



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



DIRECTION DE LA LEGISLATION RURALE DE
L'APPUI AUX ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES
ET A L'ENTREPRENEURIAT AGRICOLE

GUIDE DES BONNES PRATIQUES POUR LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES AGRICOLES DU BENIN



DECEMBRE 2024

SIGLES ET ABREVIATIONS	01	IV- PRINCIPAUX DOMAINES DE PERFORMANCE ET CARACTÉRISTIQUES D'UNE OPA	11	1.9.1. PLAN DE PRODUCTION	19
AVANT-PROPOS	02			1.9.2. PRÉPARATION DES TERRES ET IRRIGATION	19
MOTS DU DLROPEA				1.9.3. APPROVISIONNEMENT EN INTRANTS	19
I- INTRODUCTION	03-06	1.3. OBJECTIF DE L'ORGANISATION ET PRATIQUES DE GOUVERNANCE	11	1.9.4. MANUTENTION, TRANSFORMATION ET ENTREPOSAGE APRÈS RÉCOLTE	19
II- CONTEXTUALISATION NATIONALE D'UNE OPA	07	1.4. GESTION DE L'ACTIVITÉ	14	1.9.5. VENTE ET MARKETING	20
1.1. CHAMP D'APPLICATION	07	1.5. PARTICIPATION DES MEMBRES ET PLANIFICATION	15	1.9.6. SERVICES FINANCIERS	20
1.2. JUSTIFICATION DE LA CRÉATION ET DE LA PROMOTION DES ORGANISATIONS AGRICOLES	08	1.6. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	15	1.10. AMÉLIORATION CONTINUE	20
III- TERMES ET DÉFINITIONS	09-10	1.7. GESTION FINANCIÈRE	17		
		1.8. PARTICIPATION DE LA COLLECTIVITÉ ET DES PARTIES PRENANTES	17	V- ANNEXE A	
		1.9. SERVICES AUX MEMBRES ET ACTIVITÉS COMMERCIALES	18	VI- ANNEXE B	

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS

ANM : AGENCE NATIONALE DE NORMALISATION, DE MÉTROLOGIE ET DU CONTRÔLE QUALITÉ

AMEA : AGRIBUSINESS MARKET ECOSYSTEM ALLIANCE

CTJ: CONSEILLER TECHNIQUE JURIDIQUE

DC : DIRECTION DE CABINET

DLROPEA : DIRECTION DE LA LÉGISLATION RURALE, DE L'APPUI AUX ORGANISATIONS ET DE L'ENTREPRENEURIAT AGRICOLE

ODD : OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

MAEP : MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PÊCHE

OP : ORGANISATION PROFESSIONNELLE

OPA : ORGANISATION PROFESIONNELLE AGRICOLE

SA : SECRETARIAT ADMINISTRATIF

SGM: SECRETARIAT GENERAL DU MINISTERE

S/PCOPEA : CHEF SERVICE DE LA PROMOTION DES COOPERATIVES, DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES ET DE L'ENTREPRENEURIAT AGRICOLE

Dans le secteur agricole, la notion des bonnes pratiques est plus connue et utilisée dans les processus de production de transformation et de stockage. Dans ce cadre, les acteurs sont invités à suivre un certain nombre de directives et de comportements afin de garantir à leur produit une qualité irréprochable. Cela leur permet d'accéder plus facilement à la certification et aux marchés. Mais depuis quelques années les bonnes pratiques s'invitent dans les organisations professionnelles agricoles où les responsables des OP sont invités à soumettre leur organisation à une analyse de la fonctionnalité et de la gouvernance.

Avec la mise en place des lignes directrices relatives aux OP et l'adoption de ISO 18716 en octobre 2024, les organisations Professionnelles Agricoles sont invitées à adopter un certain nombre de comportements leur permettant d'être plus compétitives tant au Bénin qu'à l'internationale. En effet l'adoption de cette norme à laquelle notre pays le Bénin a pris une part active avec l'appui technique de la DLROPEA, de l'ANM et de AMEA-Bénin est une chance pour les OP du secteur.

C'est pourquoi nous avons pris la décision d'initier avec l'appui technique et financier de AMEA-Bénin le présent guide des bonnes pratiques qui est un condensé de bonnes pratiques, de recommandations et de suggestions à mettre en œuvre par les élus et techniciens des OP.

Chers élus et techniciens et lecteurs vous avez dans vos mains le sésame indispensable pour une bonne gouvernance de votre organisation. Son utilisation vous permettra de relever le niveau de performance de votre organisation. Faites-en usage et vous serez comblés.

Il vous revient maintenant de le faire vivre au quotidien, de l'enrichir au fil du temps et de lui donner très vite toute la portée qui lui revient.

02

La Direction de la Législation Rurale, de l'appui aux Organisations Professionnelles et à l'Entrepreneuriat Agricole œuvre chaque jour pour accompagner les acteurs, élus et techniciens des OPA dans l'amélioration de la performance de leur organisation. En effet les OP sont créées pour rendre des services aux membres. Ces services peuvent prendre entre autres la forme d'accès aux marchés et aux facteurs de production. Pour y arriver la mise en place d'une bonne structure de gouvernance et de fonctionnalité s'avère indispensable. C'est pourquoi ma direction s'active depuis près de vingt ans à informer, former et sensibiliser les acteurs aux fins de les accompagner à atteindre leurs objectifs.

03

Dans ce cadre il est mis en place un système d'évaluation de la fonctionnalité et de la gouvernance au terme duquel une attestation de bonne gouvernance est délivrée conformément aux arrêtés 2019-136/MAEP/DC/SGM/CTJ/DLROPEA/CJ/SA/141SGG19 portant mise en place du registre des OPA et 2019-137-/MAEP/DC/SGM/CTJ/DLROPEA/CJ/SA/144SGG19 fixant les critères de représentativité, les principes de gouvernance et des modalités d'appui aux OP.

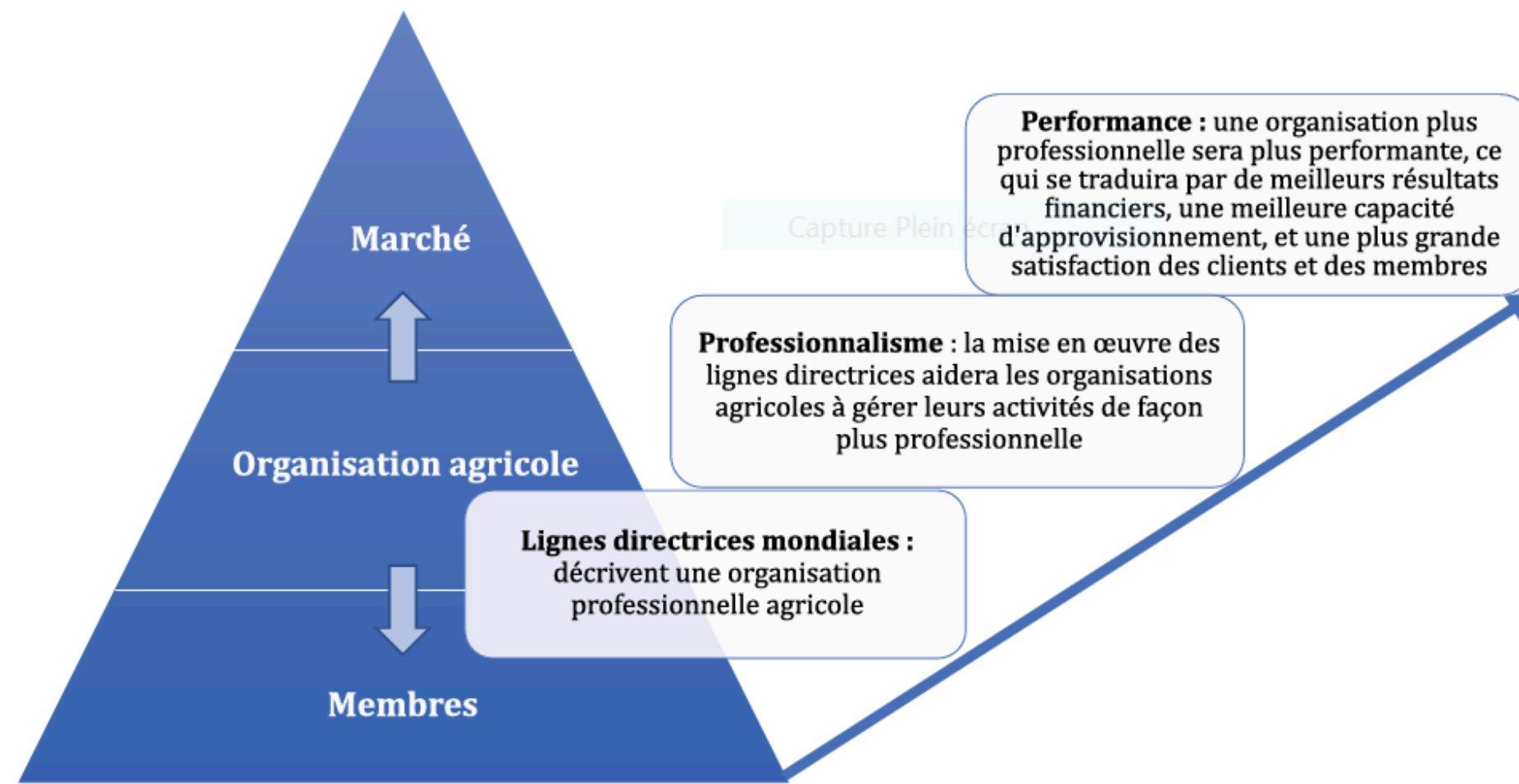
Le présent guide est une invite aux acteurs des OP dans l'accomplissement de leur mission.

Le DLROPEA

Abdel Rachid NOUHOUN

Le but de ce document est d'établir une compréhension commune pour les organisations professionnelles agricoles, afin d'améliorer leurs performances entrepreneuriales. Ce document permet d'améliorer les capacités des organisations professionnelles agricoles dans différents domaines et leur niveau de professionnalisme. Les organisations agricoles plus professionnelles sont plus susceptibles d'avoir de meilleures opportunités commerciales au sein des marchés. Elles sont à même d'être plus performantes et plus durables pour leurs membres et leur personnel. Pour améliorer la performance et la durabilité des OPA, des lignes directrices ont été éditées au niveau mondiale.

La figure 1 illustre comment l'établissement des directives mondiales communes peut conduire à une amélioration des performances de l'entreprise et de l'organisation.



04

Figure 1 : Des directives mondiales communes à l'amélioration des performances des entreprises.

Les lignes directrices visent à :

Fournir des orientations pour améliorer le professionnalisme des organisations d'agriculteurs, ce qui permettra d'améliorer les performances et l'accès au financement et aux marchés ;

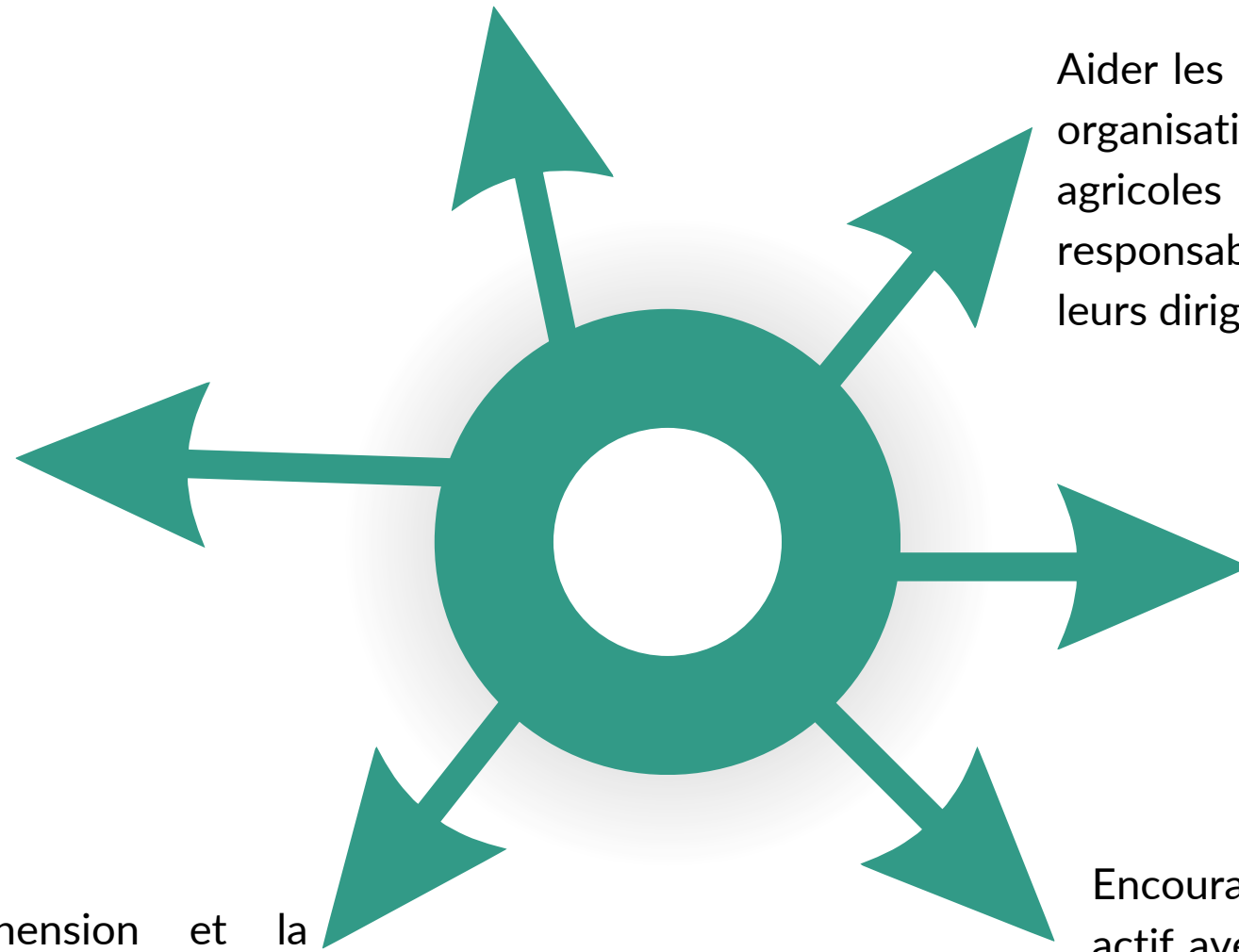
Accroître la compréhension et la confiance des acheteurs, des fournisseurs, des investisseurs et des autres personnes faisant des affaires avec les organisations professionnelles d'agriculteurs ;

Orienter les actions des fournisseurs de services de formation, d'évaluation, de conseil et autres services de développement organisationnel et commercial ;

Aider les membres et le personnel des organisations professionnelles agricoles à superviser et à responsabiliser leur organisation et leurs dirigeants ;

Aligner la vision et les interventions des parties prenantes dans leur effort de professionnalisation des organisations d'agriculteurs ;

Encourager un engagement actif avec des parties prenantes plus larges.



Ce document soutient la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, en se concentrant sur les objectifs spécifiques suivants :



Ce guide n'a pas pour but de :

- remplacer ou de concurrencer les normes de certification existantes ou futures,
- aborder chaque capacité ou aspect du professionnalisme qui peut être important pour un client ou un marché spécifique, ou
- impliquer le besoin d'uniformité dans le type ou la structure organisationnelle.

II- CONTEXTUALISATION NATIONALE D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE AGRICOLE-GUIDE OU LIGNE DIRECTRICES

2.1. CHAMP D'APPLICATION

Ce document fournit un aperçu des bonnes pratiques communes aux organisations professionnelles agricole. Il s'adresse principalement aux organisations d'agriculteurs à vocation commerciale plutôt qu'aux organisations d'agriculteurs à vocation purement sociale ou aux agriculteurs individuels. Il ne s'agit pas d'un outil d'évaluation ou de certification.

Il vise à fournir une norme commune de professionnalisme pour les organisations d'agriculteurs à vocation commerciale, qui peut servir de guide pour informer, harmoniser et compléter les outils et processus existants et futurs de développement organisationnel, d'évaluation et de certification.

Il est destiné à être pertinent pour les petites et grandes organisations professionnelles agricoles, sans tenir compte de : (i) la filière, (ii) du produit spécifique, (iii) du nombre de membres, (iv) volume d'affaires (v) de l'investissement en capital. La mise en œuvre et l'interprétation de ce document peuvent être adaptées pour les très petites organisations ou les organisations naissantes, pour les produits spécifiques ou différenciés, ou pour les marchés ayant des exigences particulières.

- ✓ (i) la filière
- ✓ (ii) du produit spécifique
- ✓ (iii) du nombre de membres
- ✓ (iv) volume d'affaires
- ✓ (v) de l'investissement en capital

Informer, harmoniser et compléter les outils et processus existants et futurs

2.2. JUSTIFICATION

DE LA CRÉATION ET DE LA PROMOTION DES ORGANISATIONS AGRICOLES

✓ a) Les OPA constituent une plateforme efficace permettant de fournir des services de conseil agricole aux producteurs et agri-entrepreneurs de manière plus efficace et efficiente.

✓ d) Les OPA permettent aux petits exploitants agricoles d'accéder à des marchés agroalimentaires plus rémunérateurs grâce à l'agrégation, au regroupement et à la commercialisation collective.

✓ g) Les OPA constituent depuis longtemps une plateforme fiable grâce à laquelle les producteurs et agri-entrepreneurs peuvent faire pression sur le gouvernement et d'autres acteurs et les inciter à créer un environnement favorable et propice à leurs activités agricoles.

✓ b) Les OPA facilitent l'accès des producteurs et des entrepreneurs agricoles aux intrants agricoles fiables et de qualité.

✓ e) Les OPA offrent à leurs membres une voie directe d'accès à des services financiers abordables, notamment le crédit et les assurances agricoles.

✓ h) Les OPA permettent à leurs membres de recevoir d'autres services sociaux connexes, santé, éducation financière et l'alphabétisation entre autres.

✓ c) Les OPA, permettent aux producteurs et agri-entrepreneurs d'accéder à des services et des technologies de mécanisation agricole abordables.

✓ f) Les OPA facilitent l'accès aux informations sur le marché et la météo de façon plus abordables aux petits exploitants agricoles.

✓ i) les OPA permettent au gouvernement et autres agences d'étendre les programmes de développement aux producteurs et agri-entrepreneurs de manière efficace et rentable et durable.

POUR LES BESOINS DU PRÉSENT DOCUMENT, LES TERMES ET DÉFINITIONS SUIVANTS S'APPLIQUENT

01 • **Activité des membres**

Transactions commerciales entre un agriculteur et son organisation agricole.

03 • **Conseil d'administration**

Groupe de personnes mandatées pour assumer la responsabilité légale de la gestion et/ou la supervision de l'organisation.

04 • **Comité de surveillance**

Comité généralement composé de trois membres élus par l'assemblée générale agissant en tant qu'organe de contrôle interne de l'organisation, qui peut assumer un rôle consultatif à l'égard du conseil d'administration et qui protège les intérêts des membres.

Le comité de surveillance est parfois appelé conseil ou commission de surveillance, comité de contrôle ou comité d'audit.

02 • **Assemblée extraordinaire**

Réunion qui se tient à un moment donné pour traiter des urgences et qui n'est pas planifiée. Dans le cadre des coopératives elle est déterminée par l'objet de l'ordre du jour. Une assemblée extraordinaire est parfois appelée réunion extraordinaire de l'Assemblée Générale.

05 • **Capital et comptes des membres**

Ressources investis par les membres d'une organisation professionnelle agricole et les moyens de sa gestion.

06 • **Directeur général**

Personne qui agit à titre officiel pour gérer les affaires courantes de l'organisation, assurer la gestion financière et appliquer les politiques de l'organisation. Le directeur rend compte au conseil d'administration.

07 • Membre du conseil d'administration

Personne désignée, élue ou nommée par le conseil d'administration ou par les membres de l'organisation professionnelle agricole [selon les statuts de l'organisation], qui agit à titre officiel pour superviser et/ou gérer les affaires courantes de l'organisation et pour appliquer les politiques de l'organisation

EXEMPLE : Président ; secrétaire ; trésorier.

09 • Quorum

Nombre ou pourcentage minimum de personnes qui doivent être présentes à la réunion pour que des votes effectués ou les décisions prises soient valides.

10 • Ratio d'activité des membres

Ratio qui mesure le niveau d'activité des membres avec l'organisation.

11 • Statuts

Documents décrivant la façon dont l'organisation est dirigée et dont l'action collective des membres est réglementée.

Les statuts sont parfois appelés entente ou accord d'adhésion ou contrat de membre.

08 • Organisation agricole

Entité volontaire formelle formée par ou avec des agriculteurs à des fins commerciales et/ou autres, qui peut prendre n'importe quelle forme juridique et qui fournit des services/avantages à ses membres, y compris, mais sans s'y limiter, la production, la transformation et la commercialisation de produits agricoles (par exemple, cultures, bétail, produits animaux, produits forestiers, produits de l'aquaculture ou autres produits des membres), le développement et l'exploitation de l'artisanat et des produits artisanaux et ruraux, l'agriculture de loisir et les ressources du tourisme rural.

NB : Les agriculteurs peuvent être des petits exploitants, des personnes qui louent des terres à des fins agricoles et les travailleurs agricoles (avec ou sans terre).

NB : Les organisations d'agriculteurs peuvent être des coopératives, des unions de coopératives, des organisations/associations de producteurs ou les associations de commercialisation/de transformateurs des produits agricoles, des GIE.

IV- PRINCIPAUX DOMAINES DE PERFORMANCE ET CARACTÉRISTIQUES D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE AGRICOLE

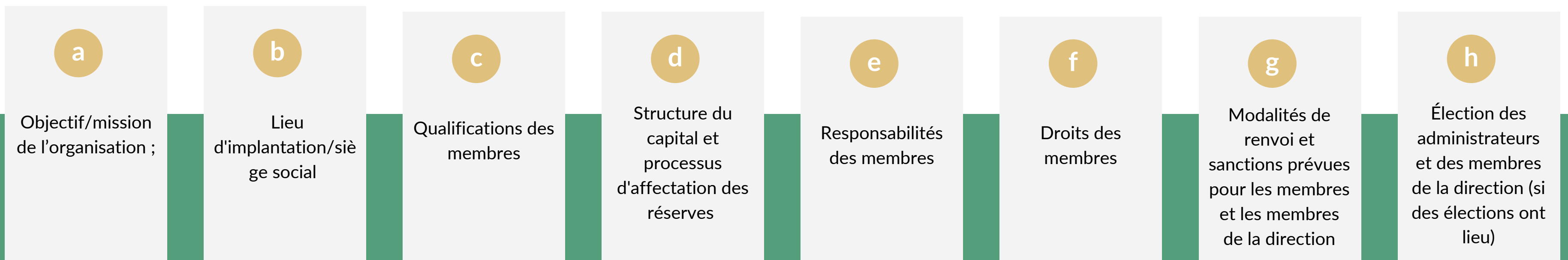
Il convient que les organisations professionnelles agricoles présentent les caractéristiques décrites dans le présent document, qui sont organisées en fonction de leurs principaux domaines de performance. Ces caractéristiques se veulent spécifiques au niveau de performance attendu, mais suffisamment étendues pour s'appliquer à de nombreuses formes d'organisations professionnelles agricoles dans des chaînes de valeur et des environnements opérationnels variés.

4.1. OBJECTIF DE L'ORGANISATION ET PRATIQUES DE GOUVERNANCE

Il convient qu'un énoncé de mission soit documenté pour l'organisation professionnelle agricole. Cette déclaration sert à fournir des lignes directrices concernant la planification, les priorités et la prise de décision de l'organisation.

Il s'accorde que :

- l'organisation professionnelle agricole soit une entité formelle;
- elle dispose de statuts/règlements écrits et d'une politique écrite pour changer/modifier ces statuts/règlements;
- tous les membres d'une organisation professionnelle agricole reconnaissent, acceptent et respectent ces statuts et modifications;
- les informations suivantes soient incluses dans les statuts :



i

Modalités de réunion des membres (date, convocation, assemblées extraordinaires, activités requises en réunion)

j

Responsabilités des administrateurs et des membres de la direction

k

Modalités de résolution des conflits

l

Modalités de modification des statuts

m

Formation et composition des comités

n

Dissolution de l'organisation d'agriculteurs

o

Période comptable

p

Durée du mandat des titulaires de fonctions

q

Catégories de membres sous-représentés comme les personnes handicapées, les jeunes, les femmes

Il s'harmonise :

- que les membres du conseil d'administration et les membres de la direction de l'organisation professionnelle agricole veillent au respect de l'engagement à satisfaire aux exigences réglementaires et légales, y compris la mise à jour des documents, permis et statuts requis;
- que l'adhésion à une organisation professionnelle agricole soit volontaire (non obligatoire).
- de documenter les critères d'admissibilité, les exigences, les droits, les mécanismes d'actionariat et le processus de destitution, et de les accompagner d'une preuve de conformité;
- de revoir ces éléments périodiquement et de les mettre à jour si nécessaire. (voir Annexe A);
- de documenter les devoirs des membres, des membres du conseil d'administration, des comités (ou conseils pertinents au plan National), des membres de la direction et de tous les autres postes définis, et de les accompagner d'une preuve de conformité. (voir Annexe A).
- d'instaurer un processus électoral régulier pour les organes de gestion (par exemple, les membres du conseil d'administration et les membres du comité de surveillance);
- que les élections soient concurrentielles, qu'elles soient fondées sur une description d'admissibilité et de qualifications souhaitées, et qu'elles visent à la représentation complète des membres de l'organisation agricole

Il convient que les élections comprennent des mesures visant à promouvoir les groupes sous représentés (par exemple, les femmes et les jeunes) dans les postes de direction. Le processus électoral peut inclure les éléments suivants :

- ✔ Le processus de nomination et de sélection ;
- ✔ Les limites des mandats et le processus de destitution
- ✔ Le processus de vote
- ✔ Des mandats échelonnés pour favoriser la continuité

Il s'accorde de documenter et de respecter les exigences relatives aux réunions du conseil d'administration et des comités, et que ces exigences couvrent les éléments suivants :

- ✔ Convocation
- ✔ Quorum
- ✔ Assemblées extraordinaires
- ✔ Elections des membres de la direction
- ✔ Mandat des membres de la direction
- ✔ Mandat des administrateurs

- ✔ Destitution des membres de la direction ou des administrateurs
- ✔ Comités
- ✔ Procès verbaux

Il convient de documenter et de respecter les protocoles régissant l'assemblée générale. Il convient de tenir régulièrement, et au moins tous les deux ou trois ans, des élections des membres du conseil d'administration et du comité de surveillance, et de convoquer les membres de l'organisation. Il convient que les exigences relatives à l'assemblée générale couvrent les éléments suivants :

- ✔ Convocation
- ✔ Quorum
- ✔ Sujets à aborder
- ✔ Ordre du jour

Il s'harmonise que l'organisation agricole dispose d'un mécanisme permettant d'assurer un comportement éthique et d'éviter et/ou régler les problèmes de conflits d'intérêts, de corruption, de discrimination, etc. parmi les administrateurs, la direction, l'équipe de gestion, les employés et les membres. Ce mécanisme peut prendre la forme d'un code de conduite autonome ou être inclus dans les manuels de politiques, les statuts, etc.

4.2. GESTION DE L'ACTIVITÉ

La direction de l'organisation élabore un plan d'activités à moyen terme (trois à cinq ans) et un plan annuel détaillé, des indicateurs clés de performance (par exemple, des indicateurs clés de performance économique, sociale et environnementale) et des défis, risques et opportunités, en concertation avec ses membres et conformément aux politiques opérationnelles. Il convient que l'élaboration des plans d'activités soit claire et facile à comprendre pour les membres. Il convient que la performance réelle soit comparée au plan, fasse l'objet de contrôles réguliers de la part de la direction et du conseil d'administration, et soit communiquée aux membres.

Il convient d'instaurer des processus de gestion de la qualité et d'amélioration continue, comme des revues d'après-saison (campagne, exercice) qui guident la planification annuelle. La planification comprend l'évaluation et la gestion des risques sociaux, écologiques, culturels et environnementaux, ainsi que la gestion financière.

Il s'harmonise que la direction de l'organisation professionnelle agricole s'assure que l'organisation dispose d'un personnel suffisant pour s'acquitter de ses obligations commerciales, c'est-à-dire qu'il existe, entre les activités commerciales et les coûts de personnel, un rapport approprié qui garantit que les fonctions essentielles de gestion, de finances et de gouvernance sont remplies. Il convient qu'un directeur général compétent, fort d'une expérience pertinente, soit responsable des activités quotidiennes. Selon la taille de l'organisation agricole, le recrutement d'un directeur financier ou d'un comptable compétent peut être nécessaire. Il convient que les autres équipes de gestion et/ou personnels clés et les autres qualifications reflètent la taille et les projets de l'organisation professionnelle agricole.

Il s'accorde que l'organisation professionnelle agricole dispose d'un système de contrôles internes et se conforme à des politiques et procédures écrites; il convient également qu'elle tienne à jour une liste de registres et formulaires requis (voir Annexe A) pour les activités commerciales, la comptabilité, la tenue de registres, la gestion financière, la gestion des ressources humaines et la gestion des risques (risques internes et externes). Il convient que le respect des politiques et des procédures ainsi que la tenue des registres soient contrôlés. Il convient que les politiques et procédures soient élaborées au fil du temps, selon les priorités.

Il convient que l'organisation professionnelle agricole s'acquitte de ses obligations et de ses engagements commerciaux en temps utile (par exemple, respect des engagements contractuels et des accords de prêt, versement des paies et des impôts). Il convient que l'organisation professionnelle agricole contracte uniquement des obligations et engagements commerciaux qu'elle sait être en mesure d'honorer.



Les plans d'activités sont parfois appelés « plans d'affaires » ou « business plans »

4.3. PARTICIPATION DES MEMBRES ET PLANIFICATION

Il s'harmonise que l'organisation professionnelle agricole élabore et mette en œuvre un plan annuel d'adhésion qui est lié à ses plans de production et/ou d'activités et qui soutient l'exploitation à grande échelle avec un objectif pour le ratio d'activité des membres. Il convient que le plan d'adhésion couvre les communications, la participation, la formation, les services, le recrutement et la fidélisation. Il convient que ce plan comprenne une formation continue des membres de sorte qu'ils soient prêts à occuper des postes de direction. Il peut également comporter des mesures visant à assurer une participation équitable de tous les membres.

Il convient que l'organisation professionnelle agricole dispose d'une structure et de mécanismes permettant de faire participer ses membres à la planification opérationnelle et/ou de communiquer avec eux, et d'obtenir leur approbation. Dans les grandes organisations, cela peut signifier que les dirigeants des comités représentent les membres aux réunions de planification opérationnelle.

Il convient que l'organisation professionnelle agricole fasse preuve de transparence dans sa planification opérationnelle.

Il convient que les organisations professionnelles agricoles s'assurent que leurs membres ont une connaissance adéquate des bonnes pratiques agricoles pour les cultures/produits pertinents, de la manutention après récolte et de la gestion économique des activités agricoles.

4.4. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Il s'accorde que la direction, l'équipe de gestion et le personnel aient des descriptions de poste, des plans annuels, des évaluations de performances et des possibilités de perfectionnement professionnel. Il convient que des plans, processus et procédures annuels de recrutement, d'évaluation de performances et de perfectionnement professionnel soient liés au plan annuel de l'organisation professionnelle agricole et qu'ils soient intégrés dans un engagement de transparence et de rétroaction.

Il convient que l'organisation professionnelle agricole dispose de politiques, de procédures et de mécanismes de responsabilisation qui communiquent clairement dans une langue locale les rôles, responsabilités et pouvoirs qui lui sont dévolus, y compris les avantages.

Il convient que les organisations professionnelles agricoles soient capables d'attirer et de garder un personnel compétent, professionnel et orienté vers les affaires.



Des frais d'adhésion ou une autre forme de participation au capital peuvent être instaurés pour assurer l'engagement et l'appropriation de l'organisation agricole.

4.5. GESTION FINANCIÈRE

Il s'accorde que l'organisation professionnelle agricole documente et applique des politiques de gestion financière qui assurent la responsabilité, une bonne utilisation des ressources et un bon rendement financier.

Il convient que l'organisation professionnelle agricole dispose d'un compte bancaire ou autre compte traçable en son nom. Il convient que les signataires des différentes transactions et procédures d'utilisation et de traitement du compte traçable soient bien identifiés dans les statuts et/ou dans le manuel financier ou les procédures financières.

Il concorde que l'organisation professionnelle agricole établisse une planification financière à long terme sur trois à cinq ans, comprenant l'utilisation des actifs, le plan de remplacement des actifs, les exigences et la stratégie de capitalisation, les réserves, la distribution des dividendes et la création de scénarios.


Il convient que le personnel soit en mesure d'effectuer une analyse des coûts et une analyse de rentabilité pour les différents produits et services vendus par l'organisation.


Il convient que l'organisation professionnelle agricole dresse des états financiers périodiques (trimestriels, mais de préférence mensuels), y compris l'état des résultats d'exploitation, le bilan et l'état des flux de trésorerie. Les états financiers peuvent être réalisés en interne ou par des professionnels.

Il concorde que l'organisation professionnelle agricole fasse l'objet d'un audit externe ou d'un examen financier annuel supervisé par un conseil d'administration ou un comité de surveillance et partagé avec les membres. Il convient que les audits externes soient effectués par des entreprises ou des professionnels dûment agréés et certifiés par les autorités nationales.

Il s'harmonise que le capital et les comptes des membres soient tenus à jour et que la participation soit proportionnelle à l'utilisation des services de l'organisation professionnelle agricole et/ou au nombre d'actions détenues.

Il convient que le personnel procède à une gestion active des risques, avec une bonne garantie ou des assurances, lorsqu'elles sont disponibles, et un plan de gestion des risques.

 **L'organisation professionnelle agricole dispose d'un compte bancaire ou autre compte traçable en son nom**

 **L'organisation professionnelle agricole fait l'objet d'un audit externe ou d'un examen financier annuel**

4.6. GESTION FINANCIÈRE (SUITE)

Il convient que l'organisation professionnelle agricole dispose d'un plan d'investissement et assure une capitalisation adéquate pour soutenir les activités commerciales et la croissance planifiée. Il convient que la décision d'acquérir ou non des capitaux externes soit prise par les dirigeants de l'organisation professionnelle agricole, sur la base du modèle économique, ainsi que des projections financières, de la viabilité économique et des capacités de gestion respectives. Il convient qu'elle soit soutenue par les membres.

Il s'harmonise que les systèmes de comptabilité et de données de l'organisation professionnelle agricole fournissent des informations financières pertinentes et précises pour permettre de contrôler les opérations et de suivre les performances commerciales.

4.7. PARTICIPATION DE LA COLLECTIVITÉ ET DES PARTIES PRENANTES

Il correspond que les systèmes de comptabilité et de données de l'organisation professionnelle agricole fournissent des informations financières pertinentes et précises pour permettre de contrôler les opérations et de suivre les performances commerciales.

Il concorde que l'organisation professionnelle agricole coopère avec des organisations similaires sous forme d'associations ou de syndicats afin de partager les meilleures pratiques et la représentation au sein d'un secteur donné ou de répondre à d'autres besoins communs.


Il concorde que l'organisation professionnelle agricole utilise ces informations financières et établisse des indicateurs clés de performance pour analyser, gérer et contrôler de manière adéquate les activités commerciales.


Il convient que l'organisation professionnelle agricole soit capable de démontrer un bon rendement financier (par exemple, avec le bénéfice brut, des flux de trésorerie positifs, le rendement des actifs, le ratio d'activité des membres) et qu'elle dispose d'un solde de capital financier pour être en mesure d'attirer des financements externes.

Il convient que l'organisation professionnelle agricole ait la capacité de traiter convenablement les aspects fiscaux et/ou les autres exigences réglementaires.

Il convient que l'organisation agricole coopère activement avec la collectivité environnante. Par ses activités et en suivant ses objectifs, il convient qu'elle vise à s'imposer comme un partenaire de confiance auprès d'un plus large éventail de parties prenantes.

Il s'harmonise que l'organisation professionnelle agricole fonctionne et prenne des décisions de façon indépendante, sans recevoir d'ordre de parties prenantes externes et en s'appuyant sur les processus de gouvernance décrits dans ses statuts.

 **L'organisation professionnelle agricole dispose d'un plan d'investissement et assure une capitalisation adéquate pour soutenir les activités commerciales et la croissance planifiée**

 **NOTE L'éventail plus large de parties prenantes comprend, mais sans s'y limiter, la collectivité locale, le gouvernement, les partenaires commerciaux, les syndicats, les associations, les ONG, les universités et les instituts de recherche.**

4.8. SERVICES AUX MEMBRES ET ACTIVITÉS COMMERCIALES

Il convient que l'organisation professionnelle agricole cherche activement à apporter de la valeur ajoutée à ses membres sur la base d'une évaluation participative des besoins, et à ses clients. Il peut s'agir de services commerciaux et/ou d'opportunités commerciales supplémentaires, de la négociation de modalités contractuelles plus avantageuses, ainsi que de services de soutien aux membres (par exemple, approvisionnement en intrants, tenue de registres, services financiers, manutention après récolte, entreposage, gestion de la qualité, mise en marché, renforcement des capacités) et d'activités génératrices de revenus, de programmes d'alphabétisation, de formations, de facilités pour la garde des enfants ou de la participation des jeunes.

Il convient que l'organisation professionnelle agricole évalue soigneusement les opportunités avant d'investir, qu'elle gère les risques et qu'elle obtienne l'approbation de ses membres. Dans l'ensemble, il convient que l'offre de services de l'organisation agricole soit financièrement viable.

Si elle travaille avec des systèmes de certification, il convient que l'organisation agricole soit en mesure de gérer les exigences applicables, y compris la formation, la tenue de registres, la traçabilité des produits et le contrôle du respect des normes.

Il convient que l'organisation agricole gère la distribution des primes en nature de manière transparente et qu'elle soit en mesure de documenter la valeur monétaire des biens concernés ou les paiements de primes de participation aux bénéficiaires.

La gestion des risques peut comprendre, mais sans s'y limiter, la gestion des risques de marché (voir 4.7).

Toutes les organisations professionnelles agricoles ne proposent pas les mêmes services à leurs membres. Le présent article expose ci-dessous certains des services ou activités qui sont généralement proposés.

4.8.1. Plan de production

Il convient que l'organisation professionnelle agricole élabore un plan de production et de gestion de la qualité, pouvant inclure un plan saisonnier ou de cycle de culture, ainsi qu'un plan à long terme. Voir l'Annexe B pour obtenir des exemples de ce qu'un plan de production et de gestion de la qualité peut inclure.

4.8.2. Préparation des terres et irrigation

Si la préparation des terres et l'irrigation sont proposées, il convient que l'organisation professionnelle d'agricoles garantisse à tous les membres un accès équitable aux services fournis ; prenne toutes les mesures nécessaires pour assurer une préparation des terres et une utilisation des machines sûres et adéquates ; aide les membres à planifier l'utilisation équitable des machines et des fournitures pour la préparation des terres et l'irrigation ; ait accès à des installations adéquates pour le stockage des machines ; veille à ce que les processus de préparation des terres et d'irrigation soient conformes aux meilleures pratiques environnementales et aux bonnes pratiques agricoles

4.8.3. Approvisionnement en intrants

Il convient que l'organisation professionnelle agricole veille à ce que les exigences en matière d'entreposage et de manutention soient respectées et à ce que ces opérations se fassent en toute sécurité. Il convient que l'organisation professionnelle agricole encourage ses membres à utiliser les intrants correctement et à les manipuler en toute sécurité. Il convient que l'organisation professionnelle agricole tienne un registre des produits vendus et soit en mesure de se faire rembourser par les membres si des produits sont fournis à crédit. Il convient que l'organisation professionnelle agricole assure un approvisionnement en intrants de qualité en évitant les produits contrefaits, etc.

4.8.4. Manutention, transformation et entreposage après récolte

Il convient que l'organisation professionnelle agricole prenne toutes les mesures nécessaires pour que les exigences en matière d'entreposage et de manutention des produits soient respectées et que ces opérations se fassent en toute sécurité, et qu'elle mène des actions pour améliorer la qualité du produit (par exemple, tri et calibrage, séparation, échantillonnage).

Il convient que l'organisation professionnelle agricole satisfasse aux exigences de qualité des produits et à toutes les exigences applicables pour les produits transformés. Il convient que l'organisation professionnelle agricole réponde aux normes d'hygiène et de sécurité et qu'elle tienne des registres (y compris de traçabilité).

Il convient que la direction de l'organisation professionnelle agricole observe de bonnes pratiques de tri et calibrage et de gestion de la qualité pour répondre à la demande et aux besoins du marché. Il convient que l'organisation professionnelle agricole comprenne les exigences des acheteurs et y réponde.

Il convient que l'organisation professionnelle agricole dispose d'installations logistiques et d'entreposage adéquates qui répondent aux besoins logistiques et d'entreposage des produits. Il convient que l'organisation professionnelle agricole entretienne et utilise les installations d'entreposage de manière efficace, conformément aux normes de qualité.

4.8.6. Services financiers

L'organisation professionnelle agricole peut faciliter l'accès au financement tant pour elle-même que pour ses membres. Elle peut travailler avec des institutions financières et/ou d'autres acteurs de la chaîne de valeur pour obtenir des investissements ou des fonds de roulement.

4.8.5. Vente et marketing

Il convient que l'organisation professionnelle agricole élabore et mette en oeuvre un plan de vente et de marketing, pouvant comprendre l'analyse du marché, la promotion et le positionnement de marque, les modalités de fixation des prix et/ou les canaux de vente.

Il convient que l'organisation professionnelle agricole développe des compétences de communication et de négociation, conserve la connaissance du marché et atténue les risques de marché. Il convient que l'organisation professionnelle agricole respecte constamment son engagement à satisfaire aux exigences contractuelles et à maintenir de bonnes relations avec les acheteurs.

4.8.7 AMÉLIORATION CONTINUE

Il convient que l'organisation professionnelle agricole fasse un suivi de ses activités et de sa performance. L'organisation professionnelle agricole doit au moyen d'outils d'approprié s'autoévalue périodiquement et se faire évaluer par un organisme compétent. Il convient qu'elle capitalise les résultats d'évaluation pour améliorer ses performances. Il convient que l'organisation organise la communication autour de ses performances.

ANNEXE A (INFORMATIVE)

Tenue de registres

Pour pouvoir démontrer sa performance conformément aux lignes directrices, il convient que l'organisation professionnelle agricole tienne les registres suivants :

- Preuve d'enregistrement/de constitution ;
- Permis d'exploitation ou licence commerciale
- Numéro d'Identification Fiscale Unique
- Actes constitutifs PV AGC, Liste de présence, liste des élus, Point de libération des parts sociales et droit d'adhésion)
- Statuts et règlement intérieur écrits
- Registre des membres, y compris le nom, les coordonnées, l'année d'adhésion, les terres cultivées et l'historique de production et de commercialisation
- Plan de formation des membres
- Registres des employés, y compris les descriptions de poste, les évaluations de performances et les plans de formation
- Registre des actifs, y compris le nom de l'actif, sa date d'acquisition, sa durée de vie et sa valeur résiduelle
- Registre du capital des membres
- Stratégie interne de mobilisation de ressources (capitalisation)
- Registre des prêts/crédits aux membres ;
- Preuve d'évaluation de la conformité,
- Plans stratégiques, annuels et/ou opérationnels
- Plan d'activités avec projections financières et de trésorerie
- Dossiers fiscaux
- Rapports d'audit et états financiers des années précédentes
- Contrats et accords de prêt
- Relevés bancaires
- Politiques de gouvernance
- Politiques d'exploitation et de gestion
- Guide des ressources humaines
- Documents d'assurance
- Procès-verbaux et rapports de réunion
- Créances et antériorité
- Dettes et antériorité
- Registres de stock et d'inventaire ;

VI- ANNEXE B (INFORMATIVE)

Plan de production et de gestion de la qualité

Le plan de production et de gestion de la qualité peut inclure les éléments suivants :

- Hectares ou population de bétail ou de poissons attendus ;
- Intrants requis
- Dossiers fiscaux
- Rendements ou production escomptés
- Volumes vendus à l'organisation agricole ou par son intermédiaire
- Sources de conseils techniques

Le plan à long terme peut prendre en compte les aspects suivants :

- Nouvelles cultures/variétés / nouveaux produits, rotation des cultures, amélioration des espèces/
- Troupeaux et diversification des cultures/produits
- Services agrovétérinaires, nouvelles races
- Connaissance des nouvelles technologies et des meilleures pratiques
- Capacité d'innovation
- Projections de marché
- Gestion des risques, y compris l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation à ces changements.

ANNEXE C

MEMBRES DU GROUPE TECHNIQUE NATIONAL



AGAI ONIANKITAN GRÉGOIRE

FACILITATEUR RÉGIONAL/AMEA



HOUNSOUNOU ERIC

FACILITATEUR NATIONAL/AMEA



NOUHOUN ABDEL RACHID

DIRECTEUR/ DLROPEA

ANNEXE C

MEMBRES DU GROUPE TECHNIQUE NATIONAL



ADOUNKPE D. LIBERT
S/PCOPEA



AHOLOU JEAN-BAPTISTE
CHARGE DES OP/DLROPEA



DIOGO PEPITA PAULA I.
CHARGE DES OP/ DLROPEA

Merci.

