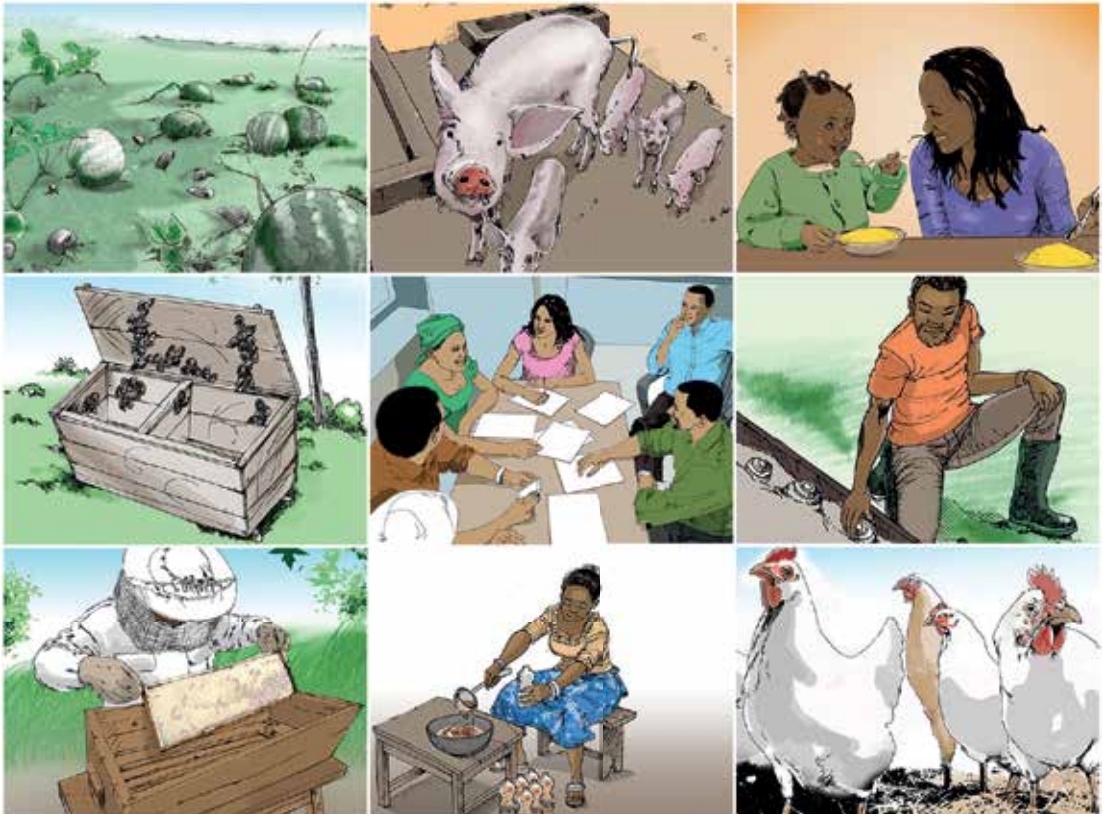


Jean Merlin ETOBE

# PROFESSIONNALISATION DES AGRICULTURES FAMILIALES

Outils pour le renforcement des capacités techniques  
et organisationnelles des organisations paysannes en Afrique subsaharienne



**Cette publication est une coédition d'Ingénieurs Sans Frontières Cameroun (ISF Cameroun) et du Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA).**

ISF Cameroun - BP 12888 Yaoundé Cameroun - [www.isf-cameroun.org](http://www.isf-cameroun.org)  
CTA - P.O. Box 380 - 6700 AJ Wageningen - Pays-Bas - [www.cta.int](http://www.cta.int)

© ISF et CTA 2015

Auteur : Jean Merlin Etohe

Coordination éditoriale : E. Lionelle Ngo-Samnick

Relecture technique : Michel Havard, Armelle Renard et Tanguy Martin

Relecture linguistique : Carole Salas

Conception graphique: Stefano d'Annibale

Illustrations: © Christian Bengono

ISBN (CTA): 978-92-9081-592-1

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

<b>AG</b>	Assemblée Générale
<b>AGR</b>	Activité Génératrice de Revenu
<b>AGRIDOC</b>	Réseau d'Appui Documentaire Agricole
<b>AMR</b>	Appui au Monde Rural
<b>CNI</b>	Carte Nationale d'Identité
<b>CODAS CARITAS</b>	Comité Diocésain des Activités Sociales et Caritatives
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>FARM</b>	Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde
<b>FEMEC</b>	Fédération des Églises et Missions Évangélique du Cameroun
<b>FIDA</b>	Fonds International de Développement Agricole
<b>GIE</b>	Groupement d'Intérêt Économique
<b>GIC</b>	Groupe d'Initiative Commune
<b>GPT</b>	Groupement de Producteurs
<b>OHADA</b>	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>OMD</b>	Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>ONG</b>	Organisation Non Gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>OP</b>	Organisation Paysanne
<b>PAM</b>	Programme Alimentaire Mondial
<b>RI</b>	Règlement Intérieur
<b>SCOOPS</b>	Société Coopérative Simplifiée
<b>SCOOP-CA</b>	Société Coopérative avec Conseil d'Administration
<b>SIDA</b>	Syndrome d'Immunodéficience Acquise
<b>SMS</b>	Short Message Service
<b>TIC</b>	Technologies de l'Information et de la Communication



PROFESSIONNALISER  
L'AGRICULTURE FAMILIALE  
EST UNE PRIORITÉ,  
UN VÉRITABLE ENJEU  
SUPRANATIONAL



## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier Samuel Mbog, Directeur du Projet de Développement Intégré de la zone Babimbi au Cameroun (Projet FEMEC Babimbi) qui a été le premier à m'intéresser aux problématiques liées au développement rural et a guidé mes premiers pas. Qu'il trouve à travers cet ouvrage toute ma reconnaissance.

Je remercie aussi le CODAS CARITAS du diocèse d'Edéa grâce auquel ce travail a pris forme.

Je remercie également tous les animateurs du projet « Appui au Monde Rural (AMR) » lesquels, sous le soleil comme sous la pluie, m'ont accompagné au sein des groupements de producteurs. Je remercie chaleureusement l'animateur de zone Michel Bumal qui, par ses remarques, ses questions et ses suggestions, a su attirer mon attention sur des aspects qui me paraissaient peu importants.

Je souhaite également remercier tous ceux qui ont relu cet ouvrage. Mes remerciements vont particulièrement à Michel Havard qui, plus qu'une relecture, a encadré ce travail, Armelle Renard, Tanguy Martin, Mélanie Rousseau, M. Morineau, Marthe Séka, toute l'équipe d'Ingénieurs Sans Frontières Cameroun et spécialement à E. Lionelle Ngo-Samnack qui m'a suggéré de le publier.

Je remercie enfin toutes les personnes qui ont, de près ou de loin, de façon directe ou indirecte, permis la rédaction de cet ouvrage, puisse LE TOUT PUISSANT les combler de ses bienfaits.

## Dédicace

Cet ouvrage est dédié à toute la communauté des agriculteurs familiaux à travers le monde dont je me réclame. Que ces agriculteurs puissent, à travers cet ouvrage, comprendre qu'ils exercent l'un des plus beaux métiers sur terre, malgré le mépris auquel ils font régulièrement face où qu'ils se trouvent. Qu'ils trouvent ici toute l'expression de mon admiration.

# SOMMAIRE

<b>Sigles et abreviations</b>	<b>II</b>
<b>Remerciements</b>	<b>IV</b>
<b>Dédicace</b>	<b>IV</b>
<b>Sommaire</b>	<b>V</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>VI</b>
<b>Liste des illustrations</b>	<b>VI</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>VII</b>
<b>Introduction</b>	<b>IX</b>
<b>CHAPITRE 1. L'agriculture familiale et les organisations paysannes</b>	<b>1</b>
Qu'est-ce que l'agriculture familiale ?	1
Responsabilités des agricultures familiales	3
Principaux problèmes des agricultures familiales	3
Organisations paysannes	4
<b>CHAPITRE 2. Les paliers organisationnels pour construire une OP</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE 3. Le renforcement des capacités organisationnelles des OP</b>	<b>15</b>
Outils de la vie associative	15
Outils de la vie administrative	19
<b>CHAPITRE 4. Le renforcement des capacités techniques des OP</b>	<b>25</b>
Techniques de production	25
Techniques de gestion financière et comptable	30
<b>CHAPITRE 5. Les outils d'accompagnement pour les OP faïtières</b>	<b>39</b>
Audit d'une OP	39
Plan d'accompagnement d'une OP	41
Plan de suivi des impacts des activités d'une OP	41
<b>CONCLUSION</b>	<b>43</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>44</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les cinq paliers organisationnels pour construire une OP	9
Tableau 2. Les trois niveaux des différents paliers de construction d'une OP	12
Tableau 3. Exemple de registre des membres d'une OP	17
Tableau 4. Bilan technique d'un membre de l'OP : les charges	25
Tableau 5. Bilan technique d'un membre de l'OP : les recettes	26
Tableau 6. Bilan technique d'un membre de l'OP : les difficultés	26
Tableau 7. Capitalisation des objectifs de production des membres de l'OP	27
Tableau 8. Exemple de plan de mise en œuvre des activités de production agricole	28
Tableau 9. Outil de suivi participatif des activités de l'OP	29
Tableau 10. Exemple de compte prévisionnel d'exploitation de l'OP	30
Tableau 11. Exemple de fiche d'inventaire des biens et du matériel d'une OP	33
Tableau 12. Exemple de cahier de gestion des stocks de produits d'une OP	34
Tableau 13. Exemple de cahier des recettes et des dépenses d'une OP	34
Tableau 14. Exemple de budget prévisionnel annuel d'une OP en Fcfa	35
Tableau 15. Exemple de compte des résultats annuels d'une OP en Fcfa	36
Tableau 16. Exemple de cahier des recettes et des dépenses du commissaire aux comptes d'une OP	36
Tableau 17. Exemple de registre des cotisations annuelles d'une OP	38
Tableau 18. Audit des forces et des faiblesses des capacités organisationnelles de l'OP	39
Tableau 19. Proposition de plan d'accompagnement d'une OP	41
Tableau 20. Plan de suivi des impacts des activités d'une OP	41

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

Illustration 1. Exemple d'un formulaire de demande d'adhésion à une OP	15
Illustration 2. Exemple d'une carte de membre d'une OP	16
Illustration 3. Exemple de fiche de séance d'une OP	17
Illustration 4. Exemple d'organigramme d'une OP	20
Illustration 5. Exemple d'une pièce de caisse d'une OP	33

Les défis que doivent actuellement relever les pays en développement s'inscrivent dans un contexte totalement différent de celui de la fin des années soixante : désengagement des États, mondialisation des échanges, gestion durable de l'environnement, montée en puissance de la société civile et pauvreté extrême. Ces changements amènent les pays en développement à modifier profondément leur logique d'action.

Ce bouleversement du paysage institutionnel et le bilan décevant de ces deux dernières décennies ont contribué à une évolution importante des principes d'intervention en matière de développement. La priorité est plus que jamais donnée aux effets durables. Ainsi, les actions de développement ne cherchent plus seulement à offrir des services, mais visent également la création d'institutions capables de bâtir des dynamiques porteuses de solutions durables aux problèmes systémiques des populations.

Les démarches descendantes qui accordaient le monopole de la conception et de la décision aux bailleurs de fonds, aux États et à leurs experts sont remises en cause. On tente de leur substituer des démarches ascendantes qui vont des populations aux décideurs et permettent de ce fait d'intégrer les initiatives des premières dans les démarches des seconds.

La priorité donnée aux logiques d'acteurs et aux démarches ascendantes impose d'inventer de nouvelles formes de concertation pour assurer la mise en cohérence des actions. Cependant, les conditions nécessaires pour un passage réussi du développement administré au développement concerté ne sont pas toujours réunies. Alors que divers corps de métier tentent de se regrouper pour mieux défendre leurs intérêts et contribuer efficacement au développement des pays, les producteurs agricoles semblent être à la traîne. Ce retard peut se justifier par les faibles capacités organisationnelles des producteurs.

Si le monde paysan veut être reconnu comme acteur à part entière, et les producteurs agricoles veulent être à la hauteur de ce qu'on s'attend d'eux, à savoir nourrir l'humanité en produisant plus et mieux et avec peu de moyens, la constitution d'organisations paysannes fortes, représentatives et professionnelles s'avère urgente.

Ce manuel arrive donc à point. C'est avec plaisir que je félicite son auteur, Jean Merlin Etobe, qui depuis plusieurs années consacre son temps à l'encadrement du monde paysan. J'ose croire que le fruit de son travail atteindra l'objectif visé et facilitera de ce fait l'émergence de véritables organisations paysannes.

**Jacques NDONG MPONDO**

Président

*Réseau des Producteurs des Racines et Tubercules de la Sanaga Maritime (REPRAT)*





## Contexte

D'après le rapport *L'état d'insécurité alimentaire dans le monde* (2014), publié conjointement par l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Fonds international de développement agricole (FIDA) et le Programme alimentaire mondial (PAM), 805 millions de personnes souffrent de la faim dans le monde, soit 1 personne sur 9. La grande majorité de ces personnes vivent dans des pays en développement où 13,5% de la population est sous-alimentée.

Le PAM, à travers son site (<http://fr.wfp.org/faim/faits-et-chiffres>), souligne que chaque année, la faim tue plus de personnes que le SIDA, le paludisme et la tuberculose réunis. C'est dire que la lutte contre la famine doit devenir une priorité pour l'humanité. Bien que des progrès aient été faits, l'Objectif du Millénaire pour le Développement visant à réduire de moitié la faim dans le monde au plus tard en 2015 n'a pas été atteint. Telles étaient d'ailleurs les prédictions de la FAO lors de la journée internationale de l'alimentation, pour qui il faut aller plus vite et plus loin, la faim n'étant pas une fatalité. Selon la FAO, l'humanité a les moyens de faire disparaître la famine. Pour y parvenir, les pays doivent investir davantage dans l'agriculture familiale, clé d'une augmentation de la production alimentaire mondiale et seule forme d'agriculture capable de relever le défi du changement climatique. Les petits paysans sont restés trop longtemps livrés à eux-mêmes face à la faim et à la pauvreté. Leur professionnalisation devient ainsi un impératif. Professionnaliser les agricultures familiales implique aussi l'émergence d'organisations paysannes (OP) fortes, bien structurées et en mesure de représenter et défendre les intérêts des agricultures familiales. Ces OP pourront alors offrir des services à leurs membres en vue d'une professionnalisation adaptée et adéquate, permettant ainsi une réponse efficace aux défis actuels de la société (alimentaires, socio-économiques et environnementaux). Malheureusement, les OP se trouvent en général désarmées face à leurs nouvelles responsabilités, avec d'immenses difficultés pour :

- > **développer une vision stratégique à moyen et long terme ;**
- > **gérer efficacement leur organisation ;**
- > **mobiliser les compétences requises pour implémenter des actions de développement adéquates ;**
- > **accéder à une information adaptée à leurs besoins ;**
- > **obtenir des financements dans un contexte de ressources très limitées.**

Étant donné le public varié (analphabètes, alphabétisés, diplômés de 6 à 10 années d'études, voire plus, informés ou sous informés...) qui anime les OP, il est urgent de concevoir des outils susceptibles d'améliorer les connaissances et les compétences de ses responsables et de ses membres.

## Objectif

Le présent guide a pour objectif de faciliter la professionnalisation des OP grâce à la mise en œuvre d'outils de renforcement des capacités techniques et organisationnelles.

## Public cible

Les personnes visées par le présent guide sont les différents intervenants du développement rural en Afrique subsaharienne. Il s'agit principalement :

- des membres des groupements de producteurs, des coopératives, des associations villageoises, des GIE, des GIC, etc. ;
- des cadres et agents de développement des projets/programmes de développement rural ;
- des leaders du monde paysan ;
- des étudiants et élèves des écoles d'agriculture ;
- de toute personne souhaitant créer une OP en milieu rural.

Il convient toutefois de signaler que pour exploiter judicieusement le présent guide, un certain niveau scolaire est requis. Il peut néanmoins très bien constituer la base d'une animation en langue locale ayant pour cible un public peu alphabétisé.

## Organisation du présent guide

Le chapitre 1 apporte des précisions sur la définition et le rôle joué par l'agriculture familiale, et les OP.

Les chapitres 2, 3, 4 et 5 représentent les principales articulations de ce guide, à savoir :

- **Chapitre 2. Les paliers organisationnels qui permettent de mesurer la capacité de gestion que possède une OP à un moment donné ;**
- **Chapitre 3. Le renforcement des capacités organisationnelles des OP dans lesquelles sont rassemblés les outils de la vie associative, de la vie administrative et des relations avec l'extérieur de l'organisation paysanne ;**
- **Chapitre 4. Le renforcement des capacités techniques et de gestion financière et comptable des OP ;**
- **Chapitre 5. Les outils d'accompagnement (audit, plan d'accompagnement, plan de suivi des impacts des activités) pour les OP faïtières.**

## L'AGRICULTURE FAMILIALE ET LES ORGANISATIONS PAYSANNES

Dans les pays développés comme dans les pays en développement, l'agriculture familiale s'avère la principale forme d'agriculture dans le secteur de la production alimentaire. Elle joue, en outre, un rôle capital au niveau socio-économique, environnemental et culturel. Mais de quoi s'agit-il exactement ?

### *Qu'est-ce que l'agriculture familiale ?*

Il s'avérerait plus correct de parler d'agricultures familiales, au pluriel, étant donné les réalités très différentes que ce type d'agriculture revêt d'un continent à un autre, d'un pays à un autre ou d'une région à une autre. Toutefois, selon SOS FAIM à travers le site [www.agriculturesfamiliales.org](http://www.agriculturesfamiliales.org), les agricultures familiales ont cinq principales caractéristiques qui les différencient d'autres formes d'agriculture, à savoir :

### **La structure familiale**

La structure familiale est une **pratique de l'agriculture qui tourne autour de l'organisation familiale**. Elle repose essentiellement sur la main-d'œuvre familiale, mais peut également mobiliser des membres de la famille éloignée ou de la communauté et même mener à une forme de salariat (temps partiel, saisonnier, etc.). L'activité est considérée comme familiale tant qu'elle tisse un lien fort entre les activités économiques et la structure familiale.

Sa finalité première diffère également de celle des autres formes d'agriculture. Les agricultures familiales visent la reproduction et le bien-être du groupe familial. Les agriculteurs familiaux s'occupent généralement des terres cultivées par leurs grands-parents et participent ainsi à la pérennisation de la famille et son patrimoine.

### **La fonction nourricière**

Les agricultures familiales ont pour but premier de **répondre aux besoins nutritionnels de la famille**. Comment ? En produisant de la nourriture et en vendant une partie de celle-ci. Ce rôle est encore dévolu à la majorité des agricultures familiales dans les pays du Sud.

### **La fonction socio-économique**

Les agricultures familiales cherchent à **mieux valoriser la production agricole via la transformation** (ex. : transformer le manioc en gari, amidon, bâton...) **et/ou une meilleure commercialisation** (ex. : en intégrant une coopérative, en organisant des ventes groupées, etc.), de manière à maintenir l'emploi et assurer un revenu satisfaisant à la famille.

### **La fonction environnementale**

Les agricultures familiales essayent de **maintenir un lien avec le territoire**. Elles ont souvent un attachement historique et culturel à la terre. Pour cette raison, les agricultures familiales accordent une plus grande attention au respect des ressources naturelles et de la biodiversité. Néanmoins, aujourd'hui, la réalité de terrain ne permet plus de citer les pratiques durables comme une caractéristique incontournable des agricultures familiales..

## La fonction culturelle et sociale

Les agricultures familiales consistent aussi en **un mode de vie et d'organisation de la société** qui tient compte des aspects culturels, sociaux, religieux... Ce mode de vie se caractérise, par exemple, par une autonomie de gestion (un minimum de dépendance par rapport à l'extérieur), une flexibilité ou encore une place centrale donnée aux relations humaines. Dans certains pays, l'agriculture familiale participe de l'identité culturelle d'un groupe et constitue un véritable patrimoine à préserver.

En résumé, contrairement à ce qu'on pense souvent, les agricultures familiales ne sont donc pas un modèle agricole spécifique ou un mode de production unique. Il s'agit **d'un système d'organisation socio-économique et une approche multifonctionnelle de l'activité agricole**, qui vont au-delà de la simple production de denrées alimentaires.



## **Responsabilités des agricultures familiales**

La planète connaît actuellement une crise touchant la majorité des denrées alimentaires de base. Indispensables et désormais rares, les matières premières agricoles ont vu leurs prix exploser. Ce changement brutal remet l'acte de produire au centre de toutes les attentions. Si elle redonne la légitimité aux producteurs, la flambée des prix est source d'instabilité politique et sociale. En l'état actuel des connaissances et des techniques, les ressources de la planète sont limitées. L'eau vient à manquer en plusieurs endroits du globe, les terres arables régressent, les aléas climatiques se multiplient ; quant aux rendements agricoles mondiaux, ils n'augmentent plus aussi rapidement que par le passé, voire stagnent dans certaines régions. Puisque les ressources sont limitées et que les besoins ne cessent de croître, une « *nouvelle révolution agricole est nécessaire* », selon l'expression de Bruno Parmentier (*Nourrir l'humanité*, 2014). Il continue en disant qu' « *il faut augmenter les capacités de production (...), apprendre à produire toujours plus, mais avec beaucoup moins et mieux* ». Telle est la responsabilité des agricultures familiales. Les exploitations agricoles familiales sont donc confrontées à trois défis :

- i ) accroître leur production pour couvrir les besoins du monde en termes de sécurité alimentaire et de nutrition ;
- ii ) assurer la durabilité de l'environnement pour protéger la planète et maintenir leurs propres capacités productives ;
- iii ) améliorer leur productivité tout en diversifiant les moyens d'existence pour échapper à la faim et à la pauvreté. Toutefois, à cause des problèmes auxquels les agricultures familiales sont confrontées, il leur est difficile d'être à la hauteur de ces défis.

## **Principaux problèmes des agricultures familiales**

Nos différentes missions sur le terrain nous ont permis d'identifier trois principaux domaines dans lesquels s'inscrivent les problèmes de ces exploitations, à savoir :

### **La rentabilité des exploitations familiales agricoles**

Selon le rapport *L'état d'insécurité alimentaire dans le monde* (2014), produit conjointement par la FAO et le PAM, à l'échelle mondiale, les exploitations agricoles de petite taille produisent la plus grande part des denrées alimentaires par rapport à la superficie totale des terres agricoles qu'elles occupent, car elles ont généralement des rendements plus élevés que les grandes exploitations situées dans les même pays et bénéficiant des mêmes conditions agro-écologiques. Toutefois, si le rendement des exploitations familiales est plus élevé par hectare, elles produisent moins par travailleur. Cela perpétue la pauvreté et entrave le développement. On doit d'ailleurs une grande part de la production alimentaire mondiale à une main-d'œuvre non rémunérée constituée par les membres d'une même famille. Ce rapport souligne qu'il est indispensable de stimuler la production par travailleur, plus particulièrement dans les pays à faible revenu, afin d'améliorer les revenus agricoles et de répandre le bien-être économique en milieu rural.

En outre, il est impératif que les produits des exploitations agricoles familiales soient

## Le financement des activités des exploitations agricoles familiales

Les agricultures familiales sont peu soutenues par les pouvoirs publics, les subsides sont inexistantes dans les pays les plus peuplés de paysans et les crédits sont chers et inadaptés. Quant à la microfinance, elle peine à se répandre en milieu rural, les taux pratiqués sont exorbitants et souvent inadaptés à la saisonnalité de l'activité agricole. L'adage '*les banques ne prêtent qu'aux riches*' s'applique merveilleusement au monde agricole. Sans argent, les agricultures familiales du Sud sont incapables d'investir dans les exploitations. Côté Nord, ce n'est pas l'accès au crédit, mais la multiplication des crédits qui étrangle les agriculteurs familiaux (SOS FAIM).

## La gestion des exploitations agricoles familiales

Malgré le manque de reconnaissance envers ce métier, les exploitations familiales agricoles doivent devenir des entreprises rurales sociologiquement viables, économiquement fiables et respectueuses de l'environnement, et devraient être administrées comme telles. En outre, la gouvernance familiale doit s'améliorer de façon à ce que le potentiel des différents membres de la famille soit valorisé.

## Organisations paysannes

### Qu'est-ce qu'une OP ?

Une organisation paysanne (OP) est un groupe de producteurs ruraux qui structure, ordonne et pilote des ressources (matérielles, humaines, financières) afin d'atteindre un but commun. Les OP sont des acteurs sociaux complexes, insérés dans un univers culturel, social et politique donné et soumis à de nombreuses influences (locales, mais aussi externes à travers les processus de désengagement des États, la globalisation,...). On peut classer les OP selon des critères divers :

- **de base (Groupe d'Initiative Commune (GIC)...) ou faitière (Union, Fédération...)** ;
- **légalisée (Groupe d'Initiative Commune, Groupement d'intérêt Économique (GIE), Coopérative...) ou non (groupe d'entraide de villageois...)** ;
- **selon l'initiative de création : interne (GIC, GIE...) ou externe (certaines coopératives)** ;
- **selon l'activité (production, commercialisation...)** ;
- **selon le genre (organisation féminine, mixte...).**

Pesche (2001) estime qu'il existe de nombreuses typologies ou manières de caractériser les OP. Cependant, la plupart des OP combinent deux types de fonctions :

- **une fonction de représentation des intérêts d'un groupe social donné : cette fonction prend parfois la forme syndicale. Elle correspond à une médiation entre le groupe d'agriculteurs représentés et les autres acteurs environnant les producteurs (administration, commerçants, prestataires de services,...) ;**
- **une fonction de services aux membres de l'OP. Ces services peuvent être fournis par l'OP elle-même ou par des institutions extérieures : l'OP s'efforce alors de garantir la qualité et la pertinence de ces services à ses membres.**

## Pourquoi des OP ?

Fongang (2012) souligne que les OP jouent un rôle important. Elles soutiennent les petits producteurs agricoles, hommes ou femmes, ainsi que les groupes marginalisés en créant des emplois ruraux durables. En outre, elles offrent aux petits exploitants agricoles des opportunités de marché et des formations améliorées en gestion des ressources naturelles et un meilleur accès à l'information, aux technologies, aux innovations, ainsi qu'aux services de vulgarisation. D'après lui, les OP représentent la meilleure alternative pour la réduction de la pauvreté en milieu rural.

## Quelle est l'évolution des OP ?

Au lendemain des indépendances, plusieurs États africains s'appuient sur les coopératives pour moderniser leur agriculture à travers l'octroi d'aides financières pour les paysans et leur encadrement technique. La dynamique de mise en place des coopératives va s'inspirer de l'idéologie du développement communautaire qui mobilise les structures locales. Chaque coopérative et chaque mission ou société de développement était en quelque sorte une excroissance de l'État à qui celui-ci confiait au plan régional des missions de développement socioéconomique et politique. Néanmoins, comme le souligne Tchala Abina (1985) cité par Fongang (2012), il ne s'agit pas de producteurs dans le vrai sens du terme, mais plutôt d'ouvriers dans la mesure où ils ont en général très peu de contrôle sur leur activité et la répartition des bénéfices.

Avec l'option politique de « désengagement des États », de libéralisation de la commercialisation des produits d'exportation, les résultats mitigés des coopératives et sociétés de développement, l'État s'est orienté vers la création d'un cadre stratégique pour l'initiative privée, la prise de mesures de privatisation en vue de réduire les gaspillages et de promouvoir une gestion plus efficiente. Désormais, il existe une diversité de possibilités de constitutions et de légalisations des organisations de producteurs (associations, coopératives, GIC, GIE, ONG, etc.). Malheureusement, les logiques de mise en place des OP sont dictées par la recherche de financement et autres dons, la majorité des OP créées est très peu active. On parle d'ailleurs de « coquilles vides ».



Dans un monde marqué par la turbulence des marchés, l'agriculture est de plus en plus perçue comme une source de certitudes nouvelles ; une façon pour les populations de renouer avec les valeurs fondamentales. Les agriculteurs sont à même de réagir aux nombreuses préoccupations de la société en assurant le lien avec la terre, la culture locale, la sécurité alimentaire, la nutrition, la lutte contre la pauvreté, la création d'emplois, la relance de l'économie et le développement rural (FIPA, 2009). Pourtant, la grande diversité des lois nationales ne facilite pas l'émergence d'OP. Ainsi, dans le souci d'uniformiser le droit coopératif dans une perspective d'amélioration de l'environnement juridique et de développement économique, le neuvième Acte uniforme de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), intitulé Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives qui concerne tous les secteurs de l'économie, a été établi. Alors que les négociations pour son élaboration ont été engagées en mars 2001, il n'est applicable dans les dix-sept États parties au traité OHADA que depuis le 15 mai 2011. Le neuvième Acte uniforme se substitue, depuis le 15 mai 2013, aux règles nationales et statutaires contraires aux exigences de l'OHADA.

Gning et Larue (2014) pensent que ce texte est innovant dans le secteur coopératif africain en ce sens qu'il donne le choix aux coopérateurs entre deux formes juridiques : la société coopérative simplifiée (SCOOPS) et la société coopérative avec conseil d'administration (SCOOP-CA). De plus, il laisse beaucoup de liberté aux opérateurs privés pour fixer leurs propres règles de fonctionnement. En effet, le texte de premier niveau qui fixe le cadre juridique des coopératives est l'Acte uniforme proprement dit ; les statuts des coopératives constituent le texte de second niveau, sans l'intermédiaire des lois nationales. Hiez et Tadjudje (2012) soulignent que cette innovation est beaucoup plus importante que l'adoption du règlement communautaire en Europe. En effet, l'Acte uniforme n'introduit pas une nouvelle société coopérative qui se surajouterait à celles régies par les lois nationales. La nouvelle réglementation se substitue à celles existantes qui sont donc destinées à disparaître ou, du moins, ne subsisteront que comme complément à l'Acte uniforme (art. 2). Ainsi, il est expressément prévu que les coopératives existantes adaptent leurs statuts dans un délai de deux ans à compter de l'entrée en vigueur de l'Acte uniforme, en vue de se conformer à ses nouvelles dispositions (art. 396), soit avant le 15 mai 2013.

L'Acte uniforme (art. 4) donne cette définition : « La société coopérative est un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs. ». Hiez et Tadjudje (2012) y apportent des éclaircissements : « *tout d'abord, on relève une distanciation entre la coopérative et la société : quoiqu'elle soit désignée comme société coopérative, l'Acte uniforme la définit comme un « groupement de personnes ».* Deuxième remarque, le but de la coopérative est la satisfaction des besoins des membres ; or ici la définition est claire : il ne s'agit pas seulement des besoins économiques, mais aussi sociaux et culturels. Troisième remarque, évidente mais qu'il est bon de rappeler : la coopérative est une entreprise ; elle a beau être totalement dissemblable de l'entreprise capitaliste, elle n'est pas pour autant une action sociale ou philanthropique (il ne s'agit ni d'une ONG, ni d'une association), c'est une entreprise, avec toutes ses contraintes. Il n'empêche que, comme le rappellent ces textes, elle n'a pas de but lucratif. Un dernier enseignement est l'organisation de la coopérative : elle est la propriété collective de ses membres qui en ont une gestion démocratique. L'Acte uniforme vient ainsi résoudre l'épineux problème de la typologie des OP ».

## Nouveaux défis des OP ?

Mercoiret (2006) souligne que les producteurs d'Afrique subsaharienne ont joué un rôle extrêmement limité, pour ne pas dire inexistant, dans l'élaboration du contenu et des modalités des réformes économiques et institutionnelles des années 1980 et 1990. Faiblement structurées et le plus souvent dépendantes des organismes de développement qui en ont déterminé la création, les organisations paysannes africaines n'ont été généralement ni informées, ni *a fortiori* associées aux décisions politiques qui concernaient pourtant directement les producteurs ruraux et qui ont bouleversé l'environnement de la production agricole.

Les OP ont été en revanche sollicitées et « responsabilisées » pour gérer les conséquences du retrait des États de nombre de fonctions d'appui à l'agriculture qu'ils avaient jusque-là assuré ; des « transferts de responsabilités » aux OP ont ainsi été effectués en matière d'approvisionnement en intrants, de commercialisation des produits, de gestion des périmètres irrigués, de conseil agricole et de formation...

Plus que dans le passé, l'atteinte des membres des OP est sans cesse croissante. Les OP font ainsi face à deux enjeux fondamentaux, à savoir : la reconstruction des services en faveur de l'agriculture et la représentation et la défense des intérêts de leurs adhérents vis-à-vis des autres acteurs économiques, institutionnels et politiques. De ce fait, Mercoiret (2006) estime qu'elles sont confrontées à trois défis :

- **tout d'abord, répondre dans le court terme aux demandes diverses et urgentes de leurs membres ;**
- **ensuite, faire en sorte que les autres acteurs les reconnaissent et qu'ils acceptent les règles du jeu qu'elles instaurent tout en œuvrant à leur aménagement ;**
- **enfin, penser et préparer l'avenir des agricultures en formulant des propositions sur le moyen et le long terme et en créant des conditions favorables pour leur négociation.**

Pour plusieurs OP, relever simultanément ces trois défis indissociables n'est pas une tâche aisée. D'où l'urgence du renforcement des capacités des membres des OP afin qu'elles soient en mesure de combler les attentes actuelles de la société sur le plan alimentaire, socio-économique et environnemental. Le présent guide se propose ainsi de répondre dans une certaine mesure à cette nécessité.

NOUS ALLONS ORGANISER UNE FORMATION SUR LA TENUE DES DOCUMENTS POUR LES FAMILLES

ELABORER LES MÉCANISMES DE VENTES GROUPÉES DE NOS PRODUITS

APPROVISIONNER LES FAMILLES EN SEMENCES DE BONNES QUALITÉS

ET RENCONTRER LE MAIRE PAR RAPPORT À L'ENTRETIEN DE LA ROUTE



## LES PALIERS ORGANISATIONNELS POUR CONSTRUIRE UNE OP

Dans un contexte de mondialisation des échanges, la dispersion des productions en micro-entités constitue un handicap. L'un des principaux défis du modèle des agricultures familiales consiste donc à s'organiser afin de permettre aux producteurs de mettre en place des structures de représentation fortes, capables de formuler une vision commune et de se doter de capacités de négociation au niveau régional ou national.

Pour construire les bases d'une OP et développer le groupe vers l'émancipation, cinq paliers organisationnels sont nécessaires (Tableau 1.)

**Tableau 1. Les cinq paliers organisationnels pour construire une OP**

	Caractéristiques	Résultats attendus	Poids numérique	Séquences
1/Constitution	Existence d'une dynamique évidente pour la création d'un groupement	*Motivation de création et une vision du futur groupement	4	Diagnostic participatif Analyse des problèmes Planification des activités Budgétisation des activités
	Existence d'adhérents et définition du territoire d'action	*Le groupe possède des membres engagés et le territoire de l'action est déterminé	4	Sensibilisation Notion de groupe Esprit d'équipe Tenue de réunion
	Définition du nom, conformément à la vision du groupement	Le groupe s'identifie par un nom qui exprime sa vision	1	Identification et analyse des propositions de nom, adoption d'une dénomination
	Proposition des responsables du groupement	Le groupe a des responsables capables de remplir leurs obligations	2	Définition du profil des postes en relation avec la planification des activités Choix des responsables et rappel des rôles de chacun
<b>TOTAL CONSTITUTION</b>			<b>11</b>	
2/Structuration	Définition du statut juridique, rédaction des statuts et d'un Règlement Intérieur (RI) et légalisation du groupement	*Le groupe possède ses textes de bases et est légalisé	8	Analyse des différents statuts juridiques existants Élaboration des statuts Élaboration du RI Constitution du dossier de légalisation Dépôt et suivi du dossier
	Tenue d'une Assemblée Générale (AG) constitutive	Le groupe adopte ses textes de base et élit son bureau	1	Adoption des statuts et RI Élection du bureau Rédaction du PV
	Tenue des documents	Les documents du groupe existent et sont conformément remplis	2	Registre des membres Registre des cotisations Registre du secrétaire Cahier de caisse Cahier de contrôle de caisse
	Détermination des jours et horaires de travail	*Le groupe possède un chronogramme d'activités	2	Élaboration du plan de mise en œuvre des activités de production Élaboration du programme de l'initiative commune
<b>TOTAL STRUCTURATION</b>			<b>13</b>	

Palier/ Phase	Caractéristiques	Résultats attendus	Poids numérique	Séquences
<b>3/ Appropriation</b>	Tenue des documents	*Les documents du groupe existent et sont conformément remplis	<b>3</b>	Cahier de production / Cahier de suivi de la production Cahiers de commercialisation et de suivi de la commercialisation Cahier de suivi administratif du groupe Registre des procès verbaux Cahier de discipline
	Tenue régulière des réunions	Le groupe respecte la fréquence des réunions	<b>5</b>	Enjeux et défis d'une réunion au sein d'un groupe Suivi évaluation participatif Technique d'animation d'une réunion Élaboration d'un calendrier de réunion en conformité avec le plan d'action Élaboration du rapport et procès verbaux
	Respect des textes de base	*Le groupe met en application les dispositions de ses textes de base	<b>9</b>	Animation sur l'exploitation des textes de base Identification des principales entorses aux textes de base Lecture commentée des textes Gestion participative des conflits Visualisation des dispositions disciplinaires au siège du groupe
	Élaboration d'un plan de développement	*Le groupe structure sa vision de développement à moyen et long terme	<b>6</b>	Identification des problèmes des membres du groupe Priorisation et choix des problèmes communs devant être pris en charge par le groupe Analyse des problèmes retenus Définition des objectifs du groupe Identification des solutions Planification stratégique Planification opérationnelle Budgétisation des plans Élaboration du plan de financement
	Création d'un compte en banque et d'un compte-caisse	*Sécurisation des fonds et crédibilisation du groupe	<b>4</b>	Animation sur l'importance des comptes banque et caisse Typologie des comptes Gestion administrative et comptabilité simplifiée Présentation et caractérisation des établissements financiers environnants Plan de mobilisation des fonds Constitution du dossier d'ouverture de compte Dépôt et suivi du dossier
<b>TOTAL APPROPRIATION</b>			<b>27</b>	

## CHAPITRE 2

Palier/ Phase	Caractéristiques	Résultats attendus	Poids numérique	Séquences
4/Professionalisation	Politique de recrutement de nouveaux membres	*Le groupe augmente ses effectifs et améliore la qualité de ses services	4	Marketing du groupe Gouvernance du groupe Rendre public les résultats du groupe
	Existence d'un siège physique	Le groupe améliore la sécurité des documents, crée un espace neutre et augmente son crédit	1,5	Acquisition d'un espace Équipement du bureau Classement des documents Organisation de la permanence
	Recrutement du personnel	Le groupe rend disponible la main d'œuvre	4	Identifier le profil du personnel requis Élaborer les termes de contrat Identifier d'éventuels prestataires Mettre en concurrence certains prestataires Signer un contrat
	Élaboration d'un manuel de procédure	*Le groupe met en œuvre des procédures administrative, financière et comptable	4	Appel d'offre / Choix du prestataire Validation du manuel Rémunération du prestataire
	Tenue des comptes d'exploitation	Le groupe maîtrise ses flux financiers	1,5	Appel d'offre Choix du prestataire Validation du manuel Rémunération du prestataire
	Tenue des documents	*Les documents du groupe existent et sont convenablement remplis	7,5	Fiche d'adhésion / Carte de membre Fiches d'inventaire des biens et matériels / Fiche des stocks Cahier des recettes et dépenses Cahier de gestion du personnel Bordereau de paiement / Registre des entrées et sorties Gestion des archives
	Rédaction de bilans d'activités	Le groupe maîtrise les résultats financiers de ses activités	1,5	Appel d'offre / Choix du prestataire Validation du manuel Rémunération du prestataire
	Mise en place d'un système d'information et de formation	*Le groupe renforce les capacités de ses membres	4	Identification des besoins en formation Identification des opportunités de formation Élaboration d'un calendrier de formation Collecte des informations Diffusion des informations collectées
<b>TOTAL PROFESSIONNALISATION</b>			<b>28</b>	

Palier/ Phase	Caractéristiques	Résultats attendus	Poids numérique	Séquences
<b>5/Autonomisation</b>	Existence d'un économat du groupe	*Le groupe sécurise ses membres et ses activités	<b>4</b>	Acquisition de l'espace Élaboration du RI de l'économat Documents et matériel de l'économat Gestion et contrôle de l'économat
	Affiliation à la sécurité sociale et à l'assurance maladie	Le groupe affine ses membres à la sécurité sociale et à l'assurance maladie	<b>6,5</b>	Animation sur la nécessité d'une sécurité sociale et assurance maladie Présentation et caractérisation des offres existantes Plan de contribution des membres Organisation des contributions des membres Composition des dossiers Suivi de l'activité par le groupe
	Partenariats économiques	*Le groupe est compétitif	<b>6,5</b>	Banque de projet Recherche des partenaires Négociation avec les partenaires Contractualisation de partenariats Suivi de partenariat
	Utilisation des TIC	*Le groupe s'ouvre vers l'extérieur et améliore la qualité de ses services	<b>2,5</b>	TIC et développement d'un groupe Matériel informatique et accessoires Initiation à l'informatique Internet Défis énergétiques
	Certification des comptes	Le groupe améliore la crédibilité du groupe	<b>1,5</b>	Appel d'offre Choix du prestataire Validation du manuel Rémunération du prestataire
<b>TOTAL AUTONOMIE</b>			<b>21</b>	

\*résultats à atteindre obligatoirement pour passer à un autre palier

Cet accompagnement en cinq paliers permet de définir le niveau organisationnel d'une OP à partir de l'attribution d'une note sur un total de 100. Une OP peut mettre simultanément en œuvre des caractéristiques de divers paliers. Pour passer à un palier supérieur, il faut atteindre les résultats obligatoires du palier (astérisque) et avoir un minimum de points tel que présenté au **tableau 2**.

**Tableau 2. Les trois niveaux des différents paliers de construction d'une OP**

Critères	Minimum de points requis pour changer de palier
Constitution	9
Structuration	22
Appropriation	46
Professionalisation	75
Autonomisation	Supérieur à 75

## CHAPITRE 2

Il convient de signaler que cette notation doit être faite par les membres de l'OP eux-mêmes. Toutefois, s'ils en ont l'opportunité, ils peuvent se faire assister par un accompagnateur.

**Pour être fonctionnel, une OP de base n'a pas besoin de mettre en œuvre toutes les caractéristiques de l'accompagnement évoqué ci-dessus. Nous avons travaillé en Sanaga Maritime, au Cameroun, avec une OP de sept (7) femmes ayant effectué pour la plupart le 1er cycle secondaire. Cette OP a mis en place toutes les caractéristiques de la constitution et de la structuration. Pour arriver à ce niveau, nous avons mis en œuvre 29 séances de 2 heures chacune. Comme documents, l'OP a mis en place un cahier d'exploitation (l'OP avait un champ communautaire de manioc et transformait son manioc de façon groupée), un cahier de vente, un cahier de recettes et de dépenses, un registre des procès-verbaux.**

Lors du travail dans la parcelle communautaire (1 jour par semaine), elles « causaient » sur les problèmes de leur OP. Des statuts existent, de même qu'un règlement intérieur qui, bien qu'informel et non écrit, est parfaitement respecté. Chaque mois, l'OP faisait une réunion ainsi qu'un bilan mensuel. Il en était de même à la fin de l'année. Le dynamisme de ces femmes a fait en sorte qu'au village on les surnomme « femmes à c... ». Cette OP est pour nous l'une de nos plus grandes réussites. Elle a connu un conflit interne grave qu'elle a su surmonter. Cette OP compte devenir une coopérative simplifiée et éprouve la volonté de mettre en œuvre d'autres caractéristiques.





# LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES DES OP

## OUTILS DE LA VIE ASSOCIATIVE

### Les statuts et le règlement intérieur d'une OP

Il convient de s'inspirer des textes de loi pour rédiger les statuts et le règlement intérieur de l'OP : l'idéal étant de s'adresser au ministère de tutelle pour obtenir un modèle standard adaptable au groupe.

**ATTENTION** : éviter le « copier/coller » ; prendre la peine de découvrir les statuts, de les discuter et de les adopter. C'est le premier pas de l'appropriation de l'OP par ses membres. Le règlement intérieur sera ultérieurement adapté en fonction du développement de l'OP.

### Le formulaire de demande d'adhésion à une OP

La demande d'adhésion est adressée à l'assemblée générale (AG) de l'OP (Illustration 1).

Illustration 1. Exemple d'un formulaire de demande d'adhésion à une OP

**Groupe d'Initiative Commune NGWEHA MAHOL**  
DEMANDE D'ADHÉSION

Noms et prénoms : *NGO TOUE Eléonore*

Adresse : \_\_\_\_\_ numéro de téléphone (au cas où vous en auriez un) \_\_\_\_\_

Lieu de résidence : *Sackbayeme*

Principales activités : *marioc, macabo, légumes*

Pourquoi souhaitez-vous faire partie de NGWEHA MAHOL ?  
*J'ai vu que les membres du GC s'entendent bien et travaillent beaucoup. Par leur travail, elles ont changé leur vie. Je veux aussi changer la mienne.*

Quel est le membre qui vous parraine ? *NTO NGO Stéphanie (secrétaire)*

Je soussigné(e) *NGO TOUE Eléonore* déclare respecter les règlements de *NGWEHA MAHOL* et de travailler pour le bien de tous les membres.

Lieu et date : ... *Sackbayeme, le 21 février 2015*

Signature *Ngo Toue Eléonore*

## La carte de membre d'une OP

Chaque membre s'étant acquitté des frais d'adhésion (contre un reçu) a droit à une carte de membre (Illustration 2).

Illustration 2. Exemple d'une carte de membre d'une OP

## Le registre des membres d'une OP

Le registre des membres sert à transcrire et rapporter les informations relatives à chacun des membres de l'OP.

Tableau 3. Exemple de registre des membres d'une OP

N°	Nom(s) prénom(s)	Adresse/ contact membre	Date de demande	Date d'adhésion	Cotisations		
					2013	2014	2015
08	MBOK Alain	Numéro tél	Novembre 2012	Janvier 2013	15 000	10 000	10 000
09	DIKOM Brunette	Numéro tél	Avril 2014	Décembre 2014	-	15 000	10 000

## La tenue des réunions d'une OP

Une réunion comprend trois phases principales :

- 1 la préparation de la réunion,
- 2 la tenue de la réunion proprement dite,
- 3 l'après-réunion.

## CHAPITRE 3

Avant la réunion, une convocation est envoyée aux membres. Elle les informe de la date, du lieu et de l'heure de la réunion, ainsi que de l'ordre du jour. Si l'OP possède un cachet, les convocations sont cachetées et signées par le principal administrateur de l'OP. Le jour de la réunion, une salle est nettoyée et préparée : des chaises doivent être prévues en nombre suffisant pour l'ensemble des participants. Le bureau qui prépare la réunion doit élaborer une fiche séance (Illustration 3) et mobiliser le matériel nécessaire à la tenue de la réunion.

**Une OP du Nyong et Kellé au Cameroun utilise plutôt des sms pour informer les membres des réunions. En revanche, en ce qui concerne une autre OP qui leur est voisine, les membres du bureau se rendent directement dans les habitations pour rappeler les dates de réunion, étant donné que tous les membres se trouvent dans le même village.**

Illustration 3 : Exemple de fiche de séance d'une OP

<b>FICHE SÉANCE DU GIC GARGANTUA</b>			
<b>Date :</b> 18 janvier 2015			
<b>Lieu :</b> Song Mikugi			
<b>Objectif de la réunion :</b> Résolution d'un conflit			
<b>Ordre du jour</b>			
<b>Quoi faire ? (remplir chronologiquement)</b>	Comment le faire ? (décrire les approches)	Avec quoi le faire ? (identifier les outils et le matériel)	Durée approximative de la séquence
<b>Prière</b>	Désigner un ancien d'Église ou catéchiste pour conduire la prière		10 minutes
<b>Exposé du conflit</b>	Donner la parole au président, qui a rencontré les différents protagonistes hors réunion, pour qu'il énonce les faits. Donner ensuite la parole aux concernés pour clarification de l'exposé.	Le rapport des rencontres du président avec les protagonistes, bloc-notes, stylos	20 minutes
<b>Lectures des parties des statuts et du règlement intérieur traitant du conflit</b>	Donner la parole au responsable de la discipline pour qu'il lise les parties des statuts et du règlement intérieur concernés	Statuts et règlement intérieur	10 minutes
<b>Recueil des impressions</b>	Donner la parole à tous les membres du GIC pour qu'ils donnent leur avis conformément à la lecture des statuts et du règlement intérieur. Les concernés parleront les derniers.	Bloc-notes et stylos	20 minutes
<b>Clôture de la réunion</b>	Le bureau arrête une date pour se rencontrer et travailler à la sanction. La date de la prochaine réunion est fixée. La réunion est clôturée par une courte prière.	Bloc-notes et stylos	10 minutes

**Légende :** Liste de contrôle des outils. Il est conseillé de remplir cette partie avant d'aller à la réunion. Elle permet de vérifier que tous les outils et matériels nécessaires à la réunion sont mobilisés.

Une bonne réunion ne doit pas avoir plus de quatre points à l'ordre du jour, de peur que les participants se dispersent et ne contribuent plus efficacement. En outre, elle ne devrait pas excéder deux heures. Pendant la réunion, le président de séance doit veiller à ce que tous les participants prennent effectivement la parole, sans pour autant perdre de vue l'ordre du jour et les objectifs de la réunion. Dès qu'un sujet est épuisé, le président de séance fait la synthèse des discussions et conclut sur le sujet traité. Le secrétaire de séance qui prend les notes de façon systématique doit relire la résolution adoptée afin d'écartier toute éventuelle ambiguïté. Chaque point de discussion doit aboutir à une résolution. Les notes du secrétaire de séance seront utilisées pour élaborer le compte rendu / rapport de la réunion / procès-verbal. Il est conseillé à chaque membre de l'OP d'avoir son propre cahier de réunion.

À la fin de la réunion, la salle dans laquelle s'est tenue la réunion est remise en ordre (telle qu'elle était initialement aménagée). Le bureau de séance et le bureau de l'OP se retrouvent dans les plus brefs délais – dès le lendemain, si possible – pour établir le compte-rendu de la réunion.

## **Les procès-verbaux des réunions d'une OP**

Une AG ordinaire ou extraordinaire est un moment privilégié d'évaluation de l'OP. La politique de l'OP et ses grandes orientations y sont définies. Toutes les résolutions prises doivent être consignées sous forme de procès-verbal dûment signé. Ces procès-verbaux font office de « loi » au sein de l'OP.

## **Le système d'information et de formation d'une OP**

Le système d'information est le véhicule de la communication interne au sein de l'OP. Sa structure est constituée de l'ensemble des ressources (les individus, le matériel, les logiciels) organisées pour : collecter, stocker, traiter et communiquer les informations. Le système d'information permet ainsi de coordonner les activités de l'OP et lui permet de se positionner par rapport aux objectifs qu'elle s'est fixée.

L'OP doit mettre sur pied un système de communication externe et interne fiable et adapté à l'environnement socioculturel du groupe. Le principal administrateur et son équipe doivent veiller à ce que toute information relative à l'OP soit connue de tous ses membres, sans exception. En outre, les informations de l'OP devant être transmises à l'extérieur doivent être minutieusement préparées avant toute communication.

Lors des réunions et des heures de travail dévolues à l'OP, une séquence doit être prévue pour transmettre diverses informations aux membres. L'OP mettra également à disposition un tableau d'affichage reprenant les principales informations à destination des producteurs. Si la zone de résidence des membres est couverte par un réseau de téléphonie mobile, l'OP devra mettre en place un système de SMS vers les membres pour leur délivrer rapidement des informations urgentes.

En ce qui concerne la formation, l'OP doit identifier les besoins en formation de ses membres et se rapprocher de ses partenaires ou des autres acteurs de la formation (en lien avec les domaines identifiés) pour déterminer les possibilités de renforcer leurs capacités ainsi que les modalités de formation envisageables (session d'information-formation d'1 jour, formation-action, formation sur site, nombre de jours de formation,...). Si ses possibilités financières le permettent, l'OP organisera une session de formation à laquelle participeront tous les membres. Dans le cas contraire, elle enverra deux ou trois de ses membres à une session de formation, lesquels animeront à leur tour une session de restitution de la formation à tous les autres membres de l'OP. Chaque membre de l'OP devra photocopier le support de formation dont l'original sera classé dans les archives de l'OP. Lors d'une nouvelle adhésion, le nouveau membre est mis à niveau par le responsable de la formation.

### **Le dépliant de présentation de l'OP**

Un dépliant de présentation est généralement élaboré lorsque l'OP a atteint un certain niveau d'organisation et de production qui l'oblige à se faire connaître à l'extérieur. Ce dépliant peut aisément être élaboré au moyen de l'outil informatique. Il comporte les informations que l'OP estime nécessaires pour sa communication externe (nombre d'adhérents, types de productions, commercialisation, localisation, services proposés...)

**Tous les outils de la vie associative décrits ci-dessus ne sont pas indispensables pour toutes les catégories d'OP. Toutefois, les statuts et le règlement intérieur, le formulaire d'adhésion, le registre des membres, la tenue des réunions et les procès-verbaux des réunions sont capitaux pour le fonctionnement d'une OP.**

## **OUTILS DE LA VIE ADMINISTRATIVE**

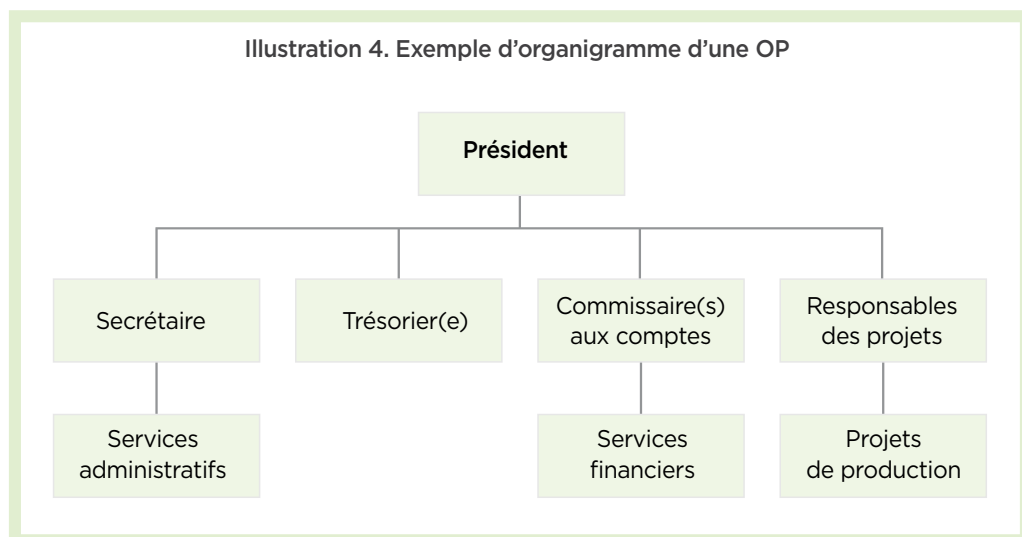
### **Le manuel de procédures d'une OP**

L'OP doit mettre sur pied des procédures administratives et financières afin que les rôles de chacun soient clairement identifiés et que les démarches soient connues de tous. Le manuel de procédures est en conformité avec les statuts de l'OP qui donnent les grandes orientations de fonctionnement. L'OP peut se rapprocher des services de l'État en charge du développement rural pour élaborer un manuel de procédures administratives.

### **L'organigramme d'une OP**

Il est important que chaque OP définisse son propre organigramme, en tant que premier niveau des procédures administratives et financières. L'organigramme présenté dans l'illustration 4 ci-dessous pourra être adapté à chaque OP. Il convient de rappeler le rôle de chacun de ces responsables, sa fonction au sein de l'OP, son niveau d'engagement et son statut (administrateur ou administratif).

Illustration 4. Exemple d'organigramme d'une OP



## Le plan de développement d'une OP

Les membres de l'OP doivent structurer la vision de leur organisation dans le temps et l'espace. Cela permet à l'OP d'éviter la « navigation à vue » et de se fixer des objectifs de développement sur plusieurs années. Le plan de développement est primordial pour la professionnalisation de l'OP. La durée recommandée de ce plan de développement est comprise entre trois (03) et cinq (05) ans. Un plan de développement sur trois ans est plus adapté aux OP d'agriculture familiale.

## Le rapport d'activités d'une OP

À la fin de chaque année, l'OP doit produire un rapport d'activités approuvé en assemblée générale (AG). Une copie de ce rapport est conservée dans les archives et d'autres copies sont déposées auprès des partenaires de l'OP (services de l'État, ONG de soutien, associations faitières...). Ce rapport doit contenir trois parties :

- **une partie administrative (nombre de réunions, décisions entérinées lors des réunions) ;**
- **une partie technique (activités menées, superficies cultivées, quantité de récoltes par culture, quantités consommées, commercialisées et transformées...);**
- **une partie financière (recettes, dépenses, soldes et inventaires).**

## Le mode d'adhésion à une OP

D'après la loi, les OP sont ouvertes à tous, indépendamment de la religion, de la langue, de la couleur de peau, des activités politiques... Toutefois, l'AG doit vérifier que l'adhérent exerce des activités similaires à celles de l'OP, qu'il n'appartient à aucune autre OP ayant les mêmes activités et œuvrant dans la même zone géographique, qu'il est de bonne moralité et qu'il possède une capacité certaine à travailler en équipe.

### **Le contrat de travail d'une OP avec ses employés**

Bien que la parole donnée possède une réelle importance en milieu rural, l'OP doit autant que possible établir des contrats de travail avec ses employés (lorsqu'elle en emploie) ou avec d'éventuels prestataires de services, et ce, même pour des embauches ponctuelles.

### **Les horaires de travail d'une OP**

Les jours et les horaires de travail dévolus à l'OP doivent être inscrits dans le règlement intérieur. Une modification des horaires (en vue de faire face à un accroissement ponctuel d'activité par exemple) doit y être consignée et portée à la connaissance de tous.

### **L'affiliation à la sécurité sociale pour une OP**

L'agriculteur est un travailleur comme un autre et a droit comme tous aux prestations de la sécurité sociale qui comprend un ensemble d'institutions ayant pour fonction de protéger les individus des conséquences de divers événements ou situations, généralement qualifiés de risques sociaux.

#### **La notion de sécurité sociale revêt deux aspects, fonctionnel et institutionnel :**

- d'un point de vue *fonctionnel*, la sécurité sociale est destinée à assister financièrement ses bénéficiaires lorsqu'ils doivent faire face à différents événements coûteux de la vie. On en distingue quatre types (appelés risques) qui forment les quatre branches de la sécurité sociale :

- 1. la branche maladie (maladie, maternité, invalidité, décès) ;**
- 2. la branche accidents du travail et maladies professionnelles ;**
- 3. la branche vieillesse et veuvage (retraite) ;**
- 4. la branche famille (handicap, logement...).**

- d'un point de vue *institutionnel*, la sécurité sociale est composée de divers organismes, souvent de droit privé, qui participent à la mise en œuvre de cette assistance financière. Les organismes de sécurité sociale ont le statut d'organismes de droit privé chargés d'une mission de service public.

Chaque OP doit se rapprocher des institutions en charge de la sécurité sociale dans leur pays pour étudier la mise en œuvre de ce volet.

Dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, l'accès à la sécurité sociale n'est pas aisé pour les agriculteurs pratiquant une agriculture de type familial. L'OP peut mettre en place un petit système de sécurité sociale qui s'inspirerait des tontines traditionnelles. Elle peut, par exemple, mettre en place une caisse secours qui aiderait ses membres en cas d'évènements malheureux (décès, maladies...), une caisse scolaire pour faire face aux sollicitations de la rentrée scolaire...

### **L'affiliation à l'assurance maladie pour une OP**

Plus qu'aucun autre secteur de l'économie, le milieu agricole – et plus encore, l'agriculture familiale – apparaît comme un domaine au sein duquel l'exploitant doit être, et ce de façon permanente, en excellente santé. En effet, la moindre défaillance a pour conséquence immédiate une baisse de la productivité et de la production.



Il s'ensuit alors un cycle d'appauvrissement, de stigmatisation, d'exclusion sociale et de conflits familiaux qui entraînent inévitablement la dégradation d'un système éminemment social (l'agriculture familiale) reposant sur le groupe davantage que sur l'individu.

Parce que les coûts de santé sont élevés et que les exploitants de l'agriculture familiale ont une faible capacité d'épargne, il est nécessaire – voire indispensable – qu'ils mettent sur pied un système de prise en charge collective des dépenses liées à la maladie.

Différents systèmes, formels ou informels, existent. Le plus courant est la mutuelle de santé qui est une association de personnes physiques, à but non lucratif, dont la base de fonctionnement repose sur l'entraide et la solidarité. Grâce aux cotisations de ses membres et sur la base de décisions collectives, la mutuelle mène des actions de prévention contre les risques liés à la santé en faveur de ses membres et de leurs familles.

Pour obtenir des informations sur l'assurance maladie, les producteurs doivent se rapprocher des services de santé, des associations ou des ONG œuvrant dans ce domaine.

## Les archives d'une OP

Les archives doivent être classées par catégories et de façon chronologique. Elles sont précieusement conservées au siège de l'OP, dans une armoire à l'abri de l'humidité et des ravageurs. Tout membre régulièrement inscrit est en droit de consulter les archives. Le membre désirant consulter un document doit le faire sur place ou demander une photocopie. En aucun cas, l'OP ne laisse sortir ses documents des archives.

## Le classement du courrier et des documents d'une OP

Le plan de classement présenté ci-dessous peut servir de canevas pour l'archivage des documents au sein de l'OP :

### • Classeur 1 : Administration

- 1e chemise : dossiers de chaque membre (cahier de gestion des membres)
- 2e chemise : équipements et inventaires
- 3e chemise : locaux / matériel de bureau / secrétariat
- 4e chemise : fournitures diverses

### • Classeur 2 : Organes statutaires

- 1e chemise : statuts et règlement intérieur
- 2e chemise : liste des membres
- 3e chemise : comptes rendus des réunions et des AG
- 4e chemise : rapports d'audit externe
- 5e chemise : rapports d'activités

### • Classeur 3 : Comptabilité et finances

- 1e chemise : budgets
- 2e chemise : rapports financiers et comptes annuels
- 3e chemise : contrôles des finances (rapports des commissaires aux comptes)

### • Classeur 4 : Dons et partenariats

- 1e chemise : documents relatifs aux projets et à la recherche de financements
- 2e chemise : appuis extérieurs

### • Classeur 5 : Activités

- 1e chemise : plan de développement
- 2e chemise : plan de mise en œuvre des productions végétales
- 3e chemise : plan de mise en œuvre des différents types d'élevage
- 4e chemise : modules de formation suivis
- 5e chemise : modules de formation dispensés

### Relations avec l'extérieur pour une OP

La professionnalisation passe par des relations maîtrisées avec l'extérieur. L'OP doit impérativement nouer des partenariats avec les organisations intervenant dans ses domaines d'activités. Autant que cela soit possible, une OP doit nouer des partenariats économiques pour :

- l'approvisionnement en intrants agricoles ;
- la main d'œuvre, des groupes d'entraide ou des prestataires de services pour la mécanisation agricole (traction animale, motorisation) pour la préparation du terrain et les travaux d'entretien des parcelles cultivées au cas où l'OP ne peut le faire efficacement. ;
- la commercialisation des récoltes. Le partenaire prendra les récoltes en bord champ et résoudra ainsi le problème du transport ;
- la mise à jour de son système comptable. Au cas où les services de vulgarisation locaux ne seraient pas opérationnels, l'OP aura de façon ponctuelle recours aux services d'un conseiller agricole et d'un conseiller financier.

Tout partenariat avec l'extérieur doit faire l'objet d'une convention de partenariat dûment rédigée et signée par les différentes parties.

De la même façon que pour les outils de la vie associative, tous les outils de la vie administrative ne sont pas indispensables pour toutes les OP. En revanche, l'organigramme, le plan de développement ou à défaut un simple plan d'action annuel, les rapports d'activités, les horaires de travail, les archives et le classement des documents (même sommaire) doivent être mis en place par toutes les OP.



## LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS TECHNIQUES DES OP

### TECHNIQUES DE PRODUCTION

Pour être efficace, le renforcement des capacités doit s'adapter aux besoins de l'OP concernée. Il tiendra également compte, lors de la préparation de la campagne du bilan de la campagne antérieure (précédente), de la situation de référence de l'OP accompagnée, afin d'identifier ses besoins en termes de formation.

Le renforcement des capacités de production a pour ambitions/objectifs de permettre à l'OP de mettre en place des techniques agricoles durables et efficaces et de la préparer à prévoir au mieux les adaptations de ses pratiques face aux changements climatiques auxquels elle sera confrontée. La préparation de la campagne, qui est au centre de la mise en œuvre des activités, commence par un bilan des activités.

### Le bilan des activités des membres de l'OP

Le bilan se fera à l'aide des cahiers d'exploitations des membres. L'analyse doit se faire à deux niveaux : culture et exploitation. Chaque membre aura son bilan et la somme des bilans de chacun permettra d'avoir le bilan de l'OP. Le bilan doit être décomposé en trois tableaux pour simplifier son élaboration (tableaux 4, 5 et 6). Ainsi, le premier tableau s'attèlera à ressortir les charges, le second les recettes et le troisième les difficultés / problèmes.

Tableau 4. Bilan technique d'un membre de l'OP : les charges

Culture	Système cultural	Superficie	Quantité mise en terre	Différents coûts			
				Poste de dépense	Quantité	Coût unitaire	Coût
manioc	Association	1 ha	6000 buttes	Préparation de terrain	1 ha	25000	25000
				Boutures(*)	12000	10	120000
				Main d'œuvre (**)	12 hj	2500	30000
				Conseil agricole	1	50000	50000
				Communication	1	10000	10000
				Autres	1	20000	20000
				Feuilles pour produits		25000	25000
				Huile de palme et condiments		15000	15000
				<b>Total charges manioc</b>			<b>270000</b>
Macabo							

**Légende :** (\*) Les boutures proviennent des anciens champs des membres et n'ont pas occasionné une sortie d'argent ;

(\*\*) La main d'œuvre est celle du groupement et n'a pas occasionné une sortie d'argent.

Le producteur fait son bilan et l'OP fait une somme des bilans pour avoir le sien. Si l'OP ne travaille que sur une culture donnée, son bilan ne prend alors en compte que cette culture.

**N.B :** faire attention lors des calculs des dépenses dans les systèmes de cultures en association. Généralement, les coûts des travaux de préparation de terrain (défrichage, abattage, andainage...) sont affectés à la culture principale. Dans notre accompagnement, l'association est considérée comme une spéculation (c'est le cas de toutes les familles paysannes que nous accompagnons. Ainsi, on aura par exemple l'association bananier plantain-macabo-arachide.

**Tableau 5. Bilan technique d'un membre de l'OP : les recettes**

Culture	Quantité récoltée	Pertes post récolte	Quantité consommée	Utilisation de la quantité vendue			
				Produits	Quantité vendue	Prix unitaire	Recettes
manioc	30 sacs de 100 kg	4 sacs	6 sacs	Tubercules	10 sacs	18 000	180 000
				Mitoumba (5 sacs)	1000	100	100 000
				Bâtons (3 sacs)	1050	30	31 500
				Miondo (2 sacs)	60 paquets	300	18 000
				<b>Total recettes manioc</b>			<b>329 500</b>
macabo							

Le producteur fait son bilan et l'OP fait une somme des bilans pour obtenir le sien. Si l'OP ne travaille que sur une culture donnée, alors son bilan ne prend en compte que cette culture

**Tableau 6. Bilan technique d'un membre de l'OP : les difficultés**

Culture	Difficultés rencontrées	Solutions mises en œuvre
manioc	Approvisionnement difficile en boutures de bonne qualité	On demande aux voisins et on utilise certaines boutures malades
	Fort taux de pourriture en champ	Nous ne savons pas quoi faire
	Beaucoup de travail pour la transformation manuelle du manioc	On a créé un groupe d'entraide de femmes pour transformer le manioc
	Commercialisation difficile des récoltes	On ne fait rien
macabo		

Ce tableau est très important pour l'OP car il constituera un point de départ pour élaborer un plan d'action annuel.

Il est indispensable, pendant la préparation de la campagne, d'identifier clairement les objectifs de production de l'OP. L'objectif de production de l'OP est la somme des objectifs de production de ses membres. Si l'OP dispose également d'une parcelle communautaire, l'objectif de cette parcelle est ajouté aux autres objectifs.

## CHAPITRE 4

**Attention :** il ne s'agit pas de collecter les déclarations des producteurs mais plutôt de déterminer, avec eux, tout ce qu'il faudra mobiliser pour atteindre l'objectif énoncé. Cette définition des moyens permet de revoir les objectifs déclarés pour les convertir en objectifs réalisables.

### Les objectifs de production des membres de l'OP

Le tableau 7 ci-dessous propose un exemple de capitalisation des objectifs de production des membres de l'OP.

**Tableau 7. Capitalisation des objectifs de production des membres de l'OP**

Nom du membre	Culture	Système de culture	Superficie déclarée par personne en ha	Besoins							
				Matériel	Semences	Engrais	Pesticides	Formation	Temps de travail à mobiliser en heures	Main d'œuvre à mobiliser en homme par jour (un jour de travail équivaut à 6h)	
IBOM Jean	Manioc	En association avec arachides et maïs en fin de rotation	1,5	4 machettes 5 heures	30 000 boutures de 30 cm chacune environ				Sélection massale des boutures Acquisition de boutures saines	200 heures	33
	Mais				20 kg	150 kg			75 heures	13	
	Arachides				50 kg			Semis raisonné des arachides	100 heures	17	

Pour évaluer le temps de travail à mobiliser, il faut prendre en compte les différentes étapes de mise en œuvre de la parcelle (du défrichement à la commercialisation). Le producteur va évaluer, pour chaque étape, le temps de travail que cela peut lui prendre. En sommant tous ces temps, on obtient un temps approximatif de travail à consacrer à la culture. Cette approche permettra aussi au producteur de revisiter son itinéraire technique.

En sommant les objectifs de ses membres, l'OP se fait une idée du volume de travail qui sera le sien lors de la campagne agricole. L'OP élabore alors un plan prévisionnel de mise en œuvre des activités de ses membres afin qu'aucun membre ne soit à la traine lors de la campagne. En outre, si l'OP a mis sur pied un système d'entraide entre ses membres, ce plan permettra de mieux planifier le travail.

## Le plan de mise en œuvre des activités de l'OP

Le plan de mise en œuvre des activités du programme permet à l'OP de mieux organiser son travail et celui des membres de l'OP (Tableau 8). Il permet aussi d'évaluer et de quantifier les besoins de l'OP en termes d'intrants, de main d'œuvre, etc. et donc de prévoir les moyens et les ressources nécessaires pour répondre à ces besoins.

**Tableau 8. Exemple de plan de mise en œuvre des activités de production agricole**

Activités	Tâches	Résultats attendus	Période de réalisation	Coût de l'action
Défrichement des parcelles des membres	Élaboration du calendrier de travail rotatif*	Un programme de travail est élaboré de façon à ce que chaque membre ait au moins 1 ha défriché au plus tard en janvier 2015.	Au plus tard en fin octobre 2014	
	Mobilisation du matériel nécessaire pour le défrichement	Chaque membre doit acquérir au moins deux machettes et deux limes au plus tard en fin octobre 2014	Octobre 2014	Chaque membre portera la dépense dans son cahier d'exploitation
	Mise en œuvre du calendrier	En janvier 2015, chaque membre a au moins 1 ha défriché.	Novembre 2014 à janvier 2015	Chaque membre qui reçoit le travail apprête 10 litres de vin de palme.
Brulis				
Nettoyage				

**Légende :** \* Le travail rotatif est un système dans lequel tous les membres de l'OP vont travailler dans l'exploitation d'un des membres de façon à ce que toutes les exploitations soient touchées. Dès que le tour est fait, le cycle reprend. Il convient de noter que le travail doit être planifié de sorte que la même activité soit effectuée dans un même cycle. C'est une bonne alternative pour résoudre le problème de la main d'œuvre.

## CHAPITRE 4

Nous avons travaillé avec un groupe de huit (08) paysans dans la Sanaga Maritime au Cameroun et nous les avons aidés à mettre sur pied un système de travail rotatif pour la préparation des parcelles (défrichage, abattage, brûlis, nettoyage) et le semis (trouaison, plantation). De novembre à mai, le travail rotatif a été effectif, si bien que chacun des huit paysans a mis en place 1 ha de bananier plantain, ce qui s'avérait difficile auparavant. Depuis lors, ils ont maintenu le travail rotatif dans leur groupe.

L'OP doit veiller à ce que chaque membre mette en œuvre les activités planifiées dans les délais. Ainsi, les réunions mensuelles de l'OP seront une occasion idoine pour le suivi participatif du niveau de mise en œuvre des activités.

### Le suivi participatif des activités de l'OP

Durant la campagne agricole, l'OP peut utiliser le Tableau 9 présenté ci-dessous.

**Tableau 9. Outil de suivi participatif des activités de l'OP**

Activités	Tâches	Résultats attendus	Résultats atteints	Période		Résultats		Écarts observés	Explication des écarts	Actions correctrices à mener
				Prévue	Réalisée	Prévus	Réalisés			
Défrichage des parcelles des membres	Élaboration du calendrier du travail rotatif	Un programme de travail est élaboré de façon que chaque membre ait au moins 1 ha défriché au plus tard en janvier 2015.	Pas de programme réalisé	Octobre 2014		1	0	Une semaine de retard	Le chef des travaux dont c'était la responsabilité est malade	Le président et le secrétaire ont une semaine pour sortir le programme

Chaque membre, lors de la réunion de suivi participatif, remplit ce tableau dans son cahier d'exploitation. L'OP fera ensuite une synthèse pour avoir un aperçu global du niveau de réalisation des travaux. Les actions correctrices à mener seront une occasion d'échange d'expériences entre les différents membres de l'OP.

Dans une OP en Sanaga Maritime au Cameroun, les membres ont désigné un responsable des travaux dont l'une des charges est d'évaluer le niveau de réalisation des activités des membres (superficie défrichée, superficie cultivée...). Étant donné qu'il consacrait un jour par mois de son temps à ce travail (les membres ne sont pas très distants les uns des autres), les membres ont décidé, dans un mois de travail rotatif, de faire un jour supplémentaire chez lui.

Contrairement aux outils de la vie associative et administrative, les outils de la production doivent tous être mis en œuvre au sein de l'OP.



## TECHNIQUES DE GESTION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

Les principaux outils de gestion d'une OP sont : le compte d'exploitation prévisionnel, le cahier de gestion des membres, le cahier d'exploitation et les documents comptables.

### Le compte d'exploitation prévisionnel d'une OP

À l'aide du plan de mise en œuvre du projet, l'OP élabore son compte d'exploitation prévisionnel (Tableau 10).

Tableau 10. Exemple de compte prévisionnel d'exploitation de l'OP

Désignation	nov	déc	jan	...	...	...	oct	Total
Charges								
Défrichement des parcelles	100 000							100 000
Abattage des arbres sur les parcelles		100 000	150 000					250 000
Acquisition de la semence			250 000					250 000
Suivi des parcelles de production				10 000	10 000	10 000		30 000
Formation technique des membres				25 000				25 000
Recherche de marché			5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	25 000
<b>Total des charges (1)</b>								<b>680 000</b>
Recettes								
Caisse	375 000							375 000
Cotisation des membres			100 000					100 000
Retenus sur commercialisation			35 000	30 000	40 000	38 000	32 000	175 000
Prestations de services		100 000						100 000
<b>Total des recettes (2)</b>								<b>750 000</b>
<b>Excédents de gestion : (2) - (1)</b>								<b>70 000</b>

Si l'OP a atteint un certain niveau organisationnel, les charges d'amortissement des équipements peuvent être intégrées dans le compte d'exploitation prévisionnel. Dans le cas contraire, il est important d'attirer l'attention de l'OP sur la nécessité de prélever régulièrement, sur ses excédents de gestion, une somme lui permettant de renouveler les équipements en mauvais état de fonctionnement.

### Le cahier de gestion des membres de l'OP

Ce cahier est divisé en autant de parties que l'OP compte de membres. Pour chaque membre, doivent y figurer :

- en début de campagne : les objectifs individuels de production (Tableau 4) ;
- pendant la campagne : les résultats atteints ainsi que les remarques mensuelles quant à la participation du membre aux activités de l'OP ;
- en fin de campagne : le bilan individuel de chacun (Tableau 3).

## CHAPITRE 4

Ce cahier constitue le principal outil d'évaluation du respect des textes de l'OP (statuts et RI) par ses membres. Un cahier de 50 pages peut éventuellement être demandé à chaque membre, dans le but de constituer un plus grand registre de gestion.

### **Le cahier d'exploitation de l'unité de production communautaire de l'OP**

Le cahier d'exploitation retrace, de façon quotidienne, les activités menées dans l'unité de production communautaire. En d'autres termes, au cas où l'OP n'aurait pas d'unité de production communautaire, il n'y aura pas de cahier de l'OP, mais chaque membre en tiendra un dans son exploitation.

#### **Exemple de remplissage d'un cahier d'exploitation d'une OP ayant mis en place une pépinière communautaire de palmiers à huile et cacao à Edéa au Cameroun.**

##### **Journée du 6 janvier 2015**

##### **Activités menées**

1 - Réception du travail d'ensachage de 910 sachets plastiques moyens remplis de terreau pour la pépinière de palmiers à huile et 97 sachets plastiques petits ; travail réalisé par M. XXX à 25F le sachet moyen et 10F le petit sachet.

2 - Arrosage par les membres des sachets apprêtés et ensemencement de 858 sachets moyens à l'aide des graines pré-germées de palmiers à huile d'origine YYY réceptionnées le 22 décembre 2014.

##### **Observations**

- Sur 1050 graines pré-germées attendues, 993 graines ont été livrées dont 135 avortons (mauvaises graines).
- Sur 1050 sachets moyens attendus, 910 seulement ont été livrés.

##### **Recommandations**

- Demander au fournisseur de graines pré-germées de compléter sa livraison de graines pré-germées en envoyant 192 graines de bonne qualité.
- Demander au fournisseur de sachets de compléter sa livraison en envoyant 140 sachets plastiques moyens.

## Les documents comptables de l'OP

Les documents comptables permettent d'établir la traçabilité des fonds et améliorent la transparence au sein de l'OP. Il s'agit entre autres :

- **du registre de cotisations annuelles;**
- **de la fiche d'inventaire des biens et matériels;**
- **du cahier des stocks;**
- **du cahier des recettes et dépenses (journal de caisse);**
- **du budget prévisionnel annuel;**
- **des comptes des résultats annuels;**
- **des rapports des commissaires aux comptes.**

Dans le but d'assurer un contrôle rapide et efficace, les pièces justificatives, relatives aux entrées et sorties de tous biens, seront conservées et classées par ordre chronologique dans un cahier.

Toute pièce justificative doit être photocopiée. Les membres de l'OP peuvent consulter ces pièces auprès des commissaires aux comptes et du trésorier.

Pour la justification des opérations effectuées, les pièces suivantes sont recevables : reçus, factures, pièces de caisse, bons d'entrée et bons de sortie.

### Les reçus

Les principaux éléments figurant sur les reçus sont les suivants :

- **le nom de l'OP ;**
- **le numéro du reçu ;**
- **la date ;**
- **la somme en chiffres (précédée et suivie de deux traits) et également en lettres si possible ;**
- **le nom de la personne qui reçoit l'argent ;**
- **l'objet de la dépense d'argent ;**
- **la signature du recevant et cachet de l'OP s'il existe.**

### Les factures

L'OP doit toujours exiger une facture auprès des fournisseurs ou des vendeurs. Il convient également de s'assurer que les mentions suivantes apparaissent sur la facture :

- **le nom de la structure où a été effectué l'achat ;**
- **la date ;**
- **le nom de l'OP ;**
- **la désignation et le coût de l'achat ;**
- **la signature du responsable (celui à qui l'argent a été donné) et le cachet de la structure.**

## CHAPITRE 4

### Les pièces de caisse d'une OP

Illustration 5. Exemple d'une pièce de caisse d'une OP

#### NOM ET ADRESSE DE L'ORGANISATION PAYSANNE

Pièce de caisse N° \_\_\_\_\_

Encaissement/Décaissement (1)

Désignation	Montant	
	Recette	Dépense

Le versant/Le bénéficiaire (1)

Date et signature du trésorier

(1) Rayer la mention inutile

Pour ce qui est des biens et du matériel, un cahier doit être mis en place de façon à faire ressortir :

- le nom du bénéficiaire (celui qui sort le matériel);
- la date;
- le matériel et la quantité sortie;
- la date de retour du matériel;
- ...

### La fiche d'inventaire des biens et du matériel d'une OP

La fiche d'inventaire permet de savoir, à tout moment, quels sont les biens et le matériel disponibles au sein de l'OP (Tableau 11). Elle est tenue par le trésorier et contrôlée par le commissaire aux comptes.

Tableau 11. Exemple de fiche d'inventaire des biens et du matériel d'une OP

N°	Désignation	Quantité	N° d'enregistrement	Affectation du matériel	État
01	Brouette	1	02DAP2008	Porcherie	2 ans de vétusté, manque de solidité
05	Nématicide	5 l	031DAP2010	Production de légumes	Hermétiquement fermé
06	Engrais 28.08.14	50 kg	032DAP2010	Production de tubercules pour comice	Sac hermétiquement fermé

## Le cahier de gestion des stocks de produits d'une OP

Le cahier de gestion des stocks et produits accroît l'efficacité de gestion. Il est tenu par le responsable des projets et contrôlé par le commissaire aux comptes (Tableau 12) .

Tableau 12. Exemple de cahier de gestion des stocks de produits d'une OP

<b>Nom de l'organisation paysanne :</b>				
<b>Localisation :</b>				
Date	Libellé	Entrée	Sortie	Solde
4 octobre 2010	Engrais 28.08.14		20 kg	30 kg
10 octobre 2010	<i>Insecticide</i>		0,25 L	4,75 L

## Le cahier des recettes et des dépenses d'une OP

Le cahier des recettes et des dépenses permet de savoir, à tout moment, quelle est la quantité d'argent disponible au sein de l'OP. Il est tenu par le trésorier.

Tableau 13. Exemple de cahier des recettes et des dépenses d'une OP

<b>Nom de l'organisation paysanne :</b>				
<b>Localisation :</b>				
Mois/année : février 2010				
Date	Libellé	Entrée unité	Sortie unité	Solde unité
1 <sup>er</sup> février 2010	Report du mois de janvier	15 000		15 000
1 <sup>er</sup> février 2010	Achat du <i>fongicide</i>		1 000	14 000
4 février 2010	Cotisation de Mbog	500		14 500
4 février 2010	Achat nourriture après plantation		1 000	13 500
28 février 2010	Clôture du mois de février			13 500

Au début de chaque mois, il est important de noter la balance des recettes et des dépenses sur une nouvelle page.

## CHAPITRE 4

### Budget prévisionnel annuel d'une OP

Le budget prévisionnel permet d'évaluer les charges et d'identifier les sources des recettes de l'OP (Tableau 14). Il est élaboré par le bureau et soumis à l'AG.

Tableau 14. Exemple de budget prévisionnel annuel d'une OP en Fcfa

N°	RECETTES	Quantité	Prix unitaire / unité	Coût total unité
1	Contribution de la caisse	1	275 000 (un fond de caisse de 100 000 Fcfa prévus)	275 000
2	Cotisation des membres	10	10 000	100 000
3	Retenus sur commercialisation	1750 sacs de 50 kg	100	175 000
4	Prestations de services	1	100000	100000
5	Crédit auprès d'une micro finance			498 000
<b>TOTAL RECETTES</b>				<b>1 148 000</b>
N°	DÉPENSES	Quantité	Prix unitaire / unité	Coût total unité
<b>Activités de production</b>				
1	Défrichement des parcelles	10 ha	10 000 (l'OP renforce seulement sa main d'œuvre)	100 000
2	Abattage des parcelles des membres	10 ha	25 000 (l'OP a une scie à moteur et achète seulement le carburant et les lubrifiants)	250 000
3	Acquisition de la semence	5 000	50 (l'OP veut créer un parc à bois pour les boutures de manioc)	250 000
4	Suivi des parcelles de production	5 (1 fois par mois)	10 000 (par le chef de poste agricole de la localité)	50 000
5	Formation technique des membres	1	25 000 (par un cadre d'une ONG de la place)	25 000
6	Achat d'un moulin à pâte à manioc	1	350 000	350 000
7	Recherche de marché	Forfait	1	35 000
<b>Sous-total activités de production</b>				<b>1 065 000</b>
<b>Activités administratives</b>				
1	Confection des cartes de membres	10	500	5 000
2	Réception autorités	Forfait	1	55 000
<b>Sous-total activités administratives</b>				<b>55 000</b>
<b>Imprévus</b>				
1		Pourcentage	2,50%	28 000
<b>Sous-total imprévus</b>				<b>28 000</b>
<b>TOTAL DEPENSES</b>				<b>1 148 000</b>

## Les comptes des résultats annuels d'une OP

Le compte des résultats évalue le niveau d'exécution du budget prévisionnel et calcule l'excédent de gestion brut qu'a réalisé l'OP (Tableau 15). Il est fait par le commissaire aux comptes, assisté des autres membres du bureau.

**Tableau 15. Exemple de compte des résultats annuels d'une OP en Fcfa**

Charges	Coût	Produits	Coût
Défrichage des parcelles	100 000	Caisse	300 000
Abattage des parcelles des membres	200 000	Cotisation des membres	80 000
Acquisition de la semence	350 000	Retenus sur commercialisation	165 000
Suivi des parcelles de production	10 000	Prestations de services	50 000
Formation technique des membres	50 000	Crédit auprès d'une microfinance	350 000
Recherche de marché	100 000	Crédit à un particulier	215 000
Achat moulin	350 000		
Total charges (A) :	1 160 000	Total produits (B) :	1 160 000
EXCÉDENT DE GESTION BRUT (B-A)			0

## Le rapport des commissaires aux comptes d'une OP

Il est à l'image du cahier des recettes et des dépenses du trésorier, à la seule différence qu'il affiche les détails des sorties et des entrées (Tableau 16).

**Tableau 16. Exemple de cahier des recettes et des dépenses du commissaire aux comptes d'une OP**

Nom De l'organisation paysanne :				
Localisation :				
Mois/année : février 2010				
Date	Libellé	Entrée	Sortie	Solde
1 <sup>er</sup> février 2010	Report du mois de janvier	15 000		15 000
1 <sup>er</sup> février 2010	Coût du transport en moto Coût du fongicide		200 800	14 000
4 février 2010	Cotisation de Mbog	500		14 500
4 février 2010	Coût des bâtons de manioc Coût du nouga loba Coût du vin de palme		200 600 200	13 500
28 février 2010	Clôture du mois de février			13 500

Au début de chaque mois, il est important de noter la balance des recettes et des dépenses sur une nouvelle page.

## CHAPITRE 4

**ATTENTION** : Lors du contrôle du cahier des recettes et des dépenses, une différence entre le solde du journal et l'argent en caisse n'est pas toujours signe de détournement d'argent de la part du trésorier : reprendre dans ce cas le contrôle du cahier des recettes et des dépenses. Si la différence subsiste après vérification, le signaler dans le rapport et organiser une séance de travail du bureau afin d'en identifier la source.

Une OP en Sanaga Maritime au Cameroun, lors de son bilan financier, présentait une différence de 8750 Fcfa entre le rapport du commissaire aux comptes et le cahier des recettes et des dépenses. Une séance de travail avec les membres du bureau n'a pas permis de trouver la source de la différence. Le bureau a été obligé de porter le problème devant l'AG. Lors des débats, un membre a reconnu avoir reçu cet argent. En effet, il résulte que lors de la visite des partenaires, le président l'avait appelé afin que la trésorière décaisse de l'argent pour l'achat de vin. Dans la précipitation, aucun d'eux n'a noté la dépense. Heureusement, la cohésion interne de l'OP était bonne et la source de la dépense a été retrouvée grâce au sentiment d'appartenance à l'OP de la part de ses membres.

### Le registre des cotisations annuelles d'une OP

Chaque page du registre des cotisations annuelles est consacrée à un membre de l'OP. Le registre des cotisations des membres est tenu par le trésorier (Tableau 17).

**\*ATTENTION** : L'épargne des membres n'est pas obligatoire. Toutefois l'OP peut mettre en place, en son sein, un système d'épargne individuelle qui permet aux membres soit de réaliser ultérieurement un projet personnel ou familial spécifique (rentrée scolaire, mariage, etc.), soit de faire face à des dépenses imprévues (accident ou maladie, décès, catastrophe climatique, etc.).

Concernant les outils de gestion financière et comptable, une OP de base donnera la priorité aux outils suivants :

- le compte d'exploitation prévisionnel;
- le cahier de gestion des membres;
- le cahier d'exploitation;
- les documents comptables;
- le cahier des recettes et dépenses;
- le budget prévisionnel annuel;
- le rapport du commissaire aux comptes.



**Tableau 17. Exemple de registre des cotisations annuelles d'une OP**

Nom de l'organisation paysanne :															
Localisation :															
Nom(s) et prénom(s) du membre :															
<b>ANNÉE :</b>															
Rubriques de cotisation	Total dû	Cotisation du membre												Total	Observations
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Cotisation annuelle (fonctionnement)															
Caisse de développement (projets de l'OP)															
Épargne de l'OP (redevances des membres)															
Épargne des membres*															
Sécurité sociale															
Assurance maladie															
<b>ANNÉE :</b>															
Rubriques de cotisation	Total dû	Cotisation du membre												Total	Observations
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Cotisation annuelle (fonctionnement)															
Caisse de développement (projets de l'OP)															
Épargne de l'OP (redevances des membres)															
Épargne des membres*															
Sécurité sociale															
Assurance maladie															



## LES OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT POUR LES OP FAÏTIÈRES

Ces outils sont proposés pour les OP faïtières qui doivent mettre en œuvre un service d'accompagnement de leurs membres. Toutefois, cette activité nécessite une bonne formation. Ainsi, l'OP faïtière peut faire former le(s) responsable(s) de suivi pour mettre en place ce service à l'attention de ses membres. Cela est possible quand l'OP a atteint un très bon niveau d'organisation. Elle peut d'ailleurs engager un professionnel pour faire ce travail.

Trois principaux outils d'accompagnement sont mis en œuvre par l'OP :

- L'audit ;
- Le plan d'accompagnement ;
- Le plan de suivi des impacts des activités.

### AUDIT D'UNE OP

L'audit consiste, à un moment donné, à identifier le niveau de professionnalisation de l'OP membre (Tableau 18).

**Tableau 18. Audit des forces et des faiblesses des capacités organisationnelles de l'OP**

Domaine	Paramètres à auditer	Forces à renforcer	Faiblesses à réduire
Vie associative	Statuts et règlement intérieur		
	Dépliant de présentation		
	Formulaire de demande d'adhésion		
	Carte de membre		
	Registre des membres		
	Tenue de réunions		
	Procès-verbaux des réunions		
Vie administrative	Système d'information et de formation		
	Manuel de procédures		
	Rapport d'activités		
	Bilan de campagne		
	Organigramme		
	Mode de recrutement		
	Contrat de travail		
	Horaires de travail		
	Archives		
	Accès aux archives		
	Plan de développement		
	Classement du courrier et des documents		
	Matériel de bureau		
	Système de communication		
Affiliation à la sécurité sociale			
Assurance maladie des membres (si possible)			

Domaine	Paramètres à auditer	Forces à renforcer	Faiblesses à réduire
<b>Gestion financière</b>	Fiches d'inventaire des biens et matériels		
	Cahier de gestion des stocks		
	Cahier des recettes et dépenses		
	Cahier de gestion du personnel		
	Bordereaux de paiement		
	Bordereaux d'achat		
	Bordereaux de vente		
	Factures		
	Registre des entrées		
	Registre des sorties		
	Budget prévisionnel annuel		
	Compte d'exploitation annuel		
	Registre des cotisations annuelles		
	Certification des comptes		
	Compte en banque		
Compte-caisse			
Rapport des commissaires aux comptes			
<b>Relations avec l'extérieur</b>	Conventions de collaboration		
	Protocoles d'accords		

En fonction des résultats obtenus, et à la lumière du bilan et des plans de mise en œuvre réalisés, il est possible d'élaborer de façon participative le plan d'accompagnement institutionnel, organisationnel et technique de chaque OP membre.

## CHAPITRE 5

### PLAN D'ACCOMPAGNEMENT D'UNE OP

Ce plan organise l'accompagnement de l'OP par une aide externe. L'accompagnement repose sur le potentiel interne de l'OP, l'objectif étant de conduire l'OP à l'autonomie. Il serait donc judicieux de ne pas faire à la place des producteurs, mais de les accompagner lorsque cela s'avère nécessaire. Pour cette raison, le plan d'accompagnement varie d'une OP à une autre. Pour l'élaborer efficacement, la participation des producteurs est indispensable. Il faudra également s'appuyer sur le bilan des activités, le plan de mise en œuvre et l'audit. Deux rencontres mensuelles sont souhaitables. Programmer les rencontres les jours des rencontres habituelles des membres de l'OP et si possible à des fréquences fixes.

Dans le domaine de la production, l'accent sera mis sur la levée des difficultés rencontrées lors de la campagne précédente. Sur le plan organisationnel, il sera question de renforcer les points forts et de réduire les points faibles de l'OP (Tableau 19).

**Tableau 19. Proposition de plan d'accompagnement d'une OP**

Nom de l'organisation paysanne :								
Principal type de culture :								
Nombre de membres : (Total) = (hommes) + (femmes)								
Jours de travail : Horaires :								
Nom de la structure d'accompagnement :								
Année :								
Mois	Problèmes de l'OP	Activités planifiées	Résultats attendus	Indicateurs objectivement vérifiables	Responsables	Partenaires	Résultats atteints	Observations
Janvier								
...								
Décembre								

### PLAN DE SUIVI DES IMPACTS DES ACTIVITES D'UNE OP

Le plan de suivi des impacts des activités permet de mesurer, à moyen et à long termes, les impacts des activités des membres de l'OP (Tableau 20). Si l'OP appartient à une union d'organisation, il est recommandé que cette union participe au suivi des impacts. Si l'OP est accompagnée par une organisation de la société civile ou par les services étatiques, il serait judicieux que ces derniers participent également au suivi des impacts des activités.

**Tableau 20. Plan de suivi des impacts des activités d'une OP**

Hiérarchie des changements attendus	Indicateurs	Moyens de vérification							Circulation (utilisateurs attendus de l'information)
		Sources d'information	Données de base nécessaires	Méthodes et outils à utiliser pour la collecte	Questions clés	Type d'activité à réaliser (suivi ou évaluation)	Fréquence	Échantillon (pourcentage)	
Objectif global									
Objectif spécifique 1									
...									
Objectif spécifique n.									

Une personne sur neuf souffre actuellement de la famine. Ce fléau tue plus de personne par an que le SIDA, le paludisme et la tuberculose réunis. L'alternative la plus crédible pour lutter et éradiquer la famine dans le monde passe par l'amélioration de la production et de la durabilité des agricultures familiales qui, à leur tour, passent entre autres par la professionnalisation des exploitations familiales agricoles. Cela doit prendre en compte les fonctions nourricière, économique, sociale, environnementale, culturelle et sociétale des exploitations familiales agricoles. Ces dernières ont une production par travailleur faible, ont difficilement accès à des fonds pour financer leurs activités et sont peu organisées. Aussi, dans un tel contexte, professionnaliser les agricultures familiales implique des OP fortes, bien structurées et en mesure de représenter et de défendre les intérêts des agriculteurs familiaux. En outre, les OP sont confrontées à trois principaux défis :

- i ) répondre dans le court terme aux demandes de leurs membres;
- ii ) être reconnues par les autres acteurs;
- iii ) penser et préparer l'avenir des agricultures. Pour relever ces défis, les capacités des OP doivent être renforcées.

Ce guide propose, pour tous les types d'OP, différents outils de renforcement des capacités, pour la vie associative, la vie administrative, les techniques de production, les techniques de gestion financière et comptable. Les outils d'accompagnement quant à eux sont destinés aux OP faitières qui ont atteint un bon niveau d'organisation. Elles peuvent, alors, soit engager un professionnel pour accompagner les OP membres, soit faire former des membres pour qu'ils soient en mesure de rendre ce service.

L'utilisation des outils présentés dans ce guide demande que les utilisateurs aient un bon niveau d'alphabétisation, voire un bon niveau scolaire pour les plus compliqués de ces outils. Si une OP dispose seulement de membres faiblement alphabétisés, ce guide peut être utilisé par un animateur ou un conseiller qui animera des séances en langue locale pour expliquer les statuts, le fonctionnement et la gestion de l'OP, mais sans possibilités de prises de note par les membres. Les outils et leurs contenus constituent une base sur laquelle les OP de différents types peuvent s'appuyer pour les adapter à leur contexte spécifique, selon les activités à réaliser, les compétences et les connaissances des responsables et des membres de l'OP.

Au terme de ce guide, nous sommes conscients de n'avoir pas fait le tour de la question du renforcement des capacités des OP, car les outils présentés ne sauraient résoudre à eux seuls le problème de la professionnalisation des agricultures familiales.

Si l'acte uniforme OHADA portant sur les sociétés coopératives, vient créer un cadre idoine pour l'émancipation des OP, ces dernières ne pourront jouer efficacement leur rôle que si les exploitations familiales agricoles sont professionnalisées. Et si l'enjeu actuel est de concevoir un accompagnement susceptible de professionnaliser les exploitations familiales agricoles en Afrique subsaharienne.



L'APPROCHE PRÉCONISÉE  
POUR CE PROJET  
NE CONVIENT PAS  
AUX PRODUCTEURS...

LE FINANCEMENT  
QUE VOUS NOUS PROPOSEZ  
PEUT ÊTRE NOCIF  
À NOS EXPLOITATIONS

- Anonyme, 2014.** *L'état d'insécurité alimentaire dans le monde*. Rapport FAO, FIDA, PAM.
- Ehode Elah R. et Makoudem Tene M., 2012.** Politiques publiques et développement des coopératives agricoles au Cameroun, article dans le cadre de l'Année internationale des coopératives (ONU), Jeudi 13 décembre, Yaoundé, Cameroun. 18p.
- Fédération Internationale des Producteurs Agricoles.** Site Web : [www.ifap.org](http://www.ifap.org)
- Fongang G., 2012.** Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du Centre : attentes fortes, dures réalités. Rapport. FARM, Paris, France.
- Gning T. et Larue F., 2012.** Le nouveau modèle coopératif dans l'espace OHADA : un outil pour la professionnalisation des organisations paysannes?  
<http://www.fondation-farm.org>.
- Hiez D. et Tadjudje W., 2012.** Présentation du nouveau code coopératif OHADA. Site Web: [www.recma.org](http://www.recma.org) 18p
- Mercoiret M.R., 2006.** Les organisations paysannes et les politiques agricoles. Afrique contemporaine (N° 217), p. 135-157
- Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), 2010.** Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, Journal Officiel.
- Pam,** <http://fr.wfp.org/faim/faits-et-chiffres>
- Parmentier B., 2014.** Nourrir l'humanité, Éditions La Découverte, Paris, France.
- Pesche D., 2001.** *Classification et typologies des organisations paysannes*, AGRIDOC / Inter-Réseaux.
- Secrétariat permanent Cameroun, 2011.** Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives adopté le 15 décembre 2010 à Lomé. Yaoundé, Cameroun, Journal officiel
- OHADA**
- SOS Faim,** [www.agriculturesfamiliales.org](http://www.agriculturesfamiliales.org)

## À propos d'Ingénieurs Sans Frontières

Ingénieurs Sans Frontières (ISF) est un réseau professionnel établi dans plus de 57 pays pour promouvoir le développement humain à travers l'accès aux connaissances scientifiques et techniques. Au Cameroun, ISF accompagne les populations dans leur lutte pour le développement en renforçant leurs capacités techniques par le partage et la diffusion des informations adaptées à leurs besoins.

Pour plus d'informations sur ISF Cameroun, visitez [www.isf-cameroun.org](http://www.isf-cameroun.org)

## À propos du CTA

Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) est une institution internationale conjointe des États du Groupe ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique) et de l'Union européenne (UE). Il intervient dans les pays ACP pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, accroître la prospérité dans les zones rurales et garantir une bonne gestion des ressources naturelles. Il facilite l'accès à l'information et aux connaissances, favorise l'élaboration des politiques agricoles dans la concertation et renforce les capacités des institutions et communautés concernées. Le CTA opère dans le cadre de l'Accord de Cotonou et est financé par l'UE.

Pour plus d'informations sur le CTA, visitez [www.cta.int](http://www.cta.int)



**Ingénieurs Sans Frontières Cameroun**  
BP 12888 Yaoundé Cameroun  
[www.isf-cameroun.org](http://www.isf-cameroun.org)



**Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-UE (CTA)**  
P.O. Box 380 - 6700 AJ Wageningen - Les Pays-Bas  
[www.cta.int](http://www.cta.int)