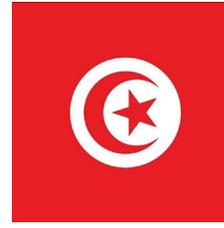


En coopération avec :



Mis en œuvre par  
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



الجمهورية التونسية  
وزارة الشباب والرياضة والإمماج المهني  
التكوين المهني والتشغيل



"Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales de Tunisie" (PERR)

# KIT

# FACILITATEUR

Organisation  
Professionnelle  
Agricole



## MENTIONS LEGALES

### Publié par

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Sièges de la société

Friedrich-Ebert-Allee 40  
53113 Bonn  
Allemagne  
T +49 (0) 228 44 60 – 0  
F +49 (0) 228 44 60 – 1766

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn  
Allemagne  
T +49 (0) 61 06 79 – 0  
F +49 (0) 61 06 79 – 1115

info@giz.de  
www.giz.de

### Auteurs

Consultants : Yaya Mama Guia & Sabra Jamoussi

### Relecture

AFC : Ahlem Ghazouani  
GIZ : Hela Ben Yahmed & Arnaud Breitenstein

### Contact

Projet « Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales de Tunisie » (PERR)  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Immeuble HBG  
Rue Ile de Failaka – Cité Les Pins  
Les Berges du Lac 2  
1053 Tunis – Tunisie  
T : +216 70 01 13 40 – 1024

### Situation

Juin 2021

La GIZ est responsable du contenu de cette publication.

### Mandaté par

Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)

### Adresses postales des deux sièges du BMZ

BMZ Bonn  
Dahlmannstraße 4  
53113 Bonn  
Allemagne  
T +49 (0) 228 99 535 – 0  
F +49 (0) 228 99 535 – 3500

BMZ Berlin  
Stresemannstraße 94  
10963 Berlin  
Allemagne  
T +49 (0) 30 18 535 – 0  
F +49 (0) 30 18 535 – 2501

poststelle@bmz.bund.de

# Remerciements

Nous adressons nos sincères remerciements aux responsables du **Ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Intégration professionnelle**, et aux responsables de la Coopération Allemande à travers la **GIZ** qui croient aux potentiels du développement territorial par un effort conjugué des acteurs économiques, sociaux et politico-administratifs.

L'engagement des responsables à différents niveaux a, sans nul doute, rendu effectif la mise en œuvre du projet de « **Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales de la Tunisie (PERR)** » dans lequel s'inscrit l'élaboration du présent kit, et dont l'objectif est de renforcer les capacités des accompagnateurs des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA).

Nos remerciements s'adressent également à l'équipe du Projet PERR pour ses contributions à la finalisation de ce document qui ont permis d'enrichir le contenu et d'améliorer la forme.

Enfin, nous souhaitons remercier le Cabinet **Agriculture & Finance Consultants (AFC)** qui a joué un rôle déterminant tout au long de l'élaboration du kit, de son utilisation-test et de sa finalisation.



# Table des matières

<b>A. Introduction</b>	<b>4</b>
<b>B. Qu'est-ce qu'un kit facilitateur OPA ?</b>	<b>6</b>
<b>C. Que traite ce kit ?</b>	<b>7</b>
<b>D. Comment se servir du kit ?</b>	<b>8</b>
<b>E. Cadre et approche d'intervention du facilitateur</b>	<b>9</b>
1- Cadre d'intervention	9
2- La préparation	9
3- Déroulement de la facilitation	14
4- Suivi des activités et feedback	15
<b>F. Diagnostic organisationnel de l'OPA</b>	<b>17</b>
1- Séance 1 : Analyse et commentaires sur les contributions de l'OPA	18
2- Séance 2 : Evaluation rapide des capacités de l'OPA	19
3- Séance 3 : Diagnostic organisationnel approfondi	21
4- Séance 4 : Analyse des activités économiques	26
5- Séance 5 : Evaluation de la vision et définition de la stratégie	28
<b>G. Modèle d'affaires OPA</b>	<b>30</b>
1- Séance 6 : Evaluation et élaboration du modèle d'affaires	31
<b>H. Accompagnement et facilitation du management du modèle d'affaires de l'OPA</b>	<b>35</b>
1- Séance 7 : Plan d'accompagnement	37
2- Séance 8 : Elaboration de plan d'affaires OPA	42
<b>I. Références bibliographiques</b>	<b>46</b>

## Liste des abréviations

### Abréviations

AGR	Activité Génératrice de Revenu
AG	Assemblée Générale
CVA	Chaîne de Valeur Ajoutée
FdF	Formation des Facilitateurs
FFOM	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
PM	Pour Mémoire
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TdR	Termes de Référence

# A. INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation à outrance, la course des entreprises pour contrôler les ressources, se maintenir sur le marché et tirer le maximum de profit, les chances des petits producteurs se réduisent progressivement, surtout pour ceux qui exercent en milieu rural. En effet, il est établi que « deux tunisiens sur trois vivent aujourd'hui en ville. Leurs intérêts sont objectivement majoritaires dans le pays et la forte capacité des citoyens à s'organiser pour les défendre fait partie du vécu quotidien des citoyens. Il en résulte une pression permanente sur les politiques publiques conduisant trop souvent à des arbitrages (importations, prix à la consommation, etc.) qui se font au détriment des producteurs, moins bien organisés (plus dispersés, moins nombreux et avec des intérêts plus hétérogènes). Sans interlocuteurs organisés, il n'y aura pas de dialogue entre acteurs des filières et entre ceux-ci et les pouvoirs publics pour un partage équitable de la valeur ajoutée, le respect des normes et réglementations et la définition des priorités stratégiques pour l'investissement public et privé. Faute de pouvoir vivre de leur agriculture, les exploitants (et leurs enfants surtout) quittent le secteur ou s'en désinvestissent à un coût pour la collectivité dont l'actualité rappelle quotidiennement la triste et dure réalité »<sup>1</sup>.

Dès lors, les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) représentent des acteurs importants pour donner plus de moyens et de voix aux petits producteurs. Seulement, les organisations qui existent déjà sont peu nombreuses à réussir. Ainsi, « les coopératives agricoles tunisiennes souffrent dans leur ensemble d'insuffisances structurelles ne leur permettant pas de remplir leur rôle potentiel dans le développement agricole et la réduction de la pauvreté rurale ; les coopératives ne représentent aujourd'hui que 6% des agriculteurs et uniquement 10% d'entre elles peuvent être considérées comme des réussites »<sup>2</sup>.

Malgré ce faible taux de réussite, les OPA ont encore leur place et un rôle à jouer dans le développement local et la promotion des chaînes de valeurs ajoutées

(CVA) notamment avec l'avènement de la Loi n°2020-30 du 30 juin 2020, relative à l'économie sociale et solidaire qui consacre une plus grande autonomie aux OPA et aux opportunités pour l'investissement<sup>3</sup>.

Dans ce cadre, les jeunes diplômés représentent un véritable atout pour les organisations, pour plusieurs raisons :

- Ce sont les jeunes diplômés originaires des villages et qui y habitent encore.
- Les jeunes sont les plus à même de maîtriser la dynamique des changements sociaux et technologiques actuels ;
- Les jeunes sont les héritiers des systèmes socio-culturels, économiques et environnementaux, et leur implication dans les changements permet de mieux les responsabiliser et les faire gagner en confiance.

Pour les jeunes, les organisations OPA représentent un champ d'apprentissage et un atout, pour pouvoir mettre en valeur leurs compétences et pour se faire valoir et devenir des professionnels. Ils sont appelés à se rendre indispensables, et « faire du business » par leur créativité au profit des organisations .

Le présent kit se veut être un moyen de rapprocher les OPA aux jeunes à travers un processus clair d'accompagnement et des outils qui leur sont proposés et ne sont pas exhaustifs ; ils représentent des pistes qui permettront aux jeunes de se faire une porte d'entrée vers l'accompagnement de ces structures. Le kit est constitué d'un ensemble de démarches et d'outils inspirés d'autres approches existantes, notamment l'approche « OPA Affaire » et l'approche Value Links 2.0 promues par la GIZ en 2018.

1. Rapport d'étude, « Quel avenir pour les coopératives en Tunisie ? », FAO, 2019, p. 13

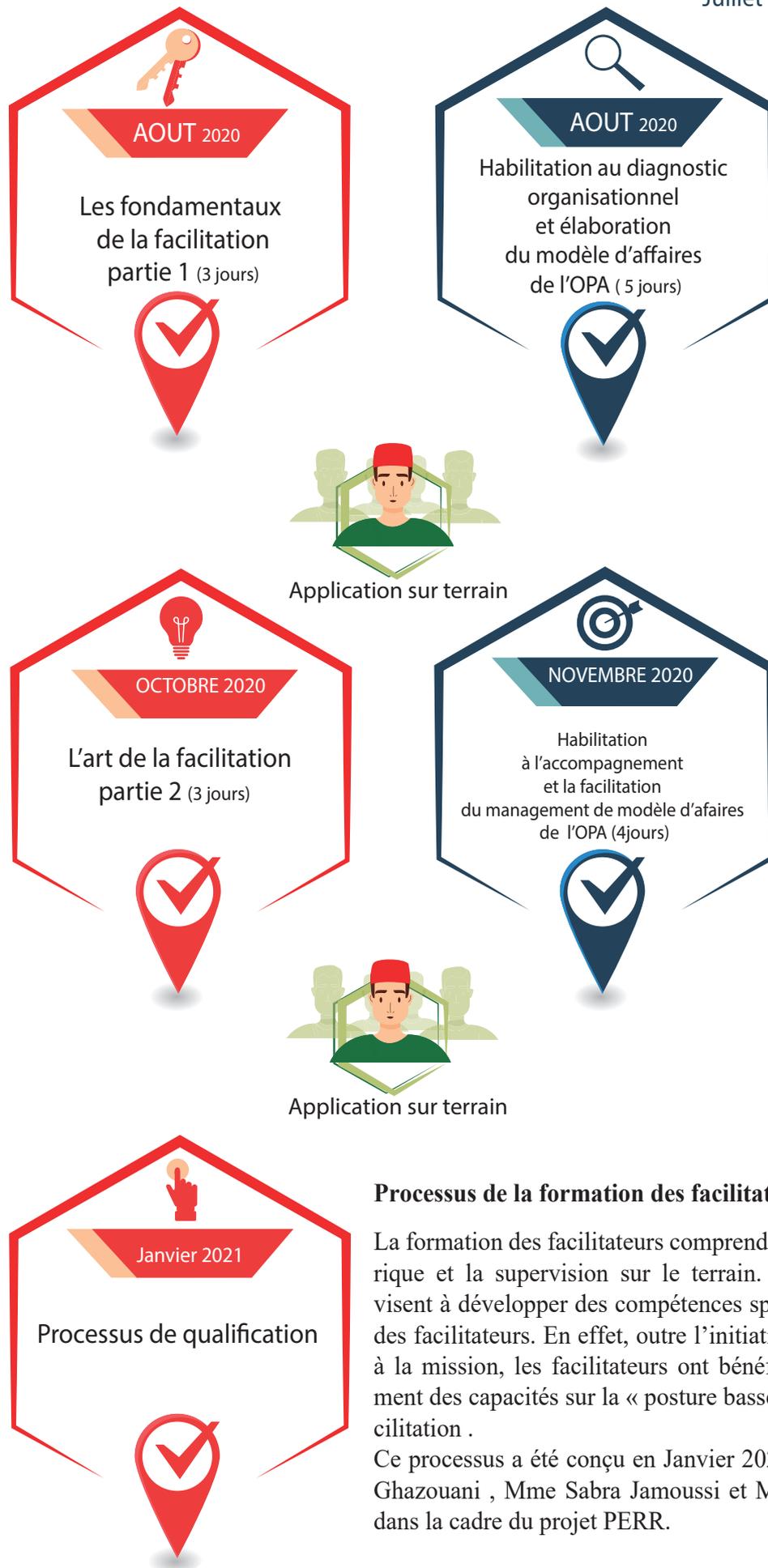
2. Op. Cite, p.V

3. L'article 18 de la Loi n° 2020-30 du 30 juin 2020 consacre une « ligne de garantie des financements octroyés au profit des entreprises de l'économie sociale et solidaire » visant à garantir aux entreprises de l'économie sociale et solidaire, les crédits et toutes catégories de financement octroyés notamment par le système bancaire, les institutions de microfinance et les participations des sociétés d'investissement à capital risque ou des fonds d'amorçage ou d'autres institutions d'investissement collectif.

# Programme indicatif de fdf

## Processus de formation et de qualification au métier des facilitateurs OPA - Tunisie

Juillet 2020- Janvier 2021



### Processus de la formation des facilitateurs (FdF)

La formation des facilitateurs comprend : la formation théorique et la supervision sur le terrain. Ces deux activités visent à développer des compétences spécifiques au niveau des facilitateurs. En effet, outre l'initiation liée directement à la mission, les facilitateurs ont bénéficié d'un renforcement des capacités sur la « posture basse » en animation/facilitation .

Ce processus a été conçu en Janvier 2020 par Mme Ahlem Ghazouani , Mme Sabra Jamoussi et M.Yaya Mama Guia dans la cadre du projet PERR.

# B. Qu'est-ce qu'un kit facilitateur OPA ?

Le kit « facilitateur OPA » représente un ensemble d'outils et de démarches qui seront utilisés par des personnes appelées à accompagner des Organisations Professionnelles Agricoles en Tunisie et ailleurs, dans leurs professionnalisations et l'amélioration de leurs performances, en vue d'assurer leurs durabilités et leurs ancrages territoriales. Le kit ne présente pas des outils nouveaux, mais une manière de structurer des outils existants pour une meilleure promotion des CVA et de l'emploi en milieu rural, surtout. Par rapport à cette perspective, l'approche du kit met l'accent sur la facilitation plutôt que d'autres rôles tels que ceux de la formation, de conseil et de coaching. Toutefois, compte tenu des objectifs visés, il est difficile de séparer, stricto sensu, les fonctions des OPA de ses membres adhérents ses dirigeants ; notamment par rapport à leur engagement et leur leadership. Pour cela, des aspects du coaching sont pris en compte, en termes de posture et de rôle de conscientisation.

Les outils et les démarches proposés sont orientés vers le diagnostic et le positionnement stratégique des organisations. Ce choix se justifie par « les insuffisances structurelles des coopératives qui ne leur permet pas de remplir leur rôle potentiel dans le développement agricole et la réduction de la pauvreté rurale ».

À cet effet, le kit relie les objectifs de développement à ceux de la facilitation.

Ainsi, il s'agit :

- D'une part, d'amener les facilitateurs (jeunes diplômés, notamment) à offrir leurs services aux OPA pour une meilleure promotion des filières et une compéti-

tivité des CVA, ce qui permettra la création de l'emploi et l'assurance d'un développement local durable.

- D'autre part, permettre aux potentiels « facilitateurs OPA » de disposer d'une approche d'accompagnement (méthodologie et outils) des OPA pour la promotion des filières/CVA et la création de l'emploi. Spécifiquement, cela amène à :

- Conscientiser les facilitateurs sur les opportunités exploitables en partenariat avec les OPA ;
- Amener les facilitateurs à s'approprier leurs rôles, ainsi que ceux des OPA ;
- Proposer une démarche et des outils de référence pour conduire les séances de facilitation avec les OPA.

Cela suppose que le facilitateur est appelé à tenir compte de ces deux objectifs dans son accompagnement, et surtout à rechercher des résultats significatifs avec des indicateurs précis. Ceci est valable, en termes de performance à atteindre par le facilitateur et par les OPA qui sont accompagnées. Cet aspect est déterminant pour la valorisation de l'appui du facilitateur. Ainsi, pour chacune des activités de facilitation, le facilitateur doit avoir à l'esprit cette nécessité et susciter la créativité et la responsabilité individuelle et collective.



## A qui s'adresse ce Kit ?

Le kit s'adresse aux 21 facilitateurs OPA qualifiés en mois de Janvier 2021 suite à une formation théorique et une supervision sur terrain (Aout 2020- Janvier 2021). Il a été établi dans le cadre de la mission « création du métier Facilitateur OPA » - Projet Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales/GIZ

# c. Que traite ce kit ?



Le kit aborde des questions transversales relatives au management des OPA, notamment :

- **Les opportunités exploitables au niveau des CVA :** cette question concerne aussi bien les OPA que les facilitateurs. Pour les OPA, il s'agit d'une intégration en amont et en aval par diverses stratégies, comme par exemple la stratégie verticale. Quant aux facilitateurs, ils sont appelés à offrir des prestations de services permettant l'intégration des OPA aux CVA<sup>4</sup>.

- **La finalité et la raison d'être de chaque OPA :** une étude de la FAO montre que « le contexte a un poids important dans l'équation de la réussite » des coopératives en Tunisie ; à cet effet, la « fonction sociale des coopératives doit être précisée <sup>5</sup> ».

- **La capacité propre de l'OPA :** souvent, les ressources propres des coopératives sont limitées et l'investissement n'est pas à la hauteur des besoins.

- **Une vision commune partagée :** non seulement qu'il est nécessaire pour l'OPA de disposer d'une vision commune et partagée, il est aussi important que cette vision soit portée par des valeurs à travers lesquelles chacun des membres s'identifie. De plus, la vision de l'OPA devrait pouvoir être évaluée suivant des indicateurs de performance, ce qui n'est pas souvent le cas.

- **Un modèle d'affaires :** il est évident que chaque entreprise possède sa manière d'opérer pour gagner de l'argent ; cependant la structuration n'est pas souvent

élaborée, et plusieurs points stratégiques ne sont pas suffisamment approfondis, notamment le positionnement sur le marché, le partenariat d'affaires, la structuration des coûts et des revenus.

- **L'autonomisation financière :** la plupart du temps, les OPA doivent leur survie aux subventions, ce qui limite considérablement leur marge de manœuvre en termes d'autonomie et de prise d'initiatives.

- **La gouvernance :** la gouvernance de l'OPA et par répercussion celle du modèle d'affaires requiert un arbitrage entre les intérêts de plusieurs parties prenantes (membres, dirigeants et partenaires d'affaires), ce qui est généralement géré avec peu d'efficacité<sup>6</sup>.

- **La gestion des activités économiques :** il s'agit d'abord de leurs planifications à travers un plan d'affaires bien élaboré, et ensuite de l'évaluation de leurs rentabilités par le calcul des coûts et l'établissement des compte d'exploitation/de résultats.

Toutes ces questions ont été traitées lors de la formation « des facilitateurs OPA » à travers trois (03) modules :

- Un module introductif : Enjeux et défis.
- Module 1 : Habilitation au diagnostic organisationnel et élaboration de modèle d'affaires OPA.
- Module 2 : Habilitation à l'accompagnement et la facilitation du management de modèle d'affaires OPA.

4. « Le développement des coopératives passe également par la possibilité de maîtriser progressivement l'aval de la chaîne de valeur agroalimentaire Les coopératives doivent donc pouvoir se doter de filiales hébergeant des investissements dans la première et la deuxième transformation, voire la distribution. La constitution de ces filiales apportera aussi une souplesse supplémentaire pour attirer des investisseurs dans le financement de certains outils de transformation ». (FAO 2019)

5. La même étude souligne que : « l'enjeu que constitue le développement du secteur coopératif est bien plus important que ne le suggèrent ces chiffres, quand on tient compte de l'impact social des coopératives, de leur distribution capillaire sur tout le territoire et de leur rôle catalyseur de l'entrepreneuriat rural ainsi que du potentiel d'adhésion des producteurs ». (FAO, 2019)

6. « Les coopératives doivent donc pouvoir se doter de filiales hébergeant des investissements dans la première et la deuxième transformation, voire la distribution. La constitution de ces filiales apportera aussi une souplesse supplémentaire pour attirer des investisseurs dans le financement de certains outils de transformation. » (FAO, 2019)

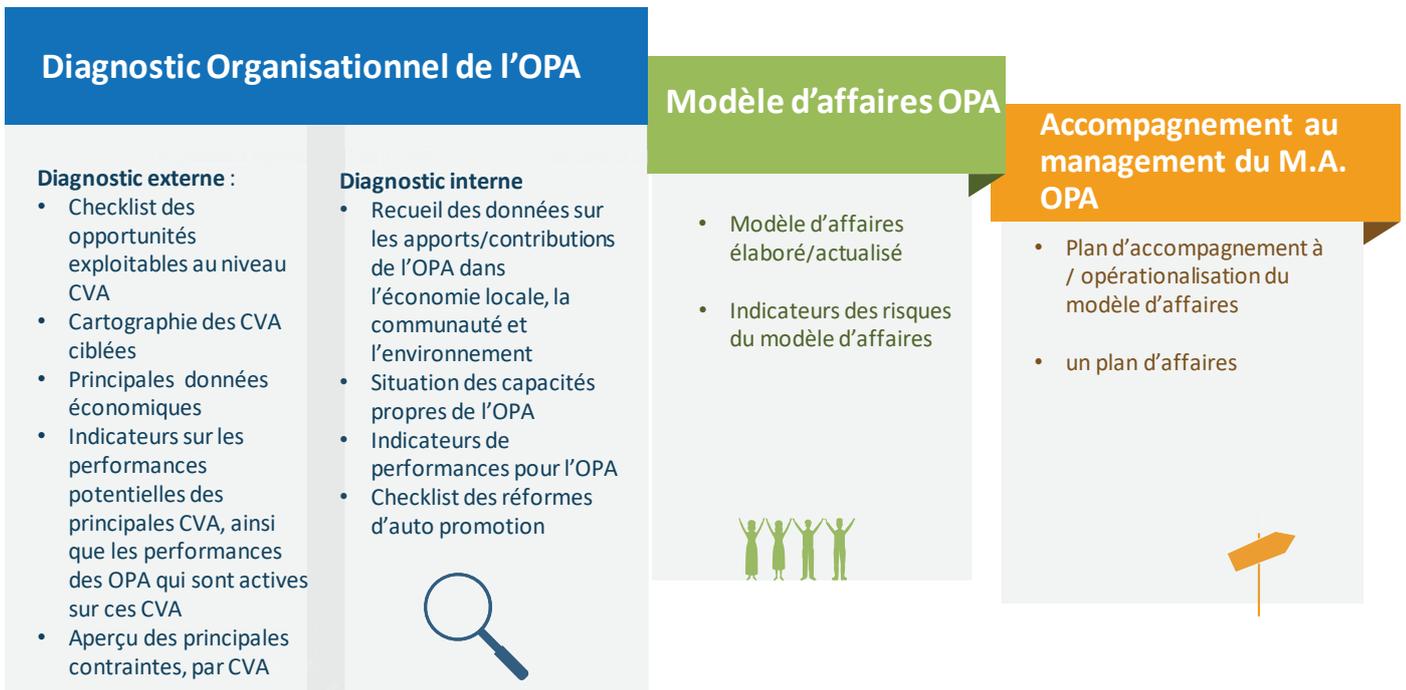


## D. Comment se servir du kit

Il s'agit d'un KIT de facilitation qui vise un accompagnement des dirigeants et membres d'une OPA à coopérer efficacement, à travers une démarche participative, pour analyser la situation de leurs organisations et de leurs activités économiques qu'ils exercent et promeuvent, en vue de trouver des solutions novatrices par la créativité.

La première démarche pour le facilitateur, est l'appropriation du contenu du kit, en l'occurrence les outils développés. Il revient donc au facilitateur, d'une part de comprendre le sens des terminologies des rubriques et thématiques utilisées, et d'autre part de définir l'objectif visé globalement. Ceci amènera le facilitateur à mieux préparer les questions et aussi à traduire les terminologies en dialecte local ou en arabe facile.

La seconde démarche concerne le choix des techniques et des supports d'animation. Il apparaît évident que les publics cibles vont constamment varier, et cela nécessite d'adapter le matériel pédagogique (principalement les supports). L'essentiel des techniques proposées dans le kit concerne des travaux en groupe et en plénière. Pour ce qui est des supports, ils regroupent des fiches en papier reproduisant les outils proposés. Cela s'explique par un besoin d'adaptation et de facilitation graphique à travers les outils proposés. Le facilitateur peut donc combiner ces techniques et supports avec d'autres qu'il jugera opportun, en fonction de ses expériences et l'éventail de sa trousse personnelle.



# E. Cadre et approche d'intervention du facilitateur

## 1. Cadre d'intervention :

La facilitation aux OPA reste dans le cadre de leurs domaines d'activités qui, à priori, concernent le secteur agro-alimentaire et agricole. Les autres domaines d'activités peuvent s'y prêter, notamment l'agroforesterie et l'artisanat.

Par ailleurs quel que soit le domaine d'activités, la facilitation reste dans le champ d'action des chaînes de valeur agricoles.

D'autre part, il est préférable, voire nécessaire que le facilitateur reste le plus possible dans le cadre réglementaire tunisien. Cela suppose une référence aux textes et aux documents officiels tels que la Loi n° 2020-30 du 30 juin 2020, relative à l'économie sociale et solidaire.



## 2. Préparation :

### 2.1 Programme de facilitation

Le programme de facilitation prend en compte :

- Le nombre d'étapes/cycles pour un processus complet et un processus à la carte ;
- Les thématiques objets des échanges ;
- Les activités pédagogiques retenues ;
- Le nombre de jours d'un cycle ;
- La masse horaire de travail journalier.

Ce qui est important, c'est de considérer la disponibilité des participants, de leurs habitudes au cours de leurs participations aux activités similaires.

Tableau N°1 : Programme de la facilitation pour le processus complet

Etapes/Cycles	Séances /Activités	Outils	Masse horaire journalière	Observations
<b>Préliminaires</b>	Détermination des domaines et secteurs favorables	Outil n°1 et 2	Flexible	Cette étape représente une porte d'entrée pour le facilitateur
	Clarification du rôle et des compétences requises	Outil n°3		
	Détermination de la finalité et de la valeur ajoutée	Outil n°3		
	Définition de la forme de partenariat possible et/ou souhaité	Outil n°3		
	Proposition d'offre/Analyse de la demande			
<b>Diagnostic organisationnel</b>	Séance 1 : Analyse et commentaires sur les apports ou contributions de l'OPA	Outil n°4	1 à 2 heures	
	Séance 2 : Evaluation des capacités propres	Outil n°5	1 à 2 heures	Possibilité d'aller à 4 heures pour des personnes peu instruites
	Séance 3 : Diagnostic organisationnel approfondi	Outil n°6 et 7	3 à 4 heures	Activité optionnelle
	Séance 4 : Analyse des activités économiques (services d'affaires OPA et AGR)	Outil n°8	2 à 4 heures	Evaluation sommaire
	Séance 5 : Evaluation de la vision et définition de la stratégie	Outil n°9	2 à 4 heures	Incluant la vision actualisée
<b>Modèle d'affaires OPA</b>	Séance 6 : Evaluation et élaboration du modèle d'affaires	Outil n°10 ; 11 et 12	08 à 12 heures	L'évaluation inclus : l'analyse de la pertinence et de la viabilité
	Elaboration d'un tableau de bord des performances		2 heures	
<b>Accompagnement au management du modèle d'affaires OPA</b>	Séance 8 : Plan d'accompagnement	Outil n°13,14et 15	2 à 4 heures	
	Séance 9 : Elaboration de plan d'affaires	Outil n°16	4 à 8 heures	Ebauche des grandes lignes
	Gouvernance du modèle d'affaires		4 à 6 heures	
	Gestion des liens d'affaires et des services intégrés aux membres		2 à 3 heures	
	Suivi-évaluation et apprentissage		2 à 3 heures	
<b>Suivi et feedback</b>	Elaboration et validation des outils de suivi		PM	Le suivi est transversal et continu.
	Collecte et traitement des données			
	Organisation des séances de restitution			
<b>Evaluation /Capitalisation</b>	Elaboration et validation des outils d'évaluation/capitalisation		PM	Le nombre de jours et la masse d'horaires journalière dépendent du nombre d'OPA, des distances, etc.
	Collecte des données/Enquête			
	Atelier de capitalisation/Restitution			

## 2.2 Elaboration de la note conceptuelle

La préparation occupe une place importante dans l'exercice de facilitation. Ainsi, dans le cadre de la facilitation aux OPA, le travail de préparation concerne :

- Un minimum d'information sur l'organisation et son contexte : dans le cas présent, les dirigeants d'une OPA sont appelés à réunir de la documentation pour la facilitation ; ces documents sont, entre autres :

- Les textes juridiques de l'organisation : Statuts, Règlement intérieur, ou autre acte administratif (acte de propriété, contrat de location, etc.)
- Les documents administratifs : rapports d'activités, rapports financiers, etc.
- Les documents de gestion : comptes d'exploitation, etc.
- Des informations sur les enjeux et d'éventuelles situations conflictuelles (ces questions compromettent souvent l'intervention du facilitateur, s'il n'affiche pas la neutralité).

- Une meilleure appréhension du sujet ou de la thématique objet de la facilitation : cette maîtrise permet au facilitateur de réfléchir à l'avance sur les questions à poser.

- Elaborer une note conceptuelle pour l'animation ; cette fiche comprendra :

- Le timing ;
- Le sujet ou la thématique ;
- L'objectif de facilitation ;
- Les activités à mener ;
- Les produits et les résultats à atteindre ;
- Les supports à apprêter ;
- Les TdR (termes de référence) des activités nécessaires : l'élaboration des TdR permet au facilitateur d'évaluer la pertinence de ses choix et de se remettre en cause.

- Formuler les questions à poser en s'imaginant les réponses possibles ; le facilitateur peut se faire aider par une autre personne qui donnera son avis.

- Le choix du lieu de la séance : les activités de facilitation peuvent prendre du temps et nécessiter un cadre neutre et adéquat.

- L'aménagement de la salle : le confort du cadre de travail influencera l'ouverture d'esprit et le niveau d'énergie des participants.



### 2.3. Outils préliminaires :

OUTIL N°1 : Identification des filières et CVA prioritaires dans les politiques de développement :

Objectif du facilitateur :

Connaissance des opportunités exploitables au niveau des instruments politiques

Objectif du groupe (OPA) :

Connaissance des opportunités exploitables au niveau des instruments politiques

Méthode :

Recherche documentaire.

Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :

Filières	CVA	Performances	Contre-performances	Stratégies de développements

Source : Auteurs

OUTIL N°2 : Identification des champs d'intervention au niveau des OPA

Objectif du facilitateur :

Connaissance des opportunités exploitables au niveau de l'OPA

Objectif du groupe (OPA) :

Identification des besoins en accompagnement

Méthode :

Pour le facilitateur : Recherche documentaire ; enquête

Pour l'OPA : Auto évaluation

Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :

Filières	CVA	Performances (de l'OPA)	Contre-performances (de l'OPA)	Besoins éventuel/identifiés (de l'OPA)	Besoin en services (de l'OPA)

Source : Auteurs

## OUTIL N°3 : Détermination de l'approche d'intervention du facilitateur

Objectif du facilitateur :

Définition de l'offre de prestation

Objectif du groupe (OPA) :

Définition de la demande de prestation (TdR).

Méthode :

- Pour le facilitateur : Auto conception
- Pour l'OPA : Elaboration en travail de groupe ou sollicitation d'expertise

Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :

Besoin en services (de l'OPA)	Rôle	Compétences requis	Finalité	Valeur ajoutée	Forme de partenariat

Source : Auteurs



### 3. Le déroulement de la facilitation :

La bonne ambiance, la motivation, l'assurance et le confort doivent prévaloir tout le long des activités. Pour ce faire, le facilitateur est appelé à prendre les dispositions suivantes :

- Préparer la salle d'animation : tableau d'affichage ; disposition des chaises (en fonction des informations récentes), etc.
- Choisir la forme de disposition des participants, ou se laisser guider par le contexte, en fonction de l'ambiguïté du sujet ;
- Veillez à bien accueillir les premiers arrivés : cela met en confiance les participants<sup>7</sup> et instaure la bonne ambiance des relations avec le facilitateur ;
- Introduire la séance par une contextualisation (qu'il revient de préparer à l'avance), ainsi que les objectifs poursuivis, les résultats à atteindre, les centres d'intérêt de chacune des parties, les rôles et responsabilités de chaque partie, etc. Ces différents points peuvent être mis en exergue à travers des questions réponses ou tout autre technique que le facilitateur peut utiliser.
- Présenter le programme et le faire valider par les participants ;
- Clarifier la destination et le chemin à parcourir ;
- Être à l'écoute de la « météo » invisible du collectif, de l'ambiance ressentie, des blocages éventuels et pas toujours visibles ;
- Aborder chaque sujet/point inscrit à l'ordre du jour, en veillant sur :
  - La pertinence des objectifs et des résultats énoncés et atteints,
  - La participation de tous,
  - La prise en compte des non-dits (expressément : souvent à voix basse, par des acquiescements, etc.),
  - La reformulation des réponses des participants, pour s'assurer de la compréhension et la validation par tous,
  - Le consensus et la transcription/visualisation des points d'accord ;
  - Le rappel des éléments de conclusion.



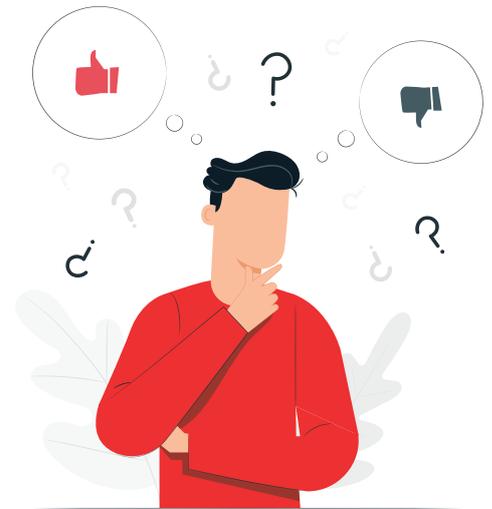
#### 4. Suivi des activités et feedback

Le suivi et le feedback constituent deux activités importantes dans la démarche de facilitation. Ils permettent de

- Collecter le maximum d'informations sur la cible, le processus, les effets de l'accompagnement ;
- Motiver les parties prenantes et de s'assurer de leur adhésion ;
- Garantir le consensus autour des solutions.

Les deux activités sont présentes tout le long du processus, de la phase de préparation à l'évaluation. Les techniques proposées pour les assurer sont :

- Pour le suivi :
  - L'observation (du contexte, des acteurs),
  - L'écoute,
  - La prise de note permanente (surtout lors des échanges en plénière et en travaux de groupe),
  - La collecte de données documentaires et sur le terrain,
- Pour le feedback :
  - Les reformulations des propositions,
  - Les synthèses suivant les étapes d'activité et des échanges,
  - Les restitutions des résultats.



La participation des principaux acteurs est nécessaire dans le suivi, notamment le facilitateur, les bénéficiaires, le commanditaire.

Il est aussi important de déterminer et de s'accorder dès le départ sur :

- Ce qu'il faut suivre,
- A quel moment recueillir les informations ?
- Les outils de suivi et de restitution (incluant le canevas des rapports et de capitalisation, ainsi que les factsheet),
- Quelles sont les responsabilités de chacun ?

Le tableau suivant donne un exemple de fiche de suivi.

**Tableau N°2 : Fiche de suivi**

—Objets de suivi (qu'est-ce qu'on suit/évalue?)	Indicateurs	Qui suit/évalué ?	Comment on suit/évalué ?
<b>Problématiques/ besoins (des membres et de l'OPA)</b>	*types de problèmes (p.ex. manque/insuffisance/déficit de ressources <sup>1</sup> ; méconnaissance de mécanismes, de règles; etc.) *nature des solutions essayées et/ou envisagées par les OPA (p.ex. mise en place de service; recrutement de personnel technique * Thématiques et/ou contenus qui intéressent les participants * Nature et nombre des approbations et de réserves (p.ex témoignages; exemples de cas; etc.)	Facilitateur et commanditaire  Participant aux échanges	Recueil des attentes Enquête sommaire ex ante Observation directe Eléments d'analyse Résultats d'analyse  Observation directe Ecoute Evaluation Enquête sommaire ex post
<b>Sujets débattus</b>			
<b>Outils</b>	* Outils et/ou contenu qui intéressent les participants * difficultés ou limites évoquées par les utilisateurs	Facilitateur et commanditaire	Observation directe Ecoute Evaluation Enquête sommaire ex post
<b>Participants</b>	* effectifs; % de femmes; % de jeunes * % de présence (par rapport à l'effectif de départ et la moyenne des OPA cibles); nombre moyen de temps passé aux séances de coaching * niveau d'instruction (à croiser avec la réactivité, la participation, les exemples donnés)	Facilitateur et commanditaire	Observation directe Evaluation Liste de présence
<b>Facilitateur</b>	* niveau de maîtrise des notions/outils (p. ex. capacité à traduire, à illustrer, à trouver des exemples/références, à modérer les activités d'apprentissage, etc., capacité à motiver * nombre et qualité des outils produits (par les participants sous sa direction * etc.	Commanditaire et dirigeants OPA	Observation directe Evaluation Evaluation de la pertinence des analyses Etc.
<b>Démarche de facilitation</b>	* temps des séquences/activités (moyenne nécessaire) * type activités d'apprentissage (adaptées par le facilitateur) * type et nombre de supports (adaptées par le facilitateur)	Commanditaire et dirigeants OPA	Rapport de facilitation Observation Evaluation
<b>Effets directs et indirects</b>	Cf. indicateurs des objectifs et de résultats (globaux et de chaque activité)	Commanditaire, facilitateur et dirigeants OPA	Observation directe Ecoute Evaluation Enquête sommaire ex post
<b>Performances</b>	Cf. Tableau résultats des analyses et de bord des indicateurs de performances	Commanditaire, facilitateur et dirigeants OPA	Observation directe Ecoute Evaluation Enquête sommaire ex post
<b>Changement(s)</b>	Cf. indicateurs vision	Commanditaire, facilitateur et dirigeants OPA	Observation directe Ecoute Evaluation Enquête sommaire ex post

<sup>1</sup> Ressource humaines (défaut de compétence, coût élevé, inexistance), ressources matérielles et ressources financières.

## F. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE L'OPA



## 1. Séance N°1 Analyse et commentaires sur les apports ou contributions de l'OPA

La raison d'être de l'OPA est à la fois économique, sociale et culturelle. A cet effet, l'OPA est appelée à satisfaire les attentes de ses membres, de la communauté et des consommateurs. Elle a aussi le devoir de promouvoir les valeurs et potentialités de son terroir, et aussi d'être le porte flambeau de la protection des ressources locales.

### OUTIL N°4 : Analyse de la contribution de l'OPA au développement

Objectif du facilitateur :

Moyen de conscientisation

Objectif du groupe (OPA) :

Prendre conscience de la place et du rôle de l'OPA dans son milieu

Méthode :

L'exercice consiste à énumérer et commenter avec les dirigeants et les membres de l'OPA, des données et informations sur : leur chiffre d'affaires ; nombre d'emplois ; masse salariale ; nombre d'adhérents ; impôts et taxes locales ; investissements communautaires ; nombre de personnes formées (membres et non membres) ; actions de protection de l'environnement ; etc. Il est possible que l'OPA ne dispose pas d'informations sur une rubrique donnée, ou qu'elle n'est pas active dans le domaine concerné.

L'exercice peut se faire en plénière ou en passant d'abord par un travail en groupe. Le facilitateur amènera ensuite les participants à tirer les leçons (ce que chaque information leur inspire) et tirer une conclusion sous forme de changement à opérer, et les principales actions envisagées.

Le changement et les actions afférentes serviront à reformuler (éventuellement) la nouvelle vision et les stratégies de l'OPA

Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :

<b>Données et informations</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Avantages (pour l'OPA)</b>	<b>Avantages (pour la communauté)</b>
<i>Nombre d'adhérents</i>			
<i>Chiffre d'affaires</i>			
<i>Nombre d'emplois</i>			
<i>Masse salariale</i>			
<i>Nombre de personnes formées</i>			
<i>Impôts et taxes locales</i>			
<i>Investissements communautaires</i>			
<i>Actions de protection de l'environnement</i>			
<i>Autres</i>			

Source : Auteurs

## 2. Séance N °2: Evaluation rapide des capacités de l'OPA

Pour pouvoir jouer efficacement son rôle et s'investir activement dans les CVA, l'OPA a besoin de disposer des capacités qui lui sont propres.

### OUTIL N°5 : Evaluation rapide des capacités de l'OPA

Objectif du facilitateur :

Connaissance des performances et des besoins de l'OPA

Objectif du groupe (OPA) :

Prendre conscience de la place et du rôle de l'OPA dans son milieu

Prise de conscience du décalage entre les objectifs (économiques et sociaux) des OPA et leurs ressources (matérielles, humaines et immatérielles). Les résultats attendus de la part des dirigeants et des membres de l'OPA sont :

- L'énumération de ce que l'OPA est capable de faire ou dispose sans appui extérieur, dans sept (07) domaines d'actions, à savoir : Organisation et fonctionnement, ressources humaines, ressources financières, intégration du marché, services aux membres, accès aux ressources et partenariats.
- L'énumération de ce que l'OPA ne peut faire ou disposer sans appui extérieur, toujours dans les sept (07) domaines d'actions sus-cités.
- L'appréciation de la situation d'auto suffisance de l'OPA par rapport à chacun des domaines d'action, en terme d'implication, de conséquences/leçons et de perspectives au regard des besoins ou ambitions de l'OPA et de ses membres.

La détermination des stratégies de sortie, à savoir : Décisions à prendre pour améliorer et corriger les insuffisances éventuelles, ou pour maintenir, voire améliorer une bonne performance.

Méthode :

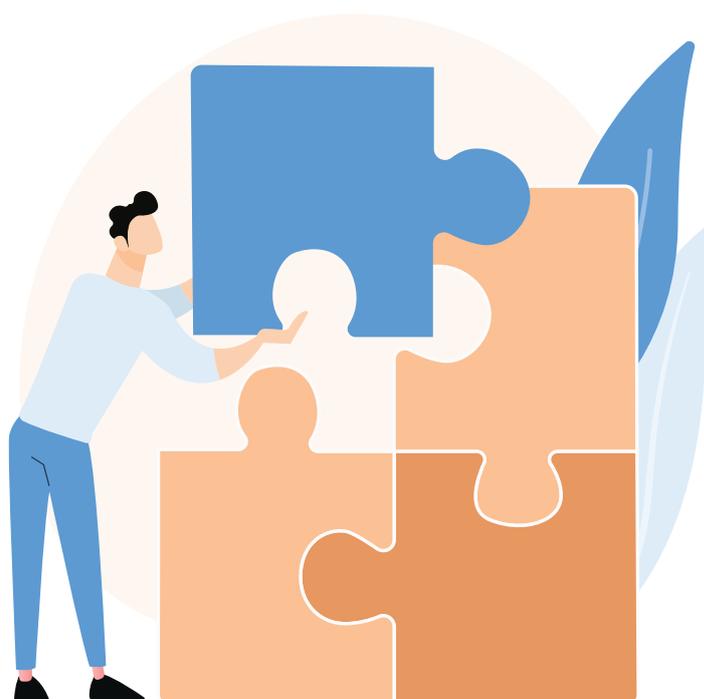
Travaux en groupe ou en plénière pour déterminer les capacités en lien à :

- L'organisation et le fonctionnement :
  - Capacité à décider de la tenue et de la conduite des rencontres statutaires,
  - Capacité à prendre en charge l'organisation interne et le fonctionnement (notamment en %)
  - Capacité à élaborer les documents préparatifs des rencontres statutaires et de compte rendu/synthèse,
  - Disponibilité de personnes compétentes pour assurer la gestion administrative et financière,
- Les ressources humaines :
  - Types et nombre
  - Renforcement des capacités/plan de formation
  - Prise en charge
  - Capacité de mobilisation
- Ressources financières ;
- Intégration du marché ;
- Services aux membres ;
- Accès aux ressources ;
- Partenariats.

Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :

Rubriques/Domaines	Capacités propres*	Capacités favorisées par un partenaire	Commentaires (appréciation)	Stratégies de sortie
<i>Organisation et fonctionnement</i>				
<i>Ressources humaines</i>				
<i>Ressources financières</i>				
<i>Intégration du marché</i>				
<i>Services aux membres</i>				
<i>Accès aux ressources</i>				
<i>Partenariats</i>				

Source: OPA affaires ,GIZ, 2018



### POINTS D'ATTENTION

! Les enjeux ne sont pas relatifs aux CVA seulement ; ils concernent aussi les changements climatiques et la sécurité à divers niveaux (national, sous-régional et international). Certains enjeux exigent aux OPA à prendre des mesures d'ordre opérationnel et d'ordre stratégique (modification du modèle d'affaires, par exemple). Dans tous les cas, les enjeux présentent aussi bien des contraintes que des opportunités pour l'OPA ; il revient à chaque OPA de faire preuve de proactivité et de réactivité.

### 3.Séance N°3: Diagnostic organisationnel approfondi

Il s'agit beaucoup plus d'un diagnostic organisationnel qui consiste à un auto-questionnement des dirigeants et membres de l'OPA. C'est aussi en même temps un moyen d'auto-contrôle, et aussi une évaluation des dirigeants par les membres, dans la mesure où ces derniers apprécient les performances des premiers.

#### OUTIL N°6 : Profil de l'OPA

Objectif du facilitateur :

Moyen de conscientisation

Objectif du groupe (OPA) :

Connaissance de l'évolution de l'OPA

Méthode :

Travaux en plénière

Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :

**Commune :**

**Arrondissement :**

**Village :**

<b>Nom du groupement/Coopérative :</b>		
--	--	--

<b>Adresse : (personne contact+1 contact en service)</b>		
--	--	--

<b>Date de constitution :</b>		
-------------------------------	--	--

<b>Statut légal : (association, groupement ou coopérative)</b>		
--	--	--

**Evolution de la coopérative :**

**Effectif :**

**Au départ : H.....F.....T..... Actuellement : H.....F.....T.....**

**Qu'est- ce qui explique la situation ?**

.....  
 .....

**AGR menées :**

**Au**

**départ : .....**

**Actuellement :**

**Qu'est- ce qui explique la situation ?**

**Le capital et les biens ont-ils connus une croissance ?**

**Oui :                      Non :**

**Qu'est- ce qui explique la situation ?**

.....  
 .....

**Organisation interne :**

**AG            Oui            Non            : CA : Oui            Non            CS : Oui            Non**

**Relations extérieures :**

**Partenaires commerciaux :**

**Services publics d'appuis techniques :**

**Partenaires au développement :**

**Financement de l'organisation :**

**Part sociale :**

**Droit d'adhésion :**

**Cotisations (nature et périodicité) :**

Objectif du facilitateur :

Connaissance des performances de l'OPA

Objectif du groupe (OPA) :

Relever les indicateurs de performance et proposer des réformes

Les résultats poursuivis sont :

- Consensus sur les performances de l'OPA, par domaines retenus, en lien avec l'organisation et aux activités ;
  - Justification des performances et des contre-performances (indicateurs des constats, avantages, inconvénients, risques et opportunités) ;
  - Propositions des améliorations des contre-performances et du maintien des performances de l'OPA, par exemple : réorganisation du fonctionnement de l'OPA, amélioration sur la gouvernance, amélioration sur les activités (processus de culture/ production, productivité et rendements, etc.) ;
  - Pertinence des propositions (qui tiennent compte des objectifs de l'OPA, des besoins des membres, des réalités du marché et de la faisabilité technique et financière) ;
  - Adhésion des membres de l'OPA aux analyses et aux réformes ;
- Elaboration d'un plan d'action de mise en œuvre des réformes.



Méthode :

Travaux en focus group et en plénière.

La démarche de réalisation proposée est comme suit :

- Première plénière réunissant tous les membres de l'OPA (les dirigeants élus et recrutés y compris) :
  - \* Explication du but et de l'approche de l'auto-évaluation ;
  - \* Consensus sur le symbole d'annotation ;
  - \* Formation de deux focus groupes : groupe 1 (les membres de l'OPA) et groupe 2 (les élus) ;
  - \* Identification de modérateur(s) pour les focus groupes : souvent un modérateur de l'atelier externe et un facilitateur de groupe interne.
- Evaluation en focus groupes : Chaque groupe apporte ses appréciations selon une grille d'évaluation adaptée aux besoins de l'OPA (outil relatif suivant). La grille d'évaluation comporte des questions d'orientation par domaine ; ces questions peuvent être adaptées selon le contexte. Le facilitateur pose des questions aux membres du focus groupe, en suivant la chronologie suivante :
  - \* Attribution du score (par question),
  - \* Réponses aux questions d'évaluation en faisant les constats (justification de l'appréciation avec des indicateurs),
  - \* Calculs et visualisation des scores moyens par sous-domaine de compétence par les modérateurs devant le groupe.

Deuxième plénière :

- Comparaison et débat des scores des focus groupes ;
- Calculs et visualisation des scores moyens (ou consensuels) par sous-domaine par les modérateurs devant les participants ;
- Commentaire des scores : extrêmes (1 et 3) moyen (2), dispersion ou concentration, à l'intérieur d'un domaine ou sous-domaine, etc.

Troisième plénière :

- Identification des forces et faiblesses de gestion en se basant sur les commentaires précédents ;
- Explication de la nécessité d'agir pour conserver les bonnes performances et corriger les faiblesses ;
- Définition des principaux axes de renforcement des capacités de gestion.

## Note explicative de l'évaluation des capacités avec les scores :

Les réponses possibles aux questions avec leurs scores sont :

- Score 1 : « non, la capacité de gestion n'est pas encore développée » ;
- Score 2 : « oui, mais la capacité est à développer davantage » ;
- Score 3 : « oui, la capacité de gestion est bien développée, aucune amélioration n'est nécessaire ».

Voici deux propositions d'illustration des scores :

- Utilisation par chiffres de 1 à 3 pour matérialiser les scores :  
chaque capacité de gestion reçoit un score de 1 à 3 en fonction de la réponse donnée à la question ;
- Utilisation par signes, si la notation de l'OPA est connectée avec des sentiments négatifs qui empêchent une évaluation : alors, score 1 devient «+», score 2 devient «++» et score 3 devient «+++».

Enfin, on additionne les scores attribués pour donner un score moyen par sous-domaine de compétence. Il est recommandé au modérateur de se référer constamment aux critères d'annotation pour guider les évaluateurs dans l'attribution des scores .



## Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :

### Grille d'évaluation

Sous-domaines		Focus : élus ou membres		Questions d'évaluation		Constats	Cadre référentiel et scores	
N°				Non (1 ou +)	Oui, mais (2 ou ++)		Oui (3 ou +++)	
Gouvernance	A.1	Tous les membres notamment les femmes, sont-elles représentées dans les structures dirigeantes ?						
	A.2	L'OP a-t-elle une existence légale ?						
	A.3	la durée des mandats est-elle respectée ?						
	A.4	Quelle est la périodicité des réunions du CA, du CC ?						
	A.5	La périodicité des AG électives est-elle respectée ?						
	A.6	Les réunions statutaires de présentation du bilan d'activités et prévisionnel sont-elles tenues et les membres participent-ils activement ?						
	A.7	Les dirigeants maîtrisent-ils les SRI de la Coopérative ?						
	A.8	Les dirigeants connaissent-ils et maîtrisent-ils leurs postes et rôles ?						
	A.9	La gestion de la coopérative est-elle partagée par les dirigeants ?						
	A.10	Les décisions importantes pour la Coopérative sont-elles prises par les élus ?						
	A.11	Les membres sont-ils informés des dernières décisions prises ?						
Gestion des ressources	B.1	Les documents administratifs, financiers et comptables de la Coopérative existent-ils et sont-ils bien tenus ?	Score moyen A					
	B2	La structure a-t-elle un budget annuel						
	B.3	La coopérative mobilise-t-elle des ressources financières internes ?						
Gestion des crédits	C.1	Les dirigeants élus de la Coopérative sont-ils capables d'analyser les demandes de crédits des membres ?	Score moyen B					
	C.2	Les membres de la Coopérative sont-ils capables d'évaluer eux-mêmes leur dette ?						
	C.3	La coopérative recouvre-t-elle les crédits auprès de ses adhérents ?						
Approvisionnement en intrants	D.1	Les prévisions de consommations d'intrants tiennent-elles compte des besoins exprimés par les membres ?	Score moyen C					
	D.2	La coopérative constitue-t-elle une réserve (y a-t-il des provisions) pour accéder aux intrants ?						
	D.3	La coopérative fournit-elle à temps des semences à ses adhérents ?						
	D.4	La coopérative fournit-elle à temps des engrais en quantité suffisante à ses membres ?						
	D.5	La coopérative fournit-elle à temps des produits phytosanitaires en quantité suffisante à ses membres ?	Score moyen D					
La représentation et la défense des intérêts des membres	E.1	La coopérative représente-t-elle valablement ses membres aux rencontres avec les autres acteurs ?	Score moyen E					
	F.1	La coopérative a-t-elle des informations et les diffuse-t-elle aux membres à temps (informations techniques et celles concernant la filière : prix, décisions prises, etc.) ?	Score moyen F					

### Fiche synthèse d'évaluation

N°	Question d'évaluation	Score	
		groupe 1	groupe 2
A	la gouvernance <b>score moyen A</b>		
B	la gestion des ressources <b>score moyen B</b>		
C	la gestion des crédits <b>score moyen C</b>		
D	l'approvisionnement en intrants <b>score moyen D</b>		
E	la représentation et la défense des intérêts des membres <b>score moyen E</b>		
F	la maîtrise de la filière par les membres <b>score moyen F</b>		

Source : ProAgri/GIZ/Bénin

### Fiche de plan d'amélioration/réforme

N°	Qu'est- ce qu'il faut faire	Quand le faire	Qui le fait ?	Avec qui ?	Avec quoi ?	Qu'est- ce qu'il faut faire

Source: ProAgri/GIZ/Bénin

#### 4. Séance N° 4: Analyse des activités économiques (services d'affaires OPA et AGR)

Les activités économiques de l'OPA concernent toute opération structurée permettant d'offrir des biens ou des services pour satisfaire les besoins de ses membres et des non membres (acheteurs et consommateurs). On peut regrouper les activités économiques de l'OPA en deux (02) catégories :

- La production ou commercialisation de biens par l'OPA, en tant qu'acteur direct (généralement la production est collective, où les membres mettent en commun leurs ressources et leurs forces pour produire un bien appartenant à tous) ;
- Les services : rendus aux membres de l'OPA et à des tiers afin de leur permettre de :
  - mener à bien leur production individuelle : services économiques
  - vendre leurs produits : services de commercialisation/marketing
  - accéder aux ressources financières : services financiers
  - jouir de leurs droits professionnels : services de représentation
  - jouir d'un bien être : services sociaux.

En effet, l'activité économique de l'OPA se rattache à un domaine ou un secteur spécifique (agriculture, élevage, agro-business, etc.). Il s'agit donc de ce que l'OPA et ses membres réalisent pour sortir un ou des biens et/ou services à mettre sur le marché.

Il revient ici de distinguer les activités économiques des membres (production individuelle de biens ou services par les membres), avec l'appui et le soutien de l'OPA (sous forme de services), de celle de l'OPA. L'intérêt de cette distinction est d'éviter une confusion des rôles et de permettre à l'OPA de mieux définir ses missions et ses responsabilités ; par exemple :

- les membres font la production des dattes ; l'OPA offre des services pour faciliter et rentabiliser cette activité à ses membres ;
- l'OPA facilite la commercialisation des dattes de ses membres, par la vente groupée ou l'intermédiation (agriculture contractuelle) ; l'OPA offre ainsi un service de commercialisation ou de marketing ;
- l'OPA commercialise les dattes des membres et en tire un profit ; l'OPA mène ainsi une activité de commercialisation de dattes.

Par ailleurs, après libération des parts sociales, les services rendus aux membres peuvent se faire contre le paiement d'une cotisation (périodique), et/ou moyennant le paiement du service par le membre.

#### OUTIL N°8 : Etat de lieux des activités économiques de l'OPA

Objectif du facilitateur :

Connaître le niveau de performance des activités des OPA

Objectif du groupe (OPA) :

Identifier et déterminer clairement ses activités économiques, d'une part, et procéder à une évaluation sommaire de leurs pertinences (satisfaction des attentes et besoins des membres et de l'OPA) d'autre part. Les résultats attendus de la part des dirigeants et membres de l'OPA sont :

- identification des activités de l'OPA ;
- clarification, voire évaluation des services payants et non payants ;
- évaluation des bénéfices économiques et sociaux potentiels des services de l'OPA (évaluation quantitative et qualitative) ;
- élaboration des comptes d'exploitation pour les principales activités.

## Méthode :

Brainstorming, travaux en groupe et plénière

Le facilitateur pourra démarrer cet exercice en plénière par une énumération de toutes les activités menées par l'OPA. Ensuite, il aidera les dirigeants et membres de l'OPA à caractériser chacune des activités identifiées/énumérées suivant les critères retenus.

## Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :

Caractéristiques/ Indicateurs	Activités			Observations
	1. ....	2. ....	3. ....	
Types de biens et/ou services offerts				
Nombre de membres impliqués				
Types et nombre de consommateurs/d'utilisateurs				
Rémunération				
Chiffre d'affaire annuel				
% d'apport en revenu ou chiffre d'affaire				
% de charge				
Existence de partenaires d'affaires				
Existence de prestataires de services				
Existence de concurrents				
Existence d'autres partenaires				
Existence de marché et tendances				
Types et quantité d'avantages/bénéfices pour l'OPA				
Types et quantité d'avantages/bénéfices pour les membres				
Types et quantité d'avantages pour la communauté				
Plus-value* pour l'OPA				
Autres critères/indicateurs				

Source : OPA affaires/GIZ



## POINTS D'ATTENTION

! En plus de l'état des lieux, l'OPA doit s'assurer que les services économiques sont rentables pour les membres et pour l'OPA elle-même. Pour ce faire, l'OPA doit élaborer un plan d'affaire, calculer la rentabilité de l'activité à travers un compte d'exploitation/de résultat, évaluer sa durabilité, évaluer les risques afférents, évaluer les bénéfices pour les membres, pour l'OPA elle-même et pour la communauté. Les outils y afférents sont présentés en annexe.

! Pour pouvoir réaliser l'état des lieux des activités économiques de l'OPA, il est nécessaire pour les dirigeants et les membres de disposer d'un minimum d'informations.

## 5. Séance N°5: Evaluation de la vision et définition de la stratégie

Dans la pratique, les organisations formulent leur vision lors de l'élaboration de leur plan stratégique. Cependant, il apparaît évident, que tout projet est déterminé par une vision que se donne son porteur, représentant ainsi son idéal qu'il poursuit. Ainsi, il n'est pas superflu qu'une OPA clarifie sa vision dès même sa création, sans attendre l'élaboration d'un plan stratégique.

La vision d'une OPA est, sans doute, déterminée par une conjugaison de facteurs dont :

- Les objectifs de ses membres qui font sa raison d'être : cette vision devra prendre en compte les désirs et les besoins des membres, au risque de ne pas se voir réaliser, faute d'adhésion et de soutien.
- Les capacités de l'OPA : la réalisation d'une vision ne pourra passer d'un simple souhait au concret, que par la mise en œuvre des moyens qui proviennent en premier des membres.
- Les réalités de l'environnement, ainsi que les changements qui en découlent : cela amènera l'OPA à constamment analyser et évaluer son environnement externe (cf. activités vi et vii, relatives à l'identification des opportunités pour l'OPA dans la CVA et l'analyse FFOM, respectivement).

Certes, la vision évolue en fonction des circonstances (les capacités, les ambitions, l'environnement) ; cela amènera l'OPA à actualiser à des moments donnés, sa vision et son modèle d'affaires y afférent. (cf. activité suivante).

### OUTIL N°9 : Evaluation de la vision et définition de la stratégie

#### Objectif du facilitateur :

Connaissance de l'orientation stratégique de l'OPA

#### Objectif du groupe (OPA) :

Clarification de la vision et assurance sur l'adhésion des membres (mise en diapason avec les ambitions et les besoins des membres).

Les résultats attendus de la part des dirigeants et membres de l'OPA sont :

- La vision commune de l'OPA est clairement énoncée et partagée (tous les membres y adhèrent) ;
- Les différents indicateurs de la vision sont définis et évalués (niveau de réalisation)
- La performance globale par rapport à la vision est déterminée ;
- La ou les leçons qui en découle (ent) sont tirée(s) ;
- Une conclusion est tirée ;
- Une ou des option(s) stratégique(s) sont définie(s).

#### Méthode :

Travaux en groupe et en plénière

L'exercice consiste en une évaluation de la vision de l'OPA pour arriver à déterminer le niveau de sa réalisation, et tirer les leçons qui s'imposent. Peu importe que la vision ait été transcrite ; sûrement, l'OPA et ses membres en ont, même dans leur pensée. Ainsi, deux cas de figures pourraient se présenter :

- L'OPA a énoncé et transcrit une vision ;
- L'OPA n'a pas énoncé et transcrit sa vision.

Dans le second cas il reviendra, avant toute évaluation, de transcrire la vision commune.

Par rapport à la démarche, le facilitateur aidera les dirigeants et les membres adhérents de l'OPA à respectivement :

- Visualiser la vision (en cours) de l'OPA ;
- Décliner la vision en indicateurs ;
- Demander aux dirigeants et membres de traduire la vision en termes de résultats atteints
- Retenir une échelle d'appréciation (score), par exemple : 1=Moins bon ; 2=Moyennement bon ; 3=Bon ;
- Attribuer un score à chacun des indicateurs ;

- Déterminer la valeur moyenne des scores (performance globale) ;
- Tirer les leçons et/ou une conclusion ;
- Inviter les participants à proposer une formulation
- Décliner les implications en termes de : valeurs, normes, image de référence, d'exigence et de conséquences ;
- Formuler une option stratégique.

L'option stratégique devra tenir compte des stratégies préalablement définies lors de l'évaluation rapide des capacités

Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :

#### *Etude de cas*

Vision de la faïtière Y :

**D'ici 2022, la faïtière Y est une organisation représentative des producteurs, financièrement autonome, bien gouvernée. Elle rend des services de qualité, assure une prospérité partagée, défend les intérêts des producteurs, en vue d'accroître la production actuelle des membres de 50% et maîtriser à travers la vente groupée, 75% de cette production.**

Appréciation de la vision (sur la base des constats faits dans les analyses)

Echelle d'appréciation : **1=Moins bon ; 2=Moyennement bon ; 3=Bon**

<b>1) Représentativité des producteurs :</b>	<b>1</b>
<b>2) Autonomie financière :</b>	<b>1</b>
<b>3) Bonne gouvernance :</b>	<b>1</b>
<b>4) Services de qualité :</b>	<b>2</b>
<b>5) Prospérité partagée :</b>	<b>1</b>
<b>6) Défense des intérêts des producteurs :</b>	<b>2</b>
<b>7) Accroissement de la production actuelle des membres de 50% :</b>	<b>2</b>
<b>8) Vente groupée (75%) de la production :</b>	<b>1</b>

Performance globale : 1,38

Conclusion : « **Notre stratégie ne permet pas d'être performant. Elle ressemble à la stratégie d'une association.** »

Option stratégique

- ✓ **Offrir des services attractifs et payants**
  - Développement des pools de prestataires
  - Facilitation à l'accès au crédit
  - Facilitation des liens d'affaires entre les unions régionales et les GIE de pépiniéristes
- ✓ **Labéliser les produits de la faïtière Y (suivant des normes spécifiques à la faïtière Y)**
  - Matériel végétatif de qualité
  - Bonne Pratique Agricoles de qualité
  - Noix de qualité

Source : GIZ-ProAgri-rapport de prestation , 2019 (Bénin)

## G. Modèle d'affaires OPA



## 1. Séance N°6: Evaluation et élaboration du modèle d'affaires

En fonction des activités économiques que mènent les OPA, celles-ci sont dans une logique de créer de la richesse, de satisfaire les besoins d'une clientèle (membres et non membres) et de faire du profit qui est redistribué en fonction du statut juridique. En effet, même si beaucoup d'entreprises, notamment de l'économie sociale et solidaire, ne disposent pas d'un schéma structuré de gagner de l'argent, leurs activités économiques sont généralement organisées suivant une logique qui leur est propre ; de ce fait elles disposent donc d'un modèle d'affaires. Cependant, élaborer son modèle d'affaires comporte assez d'avantages, dans la mesure où il offre une meilleure visibilité et une assurance dans les objectifs poursuivis.

### OUTIL N°10 : Analyse de l'aptitude/de la pertinence du modèle d'affaires actuel de l'OPA

#### Objectif du facilitateur :

Connaissance de la logique d'entreprise de l'OPA et les possibilités de partenariat.

#### Objectif du groupe (OPA) :

Identification des facteurs de succès et d'échec dans la conduite des affaires de l'OPA.

#### Méthode : Travaux en groupes et plénière

- Présenter en plénière et commenter le tableau d'analyse ;
- Demander aux participants de se mettre en groupes de travail (veuillez à équilibrer chaque groupe en nombre et en fonction des capacités de transcription, de l'expérience, ainsi que du niveau d'information sur l'OPA) ;
- Suivre chaque groupe de travail ;
- Conduire les échanges en plénière.

L'analyse consiste à déterminer, par les dirigeants et membres de l'OPA, des facteurs de succès et d'échecs, ainsi que les risques auxquels l'OPA a été exposée dans la conduite de chacun des 09 éléments structurels du modèle d'affaires. Les résultats de l'analyse permettent aux dirigeants et membres de l'OPA de déterminer les options d'amélioration.

#### Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :

Éléments d'appréciation	Facteurs de réussite Succès/facteurs explicatif	Facteurs d'échec (satisfaction ou non) Echecs/facteurs explicatif	Risques	Options d'amélioration
1. Segments de clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Questions d'orientation</b> : Qu'est-ce qui a permis à l'OPA de gagner la confiance des membres et des acheteurs ?</li> <li>- <b>Exemple</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Mise en réseau (fédération) des producteurs</li> <li>o Identification des besoins</li> <li>o Accompagnement technique</li> <li>o Amélioration de la qualité du produit</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Questions d'orientation</b> : Qu'est-ce qui n'a pas permis à l'OPA d'attirer les clients ?</li> <li>- <b>Exemple</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Faible capacité à faire adhérer le grand nombre (de producteur)</li> <li>o Insuffisance des services rendus aux membres</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Questions d'orientation</b> : Quel événement/situation a failli fait perdre la clientèle à l'OPA ?</li> <li>- <b>Exemple</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Création de réseau de producteurs parallèle</li> <li>o Chute des prix sur le marché</li> <li>o Désinformation des membres</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Questions d'orientation</b> : Qu'est-ce que l'OPA se propose pour fidéliser sa clientèle et gagner d'autres clients ?</li> <li>- <b>Exemple</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Mettre en place un système d'information</li> <li>o Mettre en place des services adaptés et payants</li> <li>o Campagne de sensibilisation pour une plus grande adhésion</li> </ul> </li> </ul>
2. Proposition de valeurs				
3. Canaux de distribution				
4. Relations avec clients				
5. Flux de revenus				
6. Ressources clés				
7. Activités clés				
8. Partenaires clés				
9. Structure de coûts				

Objectif du facilitateur :

Connaître les performances de l'OPA

Objectif du groupe (OPA) :

Identifier les forces et les faiblesses du modèle d'affaires de l'OPA

Méthode : Travaux en groupe et plénière

- Présenter en plénière et commenter le tableau d'analyse ( ci-dessous) ;
- Demander aux participants de se mettre en groupe de travail (veillez à équilibrer chaque groupe en nombre et en fonction des capacités de transcription, de l'expérience, ainsi que du niveau d'information sur l'OPA) ;
- Suivre chaque groupe de travail ;
- Conduire les échanges en plénière.

La viabilité du modèle d'affaires dépend d'un certain nombre de facteurs qui déterminent sa réussite et sa durabilité. Ces facteurs comprennent la disponibilité et la qualité des ressources (matériels, , humaines, techniques et financières) de la rentabilité des activités et de la capacité à gouverner et à gérer les risques



Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :



Éléments d'analyse	Indicateurs	Justification	Conclusions/ Appréciation
<b>Viabilité économique</b>			
Disponibilité de compétences			
Disponibilité ressources			
Disponibilité équipements			
Gestion des risques			
Maîtrise de la technologie			
Autres ...			
<b>Viabilité financière</b>			
Maîtrise des coûts			
Situation des revenus			
Seuil de rentabilité			
Rentabilité d'investissement			
Retour sur investissement			
Capacité d'autofinancement			
Accès financement externe			
Autres ...			
<b>Impact économique</b>			
Valeur pour les membres			
Valeur pour l'OPA			
Valeur pour clients externes			
Valeur autres partenaires			
Autres ...			
<b>Impact environnemental</b>			
Effets des activités sur l'environnement			
Effets de l'environnement sur les activités			
Autres ...			
<b>Impact social</b>			
Bénéfices sociaux membres			
Bénéfices soc. communauté			
Autres ...			

Source : OPA affaire/GIZ

Objectif du facilitateur :

Identifier les opportunités avec l'OPA et les options possibles de partenariat.

Objectif du groupe (OPA) :

Choisir les meilleures options possibles pour conquérir le marché, fidéliser la clientèle (membres et non membres), renforcer le partenariat d'affaires, rationaliser les activités et les ressources, et structurer les coûts et les revenus.

Méthode :

Travaux en groupe et travaux en plénière

Pour élaborer le modèle d'affaire, il revient de :

- \* Réunir et relire les résultats des différentes analyses et évaluation principalement :
  - capacités propres et stratégies de sortie
  - analyses de la pertinence, des risques et de la viabilité ;
  - vision actualisée, et stratégie(s) retenue(s)
- \* Définir l'objectif stratégique et définir les paramètres du modèle d'affaires en suivant les neuf (09) blocs du canevas ci-dessous.
- \* Revenir sur les risques éventuels.

Outils relatifs à l'approche d'intervention du facilitateur :



### POINT D'ATTENTION

! Une des particularités du modèle d'affaires de l'OPA, est qu'il revient de tenir compte des clients membres, non membres (acheteurs des biens et services de l'OPA et de ses membres) et les consommateurs (clients des acheteurs de l'OPA et des membres).

# H. L'ACCOMPAGNEMENT ET LA FACILITATION DU MANAGEMENT DU MODELE D'AFFAIRES DE L'OPA

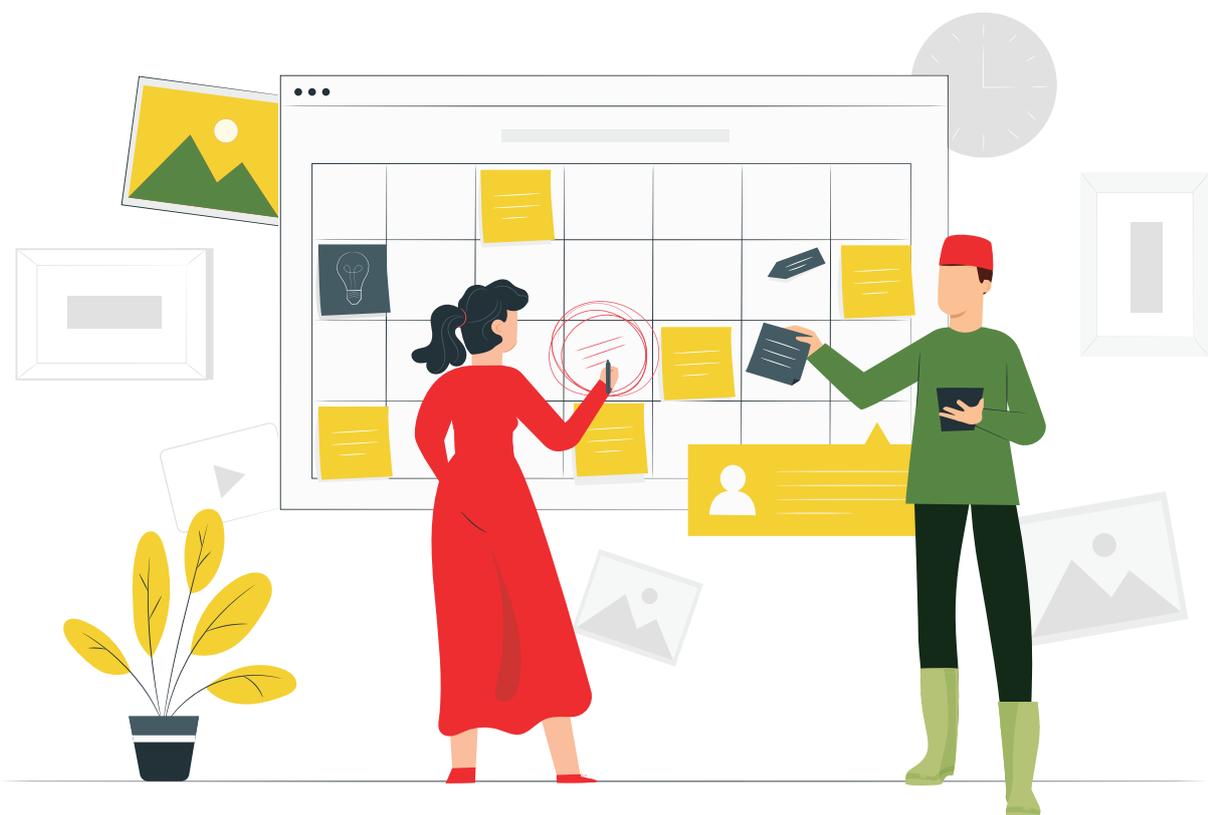


# L'ACCOMPAGNEMENT ET FACILITATION DU MANAGEMENT DU MODELE D'AFFAIRES DE L'OPA

La partie relative à « l'étude diagnostic et l'élaboration du modèle d'affaires » prend en compte un aspect du management de l'OPA, à savoir : le management stratégique. Toutefois, il reste encore à traiter une question stratégique qui concerne l'engagement des membres à soutenir et participer à leurs choix et orientations collectives. Cette question se justifie par le caractère coopératif et mutualiste de la plupart des OPA, où les membres sont à la fois contributeurs et ressources humaines de premier ordre.

D'autre part, l'opérationnalisation du modèle d'affaires de l'OPA rentre dans le champ du management opérationnel, à travers :

- i. la mise en œuvre des réformes issues des décisions prises lors des diagnostics ;
- ii. un plan d'affaires pour l'ensemble des activités économiques ou pour les activités principales ;
- iii. la gestion administrative et financière de l'OPA, principalement par rapport aux questions concernant :
  - la gestion de la communication et de l'information,
  - la mobilisation de ressources internes et externes,
  - la gestion des ressources (humaines, financières et matérielles),
  - etc.
- iv. la gouvernance du modèle d'affaires, en prenant en compte les principaux sujets tels que : la notion de bonne gouvernance, les mécanismes de contrôle démocratique, le leadership, etc.
- v. La gestion des liens d'affaires et des services intégrés aux membres ;
- vi. la gestion des risques potentiels pour le modèle d'affaires de l'OPA ;
- vii. la planification, suivi-évaluation et apprentissage.



Par ailleurs, la dissociation de l'accompagnement et de la facilitation se justifie dans le sens que :

- l'accompagnement prend une dimension plus large, avec d'autres rôles autres que celui de la facilitation, notamment :

- la mise en relation : il est attendu du facilitateur d'apporter des informations d'orientation aux OPA dans leur environnement externe (partenaires, sources d'information, référence pour la satisfaction d'un besoin spécifique), voire de jouer le rôle d'intermédiation dans la mesure des capacités et compétences du facilitateur ;
- l'expertise : le facilitateur peut aider l'OPA à résoudre un problème/satisfaire un besoin spécifique (s'il en dispose de compétences), par exemple pour élaborer un plan d'affaire, élaborer un plan marketing, etc.
- la facilitation du management du modèle d'affaires consiste à aider l'OPA à :
- comprendre et schématiser/structurer son cadre global de management opérationnel de son modèle d'affaires,
- élaborer/établir une programmation de mise en place de son dispositif de gestion,
- identifier les principales références d'opérationnalisation (qui peut aider à le faire ? Où trouver la compétence, le service ? Quelle démarche entreprendre pour y accéder ? etc.).

! Le management du modèle d'affaires de l'OPA est guidé par la logique d'une double finalité : le profit et le bien-être social (des membres et de la communauté).

### 1. Séance N° 7: Plan d'accompagnement :

L'accompagnement de la mise en œuvre du modèle d'affaires prend en compte :

- La finalisation et la description (détails) de certains points du modèle d'affaires ; cela comprend aussi la définition des implications du modèle d'affaires.
- La présentation du modèle d'affaires aux adhérents afin d'obtenir de leur part une validation des choix stratégiques et un engagement à soutenir les actions. Cette présentation peut s'élargir aux autres parties prenantes (les principales), toujours dans le but d'obtenir un soutien.
- L'élaboration d'un plan d'accompagnement qui comprend :

- Ceux dont l'apport est déterminant pour la réussite du modèle d'affaires (les adhérents, les responsables de l'OPA, les autorités locales, les services de l'Etat central, les fournisseurs d'intrants et de consommables, banques, acheteurs),
- Les besoins en accompagnement (technique, financement, administrativement, services intégrés, etc.)
- Démarche pour assurer/bénéficier de l'accompagnement,
- La mise en place d'un dispositif de mise en œuvre et de suivi.

Objectif du facilitateur :

- Amener les responsables à mettre en place un dispositif pouvant assurer la réussite du modèle d'affaires ;
- Identifier les opportunités exploitables (pour son compte ou autres compétences locales), en termes d'offre de services et/ou de biens.

Objectif du groupe (OPA) :

- Assurer l'adhésion et l'engagement des parties prenantes ;
- Avoir une meilleure connaissance des besoins pour la mise en œuvre du modèle d'affaires, et comment satisfaire ces besoins ;
- Disposer d'un plan d'accompagnement.

## Méthode :

La facilitation concerne ici à la fois :

- Une conscientisation et une aide à la prise de décision : le facilitateur utilisera les outils de coaching tels que le questionnement, la visualisation (données, informations de l'OPA et/ou d'autres OPA) pour amener à la remise en cause et à la prise de décision.

- Une évaluation : le facilitateur va amener les responsables de l'OPA à identifier et clarifier leurs besoins.

- Une élaboration de plan d'accompagnement.

Le facilitateur aura ainsi à travailler en grande partie avec les responsables de l'OPA, à travers de mini-ateliers suivant une durée qui sera établie de commun accord. Un atelier plus élargi aux adhérents de l'OPA consistera à restituer le modèle d'affaires et recueillir les engagements.

Les responsables de l'OPA vont aussi organiser des rencontres avec leurs partenaires pour solliciter leur accompagnement.

La démarche à suivre est la suivante :

### **1.1. Finalisation du modèle d'affaires :**

Le modèle d'affaires élaboré (séquence 1.6) nécessite certains détails pour faciliter la compréhension et le pilotage. En effet, le canevas retenu tient sur une page, et ne comporte que les grandes lignes des options stratégiques. Autant que possible, chacun des neuf (09) blocs fera l'objet d'une description, pour apporter des informations et données complémentaires. Ces détails n'ont pas de limites, cependant, un besoin de concision s'impose. L'encadré suivant présente un exemple de description d'un point du « segment de marché », pour 01 produit sur 12 (chacun des 12 produits, dans l'exemple choisi, nécessite une description).

La finalisation du modèle d'affaires peut concerner la clarification de certaines données, après des vérifications et des recoupements d'informations. Il peut s'agir aussi du design du « document de modèle d'affaires » pour faciliter sa lecture et le rendre attractif.

### **Itinéraire d'orientation: Travail préparatoire et en plénière**

- Le facilitateur va lire le document du modèle d'affaires et chercher à se l'approprié (le comprendre) et préparer ses questions ;
- Afficher ou projeter le document du modèle d'affaires élaboré ;
- Parcourir chaque point des neuf blocs et demander aux responsables de dire comment cela se présente et/ou comment ils pensent le réaliser/concrétiser ;
- Noter les informations et données clés ;
- Transcrire les informations et données et mettre en annexe au document du modèle d'affaires.



## Encadré

Contenu du bloc 1 du modèle d'affaire	Description d'un bien
<p>Segment de marché (clients)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Produits</li><li>→ <i>Biens</i><ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Noix brute conventionnelle</b></li><li>○ <b>Noix brute conventionnelle Flo</b></li><li>○ <b>Noix brute bio flo</b></li><li>○ <b>Plans greffés</b></li><li>○ <b>Pommes de cajou</b></li><li>○ <b>Miel</b></li></ul></li><li>→ <i>Services rendus</i><ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Précollecte (crédit)</b></li><li>○ <b>Crédit entretien</b></li><li>○ <b>Renforcement des capacités (formation, appui en matériel/infrastructure)</b></li><li>○ <b>Appui à l'accès au marché</b></li><li>○ <b>Structuration des producteurs</b></li><li>○ <b>Elaboration de projet et recherche de partenariat</b></li><li>➤ AGR</li><li>○ <b>Pools de prestataires de services unités de transformation de noix de cajou</b></li><li>○ <b>Pré collecte</b></li><li>○ <b>Production de plans greffés</b></li><li>➤ Membres (34 unions ; 532 coop)</li><li>➤ Autres producteurs non-membres</li><li>➤ Acheteurs locaux (usines)</li></ul></li></ul>	<p><b>Caractéristiques noix brutes conventionnelles</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>→ Capacités actuelle union: 12 000 tonnes</li><li>→ Exigences clients:<ul style="list-style-type: none"><li>○ KOR: 48 et +</li><li>○ Humidité: 7-10%</li><li>○ Grainnage: 180-200 noix/kg</li></ul></li><li>→ Partenaires commerciaux<ul style="list-style-type: none"><li>○ Société zz: 6 000 tonnes</li><li>○ Société XX: 4 000 tonnes</li><li>○ FLUDORsociété YY: 20 000 tonnes</li><li>○ Autres industriels: 10 000 tonnes</li></ul></li></ul>

Source : Extrait du modèle d'affaire d'une faîtière. ProAgri

## 1.2. Définition des implications du modèle d'affaires

La mise en œuvre du modèle d'affaires va :

- Nécessiter des investissements additionnels qui peuvent s'avérer importants ; ces investissements peuvent provenir de diverses sources, à savoir :

- Les membres qui auront à faire des cotisations supplémentaires, à payer des services nouveaux ou habituels,
- Les partenaires d'affaires qui seront sollicités pour une partie ou la totalité d'une ou de plusieurs activité(s)
- Etc.

- Induire des besoins de réorganisation structurelle et fonctionnelle ; cela aura des répercussions sur les rôles et responsabilités au sein de l'OPA.

Tout cela amènera à revoir ou affiner certaines options stratégiques.

### Itinéraire d'orientation: Travail en plénière

- Reproduire le tableau ci-dessous sur du papier kraft ou le projeter sur écran (par vidéo projecteur)
- Expliquer (Echanger sur) le sens des catégories d'implication :

- Implication organisationnelle et fonctionnelle ; elles concernent les nécessités de réorganisation et de fonctionnement, par exemple : le remembrement/renouvellement des organes dirigeants, la réorganisation du travail, le cumul ou le déchargement de fonction, etc. Le bloc 7 (activités clés) est privilégié dans les analyses.
- Implications financières ; il s'agit surtout des besoins en investissements additionnels, ou une réorientation des sources de financement. Les blocs 5 (flux des revenus), 6 (ressources clés), 8 (partenaires clés) et 9 (structures des coûts) feront l'objet d'attention.
- Implications techniques ; cela concerne aussi bien le matériel technique et les procédés de travail. Les blocs 7 (activités clés), 3 (canaux de distribution), 6 (ressources clés) sont à considérer.

- Implications institutionnelles ; elles concernent les cadres réglementaires, surtout pour un besoin d’ancrage institutionnel et d’intégration de certains marchés et sources de financement (comme les subventions publiques et les exonérations fiscales). Les blocs 1 (segment de marché) et 8 (partenaires clés) sont à considérer.
- Implications marketing, pour un meilleur positionnement sur le marché, il revient important de se questionner sur la portée des choix stratégiques du marché (efforts à fournir) et les conséquences (retombées positives ou négatives). Les blocs 1 (segment de marché, 3 (canaux de distribution) et 4 (relations clients) sont à considérer.
- Les implications relationnelles ; elles sont très déterminantes pour la réussite et la durabilité du modèle d’affaires. Ces implications rejoignent les implications organisationnelles. Elles vont amener à structurer la gouvernance du modèle d’affaires (cf. séquence 2.4). Les blocs 1 (segment de marché) et 8 (partenaires clés) sont plus concernés.

→ Outil N° 13 : Analyse des implications du modèle d'affaires

Demander aux responsables d’énumérer les types d’implications possibles et dire :

- Quand il faut s’en occuper ?
- Comment les gérer, et avec quoi ?
- Qui en sera chargé (une personne ou un organe) ?

Implications	Quoi ? Types	Moment/Période	Démarche	Responsable
Implications organisationnelles et fonctionnelles	Remembrement d’un organe			
Implications financières				
Implications techniques				
Implications institutionnelles				
Implications marketing				
Implications relationnelles				
Autres ...				

Source : Auteurs

### 1.3. Restitution et validation du modèle d’affaires (Intégration des amendements)

Le soutien des parties prenantes est déterminant pour la mise en œuvre et la réussite du modèle d’affaires. Ainsi, après sa finalisation et l’analyse des implications, une restitution et une validation par les adhérents ou l’ensemble des responsables permet d’obtenir des engagements de leur part. la restitution peut s’avérer nécessaire pour obtenir des engagements de principe.

#### Itinéraire d’orientation: Travail préparatoire et en plénière

→ Le facilitateur prépare la restitution avec les responsables qui ont participé à l’élaboration et la finalisation du modèle d’affaires ; il s’agit :

- de vérifier le niveau d’appropriation du modèle d’affaires par ceux qui vont faire la restitution (quelques questions sur des points clés et les interdépendances peuvent suffire),
- relever les points clés qui peuvent susciter des réactions, comme par exemple : le paiement des services qui étaient gratuits, la répartition des charges de travail, l’intégration de nouveaux marchés et leurs implications, etc.
- la préparation des supports (documents du modèle d’affaires, fiche d’analyse des implications, etc.)

<sup>1</sup> Sous forme d’information ou de plaidoyer en direction des autorités locales et des principaux partenaires

→ le facilitateur donne des orientations pour la conduite de la restitution, à savoir : présentation du document suivant une logique déterminée à l'avance, posture basse, gestion des questions délicates, recensement des questions, réponse aux questions, recueil des engagements et des réserves (cf. tableau suivant pour les engagements).

#### Outil N°14: Recueil des engagements

L'idéal est que le facilitateur participe à la restitution pour assurer la modération et permettre de répondre à certaines questions complexes, surtout concernant le contexte (environnement externe).

Partie prenantes*	Engagements	Observations**
Adhérents		
Fournisseurs d'intrants et de consommables		
Acheteurs		
Services de l'Etat		
Autorités locales		
Banques		
PTF		

**NB :** \* Les parties prenantes peuvent être citées/énumérées nommément, et non par catégorie.

\*\* Tout ce qui peut apporter des assurances sur un engagement : période d'exécution, procédure de mise en œuvre, garantie, etc.

### 1.4 Elaboration du plan d'accompagnement de la mise en œuvre du modèle d'affaires

Le modèle d'affaires nécessite des besoins pour sa mise en œuvre, et aussi une organisation et un management. A cet effet, l'OPA dispose des ressources internes, et elle est appelée également à mobiliser des ressources externes.

Itinéraire d'orientation: Travail préparatoire et en plénière

→ Le facilitateur fera une synthèse des capacités disponibles au niveau de l'OPA ; à défaut, les résultats de l'évaluation des capacités propres et de l'analyse SWOT (séance N°3) pourrait suffire.

→ Le facilitateur conduira un mini atelier pour aider les responsables de l'OPA à :

- \* identifier leurs besoins en accompagnement .
- \* élaborer un plan d'accompagnement.
- \* clarifier/ébaucher l'élaboration de certaines stratégies en se référant aux stratégies énoncées lors de la phase de diagnostic et de l'élaboration du modèle d'affaires :

- stratégies de sorties de l'évaluation des capacités propres (séance N°2),
- évaluation de la vision (séance N°5),
- évaluation et élaboration du modèle d'affaires (séance N°6)

Le plan d'accompagnement peut tenir lieu de feuille de route s'il est assorti d'échéances.

## Outil N°15 : Plan d'accompagnement

### 15.1 : Identification des besoins d'accompagnement

Domaines d'activités	Contraintes (faiblesses et menaces)	Opportunités	Objectifs stratégiques	Besoins en accompagnement	Cibles potentielles
Organisation et fonctionnement (1)					
Production des biens (2)					
Offre de services (3)					
Marketing et commercialisation (4)					
Partenariats (5)					
Cadre réglementaire (6)					
Autres					

Source : Auteurs

### 15.2 : Plan d'accompagnement

Type d'accompagnement	Résultats attendus	Indicateurs de performance	Apports attendus	Période (mise en œuvre/favorable)	Rôle et responsabilité OPA

## 2. Séance N8: Elaboration de plan d'affaires OPA :

Le plan d'affaires fait partie de l'opérationnalisation du modèle d'affaires. Le plan d'affaires :

→ Permet de concrétiser le modèle d'affaires dans son ensemble ou en partie ; il peut ainsi concerner l'ensemble des activités de l'OPA (ce qui est complexe) ou une ou quelques activités clés/prioritaires.

→ Est un facteur important pour la réussite d'une activité économique ; il est d'abord un guide et un tableau de bord pour l'OPA pour :

- une prise de décisions stratégiques (apporte des détails aux options stratégiques) et opérationnelles (décrit les actions et comment les mener),
- un suivi des résultats d'affaires de l'OPA,
- la gestion financière,

→ Décrit et facilite la mobilisation des contributions financières et/ou non-financières des internes et externes.

→ Facilite la négociation auprès d'institutions financières et autres partenaires pour mobiliser les ressources nécessaires pour la réalisation du modèle d'affaire de l'OPA ;

→ Décrit et garantit la rentabilité durable de l'activité à travers l'analyse de différents scénarios par rapport aux charges (coûts optimum) et aux revenus (prix de cession compétitif et rentable et non le plus élevé).

### POINTS D'ATTENTION

- 1- L'élaboration du plan d'affaires nécessite d'y consacrer suffisamment de temps et de soins.
- 2- Selon la spécificité et complexité des activités de l'OPA, l'élaboration du plan d'affaires nécessite ou non une équipe pluridisciplinaire (spécialiste de l'activité, économiste-gestionnaire, spécialiste en marketing).
- 3- Le plan d'affaires n'est pas élaboré pour seulement mobiliser des investissements, mais surtout pour faire du profit durablement sur des activités économiques.

4 - Le rôle et la responsabilité du facilitateur n'est pas d'élaborer un plan d'affaires pour l'OPA ; il lui revient plutôt de les aider à élaborer une ébauche, à savoir les grandes lignes qui vont indiquer leurs besoins et intentions, et permettre au spécialiste d'élaborer un document complet et détaillé.

5 - Toutefois, dans la logique de la présente approche de facilitateur OPA, qui est de promouvoir les prestations de services par les compétences locales et endogènes, les facilitateurs peuvent prester pour l'élaboration du plan d'affaires, s'ils disposent des compétences.

## OUTIL N°16 : Plan d'affaires

### Objectif du facilitateur :

- Amener les responsables à comprendre la nécessité de disposer d'un plan d'affaires ;
- Aider les responsables à retenir/définir le cadre général de leur plan d'affaires, en définissant par eux-mêmes les grandes lignes (objectifs quantitatifs et qualitatifs, résultats, procédés techniques, capacités, etc.) ;
- Identifier les parties prenantes et leur participation.

### Objectif du groupe (OPA) :

- S'approprier le cadre général de leur plan d'affaires :
  - le plan d'affaires pour quelle(s) activité(s) ?
  - le plan d'affaires pour quels profits ?
  - le plan d'affaires par quels moyens ?
- Avoir une meilleure connaissance sur les besoins pour la mise en œuvre du plan d'affaires, et comment satisfaire ces besoins ;
- Assurer l'adhésion et l'engagement des parties prenantes pour la réalisation du plan d'affaires ;
- Disposer d'un plan d'affaires

### Méthode :

La facilitation de l'élaboration du plan d'affaires consiste à aider les responsables d'OPA à opérer des choix objectifs (réalistes et en référence aux résultats de diagnostic, ainsi qu'au choix stratégiques du modèle d'affaires).

Il revient donc aux responsables d'OPA de décider de l'envergure de leur plan d'affaires et de ses grandes lignes.

### **Itinéraire d'orientation: Travail préparatoire et en plénière**

→ Le facilitateur va d'abord amener les responsables d'OPA à faire le lien entre leur modèle d'affaires et le plan d'affaires à élaborer :

- étant donné que le plan d'affaires est orienté marché, il revient de décider du segment de marché qui sera visé : les membres comme principale cible ? ou bien le(s) consommateur(s) final (finaux) ? Un produit principal ou l'ensemble des produits ;
- par rapport à l'objectif général de l'OPA, il peut être question de savoir s'il faut viser des objectifs intermédiaires ; ce choix va permettre de déterminer l'envergure du plan d'affaires : un projet plus global ou un projet par secteur/étape.

Cela amènera à analyser le niveau de complexité des activités de l'OPA pour se faire une idée des meilleures options.

→ Le facilitateur va expliquer aux responsables la portée et les avantages du plan d'affaires (s'il s'agit d'une OPA dont les responsables n'ont pas une idée de la notion maître de plan d'affaires;

→ Le facilitateur va ensuite aider les responsables à se définir les grandes lignes du plan d'affaires (en utilisant les indications/rubriques sur le tableau ci-dessous) :

- Intitulé du projet/affaire : il peut s'agir de mise en place d'activité(s), de développement d'activité(s) déjà menée(s), d'une relance, de promotion de l'OPA et/ou de ses produits, etc.
- Objectifs quantitatifs : il s'agit de partir de l'objectif général du modèle d'affaires, pour définir les attentes dans le cadre du plan d'affaires ; il est important de considérer les options stratégiques du bloc 1 du modèle d'affaires.
- Résultats techniques : ils prennent en compte les changements positifs matériels, relationnels et comportementaux espérés ; il peut s'agir de production, de rendement, de productivité, de vente, etc. Ces changements peuvent être ou non évalués en valeur financière. Les blocs 1, 2, 3, 4, 6, 7 et 8 sont à considérer.
- Résultats financiers : ce sont les attentes des blocs 5 et 9.
- Produits/services : caractéristiques et avantages concurrentiels (utilisation, importance, prix, qualités, etc.). Voir bloc 1 du modèle d'affaires.
- Clients membres et non membres (nombre, localisation ; exigences; etc.). Voir bloc 1 du modèle d'affaires.
- Bénéfices (pour les membres, l'OPA, la communauté) : sécurité alimentaire, revenus, emplois, etc.
- Valeur ajoutée : il s'agit des effet et impacts (augmentation de production, de revenus, de rendement ; acquisition des compétences, de la technologie ; sauvegarde de l'environnement)
- Atouts : il s'agit des avantages concurrentiels (disponibilité technique, de facteurs de production).

→ Aider les responsables à définir les modalités de l'élaboration du plan d'affaires (version complète et détaillée)

→ Aider les responsables à élaborer un plan de mobilisation des ressources afférentes (cf. tableau).

Outil n°17: Principaux contenus du plan d'affaires à produire avec la participation des membres

Contenus	Description	Observations
<b>Intitulé du projet/affaire</b>		
<b>Objectifs quantitatifs</b>		
<b>Résultats techniques</b>		
<b>Résultats financiers</b>		
<b>Produits/services (utilisation; importance pour les membres et la communauté; prix acceptable; etc)</b>		
<b>Clients membres et non membres (leur nombres localisation; exigences; etc)</b>		
<b>Bénéfices (pour les membres, l'OPA, la communauté)</b>		
<b>Valeur ajoutée</b>		
<b>Atouts</b>		

## POINTS D'ATTENTION

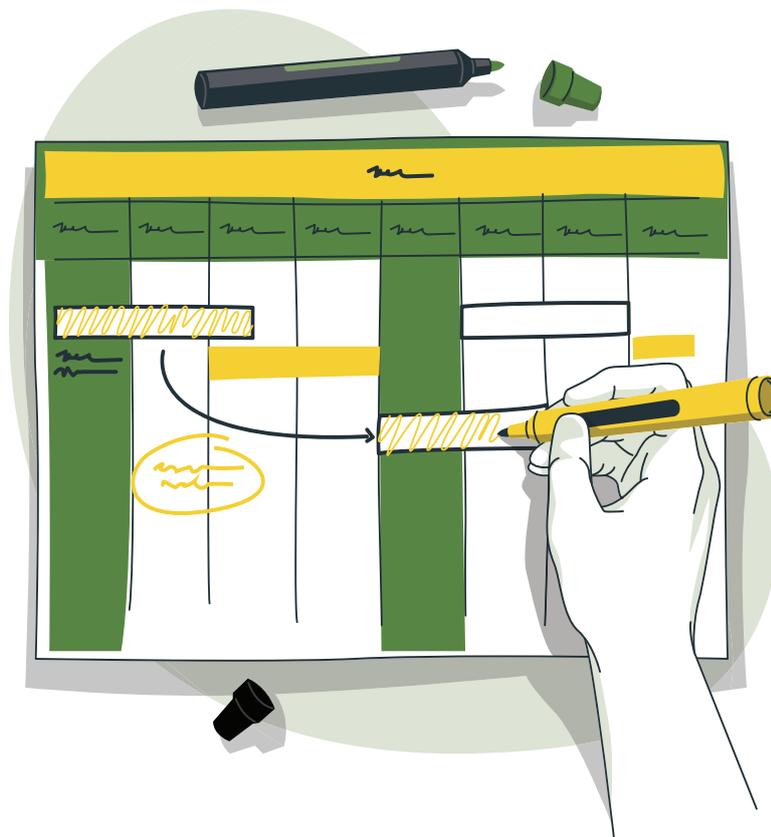
Au cas où les responsables de l'OPA maîtrisent la notion de plan d'affaires, ils peuvent mettre en place un comité de rédaction et utiliser un canevas adapté (proposé en annexe 1 ou à rechercher sur le net).

## OUTIL N°14 : PLAN D'AFFAIRES OPA

### Exemples des éléments constitutifs d'un plan d'affaires de base et complexe

Plan d'affaire de base	Plan d'affaire stratégique plus détaillé et complexe
Utilisation : plutôt une OPA de base	Utilisation : plutôt faïtières ou interprofessions planifiant un projet d'investissement important
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Histoire</li> <li>- Objectif de l'affaire</li> <li>- Type d'affaire</li> <li>- Produit</li> <li>- Clients</li> <li>- Concurrents</li> <li>- Gestion</li> <li>- Source de financement</li> <li>- Budget</li> <li>- Cash-flow</li> <li>- Statuts de l'OPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résumé</li> <li>- Histoire</li> <li>- Vision de l'organisation</li> <li>- Mission de l'organisation</li> <li>- Analyse FFOM (SWOT)</li> <li>- Plan de marketing</li> <li>- Plan d'opérationnalisation</li> <li>- Plan de financement :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Compte de résultats</li> <li>o Flux de trésorerie prévisionnel</li> <li>o Bilan prévisionnel</li> <li>o Analyse de sensibilité</li> </ul> </li> </ul>

Source : Manuel d'orientation d'affaires des OPA, sous-module 1



# I. Références bibliographiques

**Afef, Znaidi, Ezzeddine, Boussoura Olf, Zeribi-Ben Slimane, ECSTRA, IHEC Carthage, XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS (2028) :** Veille stratégique : du concept à la pratique Cas de groupes d'entreprises tunisiennes, Montpellier, 6-8 juin 2018, 25 p

**Alliance coopérative internationale ( ACI ) (2020) :** Données cartographiques clés – Maroc, Mars/Avril 2020

**Direction générale de l'environnement et de la qualité de la vie (2015) :** Stratégie de développement durable des oasis en Tunisie, version définitive, mars 2015, 184 p

**FAO (2017) :** Étude BERD/FAO sur les coopératives agricoles en Tunisie, compte rendu atelier de réflexion, MAHDIA, 12 AVRIL 2017

**FAO (2019) :** Rapport d'étude, « Quel avenir pour les coopératives en Tunisie ? », 137 p

**Gendre L. Le Gal P.-Y. Rhouma A.,** Centre de Recherche Régional pour l'Agriculture Oasienne CRRAO (2007) : Organisation de la chaîne d'approvisionnement de la datte tunisienne, avril 2007, 49 p

**GIZ (2014) :** R/OPA- AFC- PROAGRI C2 , Bénin

**GIZ (2018) :** Manuel de références V03. « Orientations des affaires des organisations professionnelles agro-alimentaires OPA » , Yaya Mama Guia et Margret Will

**GIZ (2020) :** Factsheet Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales (PERR), mars 2020

**Houssein Eddine CHEBBI, PROJET D'APPUI A L'INITIATIVE ENPARD MEDITERRANEE (2019) :** Rapport de synthèse sur l'agriculture en Tunisie, janvier 2019

**Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Agence de la Vulgarisation et de la Formation Agricoles (AVFA) (2016)** Référentiel du développement agricole durable en Tunisie, Mise à jour Janvier 2016

**Pôle de Jerid (2016) :** Plan Stratégique de la Chaîne de Valeur Dattes, Dérivés des Dattes et Dérivés de Palmiers (en Tunisie), avril 2016, 23 p

**République de la Tunisie (2020) :** Loi n° 2020-30 du 30 juin 2020, relative à l'économie sociale et solidaire



## Promotion de l'Emploi dans les Régions Rurales en Tunisie (PERR)