité • Faire preuve de probité • N'avoir pas été responsable de malversation à des postes similaires
Membre du Conseil ou Commission de Surveillance	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle/surveille la gestion des ressources (Matérielles, financières, humaines, etc.) • Contrôle/surveille le fonctionnement des organes (tenue des réunions, les P.V., ...) • Contrôle/surveille l'exécution du programme d'activités • Fait un rapport à l'Assemblée Générale 	<ul style="list-style-type: none"> • Être incorruptibles et consciencieux • Avoir une forte personnalité • Être vigilants, intelligents • Avoir un esprit d'initiative • Être patient • Maîtriser les documents administratifs et financiers

1.7.3. Relations organes élus et organes techniques

La nature des relations entre organes élus et organe technique dépend largement de la qualité des relations entre la première personne de chacun de ses organes. Ainsi chaque organe doit entretenir avec l'autre de bonnes relations pour le fonctionnement harmonieux de l'organisation.

La participation du directeur / gérant, et selon les sujets, ou de quelques membres de l'équipe technique aux séances du CG/CA ou du CS renforce la proximité entre les élus et techniciens.

La possibilité pour le président du CG/CA ou du CS et l'ensemble des élus de côtoyer les salariés et de participer à des groupes de travail sur des sujets opérationnels contribue à l'amélioration du dispositif. La qualité de la relation entre le président et le directeur s'appuie sur le respect et la confiance réciproques :

- Respect de la complémentarité des compétences et des domaines d'intervention de chacun, dans une définition et une répartition claire des rôles et des responsabilités ;
- Confiance en l'autre qui passe par la délégation de pouvoirs, la fixation d'objectif pleinement partagés, l'adhésion du management aux valeurs coopératives, une communication fluide et transparente entre membres élus et cadres dirigeants.

Il est souhaitable qu'une lettre de mission soit donnée au directeur.

1.8. Obligations réglementaires en matière de gouvernance

1.8.1. Définition des concepts de gouvernance et d'OPA

La gouvernance désigne « l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle de l'organisation. Elle veille en priorité au respect des intérêts des ayants droits (citoyens, pouvoirs publics, partenaires, clients, membres...) et à faire en sorte que leurs pré-

occupations soient prises en compte dans la conduite des activités de l'organisation «.

La "bonne gouvernance" quant à elle, se caractérise notamment par la participation, la transparence, la responsabilité, l'efficacité et l'équité. Elle veille à ce que les priorités politiques, sociales et économiques soient fondées sur un large consensus au niveau de l'organisation. Pour y arriver, la coopérative doit alors chercher à installer, entre autres :

- Des règles de conduite ;
- Des conditions favorables à l'application et au suivi des règles de conduite ;
- Une gestion équitable (juste), efficiente (rentable et qui ne gaspille pas les ressources) et transparente (avec un système comptable qui permet de suivre la situation, des rapports faits et disponibles à tous) ;
- Des mécanismes et instruments de contrôle et d'information des membres ;
- Des organes d'administration et de gestion responsables et appropriés ;
- Le respect des textes juridiques et réglementaires.

Selon l'article 1er de l'arrêté 136-2019/MAEP/DC/SGM/CTJ/DLRO-PEA/CJ/SA/ 141SGG19 portant mise en place du registre des Organisations Professionnelles Agricoles, une Organisation Professionnelle Agricole (OPA) est un groupe structuré de personnes physiques et ou morales exerçant un métier agricole et constituant une institution à laquelle elles confient des prérogatives de défenses d'intérêts auprès du pouvoir public et des tiers, des fournitures de biens et de services à ses membres et ou à la réalisation d'activités économiques au profit de ses membres et ou de la communauté. Une OPA peut être une coopérative, une association ou un Groupement d'Intérêts Economiques (GIE).

1.8.2. Principes de base pour une bonne gouvernance

Selon l'article 7 de l'arrêté N° 2019-137/MAEP/DC/SGM/CTJ/DLRO-PEA/CJ/SA/ 144SGG19 fixant les critères de représentativité, les prin-

cipes de gouvernance et les modalités d'appuis des OPA, les principes de bonne gouvernance se présentent comme suit :

- Existence d'organes statutaires (AG, CG/CA, CS) ;
- Production des rapports et procès-verbaux (PV) des sessions ;
- Existence et exploitation de principaux outils de gestion : Plan de développement, de communication, de travail budgétisé, manuel de procédures, registres réglementaires ;
- Production de rapport annuel d'activités et de rapport d'audit financiers selon le niveau de l'OPA ;
- Preuve d'alternance aux instances de décision, de partage de pouvoir et de transfert de compétence.

Pour les OPA d'obédience nationale, régionale ou départementale, la certification des états financiers est obligatoire de même que l'existence d'un code d'éthique et de bonne gouvernance.

En outre, pour une bonne gouvernance, la coopérative doit :

- Faire signer aux dirigeants et aux employés une déclaration d'engagement dans laquelle ils reconnaissent avoir pris connaissance des règles et s'engagent à les respecter ;
- Faire signer un engagement de loyauté aux nouveaux adhérents, notamment le paiement du droit d'adhésion et de la libération des parts sociales souscrites, la participation aux activités de l'organisation et l'utilisation correcte des services offerts.

1.8.3. Modalités d'appui aux OPA

Suivant l'article 10 de l'arrêté 137-2019, seules les OPA détentrices d'une attestation de bonne gouvernance peuvent bénéficier désormais de l'appui de l'Etat ou des Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

MODULE II

GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE D'UNE COOPÉRATIVE





2.1. Fiche d'apprentissage du module 2

La fiche d'apprentissage de ce module est résumée dans le tableau ci-après.

Tableau 3 : Fiche pédagogique du module 2

<p align="center">MODULE 2 : GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE D'UNE COOPÉRATIVE</p>	<p align="center">FORMATEUR : TECHNICIEN OP</p>	<p align="center">SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE</p>
<p align="center">Objectif d'apprentissage : Gérer au mieux une coopérative</p>		
<p>Savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Connaître les types de gestion • Identifier les outils de gestion appropriés au contexte de chaque coopérative • Comprendre la gestion d'une coopérative • Connaître les exigences en matière de gestion d'entreprise coopérative 	<p>Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir les outils de gestion administrative, financière, comptable et du patrimoine • Tenir à jour les outils de gestion administrative, financière, comptable et du patrimoine • Utiliser les outils appropriés dans la gestion coopérative 	<p>Savoir-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer la bonne gestion des ressources de la coopérative

<p align="center">MODULE 2 : GESTION ADMINISTRATIVE, FINANCIÈRE ET COMPTABLE D'UNE COOPÉRATIVE</p>	<p align="center">FORMATEUR : TECHNICIEN OP</p>	<p align="center">SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE</p>
<p>Participants : Producteurs agricoles ou autres acteurs agricoles</p>	<p>Situation éducative : dans l'exploitation agricole, siège de la coopérative ou salle de formation</p> <p>Compétences préalables : intérêt pour la coopérative</p>	<p>Durée : 3 jours</p> <p>Période : à la création ou en cours de vie de la coopérative</p>
<p>Compétences évaluées : La motivation et la capacité à bien gérer une coopérative agricole</p>		

2.2. Gestion administrative

La gestion administrative est la manière dont la coopérative tient les principaux supports administratifs. Les outils de gestion administrative servent à enregistrer des données et à fournir des informations en vue de prises de décisions. Il en existe plusieurs mais quelques-uns sont explicités dans le présent manuel. Les canevas des principaux outils sont en annexes.

2.2.1. Statuts

L'élaboration des statuts se fait en principe par les coopérateurs. Ceci constitue une nécessité qui traduit le caractère volontaire et démocratique de la vie coopérative qui est l'expression de la liberté d'association. Cependant, compte tenu du caractère technique de certaines dispositions, des personnes ressources peuvent être consultées et invitées à produire des projets de statuts qui seront discutés et amendés article par article puis adoptés en Assemblée Générale. L'approbation ainsi obtenue confère aux textes un caractère solennel.

L'article 18 de l'AUSCOOP/OHADA prévoit dix-huit (18) mentions obligatoires à insérer dans les statuts. Les statuts et le règlement intérieur sont établis par acte sous seing privé (acte établi entre les coopérateurs sans la présence d'un officier public) ou par acte notarié et sont dressés en autant d'originaux qu'il est nécessaire.

2.2.2. Règlement intérieur

Il s'agit du code de discipline de la coopérative. Un comportement ne devient punissable que dans la mesure où le règlement intérieur l'a prévu comme tel. La sanction à appliquer doit également être prévue dans le règlement intérieur. Il précise aussi certaines règles de fonctionnement au quotidien de la coopérative. Le règlement intérieur peut être complété par des notes de services.

2.2.3. Registres des Procès-Verbaux des réunions d'AG, de CA / CG ou de CS

C'est un outil de transparence qui sert à faire le compte rendu des réunions d'AG et celui des réunions des différents organes de gestion tenus dans la coopérative.

2.2.4. Cahier de pointage/d'activités

C'est un document de gestion qui retrace tout le travail effectué par chaque membre dans le cadre de la coopérative. C'est également un outil de transparence.

2.2.5. Registre des membres de la coopérative

C'est un document de gestion administrative qui liste les membres de la coopérative avec des informations personnelles permettant de les identifier.

2.2.6. Cahier de visite ou de suivi appui conseil

C'est un document qui retrace les mouvements des acteurs externes. Il permet le suivi des recommandations des agents d'encadrement et autres techniciens entrant dans l'amélioration des activités de la coopérative.

2.2.7. Programme d'activités

C'est un document de prévision qui permet de planifier sur une période donnée (quinzaine, décade, mensuel, etc.) les activités à mener par la coopérative.

2.3. Gestion financière et comptable

La gestion financière est la combinaison rationnelle des ressources financières pour la réalisation des objectifs de l'entreprise et de sa croissance économique. Elle est indispensable dans toute entreprise menant des ac-

tivités (production, transformation, commercialisation, approvisionnement...), effectuant des dépenses et réalisant des bénéfices. Les outils de gestion financière et comptable servent à enregistrer des données et à fournir les informations en vue de prises de décisions comptables et financières. Le bon remplissage de ses documents démontre que la coopérative est bien gérée sur le plan comptable et financier. Les canevas des principaux outils sont en annexes.

2.3.1. Comptes d'exploitation prévisionnel et réel

Le compte d'exploitation est établi au début d'une activité (prévisionnel) et à la fin (réel) pour savoir si l'activité est rentable ou viable.

2.3.2. Cahier de caisse ou de banque

C'est un document qui retrace les entrées et les sorties d'argent de la caisse (pour le cahier de caisse) ou de la banque (pour le cahier de banque) de la coopérative.

2.3.3. Bilan

Le bilan est la photographie financière de la coopérative à la fin d'un exercice. Il retrace les actifs et les passifs de la coopérative.

2.3.4. Budget

Le budget est un document de prévision. Il détermine les maxima à ne pas dépasser dans les dépenses et les minima qu'il faut atteindre dans les résultats.

2.3.5. Plan de campagne

Il s'agit d'un document qui indique pour chaque membre les prévisions (superficie, rendement, production, ...) pour la campagne agricole ainsi que les besoins en intrants par filière.

2.3.6. Bons (ou bordereaux) de livraison / ou de réception

Le bon de livraison ou de réception, ou encore appelé bordereau, est une pièce qui accompagne les produits ou matériels que le magasinier reçoit du fournisseur (bon de réception) ou livre à des clients (bon de livraison).

Ce sont les numéros de ces bons qui sont portés en référence sur la fiche de stock selon le mouvement opéré (entrée ou sortie de stocks).

Les feuillets de bons de livraison et de réception sont reliés à un carnet pré numéroté.

Le bon de livraison ou de réception est rempli en 2 ou 3 exemplaires selon le besoin.

2.3.7. Reçu d'espèces

C'est un document qui marque la réception des avoirs en liquide par la coopérative.

2.3.8. Cahier ou livre d'achats

Dans le cadre des activités des coopératives, des achats de biens et services sont effectués. Pour documenter ces transactions, les coopératives doivent établir des bons de commande. Le livre d'achat est un document qui permet l'enregistrement des opérations quotidiennes d'achats de marchandises en spécifiant la quantité et la valeur. Sa tenue donne la possibilité de connaître, pour chaque produit, les quantités totales achetées et les sommes d'argent dépensées pour ces achats. La personne chez qui un achat est effectué s'appelle le fournisseur.

2.3.9. Cahier de vente

Le registre/livre/cahier de vente est un document comptable où l'on enregistre les opérations quotidiennes de ventes, tant en quantité qu'en valeur, au comptant et à crédit. Il permet de connaître, pour chaque produit, les quantités totales vendues au comptant ou à crédit, les sommes perçues pour les ventes au comptant et les sommes attendues pour les ventes à crédit. La personne à qui la marchandise est vendue s'appelle le client.

2.3.10. Fiche individuelle client

La fiche individuelle client permet de suivre le client au cours de ses opérations avec la coopérative.

2.3.11. Fiche individuelle fournisseur

Lorsque l'achat est fait à crédit, il faut prévoir une fiche pour chaque fournisseur afin de pouvoir bien suivre les dettes de l'entreprise de même que leurs échéances. Ce type de fiche est appelée fiche individuelle fournisseur.

Les fiches individuelles fournisseur sont rangées par ordre alphabétique. Pour connaître le montant total des dettes envers les fournisseurs on fait la somme du solde de chaque fiche. Lorsqu'on a fini de rembourser un fournisseur on tire un trait sur sa fiche et on la range.

2.4. Gestion du matériel et du patrimoine

Les outils de gestion du matériel et du patrimoine servent à enregistrer des données et à fournir les informations en vue de prises de décisions relatives aux matériels et équipements de la coopérative. Le bon remplissage de ces documents permet de suivre leur utilisation et d'éviter leur détournement. Il favorise également une gestion rationnelle et durable des matériels et équipements de la coopérative. Les canevas de ces principaux outils sont en annexes.

2.4.1. Cahier d'inventaire

Il fait le point du matériel encore disponible ou en cours d'utilisation au niveau de la coopérative à la fin de chaque année. Il renseigne sur leur état actuel.

2.4.2. Fiche de stock

C'est un document qui retrace les entrées et les sorties de produits. Pour son utilisation, il faut une fiche par produit.

2.4.3. Registre des immobilisations

Le registre ou cahier des immobilisations sert à enregistrer les matériels achetés dans la coopérative qui ont généralement une durée de vie de plus d'un an et qui font partie du patrimoine de la coopérative. Il s'agit des matériels et équipements qui sont les biens meubles utilisés par l'organisation : ordinateur, imprimante, chaise, table, étagère, etc. Ces derniers doivent être immatriculés ou portés des abréviations permettant de les distinguer. Ce registre permet de connaître à tout moment les immobilisations (biens) de l'entreprise et la valeur des investissements y affèrent. A la fin de chaque année, l'entreprise doit faire un inventaire physique des immobilisations dont les résultats sont comparés aux données qui sont consignées dans le registre des immobilisations.

MODULE III

SERVICES AUX MEMBRES





3.1. Fiche d'apprentissage du module 3

La fiche pédagogique de ce module est résumée dans le tableau ci-après.

Tableau 4 : Fiche pédagogique du module 3

<p align="center">MODULE 3 : SERVICES AUX MEMBRES</p>	<p align="center">FORMATEUR : TECHNICIEN OP</p>	<p align="center">SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE</p>
<p align="center">Objectif d'apprentissage : Fournir des services aux membres de coopérative</p>		
<p>Savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décrire les besoins des membres • Identifier les services à fournir aux membres en fonction des besoins • Définir les critères de sélection des prestataires de services • Apprécier la satisfaction des membres • Gérer les risques d'abus 	<p>Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyser les besoins des membres de coopérative • Prioriser les besoins des coopérateurs • Développer des services appropriés aux besoins des membres • Sélectionner les prestataires de services • Calculer la rentabilité des services fournis aux membres 	<p>Savoir-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluer les besoins des membres • Evaluer les prestataires de services • Anticiper sur les situations de risques d'abus de la coopérative

<p align="center">MODULE 3 : SERVICES AUX MEMBRES</p>	<p align="center">FORMATEUR : TECHNICIEN OP</p>	<p align="center">SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE</p>
<p>Participants : Producteurs agricoles ou autres acteurs agricoles</p>	<p>Situation éducative : dans l'exploitation agricole, siège de la coopérative ou salle de formation</p> <p>Compétences préalables : intérêt pour la coopérative</p>	<p>Durée : 5 jours</p> <p>Période : avant la création ou en cours de vie de la coopérative</p>
<p>Compétences évaluées : La motivation et la capacité à fournir des services de qualité aux membres de coopérative agricole</p>		

3.2. Liminaire relatif aux services aux membres

La fonction la plus importante d'une coopérative est de fournir des services adaptés à ses membres. Elle peut proposer des services destinés à améliorer l'efficacité, l'efficacité et la qualité des activités et des produits de ses membres et non membres.

Il incombe aux responsables (techniciens et élus) de prendre des décisions importantes et stratégiques quant aux services à fournir et au mode de fourniture de ceux-ci, par voie directe ou en les externalisant via des prestataires extérieurs. La coopérative peut en outre assumer la fonction de référent ou de courtier et mettre en rapport les membres avec les prestataires de services concernés en établissant les contacts ou en négociant les prix pour ses membres.

Il est impossible de satisfaire la totalité des besoins des membres. Les coopératives se heurtent fréquemment à des contraintes de budget et de capacité les empêchant de fournir tous les services requis par les membres. Par ailleurs, il est souvent plus stratégique et efficace de se spécialiser et de se concentrer sur un seul ou sur quelques services plutôt que de chercher à répondre à tous les besoins des membres. Le choix des services à proposer exige une prise de décision stratégique ainsi qu'une orientation par rapport aux membres et au marché.

Pour prendre des décisions éclairées, les coopératives doivent s'interroger sur (i) les besoins des membres, (ii) comparer ces besoins aux perspectives sur le marché, (iii) identifier le prestataire du service et après la fourniture du service, (iv) évaluer la satisfaction des membres.

3.3. Évaluation des besoins des membres

3.3.1. Diversité des besoins et ressources des membres

Les membres d'une coopérative ne forment pas un groupe homogène par rapport aux besoins à satisfaire et n'ont pas les mêmes capacités (ressources). Les besoins en services des membres sont déterminés par leur mode de vie et les stratégies d'existence. Un besoin est une nécessité, une obligation, quelque chose d'essentiel à la vie tandis qu'un désir est un souhait, une envie, quelque chose qui n'est pas essentiel. Les besoins

sont essentiels (nécessaires) et indispensables pour le développement des activités des exploitations agricoles et pour la survie des membres tandis que les désirs sont des choses moins essentielles. Toutefois, un désir prioritaire devient un besoin. La coopérative est mise en place par des personnes ayant des besoins ou désirs communs sur la base desquels ils définissent les objectifs de la coopérative et qui constitue son objet social. Déterminer la différence entre les besoins et les désirs des membres permet d'établir des priorités entre les objectifs de la coopérative. Il importe de prioriser les objectifs afin de déterminer les services appropriés à fournir aux coopérateurs. On peut aussi opérer des priorités entre les besoins pour assurer leur satisfaction l'un après l'autre au regard des ressources disponibles.

Les membres disposent de diverses ressources (humaines, financières, physiques, naturelles et sociales). L'accès et le contrôle pour chaque ressource varie d'un membre à un autre. Du fait de leurs ressources distinctes et variables, ils requièrent également des catégories de services distinctes. Leur capacité à accéder aux services est à la fois déterminée par leurs ressources ainsi que le contexte social, économique et politique, qui influence leurs besoins en services. Les membres se distinguent par leur degré de tolérance au risque, leur volonté, leur capacité à évoluer, leur esprit d'innovation et leur intérêt à acquérir de nouvelles compétences dans certains domaines. Ils adoptent des stratégies distinctes pour améliorer leur existence et renforcer leur base de ressources. On relève également, une autre distinction importante, à savoir, souvent, hommes, femmes et jeunes assument des rôles et des responsabilités différent(e)s dans la production et la chaîne de valeur ajoutée. Leur contrôle et leur pouvoir par rapport aux ressources et processus différent, et leur accès aux services est souvent inégal. Ils affichent des capacités distinctes en termes d'utilisation des services disponibles.

Tous ces facteurs déterminent les pratiques des différents membres de la coopérative, les choix qu'ils font, la manière dont ils exercent leur métier et les services dont ils ont besoin. Certains sont plus disposés ou capables de payer ces services que d'autres. Au vu de l'hétérogénéité caractéristique entre les membres, il est pertinent d'opérer une évaluation des besoins.

3.3.2. Qui doit mener l'évaluation des besoins ?

La première étape d'une évaluation des besoins des membres en matière de services d'appui consiste à définir qui sera chargé de ladite analyse. Dans la plupart des cas, la coopérative peut elle-même mener cette analyse. Mais en fonction de sa taille et de sa mission, celle-ci n'a pas nécessairement le personnel compétent ou le temps nécessaire pour procéder à l'évaluation. Dans de pareil cas, les services d'évaluation des besoins peuvent être externalisés, impliquant ainsi un coût. La coopérative peut recruter un consultant ou une autre personne ou organisation compétente (entreprise du secteur privé, ONG, université, faïtière, etc.), qui apportera sa contribution à cette fin.

3.3.3. Outils pour une évaluation des besoins

Il peut être utilisé diverses techniques de collecte de données à savoir : entretien individuel, entretien semi-structuré, focus group, observation, etc. En fonction de la technique de collecte retenue, il peut être utilisé les outils tels que : questionnaire, guide d'entretien, etc.

Le choix d'une technique de collecte et des outils ou leur combinaison dépend d'un certain nombre de facteurs, tels que la diversité des besoins et des opinions, le nombre de membres et la nature des informations recherchées.

3.3.4. Taille de l'échantillon pour une évaluation des besoins des membres

L'analyse des besoins des membres requiert la participation d'un panel représentatif de parties prenantes clés pour assurer la production adéquate d'informations. Toutefois, cela ne signifie pas pour autant que tous les membres doivent participer. Dans le cas des grandes coopératives, il peut même être impossible d'inclure l'ensemble de l'effectif ainsi que d'autres parties prenantes car l'évaluation deviendrait trop coûteuse ou chronophage. Il convient alors de prélever un échantillon suffisamment important pour représenter l'ensemble de la base de membres de la coopérative, et suffisamment réduit pour offrir un coût avantageux. Ce type d'échantillon comprend entre 5% et 30% des membres de la coopérative,

en fonction du nombre total de membres. Il doit refléter la diversité de l'effectif et inclure les femmes, les hommes, les jeunes et les personnes plus âgées, ainsi qu'un éventail de groupes bien établis tout comme de groupes vulnérables ou autres groupes défavorisés, et tenir compte des facteurs tels que la situation économique et sociale, le niveau d'instruction et le type de métier.

3.3.5. Critères de hiérarchisation des besoins des membres

Pour la hiérarchisation des besoins, voici quelques questions qui peuvent être posées :

* Quel pourcentage de membres affiche un besoin spécifique commun ?

Une coopérative doit répondre aux besoins de la majorité, avant de satisfaire ceux d'une minorité. Il convient toutefois de veiller à soutenir les divers groupes minoritaires au sein de l'effectif d'une coopérative afin d'éviter toute discrimination et ne pas instaurer une situation fâcheuse.

■ *D'autres prestataires peuvent-ils répondre au besoin ?*

Lorsque d'autres fournisseurs locaux peuvent répondre aisément, et à des prix compétitifs, à un besoin particulier (des engrais, par ex.), la coopérative ne doit pas classer ce besoin en tête des priorités.

■ *Dans quelle mesure est-il important de répondre à ce besoin pour accroître la productivité ?*

Les besoins associés à une hausse de la productivité méritent, en principe, une grande priorité.

■ *Dans quelle mesure le fait de répondre à ce besoin va-t-il augmenter la qualité du produit ?*

Il y a lieu d'accorder la priorité aux besoins associés à une augmentation de la qualité du produit car leur satisfaction permettra aux agriculteurs d'accroître la valeur de leur production.

■ *Dans quelle mesure le besoin reflète-t-il la pénurie locale ?*

Les besoins difficiles à couvrir du fait de la rareté des intrants doivent être prioritaires puisque la coopérative pourrait nettement améliorer la donne pour les coopérateurs en répondant à ces besoins.

■ *Les besoins sont-ils liés à l'activité centrale de la coopérative ?*

La coopérative doit accorder la priorité aux besoins associés à son activité centrale par rapport aux besoins potentiellement importants en termes de production mais non inclus dans le champ de sa mission.

■ *Le besoin reflète-t-il un goulet d'étranglement ?*

La satisfaction du besoin en question est-elle une étape nécessaire pour faciliter un processus important de production, de transformation ou de commercialisation ? Les besoins liés à des goulets d'étranglement décisifs doivent être prioritaires.

3.4. Services à proposer

3.4.1. Types de services

Les services assurés par une coopérative aident les membres à améliorer l'efficacité et la qualité de leurs produits. Or, seule la vente finale des produits justifie d'améliorer ainsi leur efficacité et leur qualité. Quels que soient les services proposés, une coopérative doit toujours tenir compte du marché final auquel sont destinés les produits. Elle doit donc connaître les demandes sur le marché. Pour répondre à ces demandes en termes de qualité, de quantité et de délai, les coopérateurs ont besoin de services d'appui. Ces services peuvent être répartis en cinq (5) catégories décrites dans la figure ci-après.

Figure 6 : types de services coopératifs

<p>SERVICES DE PRODUCTION</p>	<p>Ensemble des services destinés à aider les agriculteurs à produire plus efficacement et à accroître la quantité et la qualité de leur production.</p> <p>Fourniture d'intrants (engrais, pesticides, graines, fourrages, etc.), la recherche et les services consultatifs orientés sur la production, les services de mécanisation, les services vétérinaires ainsi que les conseils au sujet des techniques de production ou de la gestion de stock et des conditions de travail</p>
<p>SERVICES DE MARKETING</p>	<p>Services destinés à aider les membres en améliorant leur accès aux marchés.</p> <p>Fourniture d'informations relatives au marché, la facilitation de la négociation contractuelle, la promotion des produits - via la stratégie de marque, l'organisation ou la participation à des salons commerciaux ou encore la consultation au sujet de stratégies marketing, la certification, etc.</p>
<p>SERVICES DE GESTION COMMERCIALE</p>	<p>Services proposés par les coopératives à leurs membres dans le but d'améliorer leurs compétences managériales et entrepreneuriales.</p> <p>Aide ou formation dans le cadre de l'élaboration de plans d'affaires, ou la comptabilité.</p>
<p>SERVICES FINANCIERS</p>	<p>Ensemble des services relatif au financement et au crédit.</p> <p>Épargne et crédit, l'assurance, les fonds d'investissement, l'aide à la subvention, les garanties de vente.</p>
<p>SERVICES À VALEUR AJOUTÉE</p>	<p>Services qui ajoutent de la valeur au produit à l'issue de la récolte, mais avant le stade de la commercialisation.</p> <p>Ces services incluent l'entreposage, le transport, la transformation, le tri et le calibrage, le conditionnement, l'étiquetage, la traçabilité et la certification.</p>

Il est important de réaliser que certains de services ne sont efficaces que s'ils sont combinés à d'autres. La formation aux Bonnes Pratiques Agricoles ne donne des résultats que lorsque les agriculteurs ont ensuite accès aux bons intrants (et vice versa). En outre, les informations relatives aux

prix sur les marchés urbains ne sont pertinentes que si les agriculteurs ont accès à ces marchés.

3.4.2. Hiérarchisation des services

Les membres solliciteront toujours une grande variété de services. Une évaluation des besoins aboutira très probablement à une longue liste des services requis. La coopérative ne peut répondre à l'ensemble de ces demandes et doit établir un ordre de priorité. Toutefois, cette hiérarchisation ne doit pas uniquement se fonder sur les souhaits de la majorité des membres, et ce pour diverses raisons :

- Pour ne pas susciter un sentiment de désavantage de la part de certains membres, le processus doit être équitable et transparent. Il peut s'avérer judicieux de demander l'aide d'une personne extérieure dans ce contexte.
- La coopérative doit uniquement répondre aux besoins qui accompagnent réellement le coopérateur dans l'optique de vente sur un marché. Les services fournis doivent également satisfaire la demande sur le marché. En l'absence de marché, il est inutile de se lancer dans une production de grande qualité.
- Par ailleurs, la sélection de services doit également correspondre au but de la coopérative. Les services sélectionnés doivent appuyer sa stratégie.

3.4.3. Analyse de rentabilité

L'analyse se décompose en trois étapes : l'identification des coûts, l'identification des bénéfices et la détermination du niveau de rentabilité.

La première étape consiste à identifier et quantifier l'ensemble des coûts associés à l'investissement et la fourniture du service. Les actions suivantes sont suggérées :

- dresser une liste de tous les coûts financiers inhérents à la mise en œuvre et à la durée du projet. Sont inclus les frais de démarrage, licences, matériaux de production, dépenses de personnel, processus

d'acceptation par l'utilisateur, frais de formation et de transport, entres autres dépenses ;

- dresser une liste de tous les coûts non financiers susceptibles d'être absorbés. Sont inclus le temps, les pertes de production, les processus imparfaits et autres risques potentiels. Tenter d'attribuer des valeurs monétaires aux coûts ;
- additionner l'ensemble des coûts.

L'étape suivante consiste à identifier et quantifier l'ensemble des bénéfices attendus de la fourniture du service. Les actions suivantes sont suggérées :

- dresser une liste de tous les bénéfices financiers induits par le service fourni. Ces bénéfices incluent les profits directs des produits et/ou services, mais aussi les coûts réduits de production en raison de processus plus efficaces, et une productivité accrue ;
- dresser une liste de tous les bénéfices non financiers susceptibles d'apparaître. Sont par exemple inclus les temps de production réduits, l'augmentation de la base de clients ainsi que des conditions de santé et sécurité au travail, la satisfaction accrue du client, la préservation des ressources naturelles et une meilleure réputation. Si possible, tenter d'attribuer des valeurs financières à tous ces bénéfices ;
- additionner l'ensemble pour obtenir la valeur totale des bénéfices.

En dernière étape du processus, la coopérative doit évaluer les coûts par rapport aux bénéfices afin de déterminer si l'investissement proposé est rentable. Si les coûts totaux sont nettement supérieurs aux bénéfices totaux, il est inutile d'investir le temps et les ressources de la coopérative dans le service concerné. Toutefois, si les coûts et les bénéfices sont égaux, la coopérative doit alors s'interroger sur le nombre de membres potentiellement bénéficiaires de ce service.

3.4.4. Stratégie d'adaptation de la coopérative à son environnement

Une coopérative se doit d'évaluer les besoins de ses membres, de sélectionner les besoins en accord avec sa stratégie, et de suivre la demande

sur le marché ainsi que les bénéfices et les coûts induits. Quelle que soit l'activité entreprise, la coopérative doit respecter rigoureusement ses stratégies. Certaines compétences sont toutefois nécessaires à cette fin (rompre avec la routine quotidienne, être créatif et innovant, bonne gestion des ressources, etc.).

Pour opérer sur le long terme, la coopérative doit être en mesure de s'adapter à l'environnement changeant tout en veillant à respecter rigoureusement la stratégie et les buts définis. C'est justement en raison de ces buts que les membres ont, à l'origine, adhéré à la coopérative. La stratégie, la mission et la vision d'une coopérative ne sont toutefois pas statiques. Lorsque les besoins des membres évoluent, la coopérative doit adapter sa stratégie et son but si nécessaire.

3.5. Prestataire de services

3.5.1. Analyse du marché des services

Il existe divers outils permettant d'analyser le marché des services actuel. En fonction des services retenus, les opportunités et contraintes communes pour les membres sont analysées. Une liste de tous les prestataires de services est dressée en écoutant les expériences des membres, en établissant des réseaux par l'intermédiaire des membres et en interrogeant les responsables de la coopérative, les non membres et les entreprises potentiels prestataires. Certains prestataires sont ensuite interrogés en vue de déterminer s'ils répondent réellement aux besoins des membres.

Dans une analyse du marché des services, il importe de poser quelques questions utiles sur les services existants.

Tableau 5 : Questions directrices pour analyse du marché de services existants

N°	COMPOSANTES	QUESTIONS DIRECTRICES
1	Demande	Quels membres utilisent quels services ? Quels membres ne les utilisent pas ?
		Quels bénéfices les membres attendent-ils du service ?
2	Transactions	Quelle est l'étendue du marché ?
		Quel pourcentage de membres a essayé un service donné ?
		Pourquoi les membres utilisent-ils le service ? Pourquoi ne l'utilisent-ils pas ?
		Comment les membres souhaitent-ils voir le service leur être délivré ? Quelles caractéristiques du service les membres souhaitent-ils avoir ?
		Quel est leur niveau de satisfaction par rapport à l'offre actuelle ?
		Quels prix les membres acquièrent-ils le service ?
3	Offre	Les services requis sont-ils disponibles et accessibles ?
		Quels types de fournisseurs existent-ils ?
		Quelles sont les forces et faiblesses des fournisseurs actuels ?

3.5.2. Sélection du prestataire de services

3.5.2.1. Types de prestataires de services

Deux possibilités de prestation peuvent être identifiées.

- **La coopérative :** une coopérative peut avoir la capacité de fournir un service elle-même.
- **Prestataires de services externes :** Une coopérative peut externaliser les services, cela implique la conclusion d'un contrat avec un prestataire externe qui fournira les services à ses membres. Les membres

peuvent également accéder aux services des prestataires externes sur une base individuelle. La coopérative peut faire fonction de référent et faciliter les contacts entre les membres et les prestataires de services potentiels, elle peut aussi négocier des tarifs plus avantageux.

3.5.2.2. Critères de sélection et catégorisation des prestataires

Quatre critères peuvent être appliqués à cette fin : la disponibilité, le caractère abordable, l'accessibilité et le caractère approprié.

■ *La disponibilité*

Le service existe-t-il, et si oui, l'offre est-elle adéquate ? Tous les services requis ne sont pas toujours disponibles. L'identification des prestataires de services potentiels s'opère de préférence de manière participative. L'identification des prestataires de services potentiels au travers d'un groupe participatif mène à l'établissement d'une liste de prestataires susceptibles de fournir des services d'appui aux membres de la coopérative. En l'absence de prestataires disponibles (par ex. si le service est indisponible), la coopérative pourrait devoir assurer elle-même le service.

■ *Le caractère abordable*

Les membres peuvent-ils supporter le coût du service ? Le prix est-il raisonnable ? Et quelles sont les conditions de paiement ? Le prestataire de service est-il disposé à fournir le service à crédit et qu'elles seraient les conditions dans ce contexte ? Ici, l'analyse de rentabilité sera utile pour comparer les coûts à la valeur ajoutée du service. Sur la base de la valeur ajoutée estimée et du budget disponible, une coopérative peut opter pour un prestataire externe, délivrer elle-même le service ou le laisser sur le marché. Il existe parfois de nombreux prestataires pour un même service sur le marché. Il est important de noter que le coût de recrutement d'un prestataire de services externe ne se limite pas à la commission de ce dernier. Le processus de recrutement peut également impliquer le transport jusqu'au lieu d'exercice du prestataire, le temps de négociation, la durée de discussion et de conclusion d'un contrat.

■ *L'accessibilité*

Le service est-il disponible dans un lieu accessible, et à un moment opportun (par ex. saison, heures d'ouverture) ? Si les prestataires sont présents et intéressants en termes de coût/qualité, sont-ils accessibles ? L'accessibilité ne signifie pas uniquement qu'ils se trouvent à l'intérieur d'un périmètre maximum donné, mais concerne aussi les heures et dates de délivrance du service. Ces paramètres sont-ils en accord avec le cycle de production du producteur ?

■ *Le caractère approprié*

Le service répond-il aux normes de qualité et conditions requises ? Le service répond-il aux besoins et au contexte spécifiques associés aux membres de la coopérative (par ex. le genre, le niveau d'éducation, les compétences, trouver la vraie solution au vrai problème) ? Le prestataire de service est-il autorisé à délivrer les services ? Le transport est-il inclus dans les conditions de délivrance ? Le fournisseur couvre-t-il l'assurance ? Une autre question qui gagne en importance : le service est-il favorable à l'environnement ? Un service ne doit pas se répercuter de manière négative sur l'environnement, par ex. en polluant l'atmosphère, en contaminant les sources d'eau, en dégradant les sols ou la biodiversité.

Après avoir identifié les prestataires de services potentiels, la prochaine étape consiste à les classer par types de services à fournir et catégories de besoins à satisfaire.

3.5.2.3. Critères d'externalisation des services

Une coopérative décide ou non d'externaliser certaines activités en considérant largement les coûts et les risques induits. Voici quelques critères qui peuvent être utilisés pour décider d'externaliser un service :

- Economies d'échelle ;
- Structure du marché ;
- Savoir-faire ;
- Capacité à assurer et garantir un service-client ;

- Coûts de personnel et autres coûts ;
- Alliances.

3.6. Gestion des risques d’abus et satisfaction des membres

3.6.1. Gestion des risques d’abus de la coopérative par les membres

Le risque d’abus concerne les membres qui profitent de la coopérative sans apporter leur contribution. Pour bénéficier des services de la coopérative, les membres doivent être en règle vis-à-vis de la coopérative.

La coopérative doit sensibiliser les membres et développer des stratégies pour décourager ou empêcher l’accès aux services aux membres indéli-cats.

3.6.2. Satisfaction des membres

3.6.2.1. Evaluation de la satisfaction des membres par rapport aux services

Il est très important d’évaluer la satisfaction des membres lorsque ceux-ci ont bénéficié d’un service. Les membres sont les atouts les plus importants d’une coopérative, tout en étant les principaux clients de celle-ci. Pour entretenir leur engagement, la coopérative doit leur proposer suffisamment de services et de bénéfices. Elle ne peut conserver ses clients que s’ils sont satisfaits du service proposé. Le tableau ci-après propose quelques critères d’évaluation des services pour apprécier la satisfaction des clients.

Tableau 6 : Critères d'évaluation des services

N°	CRITÈRES D'ÉVALUATION	QUESTIONS
1	Qualité du service	Le travail du prestataire de services était-il conforme aux exigences et aux normes de qualité acceptés par le marché et aux exigences des membres de la coopérative ?
2	Capacité à délivrer le service	Le prestataire de services a-t-il fourni les services en temps opportun ? Le prestataire de services a-t-il délivré la quantité requise ?
3	Fiabilité	Le prestataire de services a-t-il respecté ses propres engagements ?
4	Coût	Le bénéfice obtenu valait-il l'investissement engagé ?
5	Conditions	Le prestataire de services a-t-il répondu aux conditions établies en matière de paiement et de délivrance ?

L'évaluation peut être conduite par la coopérative elle-même ou par un évaluateur externe. La périodicité de l'évaluation est définie en fonction du type de service et du contexte de la coopérative.

3.6.2.2. *Exploitation des résultats de l'évaluation de la satisfaction des membres*

Une fois la satisfaction des membres évaluée, trois (3) scénarios sont envisageables :

- **Le service a donné satisfaction** : si le service est encore nécessaire, la direction de la coopérative décide de continuer à le fournir à moins que de nouveaux prestataires se présentent, étant en mesure de proposer des services plus efficaces et/ou moins onéreux. Dans ce dernier cas, les membres doivent être informés au sujet des nouveaux prestataires.
- **Le service a donné satisfaction en partie** : si les membres ont encore besoin du service, la direction de la coopérative doit soit rechercher

d'autres prestataires, soit négocier avec le prestataire actuel pour améliorer les services.

- **Le service n'a pas donné satisfaction** : la coopérative doit évaluer si le service reste une priorité et, si tel est le cas, la procédure d'identification et de sélection du prestataire sera reprise.

MODULE IV

MOBILISATION DES RESSOURCES ET ÉDUCATION FINANCIÈRE





SYSTÈME
FINANCIER
DÉCENTRALISÉ

4.1. Fiche d'apprentissage du module 4

La fiche pédagogique de ce module est résumée dans le tableau ci-après.

Tableau 7 : Fiche pédagogique du module 4

<p align="center">MODULE 4 : MOBILISATION DES RESSOURCES ET ÉDUCATION FINANCIÈRE</p>	<p align="center">FORMATEUR : TECHNICIEN OP</p>	<p align="center">SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE</p>
<p align="center">Objectif d'apprentissage : Mobiliser et gérer les ressources dans une coopérative</p>		
<p>Savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir la mobilisation des ressources • Enoncer l'importance de la mobilisation des ressources • Connaître les contraintes liées à la mobilisation des ressources • Comprendre les pratiques de mobilisation des ressources • Citer les principes de la mobilisation des ressources • Connaître les principales sources de financement • Reconnaître les idées de mobilisation de ressources • Décrire les étapes de la mobilisation des ressources • Expliquer les conseils généraux pour la mobilisation des ressources • Comprendre l'éducation financière 	<p>Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Démontrer l'importance de la mobilisation des ressources pour une coopérative • Résoudre les contraintes liées à la mobilisation des ressources • Contrôler les pratiques de l'organisation en matière de mobilisation de ressources • Exécuter les principes de mobilisations de ressources • Déterminer les principales sources de financement • Explorer les idées de mobilisation de ressources en fonction des réalités de la coopérative • Mettre en œuvre les étapes de mobilisation des ressources • Appliquer les conseils pour la mobilisation des ressources • Appliquer les fondamentaux en matière d'éducation financière des coopérateurs 	<p>Savoir-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapter la stratégie de mobilisation de ressources au contexte de la coopérative • Adopter les principes de mobilisation de ressources dans le fonctionnement quotidien de la coopérative • Planifier des activités de mobilisation des ressources • Amener les coopérateurs à adopter faire preuve d'une bonne éducation financière

<p>MODULE 4 : MOBILISATION DES RESSOURCES ET ÉDUCATION FINANCIÈRE</p>	<p>FORMATEUR : TECHNICIEN OP</p>	<p>SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE</p>
<p>Participants : Producteurs agricoles ou autres acteurs agricoles</p>	<p>Situation éducative : dans l'exploitation agricole, siège de la coopérative ou salle de formation</p> <p>Compétences préalables : intérêt pour la coopérative</p>	<p>Durée : 5 jours</p> <p>Période : à la création ou en cours de vie de la coopérative</p>
<p>Compétences évaluées : La motivation et la capacité à mobiliser les ressources dans une coopérative agricole</p>		

4.2. Notion et importance de mobilisation de ressources

4.2.1. Définition de la mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources constitue toutes initiatives entreprises par une organisation pour obtenir des ressources financières, humaines et matérielles nouvelles ou supplémentaires pour fonctionner, mettre en œuvre des programmes / projets et se développer. Il s'agit d'un processus par lequel une institution obtient des ressources dont elle a besoin auprès de fournisseurs de ressources afin de réaliser sa mission ou une action planifiée. Elle consiste en la combinaison de trois facteurs essentiels que sont : les ressources (Quoi ?), les mécanismes (Comment ?) et les fournisseurs de ressources (Qui ?).

Les ressources se réfèrent non seulement aux fonds (argent) mais aussi aux ressources humaines, aux biens et services (matérielles et techniques). Les ressources peuvent être apportées à l'organisation sous plusieurs formes :

- Numéraire : sommes d'argent liquide ;
- Nature : biens en nature, mobiliers ou immobiliers, corporels ou incorporels ;
- Industrie : humaine, technique ou technologique par exécution de prestation, savoir, savoir-faire, innovation, expertise, conseil, etc.

Les mécanismes sont les procédés utilisés pour avoir les ressources. Les fournisseurs de ressources sont les personnes qui offrent ou donnent les ressources. Il s'agit des membres de l'organisation, des structures / institutions publiques ou privés, locales ou internationales.

4.2.2. Importance de la mobilisation de ressources

La mobilisation des ressources a pour importance de :

- Améliorer le fonctionnement de la structure par l'utilisation rationnelle des ressources mobilisées ;
- Augmenter la viabilité technique et financière de la structure ;

- Assurer la durabilité de l'organisation et de ses projets / programmes ;
- Améliorer la visibilité et l'impact des actions de l'organisation dans son environnement.

Elle permet également de créer et maintenir au niveau de l'organisation, l'autonomie dans ses différentes dimensions que sont :

- **L'autonomie des pouvoirs** : la capacité autonome de prendre ses décisions, d'être à l'abri des influences de quelle que nature que ce soit y comprise celle de l'Etat et des bailleurs de fonds. Le développement d'une capacité de prise de décision autonome est en partie liée aux autres capacités notamment celles de la capacité financière. Cette capacité se traduit au plan opérationnel par la planification de ses projets en fonction de ses missions propres, leur réalisation à partir de ses propres capacités et leur suivi et évaluation.
- **L'autonomie des avoirs** : Elle passe par la diversité et la stabilité des sources et des ressources de l'organisation. Nos politiques, projets et programmes n'ont aucune chance d'aboutir s'ils ne reposent pas sur des ressources sûres et autonomes. Toute organisation, pour faire aboutir ses missions comme elle les a rêvées, se doit de les reposer sur des ressources sûres et pérennes. En la nature, les ressources sûres sont d'abord et surtout les ressources internes (en principe). Développer, diversifier et stabiliser les sources de revenus et les ressources de l'organisation est la condition pour faire aboutir ses idéaux associatifs et coopératifs.
- **L'autonomie des savoirs** : Très souvent cette question ne se pose pas dans bon nombre d'organisations. En réalité les compétences sont disponibles pour satisfaire tous les besoins intellectuels et culturels de l'organisation. Ce qui peut faire défaut, c'est le plus souvent la faiblesse de l'organisation, le respect des engagements tenus dans le contrat de base de l'organisation. Cela nous renvoie au dernier niveau de l'autonomie qui est l'autonomie des devoirs.
- **L'autonomie des devoirs** : Ici ce qui est en cause, c'est le respect des engagements tant à l'intérieur de l'organisation que dans les relations de l'organisation avec l'extérieur. Les statuts et le règlement intérieurs de l'organisation, ses autres documents opérationnels de référence (code d'éthique, manuels de gestion etc.) sont autant de devoirs et

d'obligations que tous les membres à quelque niveau que soit, doit observer et faire observer. De la même manière, dans ses rapports avec les acteurs extérieurs, l'organisation doit toujours se sentir obligée par ses engagements tenus à travers les contrats, les conventions et autres types de protocoles. Elle est tenue de les honorer.

4.3. Contraintes, contrôle des pratiques de l'organisation et principes de la mobilisation de ressources

4.3.1. Contraintes à la mobilisation des ressources

Les principales contraintes à la mobilisation des ressources sont :

- Le déficit de gouvernance organisationnelle et de transparence ;
- Les pratiques de gestion financière non professionnelle ;
- L'insuffisance d'information/communication ;
- La restriction et le manque de diversité de la base du sociétariat de l'organisation / le Membership ;
- La faiblesse de l'esprit associatif et dans la définition du modèle associatif / coopératif.

4.3.2. Contrôle des pratiques de l'organisation

Pour une meilleure mobilisation des ressources, l'organisation doit contrôler ses pratiques de gestion. Il s'agit de :

- **Veiller à une bonne gouvernance** : pour les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA), il est nécessaire de travailler à avoir une attestation de bonne gouvernance ;
- *** Améliorer les opérations et les systèmes d'administration** : en se dotant des outils et documents nécessaires puis en les mettant réellement en pratique ;

- **Améliorer la gestion financière** : la transparence et la bonne tenue des outils de gestion financière rassurent les potentiels fournisseurs de ressources sur l'utilisation rationnelle des ressources qui seront mise à la disposition de l'organisation ;
- * **Fournir des services aux membres et à la communauté** : pour mobiliser des ressources internes ;
- * **Développer les relations extérieures** : par la collaboration avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et les structures étatiques.

4.3.3. Principes de mobilisation des ressources

Dans toute initiative de mobilisation des ressources, il est nécessaire de veiller au respect de deux (2) principes que sont :

- **Engager une concertation à l'interne** : il s'agit à l'organisation de structurer / orienter les stratégies de mobilisation de ressources par des actions interne que sont :
 1. Fixer un but et des objectifs ;
 2. Engager une réflexion à l'interne pour constater la situation actuelle ;
 3. Partir de ses forces et faiblesses pour initier des actions ;
 4. Partir des informations disponibles sur l'environnement extérieur pour entreprendre des actions.
- **Obtenir l'engagement de tous les acteurs concernés en les informant et en les impliquant** : il y a dix (10) clés essentielles pour une mobilisation fructueuse à savoir :
 1. Il faut demander ;
 2. L'approche doit être personnalisée ;
 3. Il faut comprendre les fournisseurs de ressources ;
 4. Il faut savoir que les fournisseurs de ressources ne donnent pas lorsqu'il s'agit de concepts abstraits ;
 5. Il faut savoir vendre son idée ;

6. Il faut de la crédibilité dans les relations publiques ;
7. Souvent les fournisseurs de ressources ne savent pas combien donner ;
8. Il faut savoir dire MERCI ;
9. Il faut cultiver une relation à long terme avec les fournisseurs de ressources ;
10. Il faut les informer des résultats, donner et demander du feed-back.

4.4. Principales sources de financement et idées pour la mobilisation des ressources

4.4.1. Principales sources de financement

Les principales sources de financement d'une organisation sont : les membres, les acteurs du secteur privé, les fondations philanthropiques, les agences internationales de la coopération bilatérales et multilatérales, l'Etat à travers les initiatives parrainées par le gouvernement, les individus, les Collectivités, les bailleurs de fonds, les parrains, etc.

4.4.2. Quelques idées pour la mobilisation des ressources

Voici quelques idées (non exhaustives) pour la mobilisation des ressources :

- Demander les parts sociales, droit d'adhésion et cotisations aux membres ;
- Demander des contributions en nature ;
- Organiser des évènements de mobilisation, des compétitions, un concert, une projection de film, etc. ;
- Encourager d'importantes contributions individuelles ;
- Chercher à obtenir des contributions de grandes sociétés ;

- Vendre des produits promotionnels ;
- Organiser la vente des biens et produits obtenus lors des quêtes précédentes ;
- Vendre des espaces dans vos bulletins et autres publications ;
- Chercher à obtenir des dons et subventions des fondations et de bailleurs nationaux et internationaux ;
- Chercher des appuis des collectivités locales ;
- Encourager les appuis au moment des événements spéciaux, fêtes, journées commémoratives ;
- Obtenir la contribution des clients de base à vos initiatives,
- Élargir la base du sociétariat ;
- Développer des activités génératrices de revenus dans les limites légales ;
- Mettre l'accent sur le volontariat ;
- Mettre en place des mécanismes internes de génération de ressources ;
- S'informer sur les textes et les moyens d'actions légaux de l'organisation ;
- Développer une culture de transparence à l'interne et avec tous les partenaires ;
- Etc.

4.5. Etapes de la mobilisation des ressources

La mobilisation des ressources peut être opérée en quatre (4) étapes décrites ci-après :

■ *Étape 1 : Elaborer votre plan financier*

- De combien d'argent, de ressources aurez-vous besoin pour exécuter chacune de vos activités planifiées?

- On doit assigner une valeur monétaire à toute ressource en nature.
- ***Etape 2 : Vérifier le plan financier dans le but de mobiliser les ressources***
- Identifier les individus, sociétés, partenaires que vous contacterez pour le financement, pour quel montant, pour quel objectif ;
 - Existe-il des organisations qui seraient prêtes à donner des appuis d'équipements ou de fournitures de bureau ;
 - Vérifier l'intérêt d'un partenaire à accompagner une activité.
- ***Etape 3 : Développer une stratégie spécifique pour chaque source de financement***
- Étudier les programmes de chaque source de financement, ses priorités de financement et son processus décisionnel ;
 - Est-ce que vous connaissez une personne ayant des contacts personnels dans l'organisation de financement,
 - Pourrait-elle passer un coup de téléphone ou organiser un entretien ;
 - Quel est le meilleur moment de l'année pour contacter le bailleur de fonds ? Existe-il un cycle saisonnier ou annuel pour le financement ?
 - Quelle est la meilleure manière de contacter la source de financement (téléphone, lettre, rencontre) ?
 - Quelle devrait être la manière de présenter vos propositions ?
 - Quels sont les éléments de votre travail qui plairont à la source de financement ?
 - Quelles sont les parties de votre travail qui correspondent à ses priorités?
- ***Etape 4 : Suivre et évaluer les résultats***
- Ayez la persévérance ;

- Essayez d'en savoir toujours plus sur le processus décisionnel du bailleur de fonds et ce que vous pouvez faire pour l'influencer ;
- Inviter le bailleur de fonds à venir rencontrer vos clients ;
- S'il refuse de vous accompagner, essayer de savoir pourquoi et demander lui s'il accepterait votre proposition avec certains changements ;
- Continuer à négocier et maintenez le contact ;
- Continuer de développer et d'investir dans vos relations avec le bailleur de fonds ;
- Garder les organismes de financement informés et à jour de vos actions et progrès essentiels ;
- Dites leur exactement comment leurs argents ont contribué à la réussite de votre programme.

4.6. Conseils généraux pour la mobilisation des ressources

Voici quelques conseils à suivre pour une mobilisation efficace de ressources :

- N'accepter pas des dons ou contrats qui ne sont pas compatibles avec votre vision et votre mission ;
- Ne laisser pas au bailleur de fonds le contrôle de votre organisation ou stratégie ;
- Éviter de dépendre de quelques sources seulement, diversifier votre base de financement ;
- Chercher/responsabiliser une personne pour animer les activités de mobilisation des ressources ;
- Connaître les bailleurs et fondations, rappelez-vous que chacun a ses propres idéologies et programmes ;
- Contacter les partenaires dont les idéaux sont proches des vôtres ;

- Un grand nombre de partenaire soutient un projet spécifique plutôt qu'un objectif général et continu ;
- La mobilisation de fonds auprès des membres leur donne un sentiment d'appartenance à l'organisation ;
- Des dîners/soirées qui font payer aux participants plus que le prix effectif ;
- Les bailleurs de fonds recherchent la légitimité, la transparence, et la reddition de comptes.

4.7. Education financière

Les membres de coopérative pour réaliser leurs activités ont recours aux crédits, cette rubrique d'éducation financière fournit quelques orientations sur l'accès aux services financiers, la gestion de l'épargne et du crédit.

4.7.1. Points d'attention sur les services financiers

1. Le tontinier privé ambulant, le système de « adogbê », le boutiquier du quartier qui vend de l'argent (usurier), le Groupement d'Epargne et de Crédit (GEC), le groupe de tontine-rotative, etc. sont des mécanismes informels qui opèrent sans autorisation (pseudo-prestataires de services financiers).
2. Ne pas entrer en relation d'affaires avec un prestataire de services financiers sans vous assurer qu'il dispose d'une autorisation, en vérifiant sur son enseigne et/ou son panneau publicitaire (ou lettre, facture, reçu, etc.) les références du texte qui le régit ou de son agrément, etc. Vous pouvez aussi vous rapprocher de l'Agence de Surveillance des SFD ou de l'Association Professionnelle des SFD pour vérifier son autorisation.
3. Collaborer avec un pseudo-prestataire de services financiers, c'est risqué son économie, le développement de ses activités voire sa vie (ICC-SERVICES et consorts en sont une illustration).

4. Faire le choix d'un prestataire de services financiers ou d'un produit/service financier sur la base de critères qui vous conviennent ou qui conviennent aux besoins de vos activités. C'est fondamental pour votre propre réussite et celle de votre exploitation.
5. Se Familiariser avec vos droits et responsabilités en tant que consommateur ainsi qu'avec ceux des IF. Cela vous permet de rendre conviviales et durables vos relations d'affaires avec ces dernières.
6. Vérifier une erreur sur une opération, réclamer un dû, dénoncer un agent ou un responsable ayant des comportements indécents, font partie de vos droits au même titre que respecter vos engagements qui est l'un de vos devoirs.

4.7.2. Gestion financière personnelle du coopérateur

Voici quelques prescriptions pour en matière de gestion financière pour le coopérateur :

1. Il est important de connaître la différence entre les besoins et les désirs, et d'établir un juste milieu entre les deux.
2. Établir vos priorités en matière de dépenses afin d'avoir de l'argent pour acheter les choses qui sont nécessaires et celles qui sont moins essentielles, mais que vous voulez vraiment.
3. De nombreux facteurs ont un effet sur la façon dont vous dépensez, comme les émotions, les habitudes et les pressions exercées par d'autres personnes. Soyez conscient de la façon dont tous ces facteurs influencent vos décisions en matière de dépenses afin de pouvoir les contrôler.
4. Prévoyez toute dépense, toute charge ou tout emploi, avant de le réaliser et vérifiez votre budget tous les jours pour vous assurer que vous ne dépensez pas trop ; ajustez le budget si nécessaire, mais ne dépensez pas plus que votre revenu mensuel disponible.
5. Si vous prenez une base de 100, qui correspond à vos revenus, l'idéal est d'avoir 50 % dédiés à vos charges fixes, 30 % à vos dépenses variables et 20 % à votre épargne.

6. Au cas où le recours à un crédit est nécessaire, il est à noter qu'un individu incapable d'épargner aura de la difficulté à accumuler le capital nécessaire pour accéder au crédit car incapable de mobiliser les échéances de remboursement du crédit.
7. Lorsque les revenus dépassent les dépenses, il y a possibilité d'épargner. Au cas contraire, il faut recourir au crédit. Cependant, certaines activités agricoles n'offrent pas le niveau de rentabilité adéquat et la stabilité requise pour permettre de recourir au crédit. Dans ce cas, il est souhaitable de recourir à l'épargne comme mécanisme d'autofinancement plutôt que de s'endetter indûment et payer des intérêts que la rentabilité de l'activité ne permet pas d'assumer, entraînant inévitablement des difficultés à rembourser un prêt. L'épargne en milieu rural peut donc se substituer avantageusement au crédit.

4.7.3. Gestion financière d'une exploitation agricole

1. Connaître ses priorités pour réaliser un budget S.M.A.R.T. (Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalisables et limités dans le Temps)
2. Se fixer un objectif est le point de départ de toute activité de planification et de budgétisation. Les objectifs doivent être S.M.A.R.T.
3. Etablir son budget (plan financier) en début de campagne, limite les risques et les mauvais choix qui s'écartent de ses plans initiaux.
4. Tenir les registres comptables et financiers de façon régulière et exhaustive permet au promoteur de mieux suivre les performances financières de son exploitation agricole.
5. L'existence d'un registre est utile lorsque le promoteur sollicite un crédit, car il fournisse des informations fiables sur la gestion de l'exploitation et projettent sur le promoteur l'image de rigueur et de transparence dans la gestion.
6. Veiller à séparer les finances personnelles et celles de l'exploitation pour faciliter l'analyse des finances de l'exploitation et éviter les soucis avec les services d'impôts

7. Les bénéfices qu'une entreprise réalise sont un indice de son bon fonctionnement.

4.7.4. Gestion de l'épargne

1. Une bonne habitude d'épargne demande la discipline. La discipline s'apprend par la pratique.
2. Un individu incapable d'épargner aura de la difficulté à accumuler le capital nécessaire pour accéder au crédit ou pour soutenir des remboursements réguliers liés à un emprunt.
3. Épargner autant que vous le pouvez, aussitôt que vous le pouvez. Plus vous épargnerez, plus vous serez aisé et plus tranquille.
4. Ne pas garder beaucoup d'argent sur vous, cela permet d'éviter la tentation de le dépenser.
5. Trouver des produits d'épargne qui correspondent le mieux à vos objectifs d'épargne.

4.7.5. Gestion du crédit

1. Ne pas emprunter plus que ce que vous pouvez vous permettre de rembourser.
2. Épargner régulièrement pour les urgences afin de ne pas toujours avoir besoin d'emprunter.
3. Les dettes ne sont pas notre ennemi. Les mauvaises habitudes de crédit le sont. Utiliser le crédit à bon escient et sagement.
4. Le crédit est une bonne chose quand il vous aide à faire un profit financier, mais c'est une mauvaise chose quand il devient un fardeau financier.
5. La dette, c'est l'argent des autres. Il faut donc le rembourser pour ne pas mettre les autres en difficultés.

6. Le coût d'un prêt varie selon le type de prêt que vous cherchez à obtenir ainsi que la politique du prêteur quant aux taux d'intérêt, aux frais, aux exigences d'épargne et aux garanties.
7. Avant que vous n'empruntiez, comparez parmi plusieurs prêteurs les coûts du prêt que vous désirez obtenir.
8. Le choix d'un prêteur ne dépend pas seulement des coûts. Vous pourriez aussi considérer d'autres aspects tels, la proximité, les services d'argent mobile, la qualité des prestations.
9. La Capacité d'Auto Financement (CAF) dégagée par l'entreprise va lui permettre d'investir. C'est un indicateur précieux de la rentabilité d'une entreprise.
10. La caution solidaire ne bénéficie d'aucune des 2 prérogatives de la caution simple. En effet, la caution simple bénéficie de deux (2) prérogatives : le bénéfice de discussion (le créancier avant d'actionner la caution simple doit poursuivre le débiteur principal et ce n'est que si ce dernier ne réagit pas positivement qu'il actionnera la caution) et le bénéfice de division (il apparaît dans l'hypothèse où une même dette envers un même créancier est garantie par une pluralité de cautions simples ; le créancier doit fractionner ses poursuites envers les cautions).

4.7.6. Gestion des risques et assurances

1. Les risques sont quotidiens et concernent tout le monde.
2. Aussi bien que les parents sont responsables des dommages causés par leurs enfants mineurs et que les propriétaires d'un bien immobilier sont responsables des dommages liés à un manque d'entretien, de la même manière les propriétaires d'animaux sont responsables des dommages causés par leurs animaux et les transformateurs sont responsables des dégâts environnementaux dus à leurs opérations de transformation, etc.
3. Souscrire à une assurance agricole pour protéger son exploitation, c'est assurer la durabilité de ses activités.

4. L'assurance ne fonctionne que si vous la contractez AVANT que quelque chose n'arrive.
5. Votre assureur a l'obligation de vous défendre à ses frais si vous êtes poursuivi pour des dommages couverts par le contrat d'assurance.

4.7.7. Argent mobile et en ligne

1. Les Services d'Argent Mobile (SAM) peuvent vous aider à épargner, à envoyer et à recevoir de l'argent, à rembourser de crédit plus facilement et plus sûrement qu'en espèces.
2. Être conscient des escroqueries et des risques courants lorsque vous utilisez le SAM.
3. Savoir comment réagir lorsque vous êtes confronté à une arnaque.
4. Les services d'argent en ligne sont potentiellement exposés à l'escroquerie. Les escrocs utilisent souvent les services d'argent mobile pour piéger les utilisateurs et leur prendre leur argent. Vigilance.

MODULE V

DEVELOPPEMENT DE PARTENARIAT





5.1. Fiche d'apprentissage du module 5

La fiche pédagogique de ce module est résumée dans le tableau ci-après.

Tableau 8 : Fiche pédagogique du module 5

<p>MODULE 5 : DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIAT</p>	<p>FORMATEUR : TECHNICIEN OP</p>	<p>SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE</p>
<p>Objectif d'apprentissage : Développer et entretenir des partenariats</p>		
<p>Savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir le partenariat • Énoncer les valeurs de base et limites du partenariat • Connaître les objectifs du partenariat • Comprendre la typologie des partenariats • Décrire les étapes d'un partenariat • Citer les outils / supports d'un partenariat 	<p>Savoir-faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en pratique les valeurs de bases d'une relation de partenariat • Déterminer les objectifs de partenariat • Construire un partenariat • Analyser des relations de partenariat • Capitaliser les acquis d'un partenariat 	<p>Savoir-être :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopter des valeurs favorables au développement de partenariat • Adopter les outils de partenariat • Entretien les partenariats en tenant compte de ses limites

<p>MODULE 5 : DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIAT</p>	<p>FORMATEUR : TECHNICIEN OP</p>	<p>SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE</p>
<p>Participants : Producteurs agricoles ou autres acteurs agricoles</p>	<p>Situation éducative : dans l'exploitation agricole, siège de la coopérative ou salle de formation</p> <p>Compétences préalables : intérêt pour la coopérative</p>	<p>Durée : 3 jours</p> <p>Période : à la création ou en cours de vie de la coopérative</p>
<p>Compétences évaluées : La motivation et la capacité à développer des partenariats au profit de la coopérative</p>		

5.2. Notion de partenariat

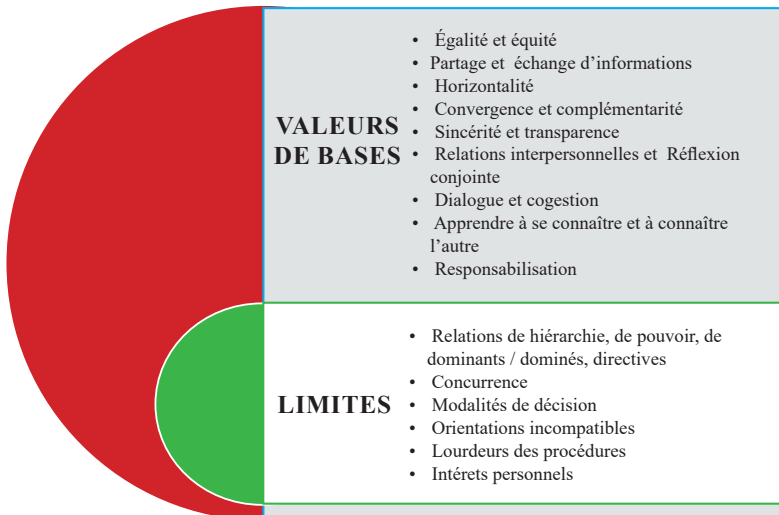
5.2.1. Définition de partenariat

Le partenariat est une relation dans laquelle au moins deux parties ayant des objectifs compatibles s'entendent pour travailler en commun, partager les risques ainsi que les résultats ou les gains. Il devrait ajouter de la valeur aux produits et services respectifs offerts par chaque partenaire ainsi qu'à la situation de chacun. Un partenariat est une entente en vue de faire ensemble quelque chose qui sera avantageux pour toutes les parties concernées.

Le développement de partenariat implique, la construction de relations durables et mutuellement avantageuses à partir d'un processus qui consiste à identifier des personnes morales et/ou physiques qui partagent la vision et les valeurs de votre organisation et de prendre des dispositions pour gérer ces relations.

5.2.2. Valeurs de bases et limites d'une relation de partenariat

Figure 7 : Valeurs de bases et limites du partenariat



5.2.3. Effets / Impacts et inconvénients d'un partenariat

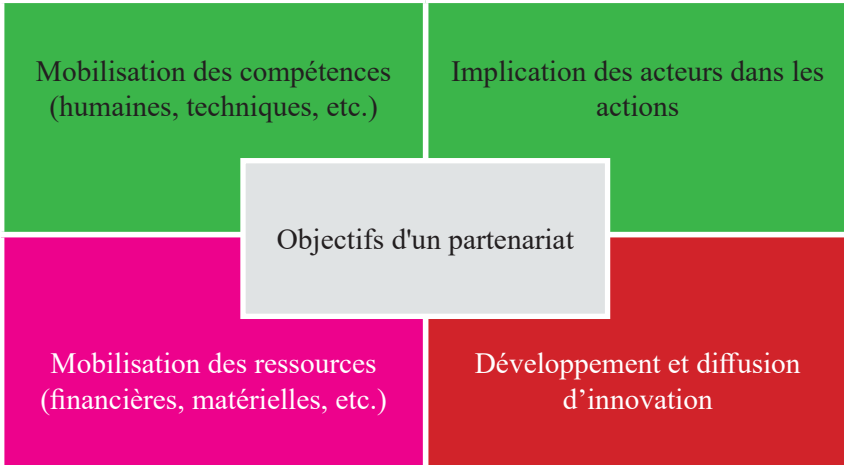
- **Effets / Impacts :** Un partenariat peut être à l'origine de solutions créatives et créatrices du fait de l'alliance des plus-values des parties prenantes. Il permet un renforcement mutuel de capacités. La convergence et l'union d'acteurs agissant dans un même secteur (géographique, thématique, ...) pour agir vers un même objectif, favorise l'efficacité, l'efficience et la cohérence dans leurs actions. Il permet une réponse plus importante et un impact à la fois plus global et durable.
- **Inconvénients :** Construire et entretenir de bonnes relations de partenariat nécessite toujours beaucoup d'efforts et de temps. Bien souvent, nous nous laissons submerger par les projets et les activités à mener. Les conflits naissent d'une incompréhension, d'un manque de dialogue, de transparence, d'enjeux de pouvoir, d'intérêt personnel, etc.

5.3. Objectifs et typologie des partenariats

5.3.1. Objectifs des partenariats

L'établissement d'un partenariat peut viser différents objectifs tels que décrit dans la figure ci-après.

Figure 8 : Objectifs d'un partenariat



5.3.2. Modes d'exécution des partenariats

Il existe plusieurs types de relation et de collaboration dans le cadre de l'exécution d'un partenariat. Il s'agit de :

- **Faire ensemble** : traduit l'alliance des compétences des parties prenantes vers un objectif commun ;
- **Transfert de compétences** : échange et renforcement de capacités entre partenaires ;
- **Prestataire – Exécutant ou Faire – Faire** : c'est une collaboration temporelle entre deux structures pour la mise en œuvre d'activités ;
- **Relation bailleur de fonds / bénéficiaire** : c'est un partenariat dans lequel, un bailleur de fonds met à la disposition d'une organisation bénéficiaire les ressources notamment financières dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet ;
- **Cogestion** : alliance des compétences et partage du pouvoir de décision, des risques et responsabilités.

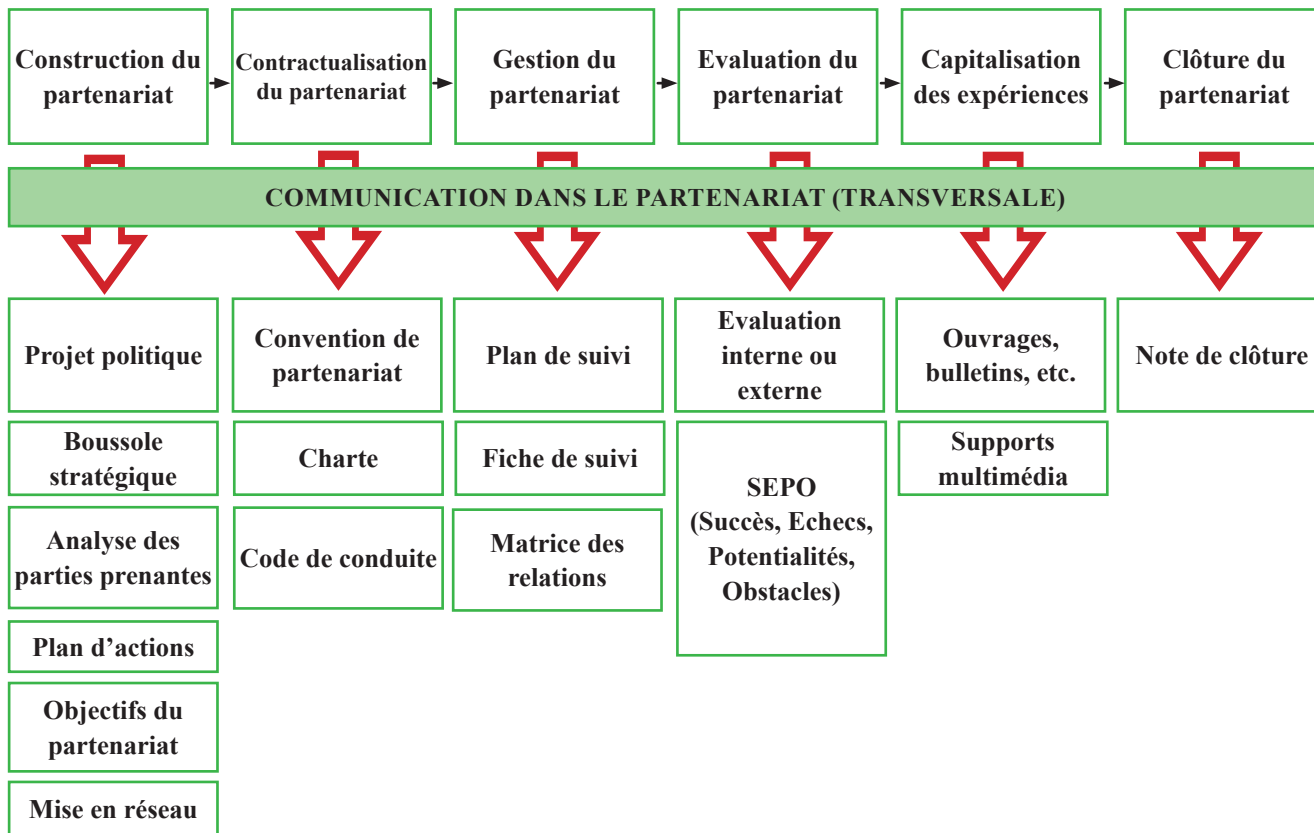
5.3.3. Types de partenariats

- **Mécénat** : consiste principalement en un soutien financier ou matériel d'une structure mécène à une organisation bénéficiaire sans forcément l'obligation d'une contrepartie ;
- **Engagement actif** : implication de manière renforcée de la structure donatrice dans les activités ou projet de l'organisation bénéficiaire. Cela peut se traduire par le bénévolat ou le mécénat de compétences ;
- **Partage d'expertise** : échange de savoir-faire respectif pour répondre aux objectifs de chacune des structures partenaires ;
- **Recherche et Développement** : les partenaires collaborent dans le cadre de la mise au point et de la diffusion d'innovation ;
- **Modèle hybride** : désigne la création d'une structure ad-hoc par les deux partenaires dont la finalité est le soutien à une ou des actions d'intérêt général ;
- **Coopération économique** : elle se met en place lorsque le partenariat a pour finalité de créer une valeur économique pour chacun des partenaires (réponse commune à des appels d'offre, développement d'une offre commune, etc.) ;
- **Alternative d'intérêt général** : moyen pour une entreprise de réaliser une action classique (Ex : communication) mais avec un processus qui intègre une dimension sociale (sponsoring, parrainage d'un événement ou une organisation) ;
- **Prestation de services** : l'organisation vend une prestation de services classique à la structure partenaire.

5.4. Etapes et outils / supports d'un partenariat

Les étapes et outils / supports d'un partenariat sont décrits dans la figure ci-après.

Figure 9 : Etapes et outils / supports d'un partenariat



Toutes ces étapes ne sont pas obligatoires pour bâtir un partenariat, mais elles permettent de construire un partenariat stratégique et une relation pérenne. Le processus doit être adapté selon le contexte et les exigences des partenaires.

5.4.1. Construction du partenariat

Il est important, avant de s'engager à travailler avec d'autres et pour pouvoir en bénéficier, d'être bien structuré en interne. C'est d'ailleurs ce qui constitue la confiance nécessaire en soi pour s'ouvrir aux autres. Il s'agit donc de clarifier ses plus-values, ses valeurs et ses missions : bref, de construire son Projet Politique. Ce dernier peut être traduit en un plan d'action opérationnel ou plan stratégique. En établissant un partenariat, les partenaires seront amenés à réfléchir également aux valeurs, à la vision, aux missions que revêt leur espace commun : il s'agira donc dans ce cas de l'élaboration d'un Projet Politique Commun. Ces réflexions passent par une analyse du contexte environnant, des acteurs et de leurs dynamiques et par la recherche de voies innovantes et de solutions : il s'agira de la construction d'une Boussole Stratégique et de l'analyse des parties prenantes. Cet échange permettra de construire ensemble une vision commune et apprendre à se connaître mutuellement.

Une partie importante pour la construction d'un partenariat est la réflexion sur les objectifs et les attentes que doit satisfaire celui-ci. Il faut clarifier ces points pour ensuite pouvoir procéder à une négociation. Cette vision commune aura à se traduire dans un plan d'actions qui rassemblera les différentes actions que les parties prenantes devront dérouler afin de contribuer au changement souhaité. Le plan d'actions, accompagné d'indicateurs formulés de façon claire et convenue par les parties prenantes, sert pour le suivi et l'évaluation des actions et de relation. Pour finir, le processus de mise en réseau permet un partenariat à multiples parties prenantes.

5.4.2. Contractualisation du partenariat

La contractualisation pose les règles du jeu entre les différents acteurs. Elle n'est pas un simple contrat contraignant mais plutôt un outil permettant de poser et clarifier les règles du jeu entre partenaire. Elle constitue

une étape de réflexion et de négociation entre les partenaires pour fixer les règles qui leur permettront de vivre au mieux et le plus simplement leur relation.

Elle peut prendre plusieurs formes suivant la nature des relations, les contraintes et les nécessités de l'action. On parle souvent de plusieurs outils tels que le contrat, le protocole, la convention de partenariat, etc. Quelle que soit la forme, il est toujours risqué de ne pas clarifier et mettre par écrit les règles du jeu par rapport aux enjeux qui seront toujours vitaux. Il est nécessaire de réfléchir et de négocier autour des points suivants :

- Préciser les objectifs communs (stratégies partenariales), les apports mutuels (suivant les attentes de chacun), apports en termes financiers et engagement pour la recherche de fonds (qui doit être effectué par les deux structures) ;
- Déterminer le partage des responsabilités, des pouvoirs, des décisions et des risques afin de pouvoir atteindre une équité entre les partenaires (la place de chacun dans le partenariat) ;
- Ne pas oublier de prévoir les coûts des rencontres, du temps passé à l'évaluation de la relation partenariale, etc. ;
- Définir les conduites à tenir en cas de litige ou de respect des engagements par l'une des parties prenantes.

En plus de la convention de partenariat, il peut être élaboré les documents tels que : la charte des parties, le code de conduite, etc.

La charte est un document écrit qui énonce la vision, les missions et les axes d'interventions de l'organisation ou du réseau de partenaires.

Le code de conduite traduit le mode d'organisation choisi pour le partenariat ou le réseau, il pose les jalons d'une bonne gouvernance au sein de l'espace commun. Il vient en complément à la charte.

5.4.3. Gestion du partenariat

Le suivi du partenariat s'appuie sur une collecte systématique et planifiée d'informations. Il se base sur le contenu du contrat de partenariat et les

étapes de construction et de contractualisation de la relation de partenariat. Il peut être qualitatif et/ou quantitatif. Il est important de prévoir des moments de restitutions des résultats du suivi au sein de l'organisation et avec les partenaires. Il faut élaborer un plan de suivi assorti de fiche de suivi.

Un moyen particulièrement efficace de garantir le succès de la mise en œuvre des activités et de la relation de partenariat en elle-même, est de renforcer les partenariats existants et d'en établir de nouveaux. Pour ce faire, une matrice des relations est importante.

5.4.4. Evaluation du partenariat

L'objectif du processus d'évaluation est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de partenariat. L'évaluation peut être interne et/ou externe. L'outil SEPO et le diagramme de Venn peuvent être utilisés à cet effet.

5.4.5. Capitalisation

Une capitalisation est la collecte des savoir-faire créés et utilisés lors des activités ou processus (comment l'avons-nous fait et quels enjeux avons-nous considérés, etc.), mais il ne s'agit pas d'une évaluation, d'un historique, ni d'un bilan. La capitalisation c'est transformer le savoir en connaissance partageable. Capitaliser, c'est s'améliorer en prenant du recul sur ce que nous faisons au quotidien; c'est favoriser l'innovation, diffuser l'expérience et valoriser nos savoir-faire à l'interne comme à l'externe.

5.4.6. Clôture du partenariat

Un partenariat n'a pas une durée éternelle. Il est limité dans le temps avec un début et une fin.

5.4.7. Communication

Penser à développer une bonne communication interne afin que vos représentants soient à même de comprendre, de s'approprier et donc de soutenir les différentes initiatives. Une bonne diffusion de l'information par rapport au projet politique, aux initiatives, à l'actualité, reste la base d'une communication externe stratégique, notamment avec ses partenaires. La communication est transversale et doit être continue pour le développement des partenariats. Elle sert à se faire connaître, à se promouvoir (pour développer un réseau dense de partenaires stratégiques), à revendiquer son identité et donc à convaincre (de sa légitimité, de ses actions, pour modifier des comportements etc.). Elle constitue aussi le ciment d'un dialogue transparent, honnête, ouvert et respectueux en vue d'un partenariat fructueux. Dans le cadre de la communication externe il est nécessaire d'avoir certains outils, tels que : le plan de communication, les dépliants de présentation, etc.

Pour une bonne communication dans le partenariat, il est nécessaire de :

- Apprendre à se présenter à l'autre ;
- Apprendre à connaître l'autre ;
- Réfléchir conjointement sur le partenariat ;
- Savoir exposer son opinion tout en respectant l'autre ;
- Bien gérer les conflits ;
- Avoir une écoute active ;
- Différencier les relations inter-structures, inter-acteurs ;
- Adopter des attitudes de transparence et d'honnêteté ;
- Eviter de prêter à l'autre des intentions ;
- Désigner un interlocuteur pour chacune des parties ;
- Créer des espaces et temps de dialogue / concertation ;
- Diffuser, échanger et partager l'information.

MODULE VI

LEADERSHIP





6.1. Fiche d'apprentissage du module 6

La fiche pédagogique de ce module est résumée dans le tableau ci-après.

Tableau 9 : Fiche pédagogique du module 6

MODULE 6 : LEADERSHIP	FORMATEUR : TECHNICIEN OP	SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE
Objectif d'apprentissage : Développer le leadership dans une coopérative		
Savoir : <ul style="list-style-type: none"> • Connaitre le leader • Définir le leadership • Citer les styles de leadership • Décrire les rôles et fonctions du leader • Comprendre la gestion des réunions 	Savoir-faire : <ul style="list-style-type: none"> • Développer son leadership au sein de la coopérative • Etablir des objectifs au groupe en tant que leader • Gérer au mieux les réunions 	Savoir-être : <ul style="list-style-type: none"> • Affirmer son rôle de leader dans la gestion des réunions en tant qu' élu • Faire preuve d'un bon leadership dans la gestion de la coopérative • Accomplir les rôles de leader de groupe

MODULE 6 : LEADERSHIP	FORMATEUR : TECHNICIEN OP	SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE
Participants : Producteurs agricoles ou autres acteurs agricoles	Situation éducative : dans l'exploitation agricole, siège de la coopérative ou salle de formation Compétences préalables : intérêt pour la coopérative	Durée : 3 jours Période : à la création ou en cours de vie de la coopérative
Compétences évaluées : La motivation et la capacité à développer son leadership dans la coopérative		

6.2. Leader et leadership

6.2.1. Notion de leader et leadership

Le leadership est l'art de conduite efficace et durable d'un groupe d'hommes en vue de l'amener à réaliser des objectifs visés. Le leadership est un ensemble d'aptitudes et d'attitudes permettant d'influencer le comportement d'un individu ou d'un groupe en vue de l'amener à réaliser les objectifs visés

Le leader est une personne qui exerce une influence sur les membres de son groupe dans le but de les amener à réaliser les objectifs fixés par le groupe, à programmer les activités et à les évaluer. Le leader est un membre qui sait ce qu'il veut, qui communique efficacement ses intentions, qui sait quand poursuivre son action ou se réorienter pour le mieux-être du groupe.

Dans la vie pratique, le terme « leader » désigne quelqu'un qui démontre un esprit de leadership tel que siéger à un comité, présider un groupe de travail, faire partie d'un bureau de direction ou tenir office de greffier. Le leadership efficace est souvent fondé sur l'action plutôt que sur la fonction.

6.2.2. Styles de leadership

Il existe cinq (5) styles de leadership dont les caractéristiques et résultats sont décrits dans le tableau ci-après.

Tableau 10 : Styles de leadership

N°	TYPES DE STYLES	CARACTÉRISTIQUES	RÉSULTATS
1	Autocratique	<ul style="list-style-type: none"> • Centralise les décisions • Commande • Décide tout • Réprimande • Menace • Ne délègue pas l'autorité • N'a pas confiance en ses subordonnés 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification : faite par l'autorité • Organisation : lignes d'autorité très rigides, réseau de communication clairement défini • Coordination et direction : tâches et responsabilités déterminées au préalable • Contrôle : très rigide (récompense ou punition)
2	Paternaliste	<ul style="list-style-type: none"> • Attitudes bienveillantes et chaleureuses envers ses subordonnés • Motive par récompense • Valorise les employés qui sont soumis • Garde l'autorité suprême • Punit les employés qui ne produisent pas selon ses attentes • Fait du favoritisme • Manipule les employés • Sollicite et accepte parfois les suggestions des employés • Ne favorise pas le travail d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification : faite par l'autorité à partir de suggestions sollicitées auprès de certains employés • Organisation : lignes d'autorité précises et rigides, réseau de communication vertical et selon le désir de l'autorité • Coordination et direction : les tâches sont déterminées selon le sentiment de l'autorité • Contrôle : par l'autorité (récompense ou punition)

N°	TYPES DE STYLES	CARACTÉRISTIQUES	RÉSULTATS
3	Démocratique	<ul style="list-style-type: none"> • Délégation de l'autorité • A confiance en ses employés • Encourage la participation des employés aux prises de décisions • Laisse les employés travailler à leur manière • Agit comme agent de liaison • Fait du favoritisme • Coordonne les tâches à effectuer • Oriente les énergies des employés vers un but commun • N'impose pas ses idées • Ne favorise pas le travail d'équipe • Encourage la créativité, l'initiative et l'ingéniosité • Discute avec les employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification : en collaboration avec les subordonnés • Organisation : la structure devient un moyen et non une fin. Les tâches sont mieux réparties, plus centrées sur les intérêts et prennent en compte les besoins des subordonnés • Coordination et direction : responsabilités mieux partagées, meilleure motivation, meilleurs résultats et travail d'équipe • Contrôle : participation des membres de l'équipe

N°	TYPES DE STYLES	CARACTÉRISTIQUES	RÉSULTATS
4	Collégial	<ul style="list-style-type: none"> • Chaque membre du groupe est un leader • Fondé sur le support mutuel, travail d'équipe • Utilisé par les professionnels (avocats, universitaires etc.) • Importance accordée à la loyauté, amitié et l'échange • N'aime pas se faire dire quoi faire et comment • Les membres ont souvent les mêmes intérêts, qualifications et compétences • Coordonne les tâches à effectuer • Oriente les énergies des employés vers un but commun • N'impose pas ses idées • Ne favorise pas le travail d'équipe • Encourage la créativité, l'initiative et l'ingéniosité • Discute avec les employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification en équipe: consensus plus lent • Organisation : informelle, basée sur le respect mutuel et la compétence • Coordination et direction : travail en équipe • Contrôle : selon l'intégrité et un code d'éthique

N°	TYPES DE STYLES	CARACTÉRISTIQUES	RÉSULTATS
5	Laisser – aller	<ul style="list-style-type: none"> • Manifeste peu d'intérêt à ses tâches et à ses subordonnés, chaque membre a ses propres objectifs • Chaque membre agit à sa façon • N'a aucune influence sur le comportement des subordonnés • Ne prend pas généralement pas de décisions • N'aime pas se faire dire quoi faire et comment • Les membres ont souvent les mêmes intérêts, qualifications et compétences • Coordonne les tâches à effectuer • Oriente les énergies des employés vers un but commun • N'impose pas ses idées • Ne favorise pas le travail d'équipe • Encourage la créativité, l'initiative et l'ingéniosité • Discute avec les employés 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification : chacun développe son plan de travail • Organisation : selon le nombre de personnes à la tâche et le bon vouloir de ces personnes • Coordination et direction : dépend de la qualité et du vouloir de ces personnes • Contrôle : l'évaluation se fait selon le rendement des subordonnés comparativement aux objectifs de départ

6.2.3. Rôles du leader

Les dirigeants compétents dans le cadre des organisations doivent combiner les aptitudes de leadership et de gestion dans les rôles qu'ils développent vers l'atteinte des objectifs de leur mouvement. Voici quelques principaux rôles du leader :

■ ***Un communicateur : le leader peut dans un groupe faire preuve de trois sortes de comportements :***

- Passif ;
- Affirmatif ;
- Agressif.

■ ***Un bâtisseur d'équipe : le leader :***

- Encourage et stimule ;
- Extériorise et verbalise ;
- Harmonise ;
- Accepte les compromis ;
- Assure un certain contrôle ;
- Respecte les autres ;
- Etablit des normes.

■ ***Un facilitateur animateur : le leader :***

- Assure la croissance du groupe ;
- Agit comme participant/observateur et ne s'impose pas ;
- Facilite la communication entre les membres ;
- Implique tous les membres ;
- Fait preuve d'ouverture d'esprit ;

- Encourage le groupe à réfléchir sur lui-même.

■ ***Un agent de changement : le leader :***

- Admet le besoin de changement ;
- Crée le climat propice au changement ;
- Identifie clairement les problèmes rencontrés ;
- Analyse efficacement ces problèmes ;
- Identifie les solutions possibles ;
- Identifie les démarches de solution de problème, les applique et les évalue.

■ ***Un éducateur : le leader :***

- Favorise le climat d'apprentissage ;
- Livre un contenu pratique et applicable ;
- Encourage l'autonomie et la prise de décisions ;
- Favorise le travail en équipe ;
- Stimule la réflexion et encourage l'évaluation personnelle ;
- S'adapte en cours de route.

6.2.4. Fonctions d'un leader

Au sein d'un groupe, un leader peut exercer quatre (4) fonctions fondamentales : planifier, organiser, diriger et contrôler. Ces fonctions sont décrites dans le tableau ci-après.

Tableau 11 : Fonctions fondamentales du leader

N°	FONCTIONS	APTITUDES DU LEADER	DESCRIPTION
1	Planifier	Avoir le sens de la planification, c'est savoir faire des prévisions, fixer des objectifs et établir des plans d'action	<p>La personne qui sait planifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prend le temps d'examiner la situation • Fixe des objectifs, des résultats à atteindre • Etablit des priorités • Elabore des plans d'action et agence les activités dans le temps • Identifie les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires pour atteindre les objectifs fixés • Fixe des échanges en tenant compte des contraintes existantes • Organise l'utilisation de son temps • Anticipe les situations futures
2	Organiser	Avoir le sens de l'organisation, c'est savoir répartir les tâches et les ressources (humaines, financières et matérielles) et les coordonner de manière à atteindre des objectifs	<p>La personne qui sait organiser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordonne les différentes activités visant à l'atteinte d'un objectif • Assigne les tâches selon les responsabilités et les fonctions • Fait le lien entre tous ceux qui font partie de l'association • Fait le lien entre les différentes personnes impliquées • Elabore et met en œuvre les systèmes et les modes de travail requis • Choisit des moyens d'action qui visent l'économie de temps et de ressources

N°	FONCTIONS	APTITUDES DU LEADER	DESCRIPTION
3	Diriger	Avoir le sens de la direction, c'est savoir préciser la contribution de chaque personne et lui fournir l'aide et les ressources dont elle a besoin	<p>La personne qui sait diriger :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communique les objectifs fixés • Précise les limites de chaque mandat de travail • Rend claire la contribution de chaque personne • Donne des orientations, normes, critères et directives et les explique • Fournit les éléments nécessaires (informations, politiques, ressources, etc.) pour atteindre les objectifs fixés • Assure un suivi périodique et donne son avis sur les travaux et les résultats • Laisse ses employés prendre des décisions en tenant compte de leurs fonctions.
4	Contrôler	Avoir le sens du contrôle, c'est savoir vérifier périodiquement si les résultats atteints correspondent aux objectifs fixés, identifier les écarts et leurs causes, et apporter les modifications nécessaires	<p>La personne qui sait contrôler :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fait le point périodiquement sur l'état des travaux en cours • Recueille l'information nécessaire • Vérifie les résultats obtenus et les compare aux objectifs fixés • Identifie les écarts significatifs • Identifie la ou les causes des écarts • Apporte les modifications nécessaires • Respecte les délais • Vérifie plus d'une fois et obtient les résultats attendus.

6.3. Exercice du leadership

6.3.1. Fixation des objectifs et développement des plans

Pour réussir, il est important pour le leader de se projeter dans le futur en fixant des objectifs qui sont comme des points vers lesquels ses efforts sont orientés. Il peut se fixer un objectif à court terme qu'il peut atteindre dans un futur immédiat. Un objectif à long terme est un objectif pour lequel il faut faire des efforts et attendre plus longtemps. Chacun peut définir son objectif par rapport à sa situation mais il est important de se fixer de bons objectifs qui sont des objectifs précis qu'on peut évaluer, qui ne sont pas fantaisistes et définis dans le temps. Un bon objectif se définit par rapport aux cinq (5) questions suivantes :

- POURQUOI ? Les raisons de travailler vers un but ;
- QUI ? La personne qui va exécuter le plan ;
- COMMENT ? Les actions nécessaires, étape par étape ;
- QUAND ? Le délai dans lequel chaque étape sera réalisée ;
- QUOI ? Les ressources qu'il faut pour la réalisation de l'objectif.

Le leader doit avoir un plan personnel, mais doit aussi aider son groupe à avoir son plan.

6.3.2. Gestion des réunions

Les étapes de préparation et de tenue d'une réunion se présentent comme suit :

■ *Étape 1 : Pour bien préparer la réunion*

Le responsable de la réunion se doit d'observer les points suivants :

- préciser les objectifs à l'avance ;
- inclure les points importants dans l'ordre du jour ;
- choisir les participants concernés, s'assurer de leur disponibilité ;

- réserver un local adéquat, vérifier la présence de l'équipement nécessaire, l'éclairage, la température, la disposition des meubles, etc. ;
- connaître son style de leadership et maîtriser les techniques d'animation appropriées.

Les participants à la réunion doivent :

- noter la date, l'heure et le lieu de la réunion dans leur agenda ;
- prendre connaissance de l'objectif et de l'ordre du jour de la réunion ;
- Enfin, il faut que leur rôle soit précisé de même que ce que l'on attend d'eux à la réunion.

■ *Étape 2 : Le déroulement de la réunion*

Le responsable de la réunion doit assumer les tâches suivantes :

- se présenter, préciser son rôle et les rôles de chacun, désigner un ou une secrétaire et commencer la réunion dans les plus brefs délais ;
- effectuer un premier tour de table afin que chacun se présente brièvement ;
- énoncer l'objectif de la réunion, préciser sa durée et les procédures de discussion ;
- respecter l'ordre du jour en commençant par les points les plus importants ;
- encourager les participants à s'exprimer et à énoncer les idées ;
- résoudre les différends, au besoin ;
- faire des résumés de ce qui a été dit, reformuler au besoin et ne retenir que les solutions pertinentes et les démarches à effectuer ;
- planifier la prochaine réunion, préciser la date et l'heure des réunions futures, s'il y a lieu.

Durant la réunion, le leader doit amener les participants à émettre des commentaires et des idées, écouter aussi celles des autres et démontrer de

la compréhension envers leurs coéquipiers. Il doit également les amener à rester dans le sujet, à éviter les digressions et les conversations en sourdine et, surtout, à noter les points importants afin de se concentrer sur les activités à entreprendre.

■ *Étape 3 : Lorsque la réunion est terminée*

Le responsable de la réunion doit :

- rédiger le procès-verbal dans les plus brefs délais pour ne pas oublier les points importants, puis le transmettre aux participants, s'il y a lieu ;
- procéder à l'évaluation de l'animation de la réunion ;
- s'assurer que tout est en ordre avant de quitter la salle ;
- faire en sorte que les décisions et les activités proposées soient acheminées aux personnes concernées ;
- assurer un suivi et aviser les personnes qui n'ont pas pu participer des décisions prises ;
- réserver un local pour la réunion suivante, s'il y a lieu.

6.3.3. Gestion du temps

Les cinq fondamentaux d'une bonne gestion du temps sont :

- **Se fixer des objectifs** : c'est le processus simple qui permet de transformer une vague idée, ou un but trop général, en résultat concret que vous voulez atteindre.
- **Définir les priorités** : pour vous faciliter la vie, rien ne vous interdit d'adopter un système qui vous assure :
 - De passer plus de temps sur les choses les plus utiles et les plus importantes pour vous (et notamment vos objectifs au travail comme dans la vie)

- De vous éviter d'être pris (de plein gré ou non) dans des activités qui vous occupent certes, mais au final ne vous apportent pas grand-chose.
- **Se fixer une limite de temps** : limiter une tâche dans le temps permet de canaliser son énergie et de rester concentré sur ce qu'on fait.
- **Programmer** : planifier votre semaine et vos journées vous permet d'avoir une vue d'ensemble de vos activités. Cette vue sera bien meilleure ainsi qu'en gardant tout dans votre tête ou sur des bouts de papier égarés. En plus de vous faire gagner en sérénité, cela peut faire une grande différence sur la quantité de choses accomplies dans un même laps de temps.
- **Réaliser une tâche à la fois** : mener une seule tâche à la fois pour éviter les dispersions d'énergies et les pertes de temps.

MODULE VII

GESTION DES CONFLITS





7.1. Fiche d'apprentissage du module 7

La fiche pédagogique de ce module est résumée dans le tableau ci-après.

Tableau 12 : Fiche pédagogique du module 7

MODULE 7 : GESTION DES CONFLITS	FORMATEUR : TECHNICIEN OP	SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE
Objectif d'apprentissage : Gérer les conflits au sein des coopératives		
Savoir : <ul style="list-style-type: none">• Comprendre les conflits• Connaître les sources des conflits• Décrire les étapes d'évolution du conflit• Comprendre la résolution des conflits	Savoir-faire : <ul style="list-style-type: none">• Caractériser les conflits• Analyser les conflits• Résoudre les conflits• Prévenir la survenance des conflits	Savoir-être : <ul style="list-style-type: none">• Adopter les bonnes attitudes dans les conflits• Anticiper sur la survenance des conflits• Créer un climat de travail sans conflit au sein des coopératives

<p align="center">MODULE 7 : GESTION DES CONFLITS</p>	<p align="center">FORMATEUR : TECHNICIEN OP</p>	<p align="center">SUPERVISEUR : SPÉCIALISTE OP DE LA DLROPEA OU DES DDAEP OU PERSONNE RESSOURCE</p>
<p>Participants : Producteurs agricoles ou autres acteurs agricoles</p>	<p>Situation éducative : dans l'exploitation agricole, siège de la coopérative ou salle de formation</p> <p>Compétences préalables : intérêt pour la coopérative</p>	<p>Durée : 5 jours</p> <p>Période : à la création ou en cours de vie de la coopérative</p>
<p align="center">Compétences évaluées : La motivation et la capacité à gérer des conflits au sein de la coopérative</p>		

7.2. Caractérisation des conflits

7.2.1. Définition de conflit

Deux acceptions :

- La première vient du latin « conflictus » qui signifie choc : c'est la lutte, le combat, la guerre, le terrorisme... Ce choc inflige des pertes aux deux adversaires ;
- La deuxième signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent: querelles, désaccords, la lutte de pouvoir... Si cette opposition d'intérêt n'est pas traitée elle peut entraîner un conflit ouvert.

Dans une organisation le mot conflit s'applique en général à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action.

On peut définir le conflit par ce qu'il est :

- la manière dont il apparaît ;
- dont il est décrit, ses modes d'expression ;
- les personnes ou les groupes qui en sont acteurs, les témoins ou les victimes déclarés.

On peut définir le conflit par ce qu'il fait :

- les conséquences, les effets qu'il produit ;
- déséquilibre personnel ou collectif ;
- équilibre des organisations ou des personnes (pathologies psychologiques) ;
- moteur ou frein de la dynamique institutionnelle.

On peut définir le conflit par ce qu'il devient :

- évolution ;

- déplacement vers d'autres buts ;
- disparition ;
- développement quantitatif ou qualitatif.

7.2.2. Aspects positifs et négatifs d'un conflit

Un conflit peut être positif ou négatif, ceci est détaillé dans le tableau ci-après.

Tableau 13 : Aspects positifs et négatifs du conflit

ASPECTS POSITIFS	ASPECTS NÉGATIFS
Aide à ouvrir la discussion sur un problème	Empêche les acteurs de s'occuper de leurs activités Crée des sentiments d'insatisfaction Crée la peine Conduit à la violence Crée la tension dans les relations humaines Conduit à la non coopération
Débouche sur la solution à un problème	
Renforce la communication entre les gens	
Conduit à la créativité et à l'innovation	
Consolide les relations humaines	
Aide les gens à développer des capacités en résolution de problèmes	

7.2.3. Types de conflits

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), le sujet du conflit (avantage, pouvoir...), l'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé)...

Tableau 14 : Différents types de conflits

N°	TYPES DE CONFLITS	DESCRIPTION
1	Conflit constructifs ou destructifs	<p>- Constructif : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il place les buts du groupe avant les objectifs personnels. Il améliore le niveau des évaluations et est source de production d'idées créatives. Il permet le réexamen des opinions et des buts. Il permet l'accroissement des prises de risque et augmente la cohérence du groupe.</p> <p>- Destructif : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).</p>
2	Conflit d'intérêt	L'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir, ...
3	Conflit d'identité	Il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale.
4	Conflits d'autorité ou de pouvoir	Il apparaît entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Il est donc nécessaire de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit.
5	Conflit de concurrence ou de rivalité	Il est principalement perceptible dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

N°	TYPES DE CONFLITS	DESCRIPTION
6	Conflit de génération	Il est très souvent observable dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques
7	Conflit mimétique	Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.
8	Conflit d'opinion ou idéologique	Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.
10	Conflit déclaré / Conflit latent ou larvé / Conflit refoulé	<ul style="list-style-type: none"> - Conflit déclaré : c'est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt. - Conflit latent ou larvé : c'est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples (peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...) et se traduit de différentes façons (non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non-qualité...). - Conflit refoulé : c'est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

N°	TYPES DE CONFLITS	DESCRIPTION
11	Malentendu	<p>C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation. Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action. Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite).</p> <p>Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.</p> <p>Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus, ou ce que nous nous reprochons déjà.</p>

7.2.4. Sources des conflits

Il existe deux principales sources des conflits que sont : les sources liées au fonctionnement de l'organisation et les sources psychologiques.

7.2.4.1. Sources liées au fonctionnement de l'organisation

■ *Dysfonctionnement concernant la fonction prévision*

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation ;
- Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés ;
- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.

■ *Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation*

- Mauvaise définition des tâches ;
- Mauvaise répartition des tâches ;
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre) ;
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper - hiérarchisées.

■ *Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination*

- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus ;
- Absence d'information concertée ;
- Absence de participation aux décisions ;
- Absence de relation efficace avec la hiérarchie.

■ *Dysfonctionnement concernant la fonction de contrôle*

- Absence de suivi des résultats de l'unité ;
- Absence de suivi des performances individuelles.

■ *Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources*

- Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières.

■ *Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs*

- Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit.

■ *Dysfonctionnement dû à un manque de communication*

- Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...).

7.2.4.2. Sources psychologiques

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation. Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'organisation de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en « mise à l'écart du ou des concerné(s) ou, au pire, en licenciement(s) ».

7.2.5. Attitudes dans les conflits

Face à un conflit, l'individu peut avoir différents comportements :

- Il ignore le conflit ou fait semblant de l'ignorer (c'est l'évitement) ;
- Il nie les faits (c'est la dénégation) ;
- Il tente de séduire ou de faire culpabiliser (c'est la manipulation) ;
- Il a une approche non violente (c'est la collaboration ou le compromis) ;
- Il s'accommode de la situation (c'est une sorte de soumission) ;
- Il devient violent (c'est la confrontation par une réponse autoritaire ou oppressive) ;
- Il démissionne (c'est la fuite).

7.3. Analyse des conflits

7.3.1. Importance de l'analyse d'un conflit

L'analyse d'un conflit est utile pour :

- Clarifier et hiérarchiser les divers problèmes à traiter ;
- Identifier les effets d'un conflit ;
- Identifier les causes profondes et les facteurs contribuant du conflit afin de définir des réponses appropriées ;
- Identifier les motivations et les incitations des parties prenantes, grâce à une bonne compréhension de leurs intérêts, de leurs besoins et de leurs points de vue sur le conflit ;
- Évaluer la nature des relations entre les parties prenantes, notamment leur disponibilité et leur capacité à négocier entre elles ;
- Identifier les informations existantes sur le conflit, ainsi que les besoins en informations ;

- Évaluer les capacités des institutions ou des pratiques de gestion des conflits existantes à régler le litige en cause ;
- Instaurer un rapport et une compréhension entre les parties prenantes, dans la mesure du possible ;
- Renforcer les capacités d'analyse et de résolution des problèmes des parties prenantes locales pour leur permettre de faire face aux conflits actuels et futurs (le renforcement des capacités est un élément majeur de l'analyse participative d'un conflit).

7.3.2. Caractéristiques du conflit

Les caractéristiques du conflit sont appréciées sur plusieurs points que sont :

■ ***Objet du conflit***

Il s'agit essentiellement des causes du conflit et des champs du conflit (d'où le conflit part et où il s'arrête).

■ ***Type de conflit***

Un conflit peut être caractérisé en fonction de plusieurs facteurs.

■ ***Histoire du conflit***

Consiste à indiquer chronologiquement les événements sensibles et importants qui peuvent aider à comprendre et gérer le conflit.

■ ***Personnes impliquées***

La création d'un réel consensus suppose l'engagement de tous les acteurs concernés par le conflit, d'où la nécessité de les identifier avec soin.

■ *Motivations ou incitations des parties prenantes*

Des incitations économiques, politiques, culturelles ou d'une autre nature peuvent influencer les parties et leur donner envie de s'engager dans la gestion du conflit.

■ *Évolution du conflit*

Elle consiste à savoir :

- Comment le conflit s'est développé (phases d'escalade du conflit ou son cycle) ;
- Quelles sont les stratégies de gestion des conflits qui ont été tentées auparavant ? Quels résultats ont-elles donné ? Quels avantages et quels inconvénients y aurait-il à poursuivre la (les) même (s) stratégie(s), pour résoudre le litige actuel ?

■ *Parties visible et invisible du conflit*

Un conflit se caractérise toujours par des aspects visibles et des aspects invisibles. Il est ainsi comparé à un iceberg dont la partie visible est insignifiante par rapport à la partie invisible. Dans nos terroirs, l'hippopotame représente aussi un animal qui présente les mêmes caractéristiques que l'iceberg car sa masse dans l'eau est plus importante que les deux petits yeux qu'il présente à la surface de l'eau.

7.3.3. Outils d'analyse du conflit

Un conflit peut être analysé à l'aide d'un certain nombre d'outils et de techniques simples, pratiques et adaptables. Il s'agit de : l'arbre à conflit et l'oignon de conflit.

7.3.3.1. Arbre à conflit

7.3.3.1.1. Description et utilité de l'arbre à conflit

L'arbre à conflit est un outil graphique qui se sert de l'image d'un arbre pour lister les problèmes clés d'un conflit. Il permet de :

- Stimuler la discussion sur les causes et les effets dans un conflit ;
- Aider les acteurs à s'accorder sur le problème de fond (central) ;
- Assister le groupe dans la prise de décision sur les priorités pour traiter les problèmes du conflit ;
- Mettre en relation les causes et effets, les unes aux autres, ainsi qu'avec le problème central.

L'outil est participatif et permet non seulement de valider le problème central ou principal mais aussi de hiérarchiser les problèmes ou les causes. L'outil fait ressortir les relations qui existent entre les différentes causes.

7.3.3.1.2. Comment utiliser l'arbre à conflit ?

L'arbre à conflit est un outil à utiliser en groupe ou en communauté. Il est employé les mêmes techniques que l'arbre à problèmes couramment utilisé lors des diagnostics.

Les principales questions à poser sont :

- Quel est le problème de fond ?
- Quelles sont les causes fondamentales ?
- Quels sont les effets induits ?
- Quelle est la question la plus importante à traiter ?

Il est nécessaire de réaliser différents arbres spécifiques aux acteurs avant de proposer de faire des confrontations. Cela permet de confronter les perceptions des différents acteurs ou parties en conflit. Il faut éviter de faire des interprétations. La précision doit être recherchée dans la for-

mulation des idées (cartes). Les faits exprimés doivent être pris avec des «pincettes» ou réserve car ils représentent souvent les différentes perceptions des acteurs.

L'arbre à conflit est un outil d'analyse très pratique pour identifier les pistes de recherche pour les aspects à approfondir. Il ne permet pas à lui seul de définir toute la stratégie à envisager pour la gestion du conflit.

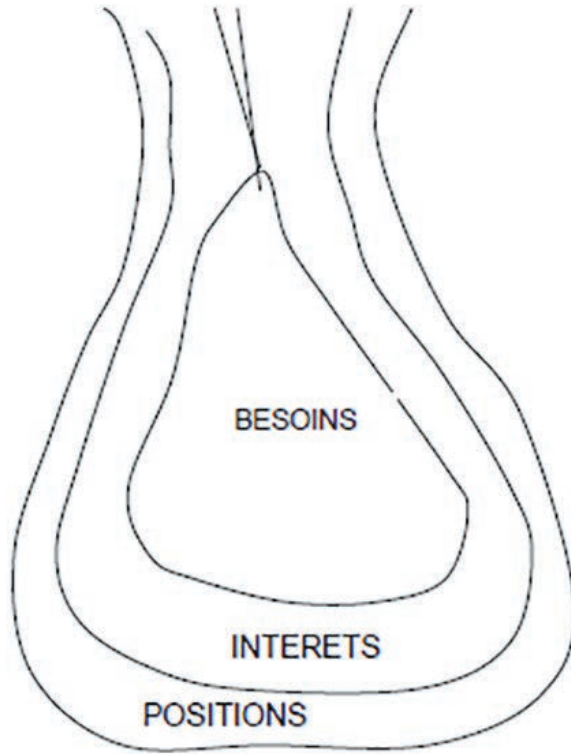
7.3.3.2. Oignon de conflit

7.3.3.2.1. Description et utilité de l'oignon de conflit

L'oignon de conflit est un outil de diagnostic et d'évaluation du conflit qui permet d'analyser les motivations réelles autour d'un conflit. Il permet de « décanter » les types de motivations pour arriver à celle qui est la plus pertinente. Cet outil permet de faire émerger les « non-dits » dans la définition des causes d'un conflit en analysant les positions, les intérêts et les besoins des acteurs.

Dans une situation de conflit, les acteurs ont souvent tendance à plutôt cacher leurs besoins et intérêts et de négocier sur la base de leurs positions. Comme l'image des peaux/pelures d'oignons, les positions des acteurs sont beaucoup plus loin les unes des autres que les besoins et intérêts. Il est conseillé de se focaliser sur les intérêts et les besoins pour trouver un règlement de conflit acceptable.

Figure 10 : Schéma de l'oignon de conflit



7.3.3.2. Comment utiliser l'oignon à conflit ?

L'oignon de conflit est utilisé avec les acteurs directs en conflit mais il peut aussi être utilisé avec les acteurs indirects. On pose des questions aux acteurs séparément. On évolue progressivement et efficacement dans l'analyse en commençant par ce qui est visible (positions), en passant par ce qui est sous-jacent (les intérêts) et en terminant par les vrais problèmes liés aux besoins fondamentaux.

- **Positions** : Ce que les acteurs disent et affichent au grand jour. Elles sont en général ce qu'ils disent qu'ils veulent et peuvent être représentées par les pelures externes du bulbe d'oignon.

- **Intérêts** : Ce qui motive, sous-tend leur position. Ils constituent ce qu'ils veulent et sont représentés par les pelures internes.
- **Besoins** : besoin profond, caché, souvent inconscient. Ils correspondent à ce dont on a absolument besoin. Ils sont les pelures situées au milieu du bulbe d'oignon.

La bonne formulation des questions est indispensable pour l'expression des positions, intérêts ou besoins. Il est parfois nécessaire de poser des questions avec tact (questions indirectes par exemple) pour obtenir l'information recherchée. Les besoins ne sont pas généralement exprimés suite aux premières questions posées ; il faut alors poser plusieurs questions d'où la nécessité de s'exercer dans l'art de poser des questions. Pour développer des stratégies il faut retenir que les positions sont le plus souvent opposées et ne sont pas conciliables ; les intérêts sont en général négociables et on doit chercher à trouver le juste milieu.

Exemple : Toute une tranche de la population du village se plaint des dégâts causés par les animaux de Mr Diallo et certains demandent même son expulsion du village. Par contre beaucoup de femmes louent ses largesses quand elles vont faire des achats dans sa boutique.

Si nous analysons ces faits on peut voir que la position des tenants de l'expulsion est soutenue par des intérêts de préserver leurs champs des dégâts des animaux de Mr Diallo qui ne sont pas les seuls du village, mais aussi par le besoin de sécurité alimentaire et de quiétude quant à la fidélité de leurs femmes.

En définitive le besoin réel, profond peut être soit la sécurité alimentaire de leurs familles comme celui de conserver leurs épouses.

7.3.4. Etapes d'évolution d'un conflit

Les étapes du conflit sont claires et peuvent être suivies au fur et à mesure qu'elles se produisent.

■ *Émergence de tensions*

Certaines personnes s'opposent et se campent dans leur opinion.

■ *Conflit*

Les personnes commencent à se poser des questions sur ce qui se passe, qui a raison, ce qui doit être fait. Elles essaient de décider si elles devraient prendre parti, et le cas échéant, lequel.

■ *Recherche d'appui*

Chaque partie s'assure des appuis. Chaque partie détaille ses problèmes, justifie sa position et pense à des moyens de se venger ou de gagner.

■ *Confrontation*

Les parties s'affrontent. Si les deux parties tiennent fermement à leurs idées, la bataille décisive peut ériger des obstacles permanents.

■ *Ajustements*

Plusieurs réactions peuvent se produire, selon le pouvoir relatif de chaque partie :

■ **Domination** : quand une partie est faible et que l'autre est forte ;

■ **Guerre froide** : ni l'une ni l'autre partie ne veut changer, chacune essayant plutôt d'affaiblir l'autre ;

■ **Évitement** : une partie peut choisir d'éviter l'autre pendant que se poursuit le conflit ;

■ **Compromis** : chaque partie accuse des gains et des pertes ;

■ **Collaboration** : participation active donnant lieu à une solution qui tient compte des besoins des deux parties.

Ce n'est que par la collaboration, et parfois par le compromis, que l'on peut résoudre les conflits avec le temps. De nos jours, en société, les autres formes d'ajustement ne présentent tout au plus que des solutions à court terme. Si la résolution se traduit par la domination, la guerre froide ou l'isolement, le cycle des conflits pourrait se perpétuer.

7.4. Résolution des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

7.4.1. Recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

7.4.2. Arbitrage

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

7.4.3. Médiation

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

7.4.4. Négociation

La négociation est la prise en charge du conflit. C'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

7.4.4.1. Types de négociation

■ Négociation conflictuelle (gagnant / perdant)

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

■ *Négociation coopérative (gagnant / gagnant).*

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes) ou un compromis (concession réciproque des personnes).

7.4.4.2. Différentes techniques de négociation

■ *Technique des pivots*

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

■ *Techniques de maniement du temps*

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de «guerre des nerfs» où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

■ *Technique «point par point»:*

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de «grignoter» petit à petit ses positions.

■ *Technique des jalons*

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces «petits jalons» et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

■ *Technique des bilans*

Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

■ *Technique des quatre marches*

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel on évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale.

La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

7.5. Prévention des conflits

Pour prévenir les conflits, les organisations disposent de différents moyens.

■ *Former les individus aux fonctionnements humains*

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées. Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc. Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

■ **Extirper le problème à la racine** : la boîte aux lettres anonyme

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions. Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

■ *Définir clairement les règles à l'avance*

En définissant les règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

BIBLIOGRAPHIE

1. **Cadre Intégré Renforcé (CIR), 2020, Guide Mobilisation des ressources : Stratégies, conseils et ressources, 28p.**
2. **Catholic Relief Services (CRS), 2016, Mobilisation de ressources durable et solide : Créer des stratégies globales pour la réussite de la mobilisation des ressources, USA, 130p.**
3. **Catholic Relief Services (CRS), 2020, Le partenariat dans la pratique : comment prendre soin d'un partenariat et le gérer efficacement, Partenariat et Renforcement des Capacités, USA, 8p.**
4. **CHORUM et LE RAMEAU, (2011), Les partenariats association & entreprises, Référentiel, Paris, 120p.**
5. **COGINTA, (2016), Guide de résolution des conflits et de prévention de la délinquance, destiné aux chefs de quartier, Projet « Partenaires pour la sécurité en Guinée : la réforme de la police au service du citoyen », USAID/Guinée, 76p.**
6. **CSTB, 2020, Fiche outil : les objectifs pédagogiques, 3p.**
7. **CTB Bénin, 2017, Création et fonctionnement des sociétés coopératives au Bénin, l'essentiel à retenir, MAEP, Cotonou, 74p.**
8. **DUGUE M. J., PESCHE D. et LE COQ J.F., 2012, Appuyer les organisations de producteurs, Editions Quae CTA, Presses agronomiques de Gembloux, Belgique, 147p.**
9. **DURAND T., 1997, Savoir, Savoir-Faire et Savoir-être : Repenser les compétences de l'entreprise, Ecole Centrale Paris, Paris, 37p.**
10. **EMMENEGGER S., 2019, Les étapes de la mobilisation des ressources, 6p.**
11. **ENDA GRAF DIAPOL, 2009, Construire, gérer, évaluer un partenariat, Outils et supports, Dakar, 59p.**
12. **FAO, 2001, Développement des coopératives agricoles – Manuel à l'intention des formateurs, ACI/BRAO, Rome, 80p.**

13. **GERARD, F.-M., 2000, Savoir, oui... mais encore ?, Forum - pédagogies, mai 2000, 29 - 35.**
14. **GNDR et Change the Game Academy, 2020, Mobilisation des ressources locales : Guide pratique, Collecte de fonds auprès de donateurs de votre communauté pour renforcer la résilience au niveau local, Angleterre, 20p.**
15. **Institut Phénix, 2019, Leadership féminin et formation des femmes dans les CVA karité, Soja et Riz, Module de formation, GIZ-ProAgri 3, MAEP, Bénin, 25p.**
16. **KAMISSOKO, S. (2008), Guide méthodologique de gestion et de prévention des conflits liés aux ressources naturelles, Version définitive, Kita - Mali, BACR-SARL, ded, ALPHALOG, 19p.**
17. **LOUVAIN Coopération, 2017, Démarche de mise en place et d'accompagnement d'une coopérative ou d'un groupement autour d'une activité génératrice de revenus, Bénin, 25p.**
18. **OIT, 2012, My.Coop - Gérer votre coopérative agricole – Module 2 : Les services assurés par les coopératives, Genève, 70p.**
19. **PAIAVO, 2022, Renforcement des capacités organisationnelles et fonctionnelles des Organisations Professionnelles Agricoles, Manuel de l'apprenant, MAEP, Cotonou, 50p.**
20. **PASSIP, (2011), Curriculum apprentissage en animation en amont pour la conception participative des AHA - Module 12 : Gestion des conflits en IP, Mali, 24p.**
21. **POTIN, Y. (2009), La gestion des conflits dans les organisations, CREG, 15p.**
22. **STICS asbl, 2014, Construire et gérer des partenariats : Mallette pédagogique, Bruxelles, 32p.**
23. **TRAORE M. B. et DIALLO S. K. D., 2008, Elaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources au niveau des Organismes Correspondants Régionaux du Programme ARIANE, Cahier du participant, Bamako, 57p.**

24. **Université de Lorraine, 2020, Formuler des objectifs d'apprentissage, Fiche conseil, 6p.**
25. **ZAUCHE Y. 2011, La relation entreprises-associations : d'une logique de mécénat à une stratégie de partenariat, Think Tank européen Pour la Solidarité, Collection Working paper, Bruxelles, 29p.**

ANNEXES



Annexe 1 : Registre des PV de réunions d'AG, de CA / CG ou de CS

N°	INTITULÉ	INFORMATIONS			
1	Organe				
2	Type de réunion				
3	Date de réunion				
4	Lieu de réunion				
5	Objet de la réunion				
6	Heure de démarrage				
7	Heure de fin	Hommes :	Femmes :	Jeunes :	Total :
8	Effectif attendu	Hommes :	Femmes :	Jeunes :	Total :
9	Effectif présent				
10	Nombre de procuration				
11	Ordre du jour				

DÉCISIONS PRISES	DÉLAI DE MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS	RESPONSABLES DE MISE EN ŒUVRE DES DÉCISIONS	PERSONNES À IMPLIQUER

Ont signé :

Le Président de séance

Le Secrétaire de séance

Annexe 2 : Liste de présence de réunion de la coopérative

LISTE DE PRESENCE DE REUNION DE LA COOPERATIVE

..... « »

DATE et LIEU :

.....

N°	NOM ET PRENOMS	FONCTION	PROVENANCE	CONTACT	SIGNATURE
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
...					

Annexe 3 : Cahier de pointage

DENOMINATION DE LA COOPERATIVE :

ADRESSE DU SIEGE :

PERIODE DU/...../..... AU/...../.....

Date ou période	Identification		Spéculation /Activité	Type de travaux effectués	Lieu précis d'exécution des travaux (Site, Numéro Parcelle, Champ, Casier, Planche, etc.)	Quantité de travaux effectués		Coût des travaux effectués			Observations
	Nom et Prénoms	Situation (Membre, Non)				Unité de mesure	Quantité	Coût unitaire	Nature	Espèce (FCFA)	

Annexe 4 : Cahier d'activités

Département : _____

Commune : _____

Village/Quartier : _____

Dénomination de la Coopérative : _____

Année :

N°	DATE	ACTIVITÉS PRÉVUES	ACTIVITÉS RÉALISÉES	JUSTIFICATION DE L'ÉCART	OBSERVATIONS

Annexe 5 : Registre des membres de la coopérative

Première page à l'intérieur : (verso)

Département

Commune

Arrondissement

Village/Quartier

Dénomination de la Coopérative

Numéro Immatriculation

Deuxième page à l'intérieur : (recto)

Date de création:

Effectif à la création:

Hommes : Femmes : Jeunes : Total :

Activités principales:

Montant part sociale:

Montant droit d'adhésion:

Intérieur du Registre des Membres

N°	Nom et Prénoms ou dénomination	Sexe (M, F) ou catégorie de coopérative (SCOOPS, COOP-CA)	Date et lieu de naissance ou date et lieu de création	Référence pièce d'identité (LEPI, CIN, etc.) ou N° d'immatriculation	Adresse		Profession	Droit d'adhésion	Parts sociales		Date d'adhésion	Date de sortie	Motif de sortie	Observations	Photo
					Lieu de résidence ou siège social	Contacts			Souscrites (Nombre)	Libérées (Montant en FCFA)					

Annexe 6 : Cahier de visite

Date	Horaires (début et fin)	Nom et prénoms	Structure / Fonction	Objet de la visite ou du suivi	Observations / Recommandations	Signature

Annexe 7 : Programme d'activités

Département : _____

Commune : _____

Arrondissement : _____

Village/Quartier : _____

Dénomination de la Coopérative : _____

Année :

N°	Activités	Responsable	Associés (avec qui)	Période d'exécution												Observations	
				J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		

Annexe 8 : Cahier de caisse

Département :

Commune :

Arrondissement :

Village/Quartier :

Dénomination de la Coopérative :

N° d'immatriculation

Période du/...../..... au/...../.....

Date	N°	Libellé (Nature de l'opération)	Trésorerie				Observations	
			Encaissements (Entrées)		Décaissements (Sorties)			Solde
			Recettes courantes	Autres encaissements (hors activités habituelles)	Dépenses courantes	Autres décaissements (hors activités habituelles)		
		Report						
Total à reporter								

Annexe 9 : Cahier de banque

Département :
 Commune :
 Arrondissement :
 Village/Quartier :
 Dénomination de la Coopérative :
 Mois :

Année :

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

Annexe 10 : Bilan

DEPARTEMENT :
 COMMUNE :
 ARRONDISSEMENT :
 VILLAGE :
 Dénomination de la Coopérative : (exercice)

ACTIF (BIENS)	MONTANT (FCFA)	PASSIF (RESSOURCES)	MONTANT (FCFA)
Biens durables		Capitaux propres	
Terrains		Droit d'adhésion	
Bâtiments		Capital social	
Equipements / Matériels		Cotisations	
Mobiliers		Autres (prestations)	
		Réserves de l'exercice précédent	
Stocks (valeurs d'exploitation)		Capitaux étrangers	
Matières premières		Subventions/dons	
Intrants		Emprunts	
Produits finis		Dettes envers les fournisseurs	
Clients (valeurs réalisables)			
Somme due par les clients			
Espèces (valeurs disponibles)			
Caisse			
Banque / CLCAM		Résultat d'exercice (Bénéfice)	
TOTAL ACTIF		TOTAL PASSIF	

Fait à, le

Le Trésorier

Le Secrétaire

Le Président

.....

.....

.....

Certifié exact

....., le

Le Président du Conseil de Surveillance

Annexe 11 : Budget

Département :
 Commune :
 Arrondissement :
 Village/Quartier :
 Dénomination de la Coopérative : :.....

DÉPENSES PRÉVUES		RECETTES PRÉVUES	
Désignation	Montant	Désignation	Montant
Constructions		Subvention	
Achat équipements		Vente produits	
Achat intrants		Prestations de services	
Frais de fonctionnement		Cotisation des membres	
Total		Total	

Annexe 12 : Plan de campagne

Département :
 Commune :
 Arrondissement :
 Village/Quartier :
 Dénomination de la Coopérative :
 Campagne agricole :

N°	Producteurs	Réalisation campagne écoulee					Prévision campagne en cours					Semences (Kg)	Autres intrants	Observations
		Superficie (ha)			Rendement (T/ha)	Production (T)	Superficie (ha)			Rendement (T/ha)	Production (T)			
		En production	Non en production	Total			En production	Non en production	Total					

Annexe 13 : Registre d'achats

DATE	NATURE DES MARCHANDISES OU MATIÈRES	FOURNISSEURS	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	MONTANT TOTAL

Annexe 14 : Registre des ventes

DATE	NATURE DU PRODUIT	CLIENT	QUANTITÉ		PRIX UNITAIRE		MONTANT TOTAL	
			COMPTANT	CRÉDIT	COMPTANT	CRÉDIT	COMPTANT	CRÉDIT

Annexe 15 : Fiche individuelle client

Nom & Prénoms du client								Adresse.....
DATE	LIBELLÉ	N° ACCORD	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	MONTANT DÛ	MONTANT PAYÉ	SOLDE	SIGNATURE

Annexe 16 : Fiche individuelle fournisseur

Nom du fournisseur						
DATE	LIBELLÉ	N° BON DE COMMANDE	SOMME DUE	ÉCHÉANCE	MONTANT REMBOURSÉ	SOLDE

Annexe 17 : Bordereau de livraison / réception

Bordereau N°

DATE	DÉSIGNATION	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	PRIX TOTAL

Le magasinier/livreur Nom - Signature	L'acquéreur Nom - Signature
--	--------------------------------

Annexe 18 : Registre des immobilisations

DÉSIGNATION DE L'IMMOBILISATION	DATE D'ACHAT	FOURNISSEURS	QUANTITÉ	MONTANT TOTAL	OBSERVATION

Annexe 19 : Fiche d'inventaire

Département:.....

Commune :

Arrondissement:

Village/Quartier:

Dénomination de la Coopérative:.....

N° d'immatriculation de la coopérative

Date:.....

DÉSIGNATION	N° IMMATRICULATION	MARQUE ET TYPE	DATE D'ACHAT	VALEUR D'ACHAT	UTILISATEUR	ETAT ACTUEL	OBSERVATIONS

Annexe 20 : Fiche de stock

Département :

Commune :

Arrondissement :

Village/Quartier :

Dénomination de la Coopérative :

Désignation (Produit) :

Unité :

Code :

DATE	NATURE DE L'OPÉRATION	ENTRÉE	SORTIE	STOCK	OBSERVATIONS
	Reports				
	A reporter				

Annexe 21 : Compte d'exploitation

DESCRIPTION	UNITÉ	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	MONTANT
A- RECETTES				
B- CHARGES VARIABLES				
C- CHARGES DE STRUCTURES				
D- MARGE BRUTE (A-B)				
E- RESULTATS NETS				
(D-C)				
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF) =(CASH-FLOW) = E+ DOTATION AUX AMORTISSEMENTS				
CASH FLOW CUMULES				
VAN				

Réaliser avec le soutien de
**PROJET CENTRES D'INNOVATIONS VERTES POUR LE
SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE AU BÉNIN (ProCIVA)**

