



giz



**ÉTUDE DE CAS "OPA
D'EXCELLENCE"
LE CAS DU PROJET PROCIVA/
GIZ**

MESSAGES CLÉS

- Le processus d'OPA d'Excellence s'inscrit dans un **concept** holistique **d'OP-CIV**, créé conjointement par DLROPEA et ProCIVA en 2016.
- Les organisations professionnelles agricoles (OPA) font l'objet d'une évaluation tous les deux ans afin de déterminer leur fonctionnalité et leur gouvernance ; cette évaluation est étayée par des décrets gouvernementaux.
- ProCIVA a travaillé avec des organisations faitières, telles que les unions, afin de tester l'approche et de préparer le terrain pour l'étendre aux coopératives primaires.
- La bonne gouvernance est considérée comme essentielle à la réussite de l'OPA, et seul un des trois syndicats soutenus a maintenu ses progrès en matière de gouvernance.
- La réussite peut être évaluée à l'aune des paramètres commerciaux disponibles :
 - Plus de 50 000 agriculteurs ont été touchés
 - La commercialisation totale des produits a dépassé les 1 000 tonnes, ce qui a été considéré comme faible à moyen pour toutes les chaînes de valeur.
 - Le total des nouveaux crédits obtenus (en FCA) a dépassé les 700 000 000, ce qui a été considéré comme faible à moyen pour toutes les chaînes de valeur.
- Malgré des résultats mitigés, le système est bien conçu et ancré dans les orientations du gouvernement. Le potentiel de transposition à plus grande échelle est donc élevé.
- Des questions restent sans réponse quant au rapport coût-efficacité de l'approche et au modèle de prestation de services multipartite attendu. Ces questions devront être résolues lors de la prochaine phase des projets de développement.

INTRODUCTION

Le secteur de la production agricole du Bénin, qui emploie environ 70 % de la population active, se caractérise par la prédominance des exploitations de type familial, la faible productivité de ces exploitations et leur vulnérabilité à la variabilité climatique. Le développement du mouvement coopératif est une stratégie clé pour atteindre un plus grand nombre de petits producteurs ; et il y a eu de nombreuses initiatives privées et publiques visant à soutenir les coopératives. Malgré ces investissements, les coopératives béninoises restent faibles et incapables de fournir les services attendus par leurs membres. Il est manifestement nécessaire de trouver des approches qui permettent de développer les coopératives avec succès. Cette étude de cas examine une initiative d'appui aux coopératives qui semble très efficace et qui pourrait être étendue. Cette approche est appelée "OPA d'excellence" et a été développée par le projet des Centres d'Innovations Vertes pour le secteur agro-alimentaire (ProCIVA) de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). OPA signifie Organisation Professionnelle Agricole. L'étude de cas examine l'application du processus "OPA d'excellence" à trois des sept OPA engagées dans les chaînes de valeur du soja, du riz et de la volaille - l'Union Nationale des Aviculteurs Professionnels du Bénin (UNAP-B), l'Union Nationale des Coopératives de producteurs de Soja du Bénin (UNCPS) et le Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-B).

SÉLECTION DES OPA

ProCIVA a ciblé les OPA à collaborer qui répondaient aux critères suivants :

1 *Couverture géographique et inclusivité au sein de l'OPA*

ProCIVA s'est concentré sur les OPA qui ont le potentiel d'avoir un large impact en termes d'adoption par les membres au niveau départemental, communal et même villageois. En outre, ProCIVA a sélectionné des OPA capables de rassembler les parties prenantes de la chaîne de valeur et d'agir en tant qu'organe représentatif. Cela a augmenté le potentiel de retombées positives du processus "OPA d'excellence".

2 *La capacité de l'OPA à mobiliser ses propres ressources*

Ce critère visait à augmenter le potentiel des OPA à soutenir les différentes bonnes pratiques/innovations développées dans le cadre de la collaboration. ProCIVA a donc évalué la capacité des OPA à lever des fonds en vue de fournir des services économiques à leurs membres

3 *L'ouverture de l'OPA à l'innovation*

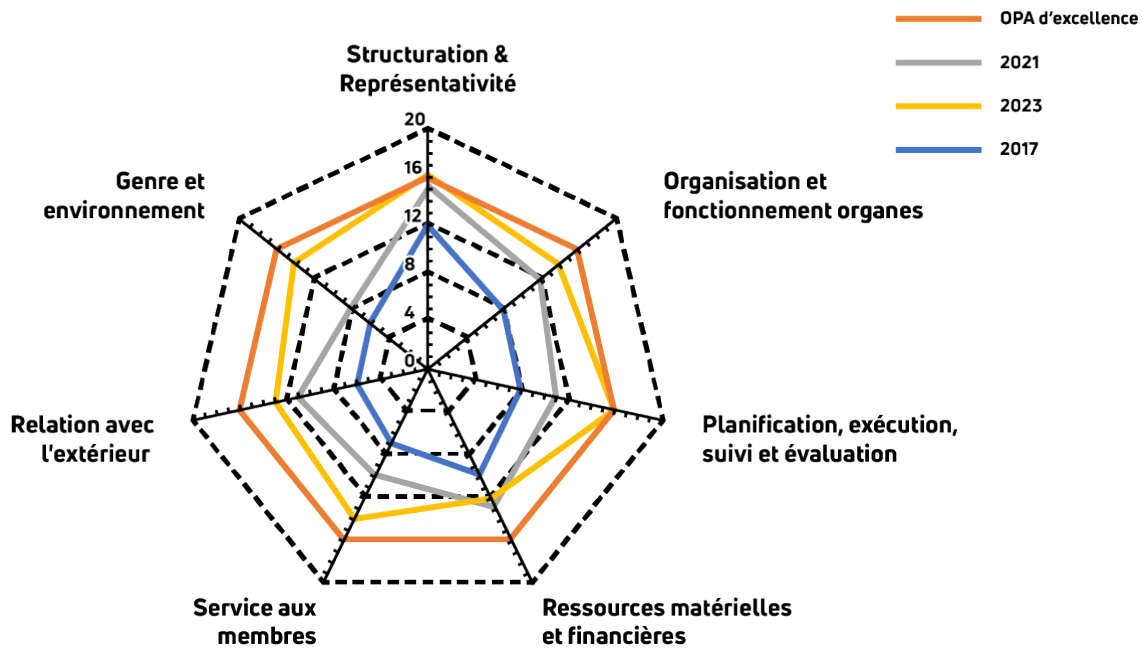
ProCIVA prend également en compte la capacité des OPA à mener le processus d'introduction d'innovations/bonnes pratiques en vue de les promouvoir et de les développer au profit des parties prenantes membres. À long terme, ces OPA devraient devenir des "centres d'innovation" garantissant une gestion et une diffusion rentables et durables des innovations.

Il semble que ce processus de segmentation/sélection soit une approche stratégique visant à transformer la chaîne de valeur plutôt que d'autres approches qui peuvent se concentrer sur la sélection d'entreprises plus petites et moins influentes sur la base de leur potentiel de croissance perçu.

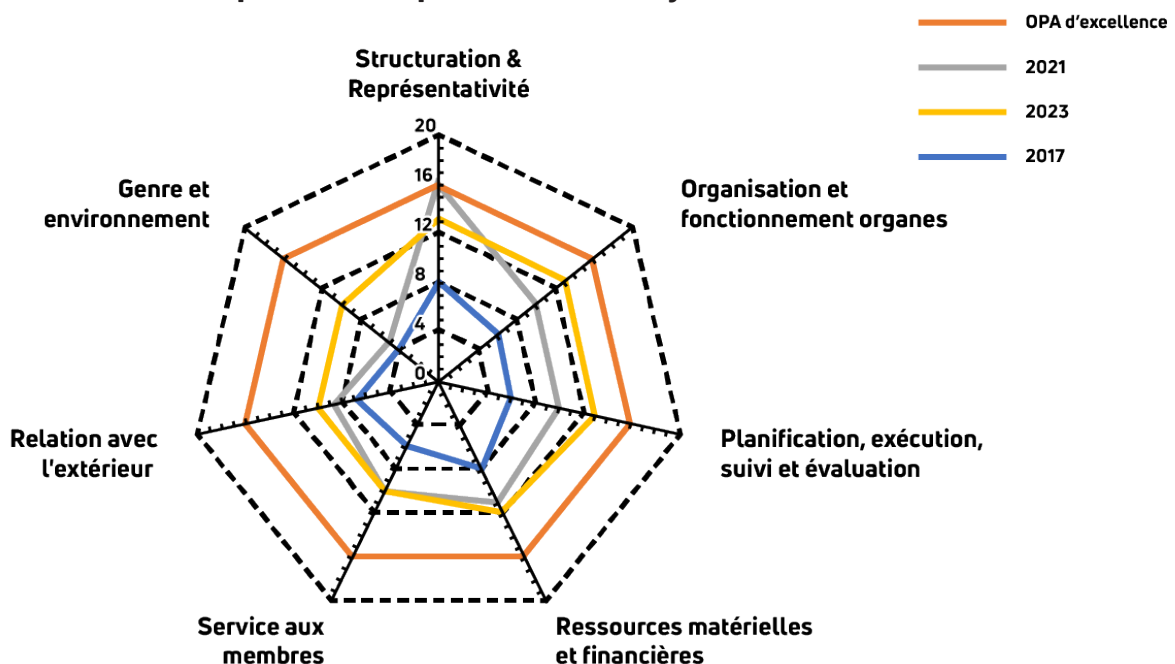
RÉSULTATS

Le CCR-B, l'UNCPS et l'UNAP-B ont été impliqués dans le processus "OPA d'excellence" entre 2017 et 2023. Au cours de ces cinq années, leurs progrès ont été mesurés à trois reprises et les résultats sont présentés ci-dessous. Dans l'ensemble, nous pouvons constater une amélioration significative dans les Unions/Coopératives de producteurs de riz et de soja, qui est attribuée aux efforts significatifs déployés pour remédier aux faiblesses. En revanche, l'Union avicole a connu des difficultés et semble avoir été fortement affectée par la restructuration qui a suivi sa séparation de l'Interprofession de l'Aviculture du Bénin (IAB). Cela montre l'importance de disposer d'une organisation relativement stable au sein de laquelle il est possible de travailler à des améliorations.

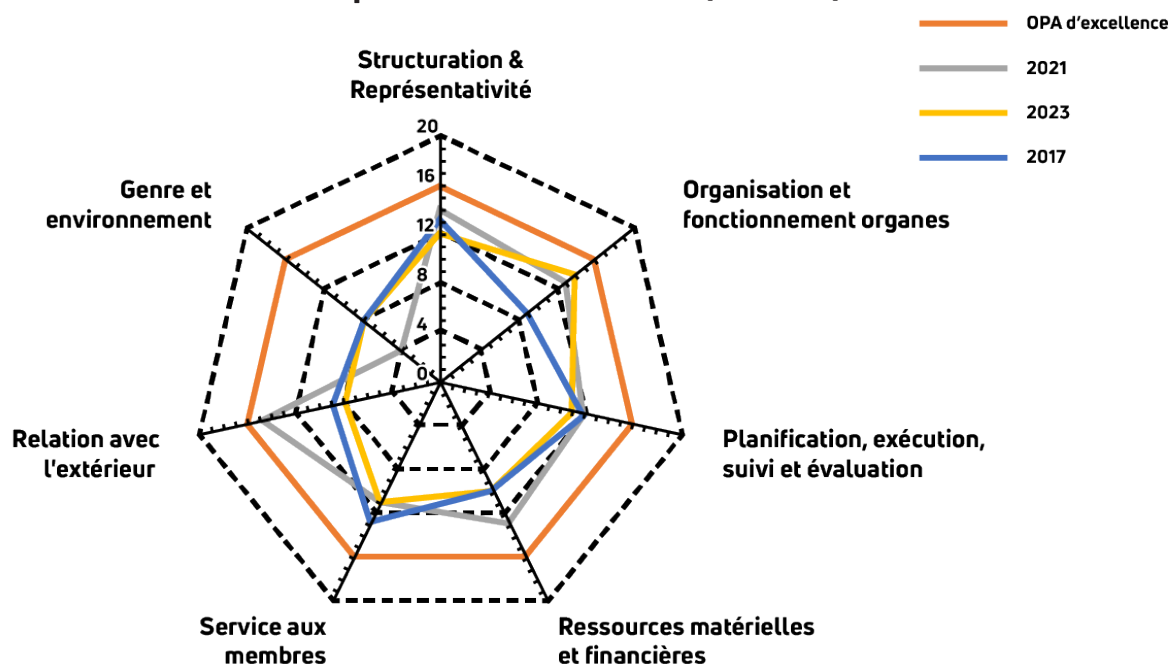
Conseil de concertation des riziculteurs du Bénin (CCR-B)



Union nationale des coopératives de producteurs de soja (UNCPS)



Union nationale des aviculteurs professionnels du Bénin (UNAP-B)



Ce développement des capacités a permis d'obtenir les résultats commerciaux suivants :

	CCR-B (riz)	UNCPS (soja)	UNAP-B (volaille)
ÉVALUATEURS FORMÉS	7	2	2
FORMATIONS	5	5	7
MT DE PRODUITS COMMERCIALISÉS	889*	253	s/o
NOUVEAU CRÉDIT OBTENU (FCA)	46.670.00**	565.142.360**	100.000.000*
NOMBRE D'AGRICULTEURS TOUCHÉS	> 30.000	> 22.000	s/o

* Cela indique une performance faible (telle qu'évaluée par le projet) ;

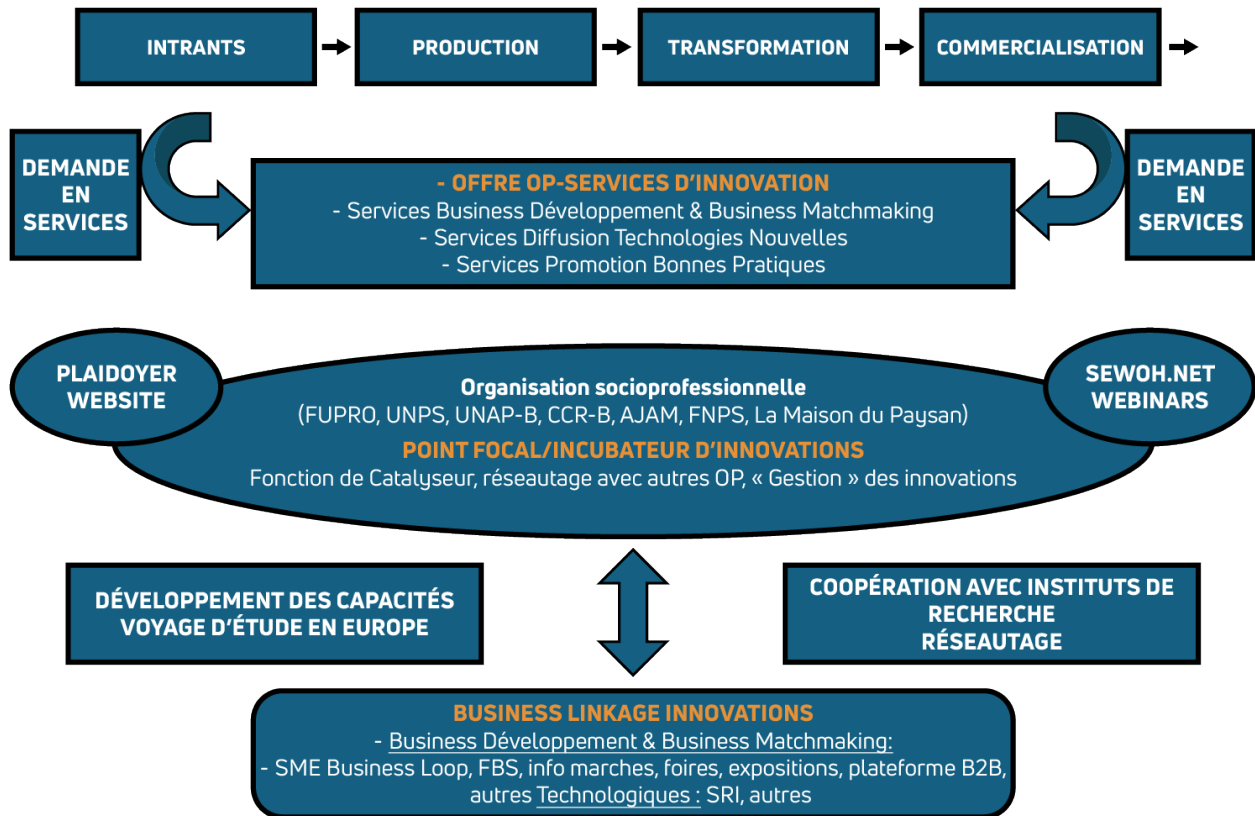
** Cela indique une performance moyenne (telle qu'évaluée par le projet) ;

Ces résultats soulignent deux points principaux :

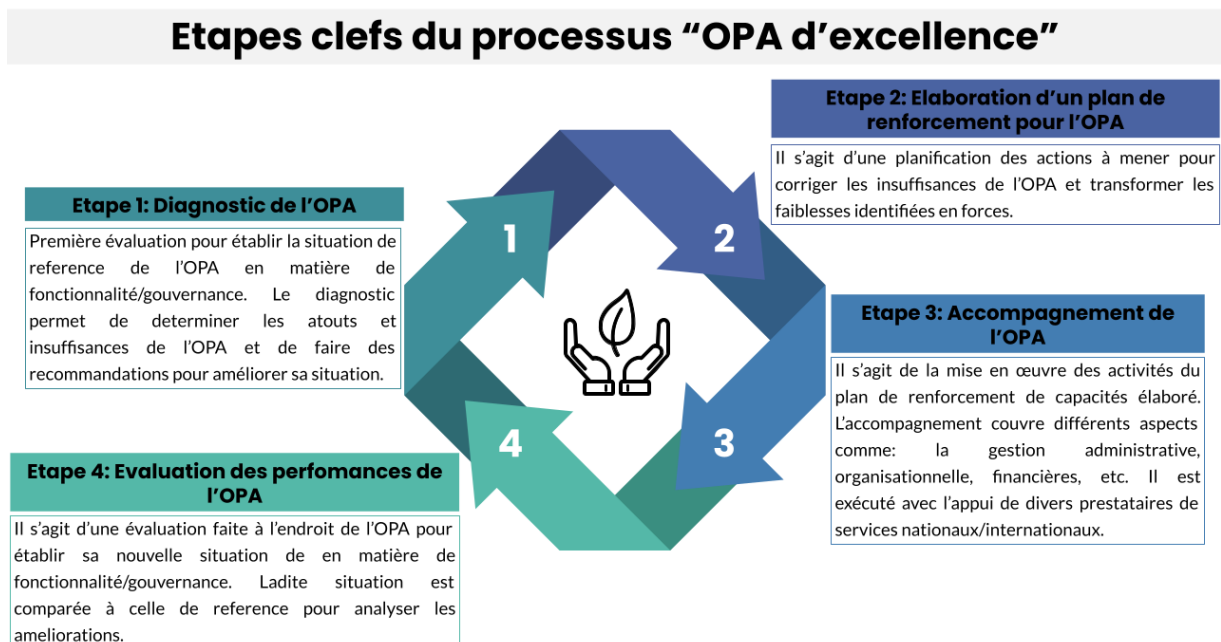
- 1 Il est nécessaire de collecter des données plus approfondies et de manière plus cohérente. Ceci est généralement affecté par la rotation du personnel - au niveau des projets - et par l'absence d'une solide culture de collecte et de traitement des données dans les OPA ;
- 2 Les mesures commerciales disponibles ont donné des résultats mitigés, certaines chaînes de valeur affichant des performances faibles à moyennes (telles qu'évaluées par le projet).

CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DES SDB

Nous pouvons maintenant examiner comment ces résultats ont été obtenus et nous demander si cette approche est efficace et peut être mise à l'échelle. Le processus OPA d'Excellence s'inscrit dans un **concept OP-CIV** holistique (ci-dessous) qui a été co-créé par DLROPEA et ProCIVA en 2016.



Le **processus d'excellence de l'OPA** peut être résumé en quatre étapes itératives : (i) Diagnostic de l'OPA (évaluation initiale pour établir une situation de base) ; (ii) Élaboration d'un plan de renforcement de l'OPA ; (iii) Soutien à l'OPA ; et (iv) Évaluation de la performance de l'OPA.



DIAGNOSTIC

Deux outils d'évaluation sont utilisés : l'outil d'évaluation de la fonctionnalité et l'outil d'évaluation de la gouvernance. L'outil d'évaluation de la fonctionnalité sensibilise les membres de la base au fonctionnement de leur organisation et aux solutions/actions potentielles. Il a pour but d'identifier les forces et les faiblesses de l'OPA et de déterminer son niveau global de coordination sur la base de sept (7) domaines d'analyse. L'outil d'évaluation de la gouvernance analyse le système par lequel l'OPA prend des décisions et les applique pour atteindre ses objectifs, en utilisant les documents/outils de gestion à sa disposition. Ces évaluations sont réalisées avec la participation active des membres du conseil d'administration, du personnel technique de l'OPA et des représentants de certains membres de base, ce qui en fait une auto-évaluation inclusive qui met à jour l'état général du fonctionnement de l'OPA.

L'évaluation de la gouvernance s'accompagne également d'un processus de certification mené par DLROPEA. Une OPA ayant obtenu un score supérieur à 12 est éligible à l'obtention d'un certificat de bonne gouvernance valable deux (02) ans. Ce certificat indique le niveau de bonne gouvernance, c'est-à-dire bon, très bon ou excellent. Les résultats ci-dessous montrent l'évolution des scores de gouvernance pour chaque OPA.

LIBELLÉ	SCORE OPTIMAL	SCORE DE RÉFÉRENCE (2021) VS SCORE ACTUEL (2023)					
		CCR-B		UNCPS		UNAP-B	
		2021	2023	2021	2023	2021	2023
Certificat d'enregistrement	1	1	1	1	0	1	1
Procès-verbal de la dernière assemblée générale annuelle au cours de laquelle les organes directeurs ont été élus ou réélus	1	1	1	1	1	1	1
Procès-verbal de passation de pouvoirs entre élus	1	1	1	0	1	1	0
Procès-verbaux et/ou rapports des sessions de l'AGA	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5
Procès-verbaux et/ou rapports des sessions de l'organe de gestion (conseil d'administration, assemblée générale et autres)	1	1	1	0,5	0	0,5	0,5
Rapport d'audit annuel ou procès-verbaux des réunions de l'organe de contrôle interne (SC, CC)	1	0,5	1	1	0	1	0,5
PTAB ou plan de campagne annuel	1	1	1	0	1	1	1
Manuel de procédures	1	1	1	1	1	1	1
Registre des membres à jour	1	0	1	0	0	1	1
Outils de gestion de base	2	2	2	2	1	2	2
Rapport d'activité annuel des deux derniers exercices approuvé par l'AGA	1	0	1	1	1	0,5	0,5
Rapport financier annuel approuvé par l'AGA	1	1	1	1	0	0,5	0,5
Document de stratégie pour la mobilisation des ressources et des services pour les membres	1	0	0	0	1	1	0,5
Point de mobilisation des ressources	1	1	1	0,25	1	0,5	0
Plan de développement stratégique	1	1	1	1	0	1	1
Plan de communication et/ou plan de renforcement des capacités	1	1	1	0	0	0	0
États financiers certifiés	2	2	1	2	0,5	1	0,5
Code d'éthique et de bonne gouvernance adopté lors de l'assemblée générale annuelle	1	1	1	1	0	1	1
TOTAL	20	16	18	13,25	9,5	16	12,5
Certificat de bonne gouvernance		Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui

MENTION

Passable (X = 12)
Si X < 12, pas de certificat

Bon (12 < X ≤ 15)

Très bon (15 < X ≤ 18)

Excellent (X > 18)

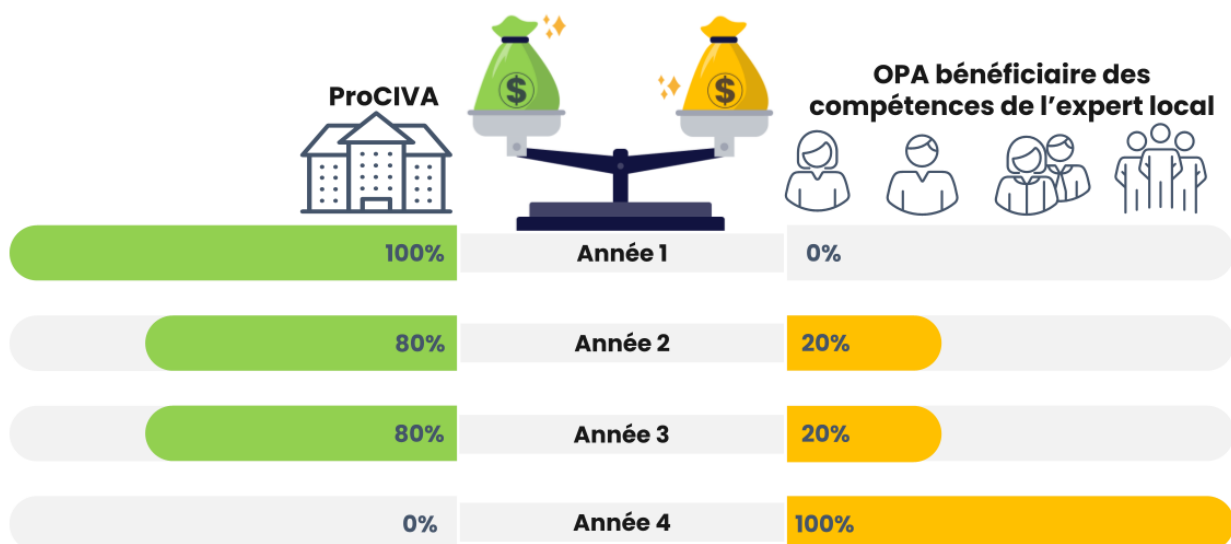
RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Les évaluations permettent aux partenaires d'appui, tels que ProCIVA, d'identifier et de mettre en œuvre des actions ou des innovations pour combler les lacunes afin d'atteindre l'excellence en termes de fonctionnement et de gouvernance. Globalement, l'appui fourni aux OPA peut être classé dans les six (06) domaines suivants :

- 1 Promotion des secteurs dans lesquels opèrent les organisations d'agriculteurs ciblées
- 2 Développement organisationnel aux niveaux national, départemental et local
- 3 Élaboration de modèles économiques et développement de services économiques de l'OPA au profit de leurs membres, tels que la boucle de formation et d'accompagnement des PME.
- 4 Renforcement des capacités des représentants élus et des techniciens des organisations d'agriculteurs
- 5 Renforcement des capacités des membres de la base, comme l'école de commerce pour agriculteurs de la GIZ
- 6 Mise à l'échelle et diffusion des innovations capitalisées

ProCIVA reconnaît également que l'OPA ne peut pas payer immédiatement l'appui nécessaire, y compris les coûts du personnel technique. Le projet a donc recruté et payé des experts locaux pour les OPA et a payé leurs salaires selon un modèle dégressif (voir ci-dessous).

Dispositif dégressif de prise en charge des prestations des experts locaux dans le cadre du ProCIVA



Les outils d'évaluation sont ensuite utilisés pour évaluer les performances après que le soutien au renforcement des capacités a été fourni. Dans le cas présent, des réévaluations ont été effectuées tous les deux ans. Comme le montrent les résultats de la gouvernance, des progrès ont été accomplis, mais ils sont inégaux et difficiles à maintenir.

LEÇONS

Les principaux facteurs qui ont permis de progresser vers l'excellence sont les suivants :

L'ENGAGEMENT ET LA VOLONTÉ DES OPA DE SE PROFESSIONNALISER

Les OPA impliquées dans ce processus sont toutes unanimes sur la nécessité de renforcer leur fonctionnalité et leur gouvernance, compte tenu du rôle important qu'elles sont appelées à jouer au profit des membres de base qu'elles représentent. Dans l'ensemble, les OPA ont été ouvertes et réceptives aux diverses formes de soutien et d'innovation fournies dans le cadre du processus.

COHÉSION ET MOBILISATION DES MEMBRES

Le processus "OPA d'excellence" nécessite une forte inclusion des différentes parties prenantes, de la base au niveau stratégique. Différents membres des OPA ciblées ont été mobilisés et les résultats de l'évaluation ont conduit les OPA à travailler davantage pour renforcer leur cohésion.

PARTICIPATION ACTIVE DES STRUCTURES PUBLIQUES D'APPUI ET DES PARTENAIRES DE DÉVELOPPEMENT

Les progrès réalisés ne sont pas uniquement dus à ProCIVA. Les parties prenantes, tant publiques que privées, ont apporté leur soutien dans divers domaines, notamment la restructuration, la gouvernance et les services aux membres. En outre, les OPA ont bénéficié d'un apprentissage mutuel et d'une mise en réseau.

Les principaux facteurs qui ont empêché les progrès vers l'excellence sont les suivants :

APPROPRIATION DU PROCESSUS

Certaines OPA ont eu du mal à s'approprier le processus au début des interventions. Ce facteur a quelque peu limité l'obtention de résultats positifs. Il convient toutefois de noter que ce problème a été résolu à un stade ultérieur du projet.

CONFLITS DE LEADERSHIP

Les conflits de leadership et le non-respect des principes de responsabilité n'ont pas encouragé la consultation ou la prise de décision au sein des OPA. L'accent a donc été mis sur le soutien à la résolution des conflits avant que d'autres formes de soutien puissent être fournies.

GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE CAPACITÉ

Cette contrainte majeure a fortement limité le soutien apporté. En conséquence, ProCIVA a dû suivre de près les OPA.

L'IMPACT DE LA PANDÉMIE COVID 19

La crise du COVID 19 a eu un impact considérable, entraînant un retard dans certaines activités, ce qui a affecté les résultats escomptés. De plus, les OPA ont eu du mal à s'adapter au mode de travail en ligne suite à la crise, ce qui a fortement limité les interactions avec eux.

DURABILITÉ ET ÉVOLUTIVITÉ

La durabilité et l'évolutivité doivent être prises en compte à deux niveaux :

- la capacité des OPA à pérenniser leurs résultats et à les développer
- Le rapport coût-efficacité de l'approche d'excellence de l'OPA et son évolutivité

DURABILITÉ ET ÉVOLUTIVITÉ DE L'OPA

ProCIVA vise à aider les OPA à avoir la capacité et les ressources nécessaires pour soutenir leurs activités, telles que la fourniture de services aux membres. Les évaluations de la gouvernance suggèrent qu'un soutien supplémentaire est encore nécessaire pour renforcer certaines OPA ; et sans ce soutien, la durabilité des résultats pourrait être difficile à atteindre. La question de la mobilisation des ressources reste un problème majeur pour les OPA ; et cela inclut la reconstitution des ressources par le biais des remboursements de prêts par leurs membres.

DLROPEA est l'organisme public chargé de coordonner la prochaine phase de développement de l'OPA, conformément aux dispositions clés contenues dans les décrets 136 et 137. Il est recommandé que DLROPEA encourage tous les partenaires de développement à utiliser l'approche d'excellence de l'OPA et à baser leur soutien sur les données d'évaluation. Cela peut également signifier que DLROPEA encourage les partenaires de développement à concentrer leur soutien sur les OPA disposant de certificats de bonne gouvernance et à utiliser les outils d'évaluation pour identifier les besoins et suivre les performances.

Les services techniques d'appui public représentés par les ATDA et la DDAEP doivent également continuer à soutenir les OPA en mettant en place un programme spécifique de renforcement des capacités. Les services techniques doivent également appuyer la DLROPEA dans ses efforts pour imposer des critères de qualité plus stricts pour l'environnement dans lequel les OPA opèrent, en vue de renforcer leur crédibilité vis-à-vis des partenaires au développement qui souhaitent les utiliser pour appuyer les membres de base d'une filière donnée. Les partenaires d'appui technique doivent également aider les OPA à identifier des prestataires de services techniques dynamiques qui fourniront un appui spécifique adapté au niveau de développement de l'OPA.

Le financement étant un facteur relativement important dans la progression des OPA vers l'excellence, l'implication effective des services financiers est nécessaire pour renforcer les OPA. Ils pourraient ainsi ne soutenir que les OPA qui font preuve d'une bonne application du processus, dont les effets observables au niveau des membres de base les rassurent quant à leur solvabilité en cas de prêts. Les services financiers pourraient également renforcer la capacité des OPA à gérer correctement leurs ressources financières, afin de faciliter le recouvrement de leurs prêts.

DURABILITÉ ET ÉVOLUTIVITÉ DE L'OPA

Le processus d'excellence OPA fait partie du **concept** holistique **OP-CIV**. Il a été développé au cours de deux décennies, ce qui suggère l'intention de DLROPEA et de ses partenaires d'investir dans l'amélioration continue d'un système de soutien aux OPA. Ceci a également été ancré dans le système par l'adoption des décrets 136 (sur l'enregistrement dans le registre des OPA) et 137 (sur les critères de représentativité des OPA) par le gouvernement béninois. Cela a conduit au développement d'un processus d'évaluation qui a le potentiel d'être utilisé par toutes les parties prenantes intéressées par le développement des OPA, et ces outils semblent bien alignés sur [la norme internationale](#) à venir. Les parties prenantes envisagent également de numériser les outils d'évaluation, ce qui pourrait permettre de développer des bases de données utiles aux décisions stratégiques et opérationnelles des parties prenantes.

Il semble donc qu'il existe un potentiel important d'extensibilité, mais certaines questions restent sans réponse, notamment :

- La fiabilité d'un processus de certification de la gouvernance avec un processus d'auto-évaluation, en particulier si les partenaires de développement sont encouragés à se concentrer uniquement sur ceux qui ont des certificats.
- Le coût du processus d'excellence de l'OPA et la manière dont il peut être financé à l'avenir.
- L'efficacité de différents outils tels que l'école d'agriculture et la boucle de formation et d'accompagnement des PME et la manière dont ils répondent au besoin exprimé de prestataires de services locaux dynamiques.
- Le retour sur cet investissement en termes d'amélioration de la viabilité de l'OPA et d'augmentation des avantages pour les membres.
- Le modèle de prestation de services, qui est probablement une combinaison de prestations du secteur public, du secteur privé et du secteur financier, et la manière dont cette combinaison peut être coordonnée.

Il est donc recommandé que les futurs projets de développement tiennent compte des enseignements tirés du projet et examinent comment leurs projets peuvent contribuer à répondre à ces questions et à mettre en place un système de soutien aux OPA.



amea