



**OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION  
DE LA PERFORMANCE  
DES COOPÉRATIVES AGRICOLES DE BASE**



**GUIDE D'UTILISATION**



**OUTIL D'AUTO-ÉVALUATION  
DE LA PERFORMANCE  
DES COOPÉRATIVES AGRICOLES DE BASE**

**GUIDE D'UTILISATION**

**Première édition**

**Novembre 2008**

Les organisations suivantes ont contribué au développement de cet outil d'auto-évaluation et à la conception du présent guide :

- Les coopératives agricoles de base, cotonnières et autres, dans le Sud et le Sud-Ouest du Mali
- L'Association des Organisations Paysannes Professionnelles (AOPP) du Mali
- L'Organisation Néerlandaise de Développement (SNV Mali)
- Oxfam Grand Bretagne et Oxfam America en partenariat avec Comic Relief
- Le Mouvement Biologique Malien (MoBiom)
- Le Groupement d'Etude Recherche-Action pour le Développement (GERAD Mali)
- L'Institut Formation Accompagnement (IFAC Mali)
- L'Institut Royal des Tropiques (KIT) des Pays Bas.

Avec l'appui financier de l'Ambassade du Royaume des Pays Bas dans le cadre du « Programme de Développement Economique Rural de la Région de Koulikoro » (DERK), et de l'Oxfam/GB dans la cadre du partenariat « Programme Coton », et de l'ASDI (Agence Suédoise de Développement International) dans le cadre du partenariat « Appui a la Gouvernance Locale Démocratique ».

## SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>CONTEXTE</b>	<b>2</b>
2.1	Réformes dans le secteur agricole	2
2.2.	Défis pour les organisations paysannes et les structures d'appui	2
<b>3.</b>	<b>RAISON D'ÊTRE ET FINALITÉ DE L'OUTIL</b>	<b>3</b>
<b>4.</b>	<b>GROUPES CIBLES</b>	<b>4</b>
<b>5.</b>	<b>CONDITIONS ESSENTIELLES</b>	<b>5</b>
<b>6.</b>	<b>NOTIONS DE BASE</b>	<b>6</b>
6.1	Coopératives agricoles de base	6
6.2	Domaines de compétence	6
6.3	Évaluation de la performance	8
6.4	Cadre référentiel	9
<b>7.</b>	<b>EXPLICATION DE L'OUTIL</b>	<b>10</b>
7.1	La grille d'évaluation	10
7.2	Évaluation des capacités à l'aide des scores	14
7.3	Organisation de l'évaluation	17
7.4	Utilisation d'un cadre référentiel	17
7.5	Visualisation des résultats de l'auto-évaluation	18
7.6	Fréquence de l'application de l'outil	20
7.7	Prise en compte de l'aspect genre	21
<b>8.</b>	<b>DÉMARCHE D'APPLICATION DE L'OUTIL</b>	<b>21</b>
8.1	Avant l'application	21
8.2	Durant l'application	23
8.3	Après l'application	25
<b>9.</b>	<b>PIÈGES ET PERSPECTIVES</b>	<b>26</b>
<b>Annexe 1</b>	Liste des capacités essentielles de gestion des coopératives agricoles de base	28
<b>Annexe 2</b>	Exemples des questions pour évaluer les capacités de gestion	30
<b>Annexe 3</b>	Format pour l'évaluation en focus groupe des capacités de gestion	32
<b>Annexe 4</b>	Format pour la synthèse en plénière des évaluations par les focus groupes	36
<b>Annexe 5</b>	Exemple d'un cadre référentiel pour l'évaluation des capacités de gestion	37



## **1. INTRODUCTION**

Ce guide d'auto évaluation des coopératives agricoles de base est le fruit d'un processus de collaboration entre plusieurs organisations d'appui-conseil au monde rural (la SNV Mali, l'Oxfam Grande Bretagne, le MoBiom, le GERAD et l'IFAC) et l'Association des Organisations Professionnelles Paysannes (AOPP) du Mali.

Le secteur agricole malien est en pleine mutation et offre aujourd'hui de nouvelles opportunités aux paysans. Ainsi, de multiples initiatives sont prises pour appuyer les producteurs et productrices agricoles à se positionner dans le secteur sous forme d'organisations paysannes. Les organisations qui ont conçu ce guide appuient les paysans dans leurs efforts à s'organiser en coopératives agricoles de base. Ces coopératives sont issues de l'association libre des producteurs et productrices agricoles. Les coopératives sont dirigées de manière démocratique par leurs adhérents et elles fonctionnent comme des entreprises rurales, pour le bien être des adhérents.

Les organisations d'appui-conseil au monde rural ont pris des initiatives pour élaborer des outils pour planifier et suivre le renforcement organisationnel des coopératives. Il s'agit notamment des coopératives du secteur coton et des nouvelles coopératives qui veulent se positionner dans les filières émergentes. En élaborant ces outils, les organisations d'appui-conseil ont donné une attention particulière à la maîtrise du processus de renforcement organisationnel par les coopératives elles-mêmes. La finalité étant de tendre vers des coopératives pleinement dirigées par leurs adhérents et qui œuvrent pour leurs adhérents.

Dans la perspective d'une contribution soutenue au renforcement des coopératives agricoles de base, les organisations d'appui-conseil se sont organisées pour tester de façon concertée un outil d'auto-évaluation des coopératives. Ainsi, un programme partenarial a permis de le tester dans différentes situations. Les organisations d'appui-conseil se sont engagées à partager les expériences et à les documenter. Le présent guide est le résultat final de ce processus de capitalisation.

Les organisations qui ont initié la capitalisation considèrent ce guide comme un travail en progrès. C'est une contribution au

développement méthodologique dans le domaine du renforcement des coopératives agricoles. Ainsi, le présent guide propose des notions et approches d'auto-évaluation qui doivent être adaptées à des situations spécifiques sur le terrain. Le guide est destiné aux animateurs qui travaillent avec des coopératives agricoles de base.

## **2. CONTEXTE**

### **2.1 Réformes dans le secteur agricole**

Dans la plupart des pays africains, l'agriculture est la première source de revenus pour la majorité des populations et constitue la base de l'économie rurale. L'agriculture est considérée comme le moteur du développement économique du pays. En effet, une agriculture orientée vers le marché crée de l'emploi dans d'autres domaines (transformation des produits, transport, etc.).

Le développement agricole a été longtemps un processus géré par l'administration de l'Etat (les ministères, les sociétés parapubliques, etc.). Au fil des temps, les opérateurs économiques privés et les organisations paysannes ont réclamé et obtenu leur responsabilité à part et entière. Désormais, les organisations paysannes sont de plus en plus associées à la formulation des programmes de développement agricole et responsabilisées dans la mise en œuvre.

Aujourd'hui, l'administration de l'Etat se recentre sur un rôle de régulation et de coordination. Les opérateurs économiques privés, les organisations paysannes et les associations de la société civile interviennent de plus en plus dans la fourniture des biens (intrants, équipement, etc.) et services (crédit agricole, formation, etc.) aux paysans. Les paysans s'associent librement sous forme de groupements, coopératives agricoles de base, unions, etc.

### **2.2 Défis pour les organisations paysannes et les structures d'appui-conseil**

Les producteurs agricoles ont toujours été un groupe socioprofessionnel qui a reçu une attention particulière des autorités publiques en charge des politiques agricoles. Les producteurs et productrices agricoles contribuent à la sécurité alimentaire et à la création de la richesse d'un pays. Organiser les

producteurs fait partie des politiques agricoles. Pourtant, le contexte a changé : l'administration d'Etat se recentre sur son rôle régalien, le secteur privé émerge, les marchés des produits sont plus accessibles et la compétition s'est également accrue.

La différence essentielle entre les organisations paysannes et les autres acteurs du secteur agricole tient précisément au fait que les membres de ces organisations sont des producteurs et productrices agricoles. Les organisations paysannes sont dirigées par leurs membres et elles sont au service des membres. Elles sont fondées sur l'hypothèse que l'action collective, portée par des membres qui y adhèrent librement et participent pleinement aux activités, est plus bénéfique pour les paysans que l'action individuelle.

Les organisations paysannes travaillent pour devenir des partenaires fiables du secteur privé et des interlocuteurs crédibles des pouvoirs publics. Dans ce contexte, les organisations paysannes cherchent à renforcer la position de leurs membres vis-à-vis du secteur privé et des pouvoirs publics. Les services que les organisations paysannes rendent à leurs membres devront répondre aux aspirations de ceux-ci. Plus particulièrement, ils devront contribuer à la génération de revenus accrus pour leurs membres et à l'amélioration de leur cadre de vie, dans un monde de plus en plus complexe et compétitif.

Les organisations d'appui-conseil, publiques et privées, ont également du s'adapter au contexte de libre association des paysans, de libéralisation économique et d'une diversité des organisations paysannes qui émergent aujourd'hui. Les approches de modèles standard pour organiser le monde rural ont montré leurs limites. A priori, les encadreurs qui sont devenus des conseillers devront d'abord comprendre chaque organisation pour lui proposer des appuis-conseils adaptés, et dans ce but, s'équiper d'outils méthodologiques souples, appropriés et responsabilisant.

### **3. RAISON D'ÊTRE ET FINALITÉ DE L'OUTIL**

Les organisations paysannes se posent régulièrement la question de savoir si elles sont sur le bon chemin. Est-ce que les orientations stratégiques prises, les activités entreprises et notamment les services fournis aux membres contribuent-ils à une amélioration effective de leur situation ? C'est la responsabilité première des

organisations paysannes. Les organisations d'appui-conseil les accompagnent dans cette remise en cause continue.

La finalité de cet outil d'auto-évaluation est l'appropriation effective des coopératives agricoles de base par leurs membres. L'outil permet aux membres et aux dirigeants élus des coopératives agricoles de devenir les maîtres du développement de leur organisation. L'outil facilite l'identification par les membres des aspects de leur organisation qu'ils souhaitent renforcer eux-mêmes ou sur lesquels ils préfèrent bénéficier d'un appui-conseil.

Cet outil d'auto-évaluation peut servir à plusieurs fins :

- Faciliter l'identification des points forts et faibles de la gestion de la coopérative agricole afin de définir les axes prioritaires de renforcement des capacités.
- Impliquer les adhérents dans les procédures de suivi évaluation de leur coopérative et leur permettre de s'approprier du processus de réflexion interne.
- Stimuler le partage des expériences et l'apprentissage mutuel, au sein de la coopérative et entre coopératives, afin de s'inspirer de ce qui marche réellement en matière de développement des coopératives.
- Suivre les effets des activités de renforcement des capacités qui ont été organisées par les organisations d'appui-conseil pour rendre ces activités plus pertinentes et efficaces.

#### **4. GROUPES CIBLES**

L'outil est en premier lieu destiné à des coopératives agricoles de base qui se sont engagées à s'impliquer activement dans un processus d'amélioration de leurs performances à travers le renforcement des capacités de gestion. En principe, l'outil est utilisé par des animateurs qui sont issus de la coopérative agricole. Ces animateurs (animateurs des coopératives, animateurs endogènes, etc.) animent l'auto-évaluation de la coopérative à l'aide de l'outil.

D'autres structures ou agents accompagnent les animateurs des coopératives, animateurs endogènes, etc. dans l'application de l'outil. Il s'agit des conseillers et formateurs qui sont employés par des programmes d'appui aux organisations paysannes, des unions, fédérations, etc. ou des prestataires de services contractualisés. Ils

ont tous en commun qu'ils œuvrent pour le renforcement des capacités de gestion des coopératives agricoles.

## **5. CONDITIONS ESSENTIELLES**

Avant de se lancer dans un processus d'auto-évaluation, il est essentiel de se rendre compte qu'aucune coopérative agricole de base, ni ses adhérents, ne sont sans expériences. Cependant, une coopérative agricole peut encore améliorer ses performances car de nouveaux défis se présentent tout le temps. La reconnaissance de la nécessité de s'améliorer et l'engagement de la part des dirigeants élus et des adhérents pour un changement est la première condition pour l'application de l'outil d'auto-évaluation.

L'outil s'inscrit dans un processus de renforcement des capacités de gestion des coopératives agricoles. Il permettra aux adhérents d'apprécier l'impact du renforcement des capacités de gestion et le chemin qui reste à parcourir. L'outil permettra aussi une plus grande implication des adhérents dans la gestion de la coopérative. Cependant, à lui seul, et sans le renforcement spécifique des capacités de gestion, l'outil ne peut pas améliorer la performance de la coopérative. L'existence d'un dispositif qui permet la prise d'autres mesures d'accompagnement internes et externes de la coopérative est la deuxième condition d'application de l'outil.

Il y a aussi des conditions à remplir au niveau des compétences des animateurs des coopératives et conseillers, à savoir :

- Avoir une capacité d'écoute et une attitude flexible vis-à-vis les coopératives agricoles dont les capacités sont à renforcer. En effet, les coopératives agricoles présentent une assez grande diversité en termes de fonctions, âge et expériences, taille, etc. Les approches standard n'y conviennent pas toujours.
- Maîtriser les notions et approches qui sont à la base de l'outil. Cela permet d'adapter l'outil aux réalités du milieu et aux aspirations des coopératives et par la suite de fournir un appui-conseil sur mesure.
- Etre formé à l'utilisation de l'outil. La formation par l'expérience constitue la méthode d'apprentissage la plus appropriée.

## 6. NOTIONS DE BASE

### 6.1 Coopératives agricoles de base

Les coopératives sont des associations de personnes, des hommes et femmes, auxquelles les membres adhèrent librement pour satisfaire leurs besoins socio-économiques. La coopérative est une **entreprise économique** dans laquelle tous les adhérents participent. La gestion d'une telle entreprise collective est **contrôlée de manière démocratique par les adhérents**. La gestion est assurée par des dirigeants qui ont été élus par les adhérents qui sont aussi appelés membres ou sociétaires.

Les coopératives agricoles sont des opérateurs économiques dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la foresterie. Elles s'occupent des activités telles que l'approvisionnement en moyens de production (intrants, équipements, etc.), la gestion des infrastructures et équipements collectifs (stockage des intrants, unités de transformation, etc.) ou la commercialisation des produits bruts ou transformés.

Souvent les coopératives agricoles sont elles mêmes regroupées en ensembles plus grands dont les différents niveaux peuvent eux aussi être organisés sur une base coopérative. Les niveaux remplissent des fonctions distinctes. Les coopératives de base constituent le premier niveau d'organisation qui correspond souvent à l'entité administrative de base, le village. Le plus souvent les adhérents d'une coopérative viennent du même village.

### 6.2 Domaines de compétence

Les coopératives agricoles de base présentent une assez grande diversité. Cependant, comme toute organisation, elles peuvent être appréhendées selon trois domaines de compétence :

- **L'organisation interne.** C'est tout ce qui concerne le fonctionnement interne.
- **Les services ou les biens fournis par l'organisation.** Ce sont les services que la coopérative offre aux adhérents et qui motivent les hommes et femmes à adhérer.
- **Les relations externes.** Ce sont les relations que la coopérative entretient avec d'autres coopératives ou d'autres acteurs dans le secteur agricole.

La diversité des coopératives agricoles de base est telle qu'une liste standard des compétences est difficile à établir. Cependant, les domaines sont divisés en sous-domaines (voir encadré 1).

**Encadré 1 : Les domaines et sous-domaines de compétence**

**L'organisation interne**

- A. La gouvernance de la coopérative
- B. La gestion des ressources humaines, financières et matérielles

**Les services fournis par la coopérative**

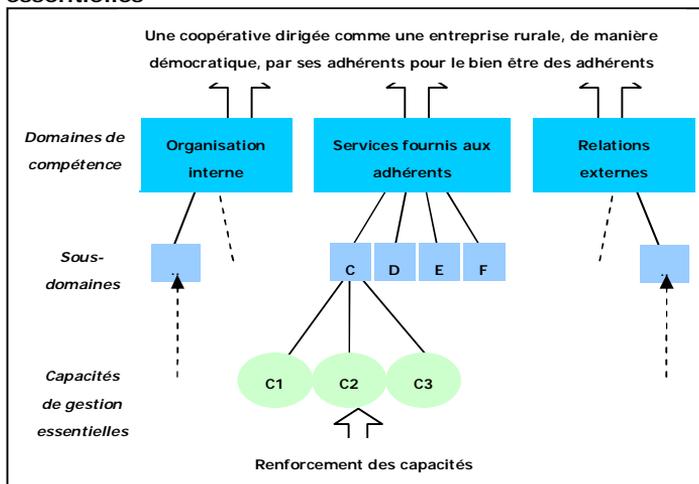
- C. La gestion des crédits
- D. L'approvisionnement en intrants
- E. La transformation des produits
- F. La commercialisation des produits

**Les relations externes**

- G. La représentation des adhérents
- H. La négociation des appuis
- I. La maîtrise de la filière

Ces trois domaines exigent de chaque coopérative agricole d'avoir des **capacités de gestion essentielles** (voir encadré 2).

**Encadré 2 : Les relations entre les domaines et les capacités essentielles**



Ce sont des capacités que la coopérative agricole doit développer pour être performante dans chacun des domaines. Cela peut demander le renforcement des capacités de gestion.

### 6.3 Evaluation de la performance

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement des informations tandis que l'évaluation fait la même chose à un moment donné. Le **suivi** sert surtout à comparer les réalisations aux prévisions. Cependant, l'**évaluation** fait des constats à un moment donné et fait l'analyse de la situation. Ensuite, elle fait des propositions d'amélioration qui sont argumentées. L'essentiel de l'**auto-évaluation** des coopératives agricoles de base est qu'elle est maîtrisée par les adhérents (voir encadré 3).

#### Encadré 3 : Auto-évaluation des coopératives agricoles de base

L'auto-évaluation des coopératives agricoles de base consiste à faire dresser l'état des lieux de la coopérative par les adhérents à un moment donné, sur la base des informations disponibles. Les adhérents apprécient de manière argumentée la situation pour ensuite faire des propositions d'amélioration.

L'outil d'auto-évaluation s'adresse directement aux capacités de gestion essentielles dont la coopérative agricole doit disposer pour être performante. Chaque capacité de gestion est énoncée sous forme d'une question pour pouvoir évaluer les capacités. Il y a plusieurs capacités et questions par domaine. L'ensemble des capacités et questions constitue la **grille d'évaluation**.

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

- Les **questions** sont formulées pour interroger sur les capacités de gestion essentielles. Les participants à l'évaluation discutent sur la question et donnent une réponse.
- Les réponses sont traduites en un **niveau d'appréciation (score)** des capacités à l'aide d'une grille d'évaluation.
- Chaque **capacité de gestion** aura alors un score ; par exemple, (1) non, la capacité n'est pas encore développée, (2) oui, la capacité est développée mais elle reste à développer davantage et (3) oui, la capacité est bien développée.

Cette manière d'évaluer les capacités de gestion d'une coopérative agricole est qualitative. Chaque participant répond aux questions ou donne des scores pour les capacités selon sa propre perception et ses expériences de travail avec la coopérative.

Le choix de s'organiser en coopérative sous-entend aussi l'adhésion à des principes tels que :

- L'équité par la représentation et la participation des hommes et femmes de différentes catégories de membres dans la gestion de la coopérative.
- La transparence en gestion par le partage des informations entre les dirigeants élus et les adhérents sur la vie associative et la gestion entrepreneuriale de la coopérative.
- La redevabilité des dirigeants élus envers ceux qui les ont élus sur la gestion de la coopérative.

En effet, le respect de ces principes et d'autres principes est souvent exigé par certains acheteurs finaux ou consommateurs des produits agricoles fournis par les coopératives de base. C'est notamment le cas pour des coopératives agricoles qui opèrent dans des filières des produits de l'agriculture biologique ou du commerce équitable. Il est alors faisable d'intégrer ces principes dans l'évaluation des capacités de gestion.

#### 6.4 Cadre référentiel

L'utilisation de la grille d'évaluation permet d'analyser la performance actuelle de la coopérative agricole de base. Cependant, l'exercice doit également permettre d'apprécier l'**évolution des capacités de gestion** pour voir si la coopérative s'améliore ou non. Il est ainsi indispensable d'élaborer des références avant de commencer l'exercice d'évaluation. C'est-à-dire, décrire les situations de référence qui permettent d'attribuer des scores pour chaque capacité de gestion.

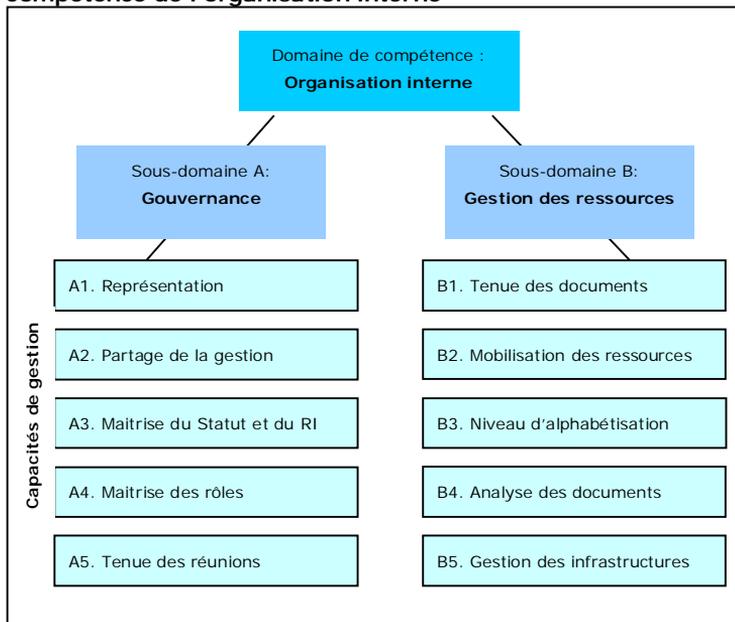
L'ensemble des situations de référence définies, constitue le **cadre référentiel**. L'élaboration d'un cadre référentiel est indiquée, si l'on envisage de suivre ou comparer de manière systématique les coopératives. Ce cadre permet aussi de constituer des catégories de coopératives selon leur niveau de développement. C'est une question à répondre avant d'élaborer le cadre référentiel.

## 7. EXPLICATION DE L'OUTIL

### 7.1 La grille d'évaluation

La grille d'évaluation à élaborer est alors basée sur les trois domaines de compétence, qui sont à leur tour déclinés en sous-domaines et capacités de gestion essentielles. C'est ainsi que la grille d'évaluation est structurée (voir encadré 4 pour un exemple).

**Encadré 4 : Structure de la grille évaluation pour le domaine de compétence de l'organisation interne**



Le premier domaine de compétence d'une coopérative agricole de base est celui de l'**organisation interne**. Ce sont tous les aspects de la vie interne de la coopérative (voir tableau 1). Tous les adhérents sont concernés, même s'ils ont élu des dirigeants pour s'occuper de la gestion quotidienne de la coopérative. Les dirigeants sont responsables de la gestion des ressources de la coopérative selon les procédures mises en place. Ils rendent compte de leur gestion aux adhérents selon des règles de contrôle

démocratique. C'est à travers les règles de gouvernance que les adhérents demandent des comptes aux dirigeants élus et peuvent orienter la coopérative.

**Tableau 1 : Les capacités essentielles pour l'organisation interne**

Organisation interne	Sous-domaines :	No.	Capacités de gestion :
	Organisation interne	La gouvernance	A1
A2			Le partage de la gestion de la coopérative par les dirigeants élus
A3			La maîtrise des SRI par les dirigeants élus*
A4			La connaissance et la maîtrise de leurs postes et rôles par les dirigeants élus
A5			La tenue des réunions statutaires de la coopérative et la participation active des adhérents aux réunions
La gestion des ressources		B1	L'existence et la tenue des documents financiers des activités économiques selon les procédures
		B2	La mobilisation des ressources financières internes par la coopérative
		B3	L'alphabétisation des dirigeants élus et des membres des équipes techniques
		B4	La capacité d'analyse des documents financiers par les dirigeants élus
		B5	L'entretien et le renouvellement des infrastructures et équipements de la coopérative

\*SRI : Statut et Règlement Intérieur

Le deuxième domaine de compétence est celui des **services fournis par la coopérative aux membres**. Les services concernés dépendent des fonctions que la coopérative agricole s'est

attribuées. En tant qu'entreprise collective, la coopérative agricole organise l'approvisionnement en intrants, l'acquisition des infrastructures et équipements, la transformation ou la commercialisation des produits (voir tableau 2).

**Tableau 2 : Les capacités essentielles pour les services aux adhérents**

	<b>Sous-domaines :</b>	<b>No.</b>	<b>Capacités de gestion :</b>
<b>Services fournis aux adhérents</b>	<b>La gestion des crédits</b>	C1	L'éligibilité de la coopérative au crédit
		C2	Le recouvrement par la coopérative des crédits auprès des adhérents
		C3	La capacité des dirigeants élus de formuler et analyser des demandes de crédits
	<b>L'approvisionnement en intrants</b>	D1	L'approvisionnement à temps des adhérents en semences de qualité
		D2	L'approvisionnement à temps des adhérents en engrais de qualité
		D3	La formation des adhérents aux nouvelles techniques de production
	<b>La transformation des produits</b>	E1	L'acquisition et la gestion des équipements pour la transformation et la commercialisation
		E2	La formation des adhérents aux nouvelles techniques de transformation
	<b>La commercialisation des produits</b>	F1	La commercialisation de toute la production des adhérents par la coopérative
		F2	La recherche des partenaires commerciaux pour la vente des produits

L'organisation collective de ses services devra permettre d'améliorer les revenus des adhérents individuels par rapport à une

situation où chaque individu s'organiserait à sa manière. C'est la motivation essentielle, pour les producteurs et productrices, d'adhérer à la coopérative. A leur tour, les producteurs et productrices devront maîtriser les technologies appropriées pour valoriser les moyens de production fournis par la coopérative d'où leur mise à niveau à travers des formations.

Le troisième domaine est celui des **relations externes**. Elles concernent l'appartenance de la coopérative agricole à une structure paysanne pour défendre ses intérêts et bénéficier des services collectifs, les relations avec des services publics ou des prestataires privés pour améliorer la gestion, et les relations avec d'autres acteurs de la filière pour mieux maîtriser les marchés des produits agricoles (voir tableau 3).

**Tableau 3 : Les capacités essentielles pour les relations externes**

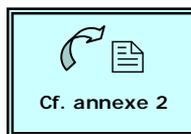
	Sous-domaines :	No.	Capacités de gestion :
<b>Relations externes</b>	<b>La représentation des membres</b>	G1	L'appartenance à une union ou des réseaux d'organisations des producteurs
		G2	La représentation des adhérents à des rencontres avec les autorités locales
	<b>La négociation des appuis</b>	H1	La capacité pour négocier auprès des services publics et prestataires privés des appuis dans les différents domaines de gestion
	<b>La maîtrise de la filière</b>	I1	Les moyens et les réseaux pour s'informer sur le marché des produits agricoles
I2		La participation à des rencontres sur le développement des marchés	

L'annexe 1 présente la liste complète des capacités essentielles. Il est recommandé d'utiliser cette liste comme la base. Une option est d'agrandir la liste des capacités selon les réalités du milieu, du type de coopérative agricole et des objectifs poursuivis par l'auto-



évaluation. Certaines capacités peuvent même être supprimées si elles ne sont pas pertinentes.

Toutes les capacités sont ensuite traduites en questions qui constituent des indicateurs d'évaluation. Il est recommandé que chaque question soit formulée de manière à ce qu'elle renferme une seule idée et soit une question fermée (la réponse possible est en principe « oui » ou « non »). S'il y a plusieurs idées, elles doivent aboutir à plusieurs questions. L'annexe 2 présente les questions suggérées.



## 7.2 Evaluation des capacités à l'aide des scores

Après avoir traduit les capacités de gestion en **questions**, l'évaluation se fait en deux étapes : d'abord, répondre aux questions et ensuite, attribuer des scores aux réponses données.

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

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

Chacune des réponses correspond à un **score** :

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

Il y a trois manières d'apprécier le niveau de la capacité. Prenons l'exemple du domaine de l'organisation interne et le sous-domaine de la gouvernance.

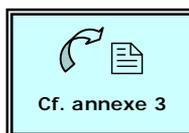
Une première option est d'utiliser les scores 1 à 3. Chaque capacité de gestion reçoit un score en fonction de la réponse donnée à la question (voir l'exemple suivant).

**Exemple des scores (1, 2 ou 3) pour une capacité donnée :**

Domaine : <b>Organisation interne</b>					
Sous-domaine : <b>Gouvernance</b>					
No	Questions	Constat	Scores		
			Non	Oui, mais	Oui
A3	<b>Les dirigeants maîtrisent-ils les SRI ?</b>	Les dirigeants quand ils prennent des décisions se réfèrent quelquefois aux SRI.		2	

Une deuxième option est de remplacer les scores par des signes si la notation de la coopérative est perçue comme un exercice négatif qui empêche une évaluation.

Alors, un score 1 devient « + », un score 2 devient « ++ » et un score 3 devient « +++ » (voir l'exemple suivant). L'annexe 3 présente un format pour enregistrer les scores.



**Exemple des scores (+, ++ ou +++) pour une capacité donnée :**

Domaine : <b>Organisation interne</b>					
Sous-domaine : <b>Gouvernance</b>					
No	Questions	Constat	Scores		
			Non	Oui, mais	Oui
A5	<b>Les réunions statutaires sont-elles tenues et les adhérents participent-ils activement ?</b>	Il y a au moins quatre AG dans l'année et plus de la moitié des membres participe			+++

Il est recommandé d'utiliser les scores ou les signes attribués pour identifier les points forts et faibles de la coopérative agricole de base en combinaison avec les constats faits. Cela permet de faire un diagnostic participatif et argumenté de la gestion.

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

Cela peut donner un score moyen minimal 1 et un score moyen maximal 3.

Il est à retenir qu'un score moyen qui est inférieur à 1,25 indique que la gestion est perçue comme faiblement développée et qu'elle exige une amélioration. Un score moyen qui est supérieur à 2,25 indique que la gestion est perçue comme bien développée et qu'elle ne demande pas immédiatement des améliorations (voir l'exemple suivant).

**Exemple du score moyen d'un sous-domaine :**

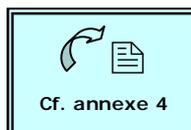
Domaine : <b>Organisation interne</b>					
Sous-domaine : <b>Gouvernance</b>					
No	Questions	Constat	Scores		
			Non	Oui, mais	Oui
<b>A1</b>	Toutes les catégories des adhérents (femmes) sont-elles représentées dans les structures dirigeantes ?		1		
<b>A2</b>	La gestion de la coopérative est-elle partagée par les dirigeants ?			2	
<b>A3</b>	Les dirigeants maîtrisent-ils les SRI ?			2	
<b>A4</b>	Les dirigeants connaissent-ils et maîtrisent-ils leurs postes et rôles ?			2	
<b>A5</b>	Les réunions statutaires sont-elles tenues et les adhérents participent-ils ?				3
		<b>Score moyen</b>	Score total : 10 divisé par 5 = <b>2</b>		

### 7.3 Organisation de l'évaluation

Il y a plusieurs méthodes pour organiser l'évaluation :

- **Individuelle.** Plusieurs personnes au sein de la coopérative font chacune l'évaluation.
- **Focus groupe.** Des groupes (par exemple, les dirigeants élus, les adhérents, les agents techniques) font l'évaluation.
- **Collective.** La coopérative dans son ensemble fait l'évaluation.

Il est recommandé de procéder par la deuxième méthode car elle permet de connaître les perceptions de différents groupes. En effet, il est intéressant de confronter les scores moyens des différents groupes et d'animer un débat au sein de la coopérative agricole. L'annexe 4 donne un format pour présenter les scores moyens des groupes



Un tel débat permet aussi de clarifier des aspects de la vie coopérative et d'informer les uns et les autres sur les enjeux. L'émergence d'un débat transparent, nourri par les contributions et l'expérience des participants est un résultat essentiel de l'utilisation de l'outil. La production de scores doit servir avant tout à nourrir ce débat et ne peut être une finalité en soit.

### 7.4 Utilisation d'un cadre référentiel

Le cadre référentiel précise la description de chacune des trois situations (« non », « oui, mais » ou « oui ») pour une capacité de gestion donnée. Cette description exige alors une connaissance de toutes les situations dans lesquelles une coopérative agricole de base peut se retrouver. Ensuite, lors de l'auto-évaluation proprement dite, il faut préciser pour chaque indicateur la situation de la coopérative évaluée pour attribuer un score. Elle exige aussi d'avoir une vision sur ce que peuvent être les trajectoires de développement (d'aller de 1 vers 3) de la coopérative agricole.

L'annexe 5 présente un exemple d'un cadre référentiel qui a été élaboré après des enquêtes de terrain.



Le cadre référentiel peut être utile à trois niveaux :

- pour la coopérative elle-même, se situer dans un référentiel permet de relativiser ce qui est perçu en interne comme une bonne performance, et de mesurer le trajet restant à accomplir ;
- pour les personnes qui accompagnent les coopératives dans une relation de proximité (animateur-conseiller, formateurs, etc.), il permet de rendre plus objectif le lien entre les développements observés et les appuis à mobiliser ;
- pour un programme de renforcement des capacités, il peut contribuer à alimenter un dispositif de suivi-évaluation des appuis-conseils et mettre en exergue les résultats atteints (les compétences développées par la coopérative).

Il est alors recommandé d'élaborer et d'utiliser un cadre référentiel s'il constitue une plus value au programme de renforcement des capacités des coopératives. La condition essentielle est que son application n'entrave pas la maîtrise du processus d'auto-évaluation par les coopératives elles-mêmes. Le danger étant une dérive vers une utilisation normative et descendante de l'outil (de type audit), contraire à l'objectif d'appropriation de l'outil d'auto-évaluation par les coopératives elles mêmes.

## **7.5 Visualisation des résultats de l'auto-évaluation**

La visualisation des résultats de l'auto-évaluation est une manière de partager les résultats dans des milieux où tout le monde n'est pas alphabétisé. D'autant plus que les symboles utilisés sont issus du milieu de la coopérative agricole de base qui s'est auto-évaluée.

Il est important de retenir que la visualisation concerne les scores moyens par sous-domaine de compétence. Dans ce cas, un score moyen inférieur à 1,25 reçoit la couleur rouge, un score moyen entre 1,25 et 2,25 la couleur orange et un score moyen supérieur à 2,25 reçoit la couleur verte.

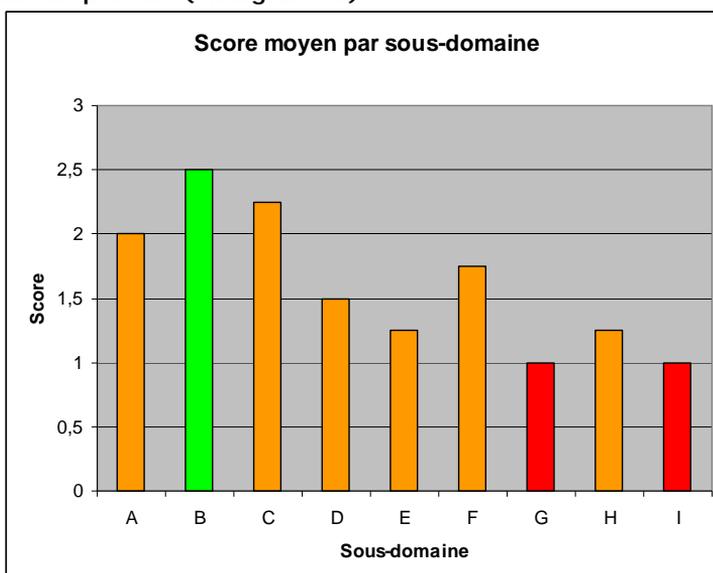
La visualisation peut se faire sous deux formes :

- en donnant une couleur aux cases des scores moyens. Cela peut se faire à la fin de l'évaluation en prenant la liste complète des scores (voir l'exemple suivant) ;
- en utilisant des barres (histogramme) (voir l'exemple après).

**Exemple de la visualisation des scores moyens par sous-domaine de compétence (cases colorées)**

Domaine :	Sous-domaines :	Score moyenne
Organisation interne	A. Gouvernance	2*
	B. Gestion des ressources	2,5
Services fournis aux adhérents	C. Gestion des crédits	2,25
	D. Approvisionnement	1,5
	E. Transformation	1,25
	F. Commercialisation	1,75
Relations externes	G. Représentation membres	1
	H. Négociation des appuis	1,25
	I. Maîtrise de la filière	1

**Exemple de la visualisation des scores moyens par sous-domaine de compétence (histogramme)**



La visualisation sous forme des barres permet de comparer les scores et d'identifier les sous-domaines qui méritent être renforcés (surtout ceux en orange et rouge). En focus groupe, les pistes de solution peuvent être identifiées pour arriver aux valeurs vertes. Si l'auto-évaluation est conduite chaque année, les barres facilitent aussi le suivi de l'évolution de la coopérative agricole dans le temps.

## 7.6 Fréquence de l'application de l'outil

L'outil d'auto-évaluation sert à identifier les forces et faiblesses d'une coopérative agricole de base et par la suite définir voire planifier les activités de renforcement des capacités. L'horizon adopté est lié à la fréquence des auto-évaluations (annuelle ou pluriannuelle).

Deux options se dégagent :

- **Une application unique** de l'outil d'auto-évaluation, qui débouche sur l'élaboration d'un plan de développement de la coopérative agricole qui couvre plusieurs années. La mise en œuvre des activités de renforcement prévues par le plan est évaluée une fois par an (de préférence à la fin de la campagne). L'outil est appliqué de nouveau après quelques années. Cette option exige toutefois une séance de planification à part et entière et une certaine rigueur dans sa mise en œuvre.
- **Une application répétée** avec comme résultat la définition chaque année de quelques activités prioritaires de renforcement des capacités à mener durant les mois à venir. L'outil sert à entretenir un processus de suivi-apprentissage pendant lequel, chaque année, la gestion de la coopérative est évaluée. Cette option demande la flexibilité dans la conduite afin d'éviter la redondance.

Si l'on opte pour la dernière application, ce qui est recommandé, trois questions clés peuvent compléter l'utilisation de l'outil :

- La performance de la coopérative est-elle améliorée ?
- Quelles sont les capacités qui ont contribué à cette amélioration ?
- Quelles sont activités menées qui ont renforcé les capacités concernées ?

## **7.7 Prise en compte de l'aspect genre**

Dans sa conception l'outil traite de façon transversale l'aspect genre. Cette dimension est reflétée à travers toute la démarche proposée et dans l'ensemble des points des domaines de performance. L'attention est particulièrement mise sur l'évaluation du genre à deux niveaux : lors de l'établissement du cadre référentiel d'évaluation (voir annexe 1) qui est ensuite traduit en questions (voir annexe 2) et lors de la constitution des groupes focus (voir chapitre 8 Démarche d'application de l'outil). Du fait de sa flexibilité et en fonction de la démarche choisie, l'organisation doit aussi adapter l'outil à ses besoins.

## **8. DÉMARCHE D'APPLICATION DE L'OUTIL**

### **8.1 Avant l'application**

Les préparatifs de l'auto-évaluation conditionnent aussi bien l'application correcte de l'outil que le début effectif d'un processus de développement organisationnel maîtrisé par la coopérative agricole de base et ses adhérents (voir encadré 5).

#### **Encadre 5 : Avant l'application de l'outil**

- Information des adhérents et dirigeants élus de la coopérative agricole sur le but et l'approche de l'auto-évaluation.
- Prise de décision par les dirigeants élus d'appliquer l'outil et engagement au développement organisationnel.
- Désignation des animateurs des coopératives et responsabilisation de l'équipe d'animation.
- Adaptation de l'outil par l'équipe d'animation (formulation des questions d'évaluation des capacités de gestion, méthode d'attribution des scores, organisation de l'évaluation en focus groupes, méthode de visualisation des scores).
- Préparation des supports.

La coopérative elle-même décide si elle applique l'outil et à travers cette décision si elle s'engage à un changement. Quelle que soit la performance d'une coopérative agricole, des changements pour améliorer les performances sont toujours possibles. Durant les préparatifs, les organisations d'appui-conseil et leurs conseillers

sensibilisent et informent les dirigeants élus et les adhérents de la coopérative sur le but de l'auto-évaluation et expliquent les principes de l'outil. C'est aux dirigeants élus de la coopérative de prendre la décision d'appliquer l'outil et, en concertation avec les conseillers, de définir le mandat de l'équipe d'animation de l'auto-évaluation.

Une fois la décision prise, il est important de responsabiliser des personnes de conduire l'auto-évaluation proprement dite. Partant du principe que la coopérative est le maître du processus de développement organisationnel, elle est invitée à désigner des personnes en son sein qui vont animer l'auto-évaluation. De préférence, ces personnes doivent être acceptées par tous, capables de maîtriser l'outil et la démarche d'application et faciliter la définition des activités de renforcement des capacités.

Dans un premier temps, ces animateurs des coopératives sont à appuyer par les conseillers des organisations d'appui-conseil. Ils constituent ensemble l'équipe d'animation de l'auto-évaluation. Les animateurs des coopératives reçoivent des explications sur l'outil de la part des conseillers en avance, et plus important, ils sont à associer à l'adaptation de l'outil.

Les animateurs des coopératives et les conseillers, ensemble, passent en revue les éléments suivants pour adapter l'outil :

- La pertinence des capacités de gestion qui sont proposées pour l'auto-évaluation. Certaines capacités peuvent s'avérer non pertinentes tandis que d'autres sont à inclure dans la liste. Il est recommandé de parcourir la liste proposée (en annexe 1) pour avoir une liste définitive.
- La formulation des questions qui constituent la grille d'évaluation. Il est notamment recommandé de prêter attention à la formulation des questions (une seule idée par question fermée) dans des termes compréhensibles (selon des termes utilisés dans le milieu) et à la traduction en langue locale (voir annexe 2).
- La méthode à utiliser pour attribuer des scores aux réponses. Il s'agit particulièrement de faire un choix entre attribuer des scores (1, 2 ou 3) ou utiliser des signes (+, ++ ou +++). Il est aussi indiqué de décider si l'on veut procéder aux calculs des scores moyens par sous-domaine de compétence.

- L'organisation pour répondre aux questions. Ici, le choix est entre l'évaluation individuelle, l'évaluation par des focus groupes ou l'évaluation collective. Le choix est une question d'ordre pratique (volume de travail, durée de l'auto-évaluation) et la méthode retenue doit être la plus appropriée pour susciter un débat au sein de la coopérative sur son avenir. Au cas, d'une évaluation par des focus groupes, il faut définir les focus groupes.
- L'approche de visualisation des scores aux réponses. Si l'on a opté pour calculer des scores moyens par sous-domaine, la visualisation devient une option.

La précision des éléments ci-dessus permet aux conseillers et animateurs des coopératives de préparer les supports :

- Un tableau de l'ensemble des questions d'évaluation (voir annexe 2).
- Des tableaux pour l'évaluation des capacités de gestion et l'attribution des scores dans les focus groupes (voir annexe 3).
- Un tableau pour la synthèse des scores en plénière (voir annexe 4).

## **8.2 Durant l'application**

Dans le texte qui suit, la démarche est détaillée selon des choix basés sur les options recommandées (voir chapitre 7) pour la démarche (voir encadré 6).

Avant de procéder à l'auto-évaluation proprement dite, l'équipe d'animation explique durant une séance en plénière les objectifs visés par l'exercice, le rôle de l'équipe et les quelques règles de jeu à respecter durant l'auto-évaluation.

Ensuite, l'équipe procède à l'explication de l'outil et répond aux questions posées par les participants, notamment sur :

- Les domaines et sous-domaines de compétence.
- Les questions d'évaluation des capacités de gestion et l'attribution des scores (voir annexe 2).
- La démarche : l'attribution des scores par des focus groupes, la restitution et la mise en commun des scores, l'identification des forces et faiblesses de la coopérative et la définition des priorités pour le renforcement des capacités.

#### **Encadre 6 : Durant l'application de l'outil**

En plénière :

- Explication du but et de l'approche de l'auto-évaluation.
- Formation des focus groupes.

Dans les focus groupes :

- Réponses aux questions d'évaluation en faisant les constats.
- Attribution des scores selon les réponses.
- Calculs et visualisation des scores moyens par sous-domaine de compétence par les animateurs devant le groupe.

En plénière :

- Confrontation et débat des scores des focus groupes.
- Calculs et visualisation des scores moyens par sous-domaine par les animateurs devant les participants.
- Identification des forces et faiblesses de gestion.
- Définition des principaux axes de renforcement des capacités de gestion.

Après l'introduction, les focus groupes sont formés. L'équipe anime l'évaluation des capacités de gestion de la coopérative par l'attribution des scores par les focus groupes (à l'aide des tableaux basés sur l'annexe 3). L'animation porte essentiellement sur :

- La compréhension de chaque question d'évaluation posée.
- Les premiers constats faits pour chaque question d'évaluation. Ces constats sont débattus et ensuite retenus pour être notés dans le tableau.
- Le score à donner selon la réponse à chaque question. Les constats sont à la base des discussions pour arriver à un score consensuel.
- Les calculs des scores moyens par sous-domaine de compétence en utilisant les couleurs rouge, orange et vert par les animateurs devant le focus groupe.

Une fois que les focus groupes ont fini l'attribution des scores, ils se retrouvent en séance plénière pour identifier les forces et faiblesses de la coopérative sur la base des scores des focus groupes. En préparation de cette étape, les animateurs reportent les scores de chaque groupe sur un tableau de synthèse des scores (basé sur le tableau en annexe 4).

L'animation porte principalement sur :

- La comparaison des scores des focus groupes pour arriver à un consensus en plénière sur les capacités de gestion qui constituent une force et celles qui sont considérées être une faiblesse.
- Le calcul des scores moyens par sous-domaine en plénière (sur la base des scores moyens des focus groupes) en utilisant les couleurs rouge, orange et vert par les animateurs devant la plénière.
- L'interprétation en plénière des couleurs et la discussion sur les causes des faiblesses de gestion identifiées et la définition des principaux axes de renforcement des capacités.

Enfin d'autres outils méthodologiques sont disponibles pour approfondir le diagnostic ; par exemple l'analyse des Forces – Faiblesses – Opportunités - Menaces (FFOM) et l'arbre à problèmes.

### **8.3 Après l'application**

Après la conduite de l'auto-évaluation proprement dite, il est opportun de procéder à la définition et la planification des activités de renforcement des capacités. Le contenu d'un tel plan est lié à son horizon (un an ou plusieurs années) qui à son tour est lié à la fréquence des auto-évaluations (annuelle ou pluriannuelle). En principe, cette question est à répondre par la coopérative agricole de base concernée.

#### **Encadre 7 : Après l'application de l'outil**

- Approbation des résultats de l'auto-évaluation par les dirigeants élus de la coopérative.
- Prise de décision par la coopérative sur la fréquence d'application de l'outil.
- Planification (annuelle ou pluriannuelle) en plénière du renforcement des capacités de gestion.

Quelle que soit l'option prise, la définition voire planification des activités de renforcement des capacités de gestion définit les éléments suivants :

- Les capacités prioritaires (scores rouges et oranges) à renforcer et leurs éléments spécifiques sur la base des constats faits.
- Les activités de renforcement à mener. Elles peuvent être de différente nature : fournir des informations (sur les textes, par des visites d'échanges, etc.), former des dirigeants ou certaines catégories d'adhérents à la gestion coopérative, mise à la disposition des outils de gestion (cahiers de gestion financière, etc.), mener des missions d'appui-conseil sur des thématiques précises, etc.
- Les personnes impliquées et leurs responsabilités, notamment les responsabilités des dirigeants élus de la coopérative, des animateurs des coopératives et des conseillers.
- Les périodes de mise en œuvre des activités de renforcement des activités.
- Les indicateurs qui facilitent le suivi de la mise en œuvre des activités de recherche, notamment concernant les résultats immédiats des activités.

Dans le but d'une appropriation du processus par la coopérative, il est essentiel que la planification se fasse en présence de tous les adhérents et que les dirigeants élus de la coopérative, de manière formelle, approuvent les résultats de l'auto-évaluation.

## **9. PIÈGES ET PERSPECTIVES**

L'outil d'auto-évaluation en soi ne permet pas d'améliorer la performance des coopératives agricoles de base. D'autres facteurs, internes et externes, auxquels cet outil ne permet pas de s'adresser, sont également importants. Combiner l'application de cet outil avec l'analyse de la performance économique et financière de la coopérative agricole, par exemple à la fin de la campagne, permet d'enrichir l'auto-évaluation et d'aborder d'autres aspects.

L'outil n'est pas non plus un outil d'audit de la coopérative, ce qui est souvent exigé par des textes réglementaires ou des partenaires commerciaux de la coopérative. Les systèmes d'évaluation de la coopérative agricole dans le cadre de la culture biologique ou du commerce équitable vérifient si les coopératives répondent aux exigences des marchés. Ils utilisent souvent des critères semblables à ceux utilisés par le présent outil d'auto-évaluation.

Cependant il y a des différences fondamentales. L'outil d'auto-évaluation ainsi que ses résultats est la propriété de la coopérative, l'outil est maîtrisé par la coopérative et c'est elle qui décide quand et comment l'utiliser. L'outil est centré sur l'atteinte de performance globale. Les systèmes d'évaluation pour obtenir des certificats bio et équitable sont appliqués chaque année, sont plutôt des outils d'audit externe. Ils font référence à des standards internationaux prédéfinis, qui doivent être réinterprétés dans le contexte local.

**ANNEXE 1 : LISTE DES CAPACITES ESSENTIELLES DE GESTION DES COOPERATIVES AGRICOLES DE BASE**

	Sous-domaines :	No	Capacités de gestion :
Organisation interne	Gouvernance	A1	La représentation de toutes les catégories d'adhérents dans les structures dirigeantes
		A2	Le partage de la gestion de la coopérative par les dirigeants
		A3	La maîtrise du statut et du règlement intérieur par les dirigeants
		A4	La connaissance et la maîtrise de leurs postes et rôles par les dirigeants
		A5	La tenue des réunions statutaires et la participation active des adhérents aux réunions
	Gestion des ressources	B1	L'existence et la tenue correcte des documents financiers et de gestion des activités économiques
		B2	La mobilisation des ressources financières internes par la coopérative
		B3	L'alphabétisation des dirigeants et des membres des équipes techniques
		B4	La capacité d'analyse des documents financiers par les dirigeants
		B5	L'entretien et le renouvellement des infrastructures et équipements de la coopérative
Services fournis aux adhérents	Gestion des crédits	C1	L'éligibilité de la coopérative au crédit
		C2	Le recouvrement par la coopérative des crédits auprès des adhérents
		C3	La capacité des dirigeants de formuler et analyser des demandes de crédits
	Approvisionnement en intrants	D1	La fourniture à temps des semences de qualité aux adhérents
		D2	La fourniture à temps de l'engrais de qualité aux adhérents
		D3	La formation des adhérents aux nouvelles techniques de production

<b>Services fournis aux adhérents</b>	<b>Sous-domaines :</b>	<b>No</b>	Capacités de gestion :
	<b>Transformation</b>	<b>E1</b>	L'acquisition et la gestion des équipements pour la transformation et la commercialisation
		<b>E2</b>	La formation des adhérents aux nouvelles techniques de transformation
	<b>Commercialisation</b>	<b>F1</b>	La commercialisation de toute la production des adhérents par la coopérative
<b>F2</b>		La recherche des partenaires commerciaux pour la vente des produits	
<b>Relations externes</b>	<b>Représentation des membres</b>	<b>G1</b>	L'appartenance à une union ou des réseaux d'organisations des producteurs
		<b>G2</b>	La représentation des adhérents à des rencontres avec les autorités locales
	<b>Négociation des appuis</b>	<b>H1</b>	La capacité de négociation des appuis auprès des services publics et prestataires privés
	<b>Maîtrise de la filière</b>	<b>I1</b>	Les moyens et les réseaux pour s'informer sur le marché
<b>I2</b>		La participation à des rencontres sur le développement des marchés	

**ANNEXE 2 : EXEMPLES DES QUESTIONS POUR EVALUER LES CAPACITES DE GESTION**

	<b>Sous-domaines :</b>	<b>No</b>	<b>Questions d'évaluation :</b>
<b>Organisation interne</b>	<b>Gouvernance</b>	<b>A1</b>	Toutes les catégories des adhérents de la coopérative, notamment les femmes, sont-elles représentées dans les structures dirigeantes ?
		<b>A2</b>	La gestion de la coopérative est-elle partagée par les dirigeants ?
		<b>A3</b>	Les dirigeants maîtrisent-ils le Statut et le Règlement Intérieur de la coopérative ?
		<b>A4</b>	Les dirigeants connaissent-ils et maîtrisent-ils leurs postes et rôles ?
		<b>A5</b>	Les réunions statutaires sont-elles tenues et les adhérents participent-ils activement ?
	<b>Gestion des ressources</b>	<b>B1</b>	Les documents financiers et de gestion des activités économiques de la coopérative existent-ils et sont-ils bien tenus ?
		<b>B2</b>	La coopérative mobilise-t-elle des ressources financières internes ?
		<b>B3</b>	Les dirigeants et les membres des équipes techniques de la coopérative sont-ils alphabétisés ?
		<b>B4</b>	Les dirigeants de la coopérative sont-ils capables d'analyser les documents financiers et de gestion des activités économiques de la coopérative ?
		<b>B5</b>	La coopérative prévoit-elle des fonds pour l'entretien et le renouvellement de ses infrastructures et équipements ?
<b>Services fournis</b>	<b>Gestion des crédits</b>	<b>C1</b>	La coopérative est-elle éligible aux crédits des Institutions de Financement Rural ?
		<b>C2</b>	La coopérative recouvre-t-elle les crédits auprès de ses adhérents ?
		<b>C3</b>	Les dirigeants de la coopérative sont-ils capables d'analyser des demandes de crédits des adhérents ?

	Sous-domaines :	No	Questions d'évaluation :
Services fournis aux membres	Approvisionnement en intrants	D1	La coopérative fournit-elle à temps des semences de qualité à ses adhérents ?
		D2	La coopérative fournit-elle à temps des engrais de qualité à ses adhérents ?
		D3	La coopérative prévoit et organise-t-elle des formations aux nouvelles techniques de production pour ses adhérents ?
	Transformation	E1	La coopérative acquiert-elle des équipements pour la transformation de la production de ses adhérents ?
		E2	La coopérative prévoit et organise-t-elle des formations aux techniques de transformation pour ses adhérents ?
	Commercialisation	F1	Toute la production des adhérents est-elle commercialisée par la coopérative ?
F2		La coopérative cherche-t-elle à consolider les relations avec ses partenaires commerciaux au bénéfice de ses adhérents ?	
Relations externes	Représentation membres	G1	La coopérative adhère-t-elle à une union ou des réseaux d'organisations des producteurs ?
		G2	La coopérative représente-t-elle valablement ses adhérents à des rencontres avec les autorités locales ?
	Négociation des appuis	H1	La coopérative est-elle capable de négocier des appuis auprès des services publics et prestataires privés ?
	Maîtrise de la filière	I1	La coopérative dispose-t-elle des moyens et réseaux pour s'informer sur le marché ?
I2		La coopérative participe-t-elle à des rencontres sur le développement des marchés ?	

Supprimé : ère

Supprimé : t

**ANNEXE 3 : FORMAT POUR L'ÉVALUATION EN FOCUS GROUPE DES CAPACITÉS DE GESTION**

No	Questions	Constat	Scores		
			Non (1) / (+)	Oui, mais (2) / (++)	Oui (3) / (+++)
<b>A1</b>	Toutes les catégories des adhérents de la coopérative, notamment les femmes, sont-elles représentées dans les structures dirigeantes ?				
<b>A2</b>	La gestion de la coopérative est-elle partagée par les dirigeants ?				
<b>A3</b>	Les dirigeants maîtrisent-ils le Statut et le Règlement Intérieur de la coopérative ?				
<b>A4</b>	Les dirigeants connaissent-ils et maîtrisent-ils leurs postes et rôles ?				
<b>A5</b>	Les réunions statutaires sont-elles tenues et les adhérents participent-ils activement ?				
		<b>Score moyen A</b>			

No	Questions	Constat	Scores		
			Non (1) / (+)	Oui, mais (2) / (++)	Oui (3) / (+++)
B1	Les documents financiers et de gestion des activités économiques de la coopérative existent-ils et sont-ils bien tenus ?				
B2	La coopérative mobilise-t-elle des ressources financières internes ?				
B3	Les dirigeants et les membres des équipes techniques de la coopérative sont-ils alphabétisés ?				
B4	Les dirigeants de la coopérative sont-ils capables d'analyser les documents financiers et de gestion des activités économiques de la coopérative ?				
B5	La coopérative prévoit-elle des fonds pour l'entretien et le renouvellement de ses infrastructures et équipements ?				
		<b>Score moyen B</b>			
C1	La coopérative est-elle éligible aux crédits des Institutions de Financement Rural ?				
C2	La coopérative recouvre-t-elle les crédits auprès de ses adhérents ?				
C3	Les dirigeants de la coopérative sont-ils capables d'analyser des demandes de crédits des adhérents ?				
		<b>Score moyen C</b>			

No	Questions	Constat	Scores		
			Non (1) / (+)	Oui, mais (2) / (++)	Oui (3) / (+++)
D1	La coopérative fournit-elle à temps des semences de qualité à ses adhérents ?				
D2	La coopérative fournit-elle à temps des engrais de qualité à ses adhérents ?				
D3	La coopérative prévoit et organise-t-elle des formations aux nouvelles techniques de production pour ses adhérents ?				
		<b>Score moyen D</b>			
E1	La coopérative acquière-t-elle des équipements pour la transformation de la production de ses adhérents ?				
E2	La coopérative prévoit et organise-t-elle des formations aux techniques de transformation pour ses adhérents ?				
		<b>Score moyen E</b>			
F1	Toute la production des adhérents est-elle commercialisée par la coopérative ?				
F2	La coopérative cherche-t-elle à consolider les relations avec ses partenaires commerciaux au bénéfice de ses adhérents ?				
		<b>Score moyen F</b>			

No	Questions	Constat	Scores		
			Non (1) / (+)	Oui, mais (2) / (++)	Oui (3) / (+++)
<b>G1</b>	La coopérative adhère-t-elle à une union ou des réseaux d'organisations des producteurs ?				
<b>G2</b>	La coopérative représente-t-elle valablement ses adhérents à des rencontres avec les autorités locales ?				
		<b>Score moyen G</b>			
<b>H1</b>	La coopérative est-elle capable de négocier des appuis auprès des services publics et prestataires privés ?				
		<b>Score moyen H</b>			
<b>I1</b>	La coopérative dispose-t-elle des moyens et réseaux pour s'informer sur le marché ?				
<b>I2</b>	La coopérative participe-t-elle à des rencontres sur le développement des marchés ?				
		<b>Score moyen I</b>			

**ANNEXE 4 : FORMAT POUR LA SYNTHÈSE EN PLENIÈRE DES ÉVALUATIONS PAR LES FOCUS GROUPES**

No.	Sous-domaines de compétence		Scores		
			Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
A	Gouvernance				
		<b>Score moyen A</b>			
B	Gestion des ressources				
		<b>Score moyen B</b>			
C	Gestion des crédits				
		<b>Score moyen C</b>			
D	Approvisionnement en intrants				
		<b>Score moyen D</b>			
E	Transformation				
		<b>Score moyen E</b>			
F	Commercialisation				
		<b>Score moyen F</b>			
G	Représentation des membres				
		<b>Score moyen G</b>			
H	Négociation des appuis				
		<b>Score moyen H</b>			
I1	Maîtrise de la filière				
		<b>Score moyen I</b>			

**ANNEXE 5 : EXEMPLE D'UN CADRE RÉFÉRENTIEL POUR L'ÉVALUATION DES CAPACITÉS DE GESTION**

No	Scores		
	1	2	3
<b>A1</b>	<b>Toutes les catégories des adhérents de la coopérative, notamment les femmes, sont-elles représentées dans les structures dirigeantes ?</b>		
	Les femmes sont absentes dans les structures dirigeantes.	Il y a au moins une femme alphabétisée dans les structures dirigeantes.	Il y a plusieurs femmes alphabétisées dans les structures dirigeantes.
<b>A2</b>	<b>La gestion de la coopérative est-elle partagée par les dirigeants ?</b>		
	Un seul membre s'occupe de la gestion.	Quelques membres s'occupent de la gestion mais aucune femme.	Tous les membres dont au moins une femme se partagent la gestion.
<b>A3</b>	<b>Les dirigeants maîtrisent-ils le Statut et le Règlement Intérieur de la coopérative ?</b>		
	Les dirigeants quand ils prennent des décisions ne se réfèrent jamais aux SRI.	Les dirigeants quand ils prennent des décisions se réfèrent quelquefois aux SRI.	Les dirigeants quand ils prennent des décisions se réfèrent toujours aux SRI.
<b>A4</b>	<b>Les dirigeants connaissent-ils et maîtrisent-ils leurs postes et rôles ?</b>		
	La plupart des membres ne connaissent ni leurs postes ni leurs rôles.	La plupart des membres connaissent leurs postes mais ils ne jouent pas leurs rôles.	Chaque membre connaît bien son poste et joue correctement son rôle.
<b>A5</b>	<b>Les réunions statutaires sont-elles tenues et les adhérents participent-ils activement ?</b>		
	Il y a au moins de quatre Assemblées Générales dans l'année et moins de la moitié des membres participe.	Il y a au moins quatre AG dans l'année et au moins la moitié des membres participe mais les femmes ne participent pas.	Il y a au moins quatre AG dans l'année et plus de la moitié des membres participe ; les femmes y participent pleinement.

No	Scores		
	1	2	3
<b>B1</b>	<b>Les documents financiers et de gestion des activités économiques existent-ils et sont-ils bien tenus ?</b>		
	Les documents de gestion financière et économique sont absents.	Les documents de gestion financière et économique sont présents mais ils ne sont pas correctement tenus.	Les documents de gestion financière et économique sont présents et ils sont correctement tenus.
<b>B2</b>	<b>La coopérative mobilise-t-elle des ressources financières internes ?</b>		
	Les seules sources de revenus internes sont la ristourne, les excédents de vente et les frais de marché.	Les sources de revenus internes sont la ristourne, les excédents de vente, les frais de marché plus des prélèvements supplémentaires sur les produits.	Les sources de revenus internes sont la ristourne, les excédents de vente, les frais de marché, les prélèvements supplémentaires sur les produits plus d'autres sources.
<b>B3</b>	<b>Les dirigeants et les membres des équipes techniques de la coopérative sont-ils alphabétisés ?</b>		
	Moins du quart des dirigeants et des membres des équipes techniques est alphabétisé.	Au moins la moitié des dirigeants et des membres des équipes techniques est alphabétisée.	Plus de la moitié des dirigeants et des membres des équipes techniques est alphabétisé.
<b>B4</b>	<b>Les dirigeants de la coopérative sont-ils capables d'analyser les documents financiers de la coopérative ?</b>		
	Les dirigeants ne comprennent pas les documents financiers.	Les dirigeants comprennent les documents financiers mais ils ne sont pas capables d'en tirer des conclusions.	Les dirigeants comprennent les documents financiers et ils en tirent des conclusions pour la campagne prochaine.

No	Scores		
	1	2	3
<b>B5</b>	<b>La coopérative prévoit-elle des fonds pour l'entretien et le renouvellement de ses infrastructures et équipements ?</b>		
	La coopérative ne prévoit des fonds pour ni l'entretien ni le renouvellement.	La coopérative prévoit des fonds pour l'entretien mais pas pour le renouvellement.	La coopérative prévoit des fonds pour aussi bien l'entretien que le renouvellement.
<b>C1</b>	<b>La coopérative est-elle éligible aux crédits des Institutions de Financement Rural ?</b>		
	La coopérative a des impayés et elle ne peut plus avoir des prêts auprès des IFR.	La coopérative a des impayés mais elle peut encore avoir des prêts auprès des IFR.	La coopérative rembourse tous ses crédits à temps et elle peut avoir des prêts auprès des IFR.
<b>C2</b>	<b>La coopérative recouvre-t-elle des crédits auprès de ses adhérents ?</b>		
	Il y a des impayés internes et la coopérative n'a pas une méthode de récupération formelle.	Il n'y a pas d'impayés internes mais la coopérative n'a pas une méthode de récupération formelle.	Il n'y a pas d'impayés internes et la coopérative a une méthode de récupération formelle.
<b>C3</b>	<b>Les dirigeants de la coopérative sont-ils capables d'analyser des demandes de crédits des adhérents ?</b>		
	Les demandes de crédit des adhérents sont octroyées sans analyse préalable par les dirigeants.	Les demandes de crédit sont octroyées après une analyse préalable des dirigeants.	Les demandes de crédit des adhérents sont octroyées après une analyse préalable ; elles sont parfois rejetées.
<b>D1</b>	<b>La coopérative fournit-elle à temps des semences de qualité à ses adhérents ?</b>		
	Il y a un manque de semences et la coopérative n'entreprend aucune action	Il y a des semences mais la qualité, la livraison à temps, etc. posent problème.	Il y a des semences de qualité et elles sont livrées à temps.

No	Scores		
	1	2	3
<b>D2</b>	<b>La coopérative fournit-elle à temps des engrais de qualité à ses adhérents ?</b>		
	Il y a un manque d'engrais et la coopérative n'entreprend aucune action	Il y a de l'engrais mais la qualité, la livraison à temps, etc. posent problème.	Il y a de l'engrais de qualité et il est livré à temps.
<b>D3</b>	<b>La coopérative prévoit et organise-t-elle des formations aux nouvelles techniques de production pour ses adhérents ?</b>		
	La coopérative souhaite améliorer la production de ses adhérents mais sans prévoir ni organiser des formations.	La coopérative organise des formations pour ses adhérents pour améliorer leur production.	La coopérative a développé une stratégie (organisation des formations, approvisionnement en intrants) pour améliorer la production.
<b>E1</b>	<b>La coopérative acquière-t-elle des équipements pour la transformation de la production de ses adhérents ?</b>		
	La coopérative dispose d'aucun équipement pour la transformation de la production de ses adhérents.	La coopérative utilise l'équipement d'autres structures pour la transformation de la production.	La coopérative dispose de son propre équipement pour la transformation de la production de ses adhérents.
<b>E2</b>	<b>La coopérative prévoit et organise-t-elle des formations aux techniques de transformation pour ses adhérents ?</b>		
	La coopérative souhaite améliorer la transformation de la production de ses adhérents mais sans prévoir ni organiser des formations.	La coopérative organise des formations pour ses adhérents pour améliorer la transformation.	La coopérative a développé une stratégie (organisation des formations, achat des équipements) pour améliorer la transformation.

No	Scores		
	1	2	3
F1	<b>Toute la production des adhérents est-elle commercialisée par la coopérative ?</b>		
	Une partie de la production de ses adhérents n'est pas vendue à travers la coopérative.	Une partie de la production de ses adhérents n'est pas vendue à travers la coopérative mais la coopérative fait des efforts pour vendre tout.	Toute la production de ses adhérents est vendue à travers la coopérative.
F2	<b>La coopérative cherche-t-elle à consolider les relations avec ses partenaires commerciaux au bénéfice de ses adhérents ?</b>		
	Chaque campagne la coopérative change d'acheteur de la production de ses adhérents.	Chaque campagne la coopérative vend la production aux mêmes acheteurs mais à des prix insatisfaisants.	Chaque campagne la coopérative vend la production aux mêmes acheteurs et à des prix satisfaisants.
G1	<b>La coopérative adhère-t-elle à une union ou des réseaux d'organisations des producteurs ?</b>		
	La coopérative adhère à une union ou un réseau sans être un membre actif.	La coopérative adhère à une union ou un réseau mais sans avoir un représentant dans la direction de l'union ou du réseau.	La coopérative adhère à une union ou un réseau et elle a un représentant dans la direction de l'union ou du réseau.
G2	<b>La coopérative représente-t-elle valablement ses adhérents à des rencontres avec les autorités locales ?</b>		
	Des membres de la coopérative participent à des rencontres avec les autorités locales mais sans être désignés en avance.	Des membres de la coopérative participent à des rencontres avec les autorités locales et ils sont désignés en avance mais ne se préparent pas.	Des membres de la coopérative participent à des rencontres avec les autorités locales, ils sont désignés en avance et ils se préparent en avance.

No	Scores		
	1	2	3
<b>H1</b>	<b>La coopérative est-elle capable de négocier des appuis auprès des services publics et prestataires privés ?</b>		
	La coopérative manque d'information ; elle subit et applique les souhaits des partenaires.	La coopérative exprime ses priorités mais sans influencer les services fournis par les partenaires.	La coopérative exprime et défend ses priorités ; elle influence les services fournis par les partenaires.
<b>I1</b>	<b>La coopérative dispose-t-elle des moyens et réseaux pour s'informer sur le marché ?</b>		
	La coopérative n'est pas informée sur le marché ; elle n'a ni les moyens ni les réseaux.	La coopérative est informée sur le marché ; elle n'a ni les moyens ni les réseaux.	La coopérative est informée sur le marché ; elle a les moyens et les réseaux.
<b>I2</b>	<b>La coopérative participe-t-elle à des rencontres sur le développement des marchés ?</b>		
	La coopérative ne participe pas à de telles rencontres.	La coopérative participe à de telles rencontres mais sans en tirer des conclusions.	La coopérative participe à de telles rencontres et elle en tire des conclusions.