

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	2
LISTES DES TABELAUX.....	3
LISTES DES FIGURES.....	3
LISTES DES FICHES.....	3
OBJECTIF DU MANUEL ET MODE D'EMPLOI.....	4
INTRODUCTION.....	5
1.1. Contexte d'élaboration du manuel.....	5
1.2. Public cible visé et niveaux capacitaires visés.....	6
1.3. Objectifs de la formation.....	6
1.4. Agenda de la session de formation.....	7
SEQUENCE 1 : TYPOLOGIE DES ACTEURS PRIVES DU SECTEUR AGRICOLE ET DIFFERENTES CAPACITES NECESSAIRES A CES ACTEURS (INDIVIDUS ET STRUCTURES).....	9
2.1 Clarification de Concepts.....	10
2.2 Typologie des acteurs privés.....	10
2.3 Avantages et inconvénients des différentes formes d'entreprises.....	14
2.4 Différentes capacités nécessaires aux acteurs.....	16
SEQUENCE 2 : QUELQUES METHODES ET OUTILS PRATIQUES D'ANALYSE DES CAPACITES DES ACTEURS PRIVES.....	33
3.1 Généralités.....	34
3.2 Méthode et outils de SME Business Training and Coaching Loop de la GIZ.....	34
3.3 Evaluation Participative pour le Développement (Pass4Dev) de ICRA.....	42
3.4 Diagnostic capacitaire basé sur des référentiels capacitaires.....	45
SEQUENCE 3 : APPRECIATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS PRIVES.....	54
4.1 Démarche d'appréciation des besoins en renforcement des capacités suivant SME Business Training and Coaching Loop de la GIZ.....	55
4.2 Démarche d'appréciation des besoins en renforcement des capacités suivant la méthode PAss4Dev.....	55
4.3 Démarche d'appréciation des besoins en renforcement des capacités suivant la méthode 'Diagnostic capacitaire basé sur des référentiels capacitaires'.....	56
SEQUENCE 4 : EVALUATION DE LA FORMATION ET PLAN D'ACTIONS.....	58

LISTES DES TABLEAUX

<i>Tableau 1</i> : Bref aperçu de chaque type d'entreprise formelle.....	11
<i>Tableau 2</i> : Types d'acteurs privés entreprises selon les critères de classification.....	14
<i>Tableau 3</i> : Avantages et inconvénients des différentes formes juridiques d'entreprises formalisées.....	15
<i>Tableau 4</i> : Référentiels de compétences selon les pôles de gestion de l'entreprise.....	27
<i>Tableau 5</i> : Tableau d'annotation des variables.....	44
<i>Tableau 6</i> : Tableau d'analyse des causes des contre-performances.....	56
<i>Tableau 7</i> : Dépouillement des fiches de diagnostic capacitaire des titulaires de poste.....	57

LISTES DES FIGURES

<i>Figure 1</i> : Les principales dimensions du diagnostic des besoins en renforcement des capacités.....	46
---	----

LISTES DES FICHES

Fiche 1 : Typologie des acteurs privés du secteur agricole et différentes capacités nécessaires à ces acteurs (individus et structures).....	9
Fiche 2 : Quelques méthodes et outils pratiques d'analyse des capacités des acteurs privés.....	33
Fiche 3 : Appréciation des besoins en renforcement des capacités des acteurs privés.....	54
Fiche 4 : Evaluation de la formation et élaboration de plan d'actions.....	58

OBJECTIF DU MANUEL ET MODE D'EMPLOI

Au Bénin, le développement du secteur agricole a toujours été une préoccupation des gouvernements compte tenu de l'importance économique de ce secteur pour le développement économique et social du pays.

Le secteur privé constitue le fer de lance du secteur agricole et joue un rôle important dans la production en termes d'approvisionnement en intrants, fourniture d'équipements agricoles, la transformation des produits agricoles, la commercialisation, l'exportation, les prestations de services, etc. Il est présent et efficace sur toutes les chaînes de production. Cependant, ce secteur privé se trouve souvent confronté à certaines difficultés tant au plan interne qu'externe occasionnant souvent des contre-performances en matière de compétitivité.

Conscient de cet état de chose, divers partenaires ainsi que certaines structures étatiques offrent des opportunités d'accompagnement aux initiatives privées visant à accroître les capacités productives et de création de valeurs ajoutées au niveau des entreprises opérant sur les filières porteuses. Cependant, il se pose la question de savoir si les acteurs ayant la responsabilité de porter un jugement sur les dossiers de ces entreprises pour leur permettre de bénéficier de ces opportunités, disposent des compétences requises pour jouer convenablement ce rôle ?

Le présent manuel de l'apprenant vient répondre à cette préoccupation et vise essentiellement comme objectif de renforcer les porteurs de fonction au niveau des DDAEP, ATDA et OPA/OIP/CAB (SG/SE), ayant un niveau de compétence initial, afin qu'ils se **perfectionnent dans l'utilisation des méthodes et outils d'analyse des besoins en capacités des acteurs privés.**

Vu le contenu développé, ce manuel peut également être utilisé par tout autre intervenant dans le secteur agricole, spécifiquement dans le conseil agricole. Ce manuel peut lui servir de document de base pour les activités d'appui-conseil, de formation, de coaching sur les diagnostics entrepreneuriaux afin de déceler les besoins en capacités des acteurs privés des filières agricoles

Ce manuel est subdivisé en plusieurs séquences visant chacune des objectifs pédagogiques précis. Chaque séquence débute par une fiche de présentation et finit par des consignes de travail qui font recours aux méthodes participatives, dans le but d'amener progressivement les apprenant atteindre les objectifs visés.

Ce manuel, bien que présentant un contenu précis, laisse néanmoins à la discrétion des utilisateurs, la définition du contenu à aborder dans chaque séance de même que les activités pratiques à dérouler en fonction des réalités du terrain.

INTRODUCTION

1.1. Contexte d'élaboration du manuel

Le Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin (ARISA-B) est mis en œuvre par Enabel en partenariat avec le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Le projet ARISA-B s'inscrit dans un programme plus vaste : le Programme d'Appui au Développement Durable du Secteur Agricole (PADDSA) financé par l'Union européenne (11^{ème} FED). ARISA – B travaille sur quatre (04) thèmes fédérateurs correspondant chacun à un résultat du cadre logique. Il s'agit de :

1. Programmation, planification et suivi des politiques sectorielles dans les territoires.
2. Facilitation de la fourniture de services-clés aux Exploitations Familiales Agricoles et aux opérateurs privés au sein des filières prioritaires et centrée sur trois sujets spécifiques : (1) financement de l'agriculture et des services aux opérateurs du monde agricole, (2) conseil agricole et Partenariats Publics Privés pour améliorer l'accès des opérateurs à ces services (3) dynamiques favorisant l'émergence de clusters dans les chaînes de valeur.
3. Identification, mise en place et gestion durable d'investissements communaux structurants pour les filières
4. Structuration des filières prioritaires en interprofessions et dialogue entre les familles d'acteurs au sein de ces filières

Le projet dès son démarrage a procédé à la réalisation d'une étude diagnostique qui a permis d'évaluer les capacités existantes et les déficits à combler. Ce diagnostic a été suivi d'un processus d'élaboration d'un Plan de Renforcement des Capacités (PRC) dans lequel est conçu la stratégie de renforcement des capacités manquantes, tant au plan organisationnel qu'au niveau des ressources humaines.

Ce PRC a prévu des activités de renforcement des capacités sur la thématique objet d'élaboration de ce manuel de formation et a précisé les bénéficiaires, les niveaux de compétences à leur faire acquérir, la durée des formations, etc. En plus des orientations du PRC, celles du cahier spécial de charge sont prises en compte dans l'élaboration du manuel.

Le titre du manuel est : **Méthodes et outils d'analyse des besoins en capacités des**

acteurs privés. L'axe de renforcement du PRC couvert est l'Axe 1 dont le titre est Outils et Méthodes de Développement du secteur agricole.

1.2. Public cible visé et niveaux capacitaires visés

Ce manuel est élaboré à l'intention des apprenants visant à atteindre le niveau capacitaire avancé. Dans le PRC, les personnes / postes de responsabilité dont les capacités sont à renforcer sur le thème objet de ce manuel et suivant le niveau de compétence avancé (nécessitant un renforcement de perfectionnement) sont :

- Communes et Association de Communes (SG, SP, CSPDL, CST),
- Chargés de programme OIP/OPA/CAB.

Le tableau suivant présente, pour le niveau de compétence avancé la situation des postes pris en compte par type de structure (acteurs appuyés par ARISA) avec précision sur leurs nombres.

Niveau	Structures	Acteurs	Nombre prévu au CSC
Avancé (Perfectionnement)	Communes et Ass Com	SG	0
		SP	0
		CST	0
		CSPDL	77
	OPA/OIP/CAB	Chargés de progr	7
Total niveau avancé			84

Il y aura alors 84 bénéficiaires d'une formation d'une formation de perfectionnement (niveau avancé).

1.3. Objectifs de la formation

Objectif global

La présente formation vise à « Rendre les apprenants capables d'identifier au niveau des acteurs privés / entreprises et organisations, les gaps en capacités. »

Objectifs pédagogiques

Au terme de la formation, les participants sont capables de :

- Citer les différents types d'acteurs privés opérationnels dans les filières agricoles et les principaux pôles de gestion au sein d'une entreprise agricole ;

- Décrire les capacités utiles et nécessaires à chaque acteur privé (individus et structures) pour mieux assurer son rôle de création de richesses dans les filières agricoles ;
- Appliquer les méthodes et outils pratiques d'analyse des capacités des acteurs privés ;
- Dédire les besoins en renforcement des capacités des acteurs privés.

1.4. Agenda de la session de formation

L'agenda de la session de formation est présenté dans le tableau ci-dessous.

Horaires	Activités
Jour 1	
9h – 10h	<ul style="list-style-type: none"> • Ouverture de la session de formation et présentation générale ; • Recueil des attentes et craintes ; • Présentation des objectifs de la formation ; • Présentation de l'agenda • Définition des règles de conduite, choix des responsables et des rapporteurs journaliers ; • Réalisation du pré test • Prise de Photo de famille
10h – 10h30	Pause-café
10h30 – 12h30	Séquence 1 : Typologie des acteurs privés du secteur agricole et différentes capacités nécessaires à ces acteurs <ul style="list-style-type: none"> • Présentation PowerPoint sur les types d'acteurs privés opérationnels dans les filières, • Présentation PowerPoint sur les pôles de gestion en entreprise agricole
12h30 – 14h00	Pause déjeuner
14h00 – 16h00	Séquence 1 (suite) : travail de groupe (TDR n°1 portant sur les capacités utiles et nécessaires aux acteurs privés, individus et structures, pour mieux assurer leurs rôles de création de richesses dans les filières agricoles)
16h – 16h30	Pause-café
16h30 – 17h30	Séquence 1 (fin) : Restitution des travaux de groupe, et présentation de la synthèse à retenir par le formateur sur les capacités utiles et nécessaires aux acteurs privés Evaluation journalière
Jour 2	
8h30 – 9h	Rappel du jour 1
09h00 – 10h00	Séquence 2 : Quelques méthodes et outils pratiques d'analyse des capacités des acteurs privés Brainstorming et présentation PowerPoint sur les différentes méthodes et outils d'analyse des capacités des acteurs privés (<i>phase de diagnostic dans l'approche SMELoop</i>)
10h – 10h30	Pause-café

10h30 – 12h30	Séquence 2 (suite) : Présentation Powerpoint sur les différentes méthodes et outils d'analyse des capacités des acteurs privés (<i>Pass4Dev et diagnostic sur la base de référentiel capacitaire</i>)
12h30 – 14h00	Pause déjeuner
14h – 16h00	Séquence 2 (suite) : Travail de groupe (TDR n°2 portant sur les exercices de diagnostic capacitaires auprès des entrepreneurs à faire venir dans la formation)
16h – 16h30	Pause-café
16h30 – 17h30	Séquence 2 (suite) : Travail de groupe (TDR n°2 portant sur les exercices de diagnostic capacitaires auprès des entrepreneurs à faire venir dans la formation) Evaluation journalière
Jour 3	
8h30 – 9h	Rappel du jour 2
9h 00– 10h	Séquence 2 (suite) : Préparation de la restitution des travaux de groupe des TDR n°3
10h – 10h30	Pause-café
10h30 – 12h30	Séquence 2 (suite) : Restitution des travaux de groupe des TDR n°2 et débat
12h30 – 14h00	Pause déjeuner
14h00 – 15h00	Séquence 3 : Appréciation des besoins en renforcement des capacités des acteurs privés Exposé sur les différentes méthodes et outils d'appréciation des besoins en capacités des acteurs privés (analyse de gap capacitaires)
15h00 – 16h00	Séquence 3 (suite) : Travail de groupe (TDR n°3 portant sur les exercices d'identification des besoins en capacités des acteurs privés des filières agricoles)
16h – 16h30	Pause-café
16h30 – 17h30	Séquence 3 (suite) : Travail de groupe (TDR n°3 portant sur les exercices d'identification des besoins en capacités des acteurs privés des filières agricoles)
Jour 4	
8h30 – 9h	Rappel du jour 3
9h00 – 10h	Séquence 3 (suite) : restitution des travaux de groupe sur l'identification des besoins en capacités des acteurs privés des filières agricoles
10h0 – 10h30	Pause-café
10h30 – 12h0	Séquence 4 : Evaluation (Test de connaissance post formation, évaluation globale) et élaboration de plan d'affaires
11h30 – 12h	Clôture de la session de formation

SEQUENCE 1 : TYPOLOGIE DES ACTEURS PRIVÉS DU SECTEUR AGRICOLE ET DIFFÉRENTES CAPACITÉS NÉCESSAIRES À CES ACTEURS (INDIVIDUS ET STRUCTURES)

Fiche 1 : Typologie des acteurs privés du secteur agricole et différentes capacités nécessaires à ces acteurs (individus et structures)

Titre de la séquence : Typologie des acteurs privés du secteur agricole et différentes capacités nécessaires à ces acteurs (individus et structures)

Durée de la séquence : 5h00

Objectifs de la séquence :

Les participants sont capables de citer les différents types d'acteurs privés opérationnels dans les filières agricoles.

Contenu : Les participants seront amenés à harmoniser la compréhension du concept d'acteur privé du secteur agricole et la typologie de ces derniers. Il s'agira de comprendre ensemble la notion d'acteur privé, de distinguer les acteurs individuels formels et informels des sociétés et aussi de comprendre la classification des sociétés selon les textes qui les régissent. Dans une seconde partie de cette séquence, il sera partagé avec les participants, de façon participative, des connaissances sur les capacités à avoir par les acteurs aussi bien individuels qu'en sociétés constituées afin de faire face aux différents pôles de gestion des systèmes de production, de transformation, et de commercialisation des produits agricoles et de leurs dérivés.

Evaluation

Des questions seront posées à quelques participants pour :

- citer les types d'acteurs privés opérationnels dans les filières ;
- citer les pôles de gestion en entreprise agricole ;
- décrire les capacités nécessaires à quelques types d'acteurs privés (Transformateur, commerçants, etc.).

Supports à remettre aux apprenants :

- Synthèse à retenir sur la Typologie des acteurs privés du secteur agricole et différentes capacités nécessaires à ces acteurs (individus et structures).
- Consignes de travail de groupe (TDR N°1)

2.1 Clarification de Concepts

+ Concept d'acteur privé :

- Selon le **Dictionnaire Larousse** : c'est une personne (physique ou morale) qui ne dépend pas directement de l'Etat, de son administration, de son budget, par opposition à public ou étatique. Il exerce (ou participe activement à) une activité professionnelle de type libéral, en dehors du secteur public ou par opposition à celui-ci.
- **Considération pratique en agriculture** : Acteur opérationnel, formel ou informel, sur un maillon dans une chaîne de valeurs d'une filière (fourniture d'intrant, production, transformation, commercialisation) en tant qu'acteur direct agissant dans la chaîne ou acteur prestataires de services payants à la chaîne.

+ **Compétence** : c'est un ensemble articulé de ressources en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être, mobilisables en situation professionnelle.

+ **Capacité** : c'est le niveau de possession ou d'approbation d'une ou de plusieurs compétences par un individu, ou une organisation à travers les individus que la portent.

+ **Plan de renforcement de capacités (RC)**

Le Plan de renforcement de capacités est un document qui comporte (i) les déficits individuels et institutionnels liés à l'exercice des compétences et (ii) les actions à mettre en œuvre pour lever ces déficits et permettre à une organisation d'accomplir à bon escient ses missions.

2.2 Typologie des acteurs privés

Peut être considéré comme acteur privé dans le secteur professionnel, une personne physique ou morale (une structure) exerçant une activité économique dans le secteur formel ou informel. Il peut s'agir d'activités de prestation de services ou de production de biens.

Considérant les activités des différents maillons du secteur agricole, il peut s'agir de

fournisseur intrants, fournisseur d'équipements, réalisateur d'aménagements et d'infrastructures, prestataires de services opérationnels, producteur, transformateur, commerçant.

Dans le secteur formel, au Bénin on distingue diverses formes d'entreprises sur la base de leur statuts juridiques. Il y a l'entreprise unipersonnelle et les sociétés. Les formes de société que l'OHADA distingue sont au nombre de sept (07). Les différents statuts d'entreprise formelles sont distingués au Bénin sont :

- L'entreprise individuelle ou « Etablissement » ;
- La Société à responsabilité limitée (SARL) ;
- La Société Anonyme (SA) ;
- La Société en Nom Collectif (SNC) ;
- La Société en Commandite Simple (SCS) ;
- La Société en participation ;
- La Société de fait ;
- Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE).

En plus de ces formes, il y a les coopératives.

Un bref aperçu de chaque type d'entreprise formelle est présenté dans le tableau 1.

Tableau 7: Bref aperçu de chaque type d'entreprise formelle

Types d'entreprises	Aperçus
L'entreprise individuelle	<p>L'Entreprise individuelle est enregistrée sous le Régime A et est communément appelée "Etablissement". Elle se caractérise notamment par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'exercice de l'activité par l'entrepreneur de façon indépendante ; • Elle est constituée par une seule personne ; • La non-distinction du patrimoine de l'entreprise et des biens propres de l'entrepreneur. <p>L'avantage de l'entreprise individuelle est que le promoteur exploite ses affaires pour son propre compte et n'a pas de capital à constituer.</p> <p>L'inconvénient est que le patrimoine personnel de l'entrepreneur est engagé: toute perte ou faillite est imputée à ses biens propres ou familiaux (responsabilité illimitée).</p>
La Société A Responsabilité Limitée (SARL)	<p>La société à responsabilité limitée (SARL) est constituée par un associé (SARL unipersonnelle) ou entre deux ou plusieurs associés. Ceux-ci sont responsables des dettes sociales à concurrence de</p>

	<p>leurs apports au capital social et leurs droits sont représentés par des parts sociales.</p> <p>Le capital social doit être d'un million (1.000.000) de francs CFA au moins et doit être libéré intégralement et immédiatement. Il est divisé en parts sociales égales dont la valeur nominale ne peut être inférieure à cinq mille (5.000) francs CFA.</p> <p>La SARL est gérée par une ou plusieurs personnes physiques, associées ou non. Un commissaire aux comptes peut être également désigné pour le contrôle de la gestion de la société.</p> <p>Cette désignation devient obligatoire pour la SARL dont le capital social est supérieur à dix millions (10.000.000) de francs CFA ou qui remplit l'une des deux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chiffre d'affaires annuel supérieur à deux cent cinquante millions (250.000.000) de francs CFA ; • Effectif permanent supérieur à 50 personnes.
<p>La Société Anonyme (SA)</p>	<p>La société Anonyme (SA) est une société commerciale dont les associés ou "actionnaires" détiennent un droit représenté par un titre négociable appelé "action". Ils ne supportent les pertes éventuelles qu'à concurrence de leurs apports.</p> <p>Il est possible de constituer une SA ou d'en maintenir durablement l'existence avec une seule personne physique ou morale (SA unipersonnelle)</p> <p>Le capital social minimum est fixé à dix millions (10.000.000) de francs CFA et le quart libéré immédiatement. Il est divisé en actions dont le montant nominal ne peut être inférieur à dix mille (10.000) francs CF A. Le mode d'administration de chaque société anonyme est défini dans ses statuts. C'est ainsi que l'on distingue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La société anonyme avec Conseil d'Administration : elle est dirigée soit par un président directeur général, soit par un président du Conseil d'Administration et un directeur général ; • La société Anonyme avec Administrateur général. Elle est dirigée par un administrateur général qui assume, sous sa responsabilité, les fonctions d'administration et de direction de la société. C'est le cas des SA dont le nombre d'actionnaires est égal ou inférieur à trois.
<p>La Société en Nom Collectif (SNC)</p>	<p>Elle ne regroupe qu'un petit nombre d'associés (au moins deux) qui se connaissent et se font mutuellement confiance. Le capital social est divisé en parts sociales de même valeur nominale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le décès ou l'incapacité de l'un des associés met généralement fin à la société ; • Tous sont solidairement et indéfiniment responsables des dettes sociales (comme dans le cas de l'entreprise individuelle) <p>La gestion d'une société en Nom Collectif (SNC) est assurée par un</p>

	gérant associé ou non.
La Société en Commandite Simple (SCS)	<p>C'est une société dans laquelle coexistent un ou plusieurs associés indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales dénommés " associés commandités ", avec un ou plusieurs associés qui ne sont responsables des dettes sociales que dans la limite de leurs apports dénommés " associés commanditaires " ou " associés en commandite ", et dont le capital est divisé en parts sociales.</p> <p>La SCS est gérée par tous les associés commandités, sauf stipulation contraire des statuts qui peuvent désigner un ou plusieurs gérants, parmi les associés commandités.</p>
La Société en participation	<p>La société en participation est celle dans laquelle les associés conviennent qu'elle ne sera pas immatriculée au Registre du commerce et du crédit mobilier et qu'elle n'aura pas la personnalité morale. Elle n'est pas soumise à publicité ; Son existence peut être prouvée par tous moyens.</p> <p>Elle ne regroupe comme dans le cas d'une SNC, qu'un petit nombre d'associés (au moins deux) qui se connaissent et se font mutuellement confiance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le décès ou l'incapacité de l'un d'eux met généralement fin à la société ; • Tous sont solidairement et indéfiniment responsables des dettes sociales (comme dans le cas de l'entreprise individuelle). <p>La gestion d'une société en participation est assurée par un Gérant associé ou non.</p>
La Société de fait	<p>Il y a société de fait lorsque deux ou plusieurs personnes physiques ou morales :</p> <ul style="list-style-type: none"> • se comportent comme des associés sans avoir constituer entre elles l'une des sociétés reconnues par les Actes uniformes ; • ont constitué entre elles une société reconnue par les Actes Uniformes mais n'ont pas accompli les formalités légales constitutives ou ont constitué entre elles une société non reconnue par les Actes Uniformes. <p>L'existence d'une société de fait est prouvée par tout moyen et lorsqu'elle est reconnue par le juge, les règles de la société en Nom Collectif (SNC) sont applicables aux associés.</p>
Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE)	<p>Le GIE est constitué par deux ou plusieurs personnes physiques ou morales et met en œuvre pour une durée déterminée, tous les moyens propres à faciliter ou à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité.</p> <p>L'activité du GIE doit se rattacher essentiellement à l'activité économique de ses membres et ne peut avoir un caractère auxiliaire par rapport à celle-ci.</p>

	Il est administré par une personne physique ou morale (qui désigne un représentant permanent).
--	--

Source : <https://benin.fm/formalite/les-formes-juridiques-dentreprises-privées-au-benin>

Considérant les différents critères de classification, nous pouvons avoir la typologie des acteurs privés suivante.

Tableau 2: Types d'acteurs privés entreprises selon les critères de classification

Critères de classification	Types d'entreprises
Formalisation	Entreprise informelle Entreprise formelle
Nombre de créateur	Entreprise unipersonnelle Société (entreprises créé par plusieurs personnes)
Statuts juridiques	<ul style="list-style-type: none"> - L'entreprise individuelle ou « Etablissement » ; - La Société à responsabilité limitée (SARL) ; - La Société Anonyme (SA) ; - La Société en Nom Collectif (SNC) ; - La Société en Commandite Simple (SCS) ; - La Société en participation ; - La Société de fait ; - Le Groupement d'Intérêt Economique (GIE) - Coopérative.
Nature d'activité agricole	<ul style="list-style-type: none"> - fournisseur intrants, - fournisseur d'équipements, - réalisateur d'aménagements et d'infrastructures, - prestataires de services opérationnels, - producteur, - transformateur, - commerçant

2.3 Avantages et inconvénients des différentes formes d'entreprises

Le tableau 3 suivant présente les avantages et inconvénients des différentes formes juridiques d'entreprises formalisées.

Tableau 3: Avantages et inconvénients des différentes formes juridiques d'entreprises formalisées

ENTREPRISE	AVANTAGES	INCONVENIENTS
<p>INDIVIDUELLE : Une entreprise détenue par un seul individu</p>	<p>Satisfaction personnelle et motivation. Un propriétaire unique est son propre patron. Il est responsable des décisions clés et obtient les bénéfices.</p> <p>Organisation et dissolution faciles. Le propriétaire unique peut décider quand se lancer en affaires ou dissoudre son entreprise sans trop de problèmes légaux.</p> <p>Economie d'impôts. Les bénéfices sont imposés comme revenus personnels.</p>	<p>Gestion. Les propriétaires uniques n'ont pas toujours les compétences nécessaires pour exploiter toutes les opérations d'une entreprise.</p> <p>Ressources limitées. Le manque de ressources peut nuire à la croissance de l'entreprise et à l'avancement des employés.</p> <p>Responsabilités illimitées. Le propriétaire unique est responsable de toutes les dettes de l'entreprise.</p> <p>Viabilité limitée. La vie de l'entreprise dépend de la vie du propriétaire.</p>
<p>Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L) Une entreprise détenue par deux ou plusieurs individus.</p>	<p>Ressources. Les partenaires offrent des ressources financières additionnelles en plus de leurs talents et compétences de gestion.</p> <p>Continuité. Habituellement, les partenaires s'impliquent dans les opérations quotidiennes de l'entreprise.</p> <p>Responsabilités. Exception faite de cas spéciaux de société en commandite simple, les partenaires sont responsables des dettes, peu importe l'investissement initial.</p> <p>Économie d'impôts. Les bénéfices sont imposés comme revenus personnels.</p>	<p>Gestion. Les disputes entre partenaires peuvent détruire l'entreprise.</p> <p>Ressources. Il est parfois difficile de trouver des partenaires possédant des ressources financières suffisantes et les compétences nécessaires.</p> <p>Viabilité limitée. Lorsqu'un partenaire quitte ou qu'un nouveau se joint à l'entreprise, il faut souvent repenser l'entente entre les partenaires. Il arrive souvent que les partenaires cessent toute activité ou finissent par créer une société.</p> <p>Responsabilités illimitées. Très</p>

ENTREPRISE	AVANTAGES	INCONVENIENTS
		souvent, chaque partenaire est responsable de toutes les dettes de l'entreprise.
<p>SOCIETE ANONYME / SOCIETE PAR CTIONS (S.A)</p> <p>Une entreprise, détenue par les actionnaires, constituée conformément à des lois du pays.</p>	<p>Expansion. Les sociétés peuvent obtenir de l'argent pour se développer en vendant de nouvelles actions aux investisseurs intéressés.</p> <p>Gestion professionnelle. De grandes sociétés peuvent engager des gestionnaires professionnels.</p> <p>Propriété transmissible. Les actionnaires peuvent vendre leurs actions à tout acheteur éventuel. Si un actionnaire meurt, ses actions sont transmissibles à ses héritiers et la société peut continuer ses opérations comme d'habitude. Ces sociétés sont permanentes.</p> <p>Statuts légaux. Les sociétés sont constituées conformément à des lois provinciales ou fédérales et considérées comme une personne juridique.</p>	<p>Organisation. Il est plus difficile de franchir les étapes légales de l'organisation d'une société ; cela prend plus de temps et coûte plus cher que les deux autres types d'entreprises.</p> <p>Imposition double. Les bénéfices sont imposés doublement : bénéfices de l'entreprise et revenus pour l'actionnaire.</p> <p>Restrictions inhérentes à la charte. Il arrive parfois que les exigences légales réduisent la liberté des sociétés. Les sociétés du secteur public (celles qui vendent des actions sur le marché libre) doivent se conformer à des normes non requises pour les petites entreprises.</p>

2.4 Différentes capacités nécessaires aux acteurs

2.4.1 Rappel des pôles de gestion d'une entreprise agricole

La gestion en entreprise porte sur plusieurs pôles notamment les pôles de gestion technique (y compris la prise en compte de l'environnement), gestion commerciale, gestion des ressources humaines, gestion administrative et gestion économique et financière.

i. GESTION TECHNIQUE/PRODUCTION :

Contenu de la gestion technique de production

La gestion technique est centrée sur la production, elle doit aboutir à la fabrication des produits de qualité dans les délais requis et au meilleur coût. Elle a pour vocation ou objectif d'apporter des réponses aux questions suivantes :

- ✓ Pour un niveau de services donné quel niveau de produits finis doit-on maintenir ? (Gestion de stocks de produits finis)
- ✓ Pour une livraison donnée, à quelle date doit-on lancer la production ? (Projection moyen terme)
- ✓ Quelle quantité doit être lancée pour chaque ordre de fabrication compte tenu des commandes, mais aussi des rebuts, des aléas, des pertes et stock disponible ? (Calcul des besoins)
- ✓ Quelle capacité de production est disponible à un instant donné ? (Charge de l'atelier)
- ✓ Quelle quantité de matière doit être approvisionnée ? (Gestion des stocks de composants)
- ✓ Quel est le prix de revient d'un ordre de fabrication et quelle est la marge dégagée à cette occasion ? (Calcul des coûts standards et des coûts de revient réalisés)

Les responsabilités du département de production

Le succès de la production dépend de 3 postes clés à savoir :

- Chargé de la production ;
- Chargé de l'approvisionnement ;
- Chargé à la Sécurité et au contrôle de la Qualité.

Il importe donc que la responsabilité de la production soit assurée par le personnel le mieux qualifié possible.

a. Responsabilités du chargé de la production

Le chargé de la production devra :

- ✓ être responsable de l'application d'un programme de production efficace et de la supervision de la main-d'œuvre ;
- ✓ établir des objectifs de production, ainsi qu'un régime d'intéressement, améliorer les méthodes de travail, étudier et présenter de nouvelles façons d'atteindre les objectifs ;

- ✓ mettre en place un système de sécurité éprouvé et, avec la collaboration du chef de la sécurité du travail (s'il est nommé), s'assurer que les conditions et les méthodes de travail sont sécuritaires ;
- ✓ assumer la responsabilité des bons de commande et de l'approvisionnement d'une qualité toujours suffisante de matières premières à moins de nommer un chef de l'approvisionnement pour s'acquitter des tâches ;
- ✓ tenir un livre continuellement à jour pour les produits fabriqués et le stock des matières premières ;
- ✓ remettre une analyse des coûts au Président et au Directeur Financier ;
- ✓ planifier et produire des calendriers de production et une description détaillée au président,
- ✓ rendre compte de façon détaillée de la production, de la sécurité du travail et de l'efficacité au responsable ;
- ✓ élaborer un programme de contrôle de la qualité et en superviser l'application, ou nommer un chef du contrôle de la qualité pour le faire ;
- ✓ veiller à la bonne tenue des journaux de production (journal des achats de matières premières et fournitures de production, livre d'inventaire des stocks de matières premières, Registre de production).

b. Responsabilités du chargé de l'approvisionnement

Des décisions judicieuses en ce qui concerne l'approvisionnement détermineront le succès financier ou l'échec de l'entreprise. Pour ce faire, le chargé de l'approvisionnement a pour tâches de :

- ✓ guider dans les décisions d'achats de composants du produit ;
- ✓ examiner les sources d'approvisionnement et acheter les matériaux du fournisseur qui offre les plus bas prix et la meilleure qualité pour rencontrer les exigences de la production et de la vente ;
- ✓ déterminer la quantité appropriée de matériaux à acheter ;
- ✓ vérifier toutes les livraisons afin de s'assurer que la commande soit complète et qu'aucun dommage n'ait été causé durant le transport ;
- ✓ s'assurer que chaque service reçoive toujours les matières commandées après inspection de livraison ;
- ✓ remplir un bon de commande achat, comportant la quantité et le montant pour tout achat ;
- ✓ procéder à l'examen des sources d'approvisionnement pour chaque type de

matériaux requis pour la fabrication ;

- ✓ remplir un bon de commande par achat peu importe la quantité ou le montant ;
- ✓ inscrire chaque commande dans le journal des achats des matières premières et fournitures de production en y précisant si la marchandise commandée a été reçue.

c. Responsabilités du chargé à la Sécurité et au contrôle de la Qualité

L'accomplissement du travail de responsable de la sécurité, du travail de contrôle de qualité exige réflexion et considération. Le responsable doit prévenir les accidents, savoir reconnaître les comportements dangereux des membres et remédier à cela. Le personnel chargé d'assumer cette fonction a pour tâches de :

- ✓ rappeler à tous les membres, l'importance des normes de sécurité dans l'accomplissement de leur travail ;
- ✓ observer le comportement des personnes engagées dans la production pour s'assurer qu'elles respectent les normes de sécurité et qu'aucun de leurs actes ou de leurs méthodes de travail ne puissent causer d'accident ;
- ✓ faire une enquête pour déterminer les circonstances et la cause fondamentale lorsqu'un accident se produit. Ensuite, prendre les mesures nécessaires pour éviter qu'il ne se reproduise ;
- ✓ remplir le registre de contrôle et le registre de sécurité de travail à la fin de chaque activité de production ;
- ✓ vérifier tout l'équipement de protection pour voir s'il est en bon état et veiller à ce qu'on le porte lorsque nécessaire ;
- ✓ Faire observer de manière constante les normes de sécurité au travail.

Il convient cependant de faire remarquer que généralement au sein des exploitations agricoles familiales, tous ces postes sont souvent cumulés par l'exploitant en chef lui-même tandis que dans les exploitations agricoles un peu modernes, certains promoteurs recrutent généralement un technicien agricole comme chef d'exploitation qui cumule ces différents postes sous le contrôle du promoteur.

ii. *GESTION COMMERCIALE* :

La gestion du marketing – commercialisation vient renforcer la gestion technique en prenant surtout en compte les informations du marché pour assurer au mieux la

vente du produit. Il existe plusieurs techniques de vente à savoir :

- la vente directe ;
- la vente par catalogue ;
- la vente par téléphone ou télé-vente ;
- la vente en foire-exposition ;
- la vente en magasin (détail ou de gros) ;
- la vente à domicile (de porte à porte), etc.

B-1 Gestion de la vente

La gestion de la vente met l'accent sur :

- l'assurance des qualités de produits vendus ;
- les moyens de faire connaître les produits fabriqués ;
- le suivi et le respect des bonnes conditions commerciales à savoir les quantités, la disponibilité régulière, les prix acceptables ;
- la prospection de marchés et la veille commerciale ;
- la satisfaction du marché selon ses attentes.

B-2 Qualités d'un bon vendeur

- Etablissez vos propres objectifs. Engagez-vous à contacter 10 à 20 clients potentiels chaque semaine ;
- Tu dois bien connaître le produit et avoir confiance en lui. Dresse une liste de tous les points de vente, du plus petit au plus grand ;
- Assure-toi que la présentation ou l'emballage du produit attire l'attention du consommateur ;
- Compare le prix à celui des produits similaires sur le marché. Etablis des prévisions de vente en fonction du prix seulement ;
- Exerce-toi à vendre le produit à tes collègues et à tes copains. Ce genre de répétition est amusant et très efficace ;
- Sois aimable avec tout le monde ;
- Montre-toi prêt à bien servir les clients. S'ils te disent qu'ils sont trop occupés, propose-leur de revenir plus tard, assure toi d'être ponctuel ;
- N'attends pas à vendre ton produit à tous les clients que tu rencontres. Un bon vendeur réalise, en moyenne une vente sur sept ou huit tentatives ;

- Sois courtois, même lorsque tu n'as pas réussi à vendre ton produit. De cette façon les gens gardent un bon souvenir de toi et ils achètent ton produit ;
- Analyse tes échecs et corrige tes points faibles ;
- N'insiste pas trop longtemps auprès d'une même personne. Investis plutôt ton temps chez un autre client potentiel.

B-3 Responsabilités du chargé de la commercialisation

Tout le succès de l'exploitation ou de l'entreprise repose sur son produit mais également sur sa capacité à se faire une place sur le marché. Le chargé de la commercialisation a donc un rôle déterminant à jouer pour la survie de l'entreprise. Pour assurer efficacement son rôle il a notamment la charge de :

- Elaborer le programme de marketing et l'administrer.
 - coordonne la campagne de publicité.
 - inscrit les ventes de chacun et met au point un programme de mesures incitatives : concours et primes.
 - fait une étude de marché pour de nouveaux produits ou services.
- Donner une formation aux vendeurs.
- Contrôler les stocks des produits finis et plus spécifiquement les stocks entre les mains des vendeurs.
- Confirmer au chargé des ressources humaines, le montant des commissions dues à chaque vendeur.
- Tenir le registre des ventes de chaque produit à jour et s'assurer de l'exactitude des taux de commissions et de taxe de vente.

iii. GESTION RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une entreprise. La GRH constitue donc un important pôle de gestion de l'entreprise parce qu'elle contribue au développement du capital humain, gage de l'efficacité et de l'efficience de l'entreprise.

C-1 Objectifs

Les objectifs de la GRH sont implicites et explicites et peuvent être déclinés en cinq (5) points clés :

- ✓ **Attirer** : vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience ;
- ✓ **Conserver** : les salariés qui donnent satisfaction dans l'entreprise, par la gestion de la carrière, promotion interne, etc
- ✓ **Développer** : Effort de formation (professionnelle et personnelle) ;
- ✓ **Motiver et Satisfaire** : par l'évaluation des performances des salariés et la rémunération au mérite. En climat de travail : mettre l'accent sur la bonne communication avec les salariés et avec les représentants des salariés. En santé et sécurité : réduction des accidents de travail par des programmes de formation et de prévention ; etc.
- ✓ **Etre efficace** : Assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation. Il s'agit entre autres de l'acquisition et la conservation des ressources humaines qualifiées, l'atteinte de haut niveau de performance et la production de produits de qualité ; le contrôle des coûts, de l'absentéisme et la rotation du personnel ; une qualité de vie satisfaisante au travail, le respect des lois et règlements ; etc.

C-2 Gestion de la RH au sein d'une entreprise agricole

La gestion des ressources humaines à l'échelle d'une entreprise agricole porte spécifiquement sur :

- **l'efficacité dans le recrutement de la main d'œuvre et du personnel**
Il faut veiller, lors des recrutements, à la qualité de la main d'œuvre. Aussi il faut faire attention aux liens de parentés car des parents peuvent ne pas bien travailler comme des personnes qui ne sont pas des parents / etc. En effet les parents se comportent consciemment ou inconsciemment comme des personnes ne pouvant pas être vraiment facilement sanctionnés ou renvoyés ;
- **l'organisation du travail pour être efficace et efficient :**
Il est important de mettre à la place qu'il faut celui qu'il faut en fonction des profils, des compétences, de l'âge, etc... Pour ce faire l'exploitant doit développer le flair du suivi des employés pour déceler les qualités et les compétences réelles de chaque employé régulièrement utilisée dans l'exploitation ;
- **la gestion des carrières pour les employés/le personnel :**

Lorsque des employés ont des contrats et savent qu'ils bénéficient par exemple de la déclaration à la Caisse Nationale de Sécurité Alimentaire, et de quelques autres avantages éventuels, ils sont plus stables autour du travail. Par contre s'ils n'ont ni contrat, ni conditions sociales, ils sont à la recherche permanente de meilleure situation d'emplois et quelle que soit leur performance ils cherchent continuellement à partir. Aussi il est important lorsque l'exploitation est déjà en entreprise, donc a une certaine taille donnée, d'investir dans le renforcement des capacités des employés selon les besoins et selon que l'on soit rassuré ou pas de leur sédentarité dans l'exploitation (exemple : envoi d'un employé en formation pour la manipulation d'une machine à la ferme, ou pour la mise en œuvre d'une nouvelle technique de production qui va améliorer les rendements, etc.) ;

- **le respect des engagements de paiement aux employés ;**
- **le développement et la mise en application des stratégies de contrôle de l'efficacité des employés :**

Il s'agit ici d'avoir par exemple des outils de pointage des présences, des outils d'appréciation du travail effectivement fait par chaque employé dans le temps, des outils d'appréciation de la qualité du travail abattu par chaque employé, etc... ;

- **le développement et la mise en application des stratégies de motivation des employés :**

Il s'agit ici, par exemple, de la création des systèmes de prime, en nature ou en numéraire, selon les niveaux de performance des employés, de la création des occasions de distraction et de réjouissance pour tous les travailleurs de l'exploitation, de la création d'un mécanisme d'entraide et de solidarité entre les membres de l'exploitation, etc...

- etc.

C-3 Responsabilités du chargé de la gestion des Ressources humaines

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. Le rôle d'un professionnel des ressources humaines consiste à obtenir du personnel une prestation de qualité. Pour cette raison, il doit :

- Elaborer un plan de rémunération ;
- Tenir les registres des présences et des payes, contacter les membres du personnel absents ;
- Approuver le versement des payes ;
- Motiver les membres ;
- Encourager l'assiduité du personnel ;
- Assurer la garde des documents officiels de l'entreprise ;

- Tenir le registre des actionnaires et supervise les contacts avec les actionnaires ;
- Nommer les adjoints nécessaires ;
- Participer à l'élaboration des rapports d'activités ;
- Rédiger les procès-verbaux de toutes les réunions ;
- Contrôler le système de la tenue des registres de tous les dirigeants.

iv. GESTION ADMINISTRATIVE :

Le marché compétitif actuel exige que les entreprises non seulement se positionnent bien sur le marché mais aussi qu'elles aient une bonne gestion administrative qui inspire confiance.

La gestion administrative au sein de l'entreprise de production va souvent de pair avec la gestion financière.

La gestion administrative au sein d'une entreprise porte sur :

- l'échange de l'entreprise avec l'extérieur par des courriers officiels et autres moyens utiles ;
- l'enregistrement et de l'archivage des données :
 - o remplir un bon de commande achat, comportant la quantité et le montant pour tout achat (peu importe l'objet de l'achat, la quantité achetée ou le montant) ;
 - o inscrire chaque commande dans le journal des achats des matières premières et fournitures de production en y précisant si la marchandise commandée a été reçue.
- de l'archivage des documents reçus et des copies des documents envoyés à des tiers, etc....

v. GESTION COMPTABLE ET FINANCIERE

E-1 Objectifs

La tenue d'une comptabilité vise à obtenir des informations financières fiables en vue :

- de prendre des décisions pour une bonne gestion de l'exploitation ;
- de rendre compte de l'utilisation des fonds ;
- de répondre aux obligations légales vis à vis de l'Etat ;

La comptabilité est tout simplement utile à toute entreprise/organisation pour sa pérennité économique, financière et sociale. C'est un outil très important de gestion interne. Lorsque la comptabilité est correctement tenue et à jour, elle permet à tout moment de guider les responsables dans la prise de décisions.

Toutes sortes d'informations peuvent être fournies par la comptabilité, comme par exemple :

- le solde bancaire après le dernier chèque émis ;
- les créances sur les débiteurs ;
- les dettes vis à vis des créanciers ;
- le montant des avances non encore justifiées ;
- le coût total de production ;
- etc.

Il va sans dire que pour être utile, la comptabilité doit être tenue à jour et les dépenses et les recettes doivent être enregistrées de manière exhaustive. Sinon, les informations produites ne seront pas fiables. Chaque système comptable est pourvu d'un mécanisme de contrôle qui permet au comptable de vérifier s'il n'a pas omis certaines dépenses ou recettes ni enregistré des montants incorrects.

De façon spécifique, à l'échelle d'une exploitation agricole il s'agit d'assurer :

- le fonctionnement sur la base de budget et de compte d'exploitation afin de garantir la rentabilité :

Il est très important de dresser des comptes d'exploitation pour s'assurer de la rentabilité des activités avant d'y investir. Cela permet aussi d'anticiper sur les besoins financiers réels et de se préparer à les mobiliser dans le temps pour le bon déroulement de toutes les tâches de production ;

- l'enregistrement et l'archivage de toutes les entrées et sorties d'argent dans l'exploitation agricole ;
- l'utilisation des pièces comptables adéquates et leur classement :

il s'agit des pièces telles que les factures pro forma, devis, factures, reçus, bons de commande, bordereaux de livraison, etc.. ;

- la gestion rationnelle des ressources financières.

Qu'elles soient des ressources propres ou des ressources provenant des emprunts, les ressources financières doivent être gérées de façon à éviter le gaspillage. Les choix des dépenses doivent être bien réfléchis et justifiés dans une exploitation agricole.

E-2 Finalité de la comptabilité

Afin que les informations produites par la comptabilité soient plus facilement exploitables, elles sont présentées sous formes d'états financiers. Ces derniers permettent de faire une synthèse des informations de même nature dont

l'interprétation permet de guider la prise de décision de gestion par les dirigeants. Ces états financiers constituent le but, la finalité de toute comptabilité. Sans eux, une bonne gestion financière n'est pas possible.

Un état financier pour être valide et utilisable doit être certifié par un expert-comptable agréé par l'Etat.

E-3 Responsabilités du chargé de la gestion comptable et financière

- Contribuer à déterminer les objectifs financiers de l'exploitation ;
- Enregistrer et faire l'archivage de toutes les entrées et sorties d'argent dans l'exploitation agricole ;
- Recevoir et distribuer l'argent, préparer tous les chèques pour signature ;
- Assurer la gestion rationnelle des ressources financières ;
- Faire les formalités d'ouverture de compte bancaire ;
- Faire les dépôts à la garde de l'argent (Banque ou SFD),
- Préparer le registre de paye par mois ;
- Assurer le paiement des taxes et impôts de l'exploitation ;
- Faire un rapport financier à chacune des réunions de l'entreprise ;
- Etablir mensuellement les états financiers (bilan et comptes d'exploitation) ;
- Assurer la compilation des données financières annuelles ;
- Rédiger l'état financier et le faire certifier par un expert-comptable.

2.4.2 Différentes capacités nécessaires aux acteurs privés des filières agricoles

La gestion des compétences est une activité centrale pour améliorer la performance de l'entreprise. Elle exige donc que soit déclinés de façon précise les savoirs, savoir-faire et savoir être requis en adéquation avec les besoins de l'entreprise. Ces compétences une fois définies, permettent à l'entrepreneur de pouvoir convenablement les différents postes.

Les compétences nécessaires aux acteurs privés des filières agricoles seront donc déterminées en fonction des réalités liées aux différents pôles de gestion dans leurs entreprises. Les compétences mentionnées dans le tableau 4, ne sauraient être considérées comme étant exhaustives mais plutôt minimales. Mieux, elles sont indicatives et peuvent être enrichies selon le descriptif détaillé de chaque poste de gestion.

Tableau 4: Référentiels de compétences selon les pôles de gestion de l'entreprise

ATTRIBUTIONS EN LIEN AVEC LES POLES DE GESTION	COMPETENCES REQUISES	NIVEAUX DE CAPACITE REQUIS				Observations
		N1 (Initial)	N 2 (Avancé)	N 3 (Confirmé)	N 4 (Expert)	
Directeur d'exploitation © Superviser l'ensemble des activités ; © Développer et encourager l'esprit d'équipe ; © Superviser les actions de tous les responsables de pôles de gestion ; © Présider toutes les réunions de l'entreprise ; © Collaborer hebdomadairement avec les responsables de pôles de gestion, à résoudre les problèmes de fonctionnement de l'entreprise.	Leadership				X	
	Pensée stratégique			X		
	Connaissance en planification			X		
	Capacité d'analyse			X		
	Savoir contrôler			X		
	Savoir négocier			X		
	Savoir communiquer et vendre			X		
	Savoir établir des réseaux			X		
	Connaissance en gestion des conflits			X		
Gestion technique/ Production						
© Chargé de la production © Elaborer et appliquer un programme de production efficace et de supervision de la main-d'œuvre ; © établir des objectifs de production, ainsi qu'un régime d'intéressement, améliorer les méthodes de travail, étudier et présenter de nouvelles façons d'atteindre les objectifs ; © mettre en place un système de sécurité éprouvé et, avec la collaboration du chef de la sécurité du travail (s'il est nommé), s'assurer que les conditions et les méthodes de travail sont sécuritaires ; © assumer la responsabilité des bons de commande et de l'approvisionnement d'une qualité toujours suffisante de matières premières à moins de nommer un chef de l'approvisionnement pour s'acquitter des tâches ;	Connaissance en planification (élaboration de plan de campagne)			X		
	Connaissance en gestion d'équipes			X		
	Connaissances techniques liées au domaine d'activité (agriculture, élevage, transformation, pêche et pisciculture)				X	
	Savoir Organiser			X		
	Savoir Contrôler			X		
	Savoir gérer les ressources matérielles			X		
	Gestion des conflits			X		
	Savoir commander			X		
	Savoir tenir les outils de gestion technique				X	

<ul style="list-style-type: none"> © tenir un livre continuellement à jour pour les produits fabriqués et le stock des matières premières ; © remettre une analyse des coûts au Président et au Directeur Financier ; © planifier et produire des calendriers de production et une description détaillée au président, © rendre compte de façon détaillée de la production, de la sécurité du travail et de l'efficacité au responsable ; © élaborer un programme de contrôle de la qualité et en superviser l'application, ou nommer un chef du contrôle de la qualité pour le faire ; © veiller à la bonne tenue des journaux de production (journal des achats de matières premières et fournitures de production, livre d'inventaire des stocks de matières premières, Registre de production) 						
<p>Chargé de l'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> © guider dans les décisions d'achats de composants du produit ; © examiner les sources d'approvisionnement et acheter les matériaux du fournisseur qui offre les plus bas prix et la meilleure qualité pour rencontrer les exigences de la production et de la vente ; © déterminer la quantité appropriée de matériaux à acheter ; © vérifier toutes les livraisons afin de s'assurer que la commande soit complète et qu'aucun dommage n'ait été causé durant le transport ; © s'assurer que chaque service reçoive toujours les matières commandées après inspection de livraison ; 	Connaissance en planification			X		
	Capacité d'analyse			X		
	Savoir contrôler			X		
	Savoir négocier			X		
	Savoir tenir les outils de gestion technique				X	
	Savoir Organiser			X		

<ul style="list-style-type: none"> Ⓢ remplir un bon de commande achat, comportant la quantité et le montant pour tout achat ; Ⓢ procéder à l'examen des sources d'approvisionnement pour chaque type de matériaux requis pour la fabrication ; Ⓢ remplir un bon de commande par achat peu importe la quantité ou le montant ; Ⓢ inscrire chaque commande dans le journal des achats des matières premières et fournitures de production en y précisant si la marchandise commandée a été reçue. 						
<p>Chargé à la Sécurité et au contrôle de la Qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> Ⓢ rappeler à tous les membres, l'importance des normes de sécurité dans l'accomplissement de leur travail ; Ⓢ observer le comportement des personnes engagées dans la production pour s'assurer qu'elles respectent les normes de sécurité et qu'aucun de leurs actes ou de leurs méthodes de travail ne puissent causer d'accident ; Ⓢ faire une enquête pour déterminer les circonstances et la cause fondamentale lorsqu'un accident se produit. Ensuite, prendre les mesures nécessaires pour éviter qu'il ne se reproduise ; Ⓢ remplir le registre de contrôle et le registre de sécurité de travail à la fin de chaque activité de production ; Ⓢ vérifier tout l'équipement de protection pour voir s'il est en bon état et veiller à ce qu'on le porte lorsque nécessaire ; Ⓢ Faire observer de manière constante les normes de sécurité au travail. 	Communications interpersonnelles		X			
	Savoir Prendre soin des gens		X			
	Savoir Contrôler			X		
	Savoir analyser				X	
	Savoir tenir les outils de gestion				X	
	Connaissance des normes de sécurité au travail				X	
Gestion commerciale						

<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Elaborer le programme de marketing et l'administrer ⊙ Donner une formation aux vendeurs. ⊙ Contrôler les stocks des produits finis et plus spécifiquement les stocks entre les mains des vendeurs. ⊙ Confirmer au chargé des ressources humaines, le montant des commissions dues à chaque vendeur. ⊙ Tenir le registre des ventes de chaque produit à jour et s'assurer de l'exactitude des taux de commissions et de taxe de vente 	Connaissance en planification			X		
	Connaissance en gestion d'équipes			X		
	Savoir Contrôler			X		
	Savoir négocier				X	
	Pensée stratégique			X		
	Savoir établir des réseaux				X	
	Savoir tenir les outils de gestion technique				X	
Gestion des ressources humaines						
<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Elaborer un plan de rémunération ; ⊙ Tenir les registres des présences et des payes, contacter les membres du personnel absents ; ⊙ Approuver le versement des payes ; ⊙ Motiver les membres ; ⊙ Encourager l'assiduité du personnel ; ⊙ Assurer la garde des documents officiels de l'entreprise ; ⊙ Tenir le registre des actionnaires et superviser les contacts avec les actionnaires ; ⊙ Nommer les adjoints nécessaires ; ⊙ Participer à l'élaboration des rapports d'activités ; ⊙ Rédiger les procès-verbaux de toutes les réunions ; ⊙ Contrôler le système de la tenue des registres de tous les dirigeants 	Connaitre la déontologie administrative					
	Savoir gérer la communication interpersonnelle					
	Savoir Contrôler					
	Savoir constituer des équipes performantes					
	Savoir négocier					
	Gestion des conflits					
	Savoir tenir les outils de gestion technique					
Gestion administrative comptable et financière						
<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Assurer l'échange de l'entreprise avec l'extérieur par des courriers officiels et autres moyens utiles ; 	Communication orale			X		
	Communication écrite (Savoir rédiger des correspondances)			X		

<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Contribuer à déterminer les objectifs financiers de l'exploitation ; ⊙ Enregistrer et faire l'archivage de toutes les entrées et sorties d'argent dans l'exploitation agricole ; ⊙ Recevoir et distribuer l'argent, préparer tous les chèques pour signature ; ⊙ Assurer la gestion rationnelle des ressources financières ; ⊙ Faire les formalités d'ouverture de compte bancaire ; ⊙ Faire les dépôts à la garde de l'argent (Banque ou SFD), ⊙ Préparer le registre de paye par mois ; ⊙ Assurer le paiement des taxes et impôts de l'exploitation ; ⊙ Faire un rapport financier à chacune des réunions de l'entreprise ; ⊙ Etablir mensuellement les états financiers (bilan et comptes d'exploitation) ; ⊙ Assurer la compilation des données financières annuelles ; ⊙ Rédiger l'état financier et le faire certifier par un expert-comptable. 	Connaitre la déontologie administrative			X		
	Savoir tenir les outils comptables				X	
	Savoir gérer les ressources financières				X	

Consignes de travail de groupe (TDR N°1)

i. Consigne :

- Désigner : un(e) Président(e) et un Rapporteur
- Durée : 45 mn

ii. Travail à faire :

Sur la base de vos connaissances et expériences :

- citer les compétences nécessaires à un exploitant agricole pour assurer une bonne gestion de son exploitation ;
- Citer quelques postes de responsabilité clés dans une entreprise agroalimentaire et les compétences qui leurs sont nécessaires.

SEQUENCE 2 : QUELQUES METHODES ET OUTILS PRATIQUES D'ANALYSE DES CAPACITES DES ACTEURS PRIVES

Fiche 2 : Quelques méthodes et outils pratiques d'analyse des capacités des acteurs privés

Titre de la séquence : Quelques méthodes et outils pratiques d'analyse des capacités des acteurs privés

Durée de la séquence : 9 h 00

Objectifs de la séquence :

Les participants sont capables d'appliquer les méthodes et outils pratiques d'analyse des capacités des acteurs privés.

Contenu :

Cette séquence permettra d'assurer la transmission aux participants des connaissances sur des méthodes et outils d'analyse des capacités des acteurs privés qui ont déjà fait leurs preuves au Bénin et qui sont pour la plupart utilisés sur le terrain. Il s'agit surtout *(i)* de la méthode et des outils utilisés pour le diagnostic entrepreneurial dans le cadre de l'approche SME Loop développée par la GIZ, *(ii)* de la méthode participative d'évaluation entrepreneurial pour le développement (Pass4Dev) de l'ICRA, et *(iii)* de la méthode et des outils de diagnostic basé sur des référentiels capacitaires.

A la fin de cette séquence, les démarches ou méthodes et les outils utilisés pour apprécier les capacités des acteurs privés sont connus des participants à la formation.

Evaluation

- Analyse des résultats de travaux de groupes ;
- Poser des questions à quelques participants pour apprécier la compréhension qu'ils ont de la méthode et des outils évoqués.

Supports à remettre aux apprenants :

- Synthèse du contenu sur méthodes et outils pratiques d'analyse des capacités des acteurs privés ;
- Consignes de travail de groupe (TDR N°2-a et 2-b)

3.1 Généralités

Dans le cadre de l'accompagnement des acteurs privés pour le développement de leur entreprise, plusieurs approches sont utilisées. Ces approches se basent souvent sur divers outils variables suivant les partenaires. Dans le cadre du présent manuel, seront abordés les outils utilisés par l'approche « *SME Business Training and Coaching Loop* » ; le Diagnostic capacitaire basé sur des référentiels capacitaires et enfin le Participatory Assessment for Development (Pass4Dev).

Ces approches ont l'avantage d'avoir été éprouvés dans le contexte national au Bénin et ont permis non seulement de diagnostiquer les capacités individuelles des promoteurs d'entreprises mais également les capacités des entreprises et organisations privées actives dans le secteur agricole.

3.2 Méthode et outils de SME Business Training and Coaching Loop de la GIZ

Le SME Business Training and Coaching Loop est une approche d'accompagnement entrepreneuriale développée par la GIZ dans le cadre du projet « Centres d'innovations vertes pour le secteur agro-alimentaire au Bénin (ProCIVA). L'approche est structurée et axée sur le renforcement des compétences des responsables d'entreprises en développement, par la formation, le coaching, la facilitation de l'accès au financement. Elle s'articule autour de sept principales phases dont la seconde après le recensement des candidatures des promoteurs, est celle de l'évaluation des capacités entrepreneuriales et des besoins en formation des potentiels bénéficiaires de l'accompagnement du projet.

L'évaluation des capacités entrepreneuriales de ces promoteurs se fait à l'aide de 2 outils clés complémentaires basés sur un système de notation. Il s'agit de :

- **l'outil d'évaluation des capacités entrepreneuriales :**

C'est un outil qui en plus de recueillir les informations générales sur le promoteur et son entreprise permet d'apprécier les éléments essentiels tels que la Gouvernance, les pratiques managériales, les ressources humaines, les ressources financières, les services offerts, les relations externes et les

partenariats.

- **l'outil d'évaluation du profil entrepreneurial :**

Cet outil permet d'apprécier sur la base d'une quarantaine de déclarations, les aptitudes du promoteur à être ou non un bon entrepreneur.

La sommation des notes recueillies par le promoteur après le remplissage de ces 2 outils, ajoutée à la notation d'autres critères tels que le sexe, l'âge, le nombre d'emplois disponibles, le chiffre d'affaire réalisé sur le dernier semestriel, le nombre d'années d'expériences et enfin le niveau d'instruction, permet de déterminer le score global obtenu sur un total de 300 points. Les entrepreneurs ayant obtenu les meilleurs scores sont ceux présentant de bonnes qualités entrepreneuriales et susceptibles d'être accompagnés entre autres à travers l'élaboration et l'appui à la mise œuvre d'un Plan de Développement Entrepreneurial (PDE).

Au-delà de ces 2 principaux outils, l'approche recommande d'assurer des formations aux bénéficiaires du projet, et dans ce cadre il est utilisé un dernier outil de diagnostic qui permet de déterminer les thématiques à développer. Cet outil est calqué sur les manuels de l'approche « Gérer Mieux Votre Entreprise (GERME) » et est fondé plus sur la perception de celui qui conduit le diagnostic.

Le contenu de ces 3 outils est présenté ci-dessous.

Outils d'évaluation des capacités entrepreneuriales

Noms du candidat Date.....						
Sexe Nom de l'entreprise.....Nature de l'entreprise.....						
Age Niveau d'instruction						
Nombre d'années d'existence de l'entreprise						
Village/quartierArrondissementCommune						
Adresse						
Filière..... CVA.....						
Nombre total d'employés Permanents..... Occasionnels.....						
Chiffre d'affaires des six derniers mois						
	A. GOUVERNANCE	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Fortement d'accord</i>	Score
a	Il existe un organigramme formel	0	1	2	3	
b	Le personnel administratif et technique est impliqué dans les prises de décisions importantes à la vie de l'entreprise					
c	La vision d'affaire de l'entrepreneur est claire sur :					
	La rentabilité					
	La Maximisation des ventes					
	La Minimisation des coûts					
e	L'entrepreneur est :					
	Ouvert aux nouvelles idées					
	Proactif dans la recherche de nouvelles opportunités					
f	Les documents de reconnaissance juridique sont disponibles					
	B. PRATIQUES MANAGERIALES					
a	Le système de gestion en place permet des prises de décision rapide					
b	Je sais avec exactitude quelle est ma clientèle cible					
c	Les informations sur le marché sont collectées de façon très régulière pour soutenir les prises de décision					
d	Je dispose d'un plan d'affaire					
e	Je travaille régulièrement à améliorer mon plan d'affaire					
f	Je dispose d'un plan marketing pour l'entreprise					
g	J'élabore périodiquement et régulièrement un plan de vente et de coût					
h	Au démarrage de chaque exercice je fais un budget, un compte de résultat et un bilan prévisionnels					
i	A la fin de chaque exercice je réalise le compte de résultat et le bilan de mon entreprise					
	C. RESSOURCES HUMAINES					
a	Je dispose d'un personnel exclusivement recruté pour l'entreprise					
b	Le personnel est formé/renforcé pour fournir un service de qualité					

c	La main d'œuvre de l'entreprise est diversifiée au regard :					
	Du Genre					
	Des tâches					
	Des tranches d'âge					
d	Je reçois les opinions de mon personnel sur les changements que j'opère au sein de l'entreprise et je tiens compte de leur avis					
e	Je communique régulièrement avec mon personnel sur ses performances et sur les performances de l'entreprise					
f	Les salaires et avantages sociaux sont motivants					
	D. RESSOURCES FINANCIERES					
a	Les outils de gestion sont en place et permettent l'établissement des états financiers					
b	L'entreprise analyse ses comptes					
c	L'entreprise bénéficie d'une supervision financière externe					
d	L'entreprise produit des rapports financiers périodiques					
	E. SERVICE OFFERT					
a	Nos produits et services sont connus et bien appréciés de la clientèle					
b	Nous avons un taux de fidélisation de la clientèle élevé					
c	L'adoption de nos produits et services par de nouveaux clients est continuelle					
d	La production est basée sur la demande locale					
	F. RELATIONS EXTERNES					
a	L'entreprise entretient de bonnes relations avec la communauté locale					
b	L'entreprise a bénéficié des appuis de l'état					
c	L'entreprise a bénéficié des appuis d'ONG locales et internationales					
d	L'entreprise fait recours aux médias pour atteindre sa clientèle					
	G. PARTENARIAT					
a	L'entreprise a engagé des partenariats avec d'autres entreprises du secteur agroalimentaire (cadre de concertation, association, groupement, défense d'intérêts, vente groupée)					
b	L'entreprise a engagé des partenariats avec d'autres entreprises hors secteur agroalimentaire					
c	L'entreprise a engagé des partenariats financiers avec des institutions financières					

Synthèse de l'évaluation

CRITERES PRINCIPAUX	NOTE OBTENUE
Profil entrepreneurial (120 pts)	
Sexe (5 pts pour les femmes 3 pts pour les hommes)	
Age (10 pts pour les jeunes entre 18 et 40 ans et 5 pts pour les autres)	

Nombre d'emplois (15 pts pour 10 employés et plus, 10 pts pour 5 à 9 employés, 5 pts pour 2 à 4 employés, 2 pts pour 1 employé et 0 pt pour 0 employé)	
Chiffre d'affaires des six derniers mois (10 pts pour un CA supérieur à 3 millions, 6 pts pour un CA entre 2 et 3 millions ; 4 pts pour un CA entre 1 et 2 millions ; 1 pt pour un CA inf à 1 million)	
Capacités entrepreneuriale (120 points)	
Expériences (entreprises à 10 ans et +=10 pts ; 5 à 10 ans = 7 pts ; 2 à 4 ans = 5 pts ; 0 à 2 ans = 2 pts)	
Niveau d'instruction (universitaire =10 ; Secondaire = 8 ; primaire = 6 ; alphabétisé = 4 ; aucun = 0)	
TOTAL/300

NB les observations sont à noter au verso

Evaluation du profil entrepreneurial

Les entrepreneurs possèdent certaines caractéristiques qui leur permettent d'avoir du succès dans leurs entreprises. À l'aide de ce questionnaire, vous pourrez vérifier leur potentiel entrepreneurial. La réponse à tous les énoncés doit être franche et spontanée.

Légende : Pas du tout = 0, Un peu = 1, Assez = 2, Beaucoup = 3

	Enoncés	Pas du tout	Un peu	Assez	Beaucoup
1	Lorsque j'entreprends un projet, je suis optimiste et enthousiaste				
2	Je suis capable de défendre mes idées				
3	J'accepte de renoncer à certains aspects de ma vie personnelle et familiale pour mon travail				
4	Je m'adapte facilement aux changements et aux solutions stressantes				
5	Face à une nouvelle situation, je sais flairer les opportunités qu'elle comporte				
6	Je respecte mes engagements				
7	Je suis capable de considérer les différentes facettes d'un problème afin de trouver la meilleure solution				
8	Je sais préparer un projet de façon efficace, structurée et organisée				
9	Je tolère bien l'incertitude et l'ambiguïté en milieu de travail				
10	J'assume les conséquences positives ou négatives quand je décide de prendre un risque				
11	Ma motivation dans l'action est, entre autres, la recherche de succès				
12	Je suis réaliste par rapport à mes chances de succès quand je commence une nouvelle activité				
13	Je prends des moyens efficaces pour faire avancer des projets				
14	Je suis capable de rallier les autres à mon point de vue				
15	Quand je désire quelque chose, je travaille fort pour l'obtenir				
16	J'accepte de réduire mon revenu pour soutenir la réussite de mon projet d'affaires				
17	Je sais créer une ambiance favorable à la				

	collaboration entre les gens				
18	Quand je me suis fixé un but, j'élabore une stratégie pour l'atteindre				
19	Je sais créer et entretenir des relations utiles à mes projets				
20	Je suis capable de reconnaître mes forces et mes faiblesses				
21	Quand je commence une nouvelle activité, je suis capable d'imaginer comment je la ferai				
22	Je fonctionne bien lorsque je vis des situations imprévues ou incertaines				
23	Je planifie mes actions de façon à savoir où j'en suis à chaque étape				
24	Je persévère même si les résultats prennent du temps à venir				
25	Je suis attiré par les activités où il faut se surpasser				
26	J'ai beaucoup de facilité à mobiliser et à motiver un groupe de travail				
27	Je suis capable de me discipliner pour atteindre mes objectifs				
28	Je suis souvent sollicité pour apporter mon soutien ou une solution à un problème				
29	Il m'arrive souvent de vouloir inventer ce qui n'existe pas				
30	Je me sens responsable de mes succès et de mes échecs				
31	Je suis prêt à attendre quelques années avant d'avoir un horaire flexible				
32	Après un échec, je suis capable de me relever				
33	J'aime relever des défis				
34	Quand je suis sûr de mon coup, je fonce et rien ne peut m'arrêter				
35	Je suis capable de tirer le meilleur des gens qui m'entourent				
36	Je peux consacrer 60 heures par semaine à mon travail				
37	Je suis toujours en train de penser à de nouveaux projets				
38	Je réalise et mène à terme ce que j'entreprends malgré les difficultés				
39	J'aime prendre des risques				
40	Je pense qu'une bonne façon d'aider les autres est de les encourager dans leurs initiatives et de valoriser les résultats qu'ils obtiennent				

TOTAL =

Entre 100 et 120 points	Le profil correspond à celui des entrepreneurs ! Vous semblez en effet posséder les caractéristiques qui vous permettront de vous lancer en affaires. Si vous avez la passion d'entreprendre, n'hésitez plus et foncez. Sachez que plusieurs ressources peuvent vous accompagner
--------------------------------	---

Entre 75 et 99 points	Vous avez un potentiel entrepreneurial bien affirmé. Vous possédez certainement quelques-unes des caractéristiques entrepreneuriales. Il ne reste qu'à les améliorer davantage
Entre 45 et 74 points	Vous vous trouvez présentement dans une zone grise. Votre profil de réponse ne démontre pas que vous êtes attiré par l'entrepreneuriat. Néanmoins, si vous avez un intérêt dans un domaine particulier, vous pourriez le développer et ainsi prendre goût à l'entrepreneuriat.
Entre 0 et 44 points	L'idée d'être entrepreneur ne vous intéresse probablement pas, Vous préférez sans doute être à l'emploi d'une entreprise ou d'un organisme pouvant vous offrir sécurité et stabilité.

ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION

Nom de l'Entrepreneur : Nom de l'entreprise : Tél :

Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?	
Quelles sont les formations en gestion que vous avez suivies ? (précisez les thèmes, l'année et les partenaires)	
Quelles sont les formations techniques que vous avez suivies ? (précisez les thèmes, l'année et les partenaires)	
De quelles formations pensez-vous avoir besoin pour améliorer votre entreprise ? expliquez pourquoi.	

Indicateurs des compétences en gestion et analyse des besoins en formation

(Selon la perception du formateur)

	Score	Raison des modules GERME désirés
VOUS L'ENTREPRENEUR ET VOTRE ACTIVITE		
1.1. Sait que des qualités sont nécessaires pour exercer une activité économique		
1.2. Est conscient que la réussite de son activité dépend de sa motivation		
1.3. Sait que toute activité économique comprend des sous activités		
ENTREPRISE ET FAMILLE		
2.1. Distingue les dépenses liées à son activité de celles de sa famille		
2.2. Rémunère les membres de sa famille qui travaillent pour son activité		
2.3. Interdit aux membres de sa famille non employés dans l'activité d'influencer le travail des employés		
MARKETING		
2.1. connaît ses clients, leurs besoins et les opportunités du marché		
2.2. assure la promotion de l'entreprise et des produits		
2.3. fixe des prix compétitifs et rentables (sur la base des coûts)		
APPROVISIONNEMENT		
4.1. Distingue l'achat de marchandises de l'achat des matières premières		

	Score	Raison des modules GERME désirés
4.2. Distingue l'achat des matières premières de l'achat d'équipements		
4.3. Connait les dispositions à prendre pour mieux acheter		
GESTION DES STOCKS		
5.1. remplit une fiche de stocks, qui est mise à jour, lisible et claire		
5.2. fait un inventaire régulier		
5.3. a un stock suffisant sans marchandises défectueuses		
COÛTS		
6.1. Peut citer les différentes dépenses liées à son activité		
6.2. Estime ses coûts avant de fixer ses prix de vente		
6.3. Est en mesure d'identifier tous ses coûts		
COMPTABILITÉ		
7.1. Enregistre les mouvements d'argent de son activité		
7.2. Tient un compte client pour les ventes à crédit		
7.3. Connait l'importance de la tenue des documents		
PLANIFICATION FINANCIÈRE		
8.1. établit les prévisions des ventes et coûts		
8.2. planifie les mouvements de caisse		
8.3. suit son propre plan d'affaires et l'adapte si nécessaire		
PERSONNEL ET PRODUCTIVITÉ		
9.1. maîtrise les facteurs et indicateurs de production		
9.2. sait recruter les personnes productives		
9.3. encourage la productivité du personnel		
TOTAL DES POINTS		
Clé pour l'activité GERME recommandée : Total des points : 0-57 SFE (Séminaire de Formation d'Entrepreneur) Total des points : 58-68 GAE (Groupe d'Amélioration des Entreprises) Total des points : 69-81 EI (Encadrement Individuel)		
Clé d'évaluation : 0 = Non sensibilisé€ et sans compétence technique 1 = peu sensibilisé€ et applications minimales des connaissances 2 = sensibilisé€ et quelques applications des connaissances 3 = compétent€		

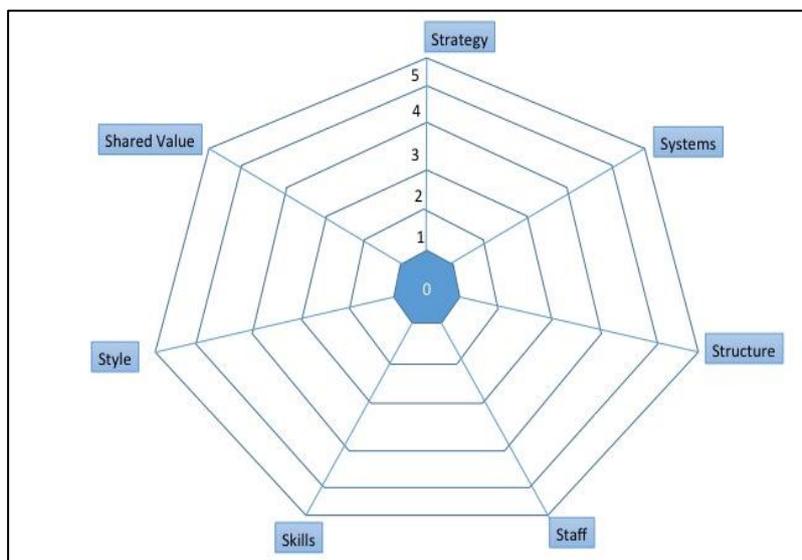
3.3 Evaluation Participative pour le Développement (Pass4Dev) de ICRA

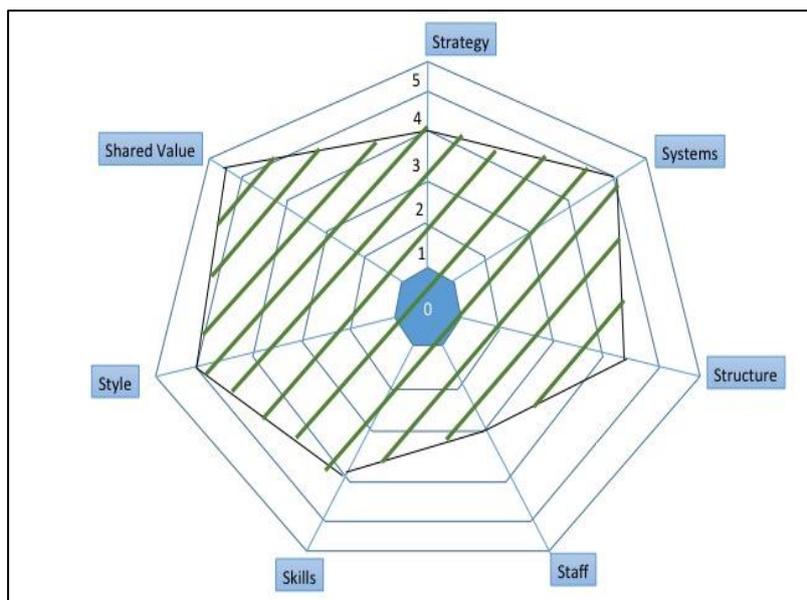
La démarche « Participatory Assessment for Development (Pass4Dev) » encore appelé en français « Evaluation participative pour le développement » est une démarche utilisée par ICRA au niveau des Services d'Appui aux Entreprises (SAE) ayant intervenu dans le cadre du projet 2 SCLAE, pour comprendre leur organisation, leur mode de fonctionnement, leurs liens avec le monde du business, leurs sources de financement et leurs moyens de renforcement du personnel employé en qualité de coach. La finalité du diagnostic réalisé au niveau de ces

organisations était de déboucher sur un plan de renforcement de capacités visant à les professionnaliser en matière d'accompagnement des promoteurs d'Agribusiness.

La démarche de diagnostic suit les étapes ci-après :

- Faire remplir par l'organisation/entreprise un questionnaire structuré autour de sept (7) variables organisationnelles interdépendantes clés que sont : Stratégie, structure, systèmes, personnel, compétences, style, valeur partagée ;
- Organiser une rencontre participative d'analyse des résultats du questionnaire préalablement rempli ;
- Expliquer durant la rencontre, le « contenu » de chacun des 7 variables et justifier la logique d'attribution de note à chacune des variables ;
- Présenter la « toile d'araignée » construite avec les données du questionnaire rempli par le responsable du SAE et qui sera utilisée comme image sommaire de l'évaluation. (modèle)





- Présenter ensuite «un par un», des scores obtenus pour chacun des 7 variables ;
- Echange entre participants pour valider les scores. S'il y a de score à corriger, les corrections sont faites et la toile d'araignée est corrigée avec les nouveaux scores.

Tableau 5 : Tableau d'annotation des variables

Variable d'analyse	Quetsion clés	Note sur 5
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs et buts ? - Quelle est l'activité principale (par exemple, financement, accès aux marchés, développement de technologies et de produits, formation et assistance technique, approvisionnement en intrants, infrastructure, politique et plaidoyer ou interprofessionnel) ? - Avantage concurrentiel (créneau) ? - Qui sont les clients ? (les types ?) - Combien de clients / clients et l'évaluation de leurs besoins - Comment jugez-vous la relation avec les clients / clients - Quelle est la principale source de financement pour les activités (entreprises, bailleurs de fonds, secteur public, ONG) ? - Existe-t-il un plan pour devenir financièrement viable (si ce n'est pas encore) et encourager le secteur privé et d'autres personnes à payer pour leurs services ? 	
Structure	<ul style="list-style-type: none"> - Comment l'entreprise / équipe est-elle divisée ? - Quelle est la hiérarchie (organigramme) ? - Définition des rôles et des responsabilités - Comment les membres de l'équipe s'organisent-ils et s'alignent-ils ? - La prise de décision est-elle centralisée ou décentralisée ? 	

Variable d'analyse	Quetsion clés	Note sur 5
	<ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il des mécanismes pour la participation des parties prenantes / clients 	
Systèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Les systèmes (RH, finances, documentation et communication) sont-ils en place et suivis ? - Existe-t-il des contrôles et comment le rendement est-il surveillé et évalué ? - Quelles règles internes et quels processus l'équipe utilise-t-elle pour se maintenir sur la bonne voie ? 	
Personnel / staff	<ul style="list-style-type: none"> - Quels postes ou spécialisations sont représentés au sein de l'équipe ? - Comment les compétences du personnel sont-elles « utilisées » ? - Comment le personnel est-il motivé et quelles incitations sont en place pour améliorer ses compétences ? - Existe-t-il des lacunes dans les compétences requises ? 	
Compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la nature des tâches requises des activités de base et de nouvelles tâches et quelles sont les compétences individuelles et les compétences nécessaires pour accomplir les tâches ? - Quelles sont les compétences les plus fortes représentées au sein de l'équipe ? - Quels sont les écarts de compétence perçus ? - Le couplage « tâches-compétences » est-il jugé adéquat ? - Existe-t-il une possibilité de partage des connaissances et d'apprentissage ? - Quelle est l'équipe connue pour bien faire ? - Comment les compétences sont-elles suivies et évaluées ? 	
Style	<ul style="list-style-type: none"> - Style de leadership et relation avec le personnel - Niveau de communication de leadership avec le reste de l'équipe - Dans quelle mesure le style de gestion / leadership est-il participatif ? - Quelle est l'efficacité de ce leadership ? - Les employés / membres de l'équipe ont-ils tendance à être compétitifs ou coopératifs ? - Y a-t-il des équipes réelles au sein de l'organisation ou sont-elles simplement des groupes nominaux ? 	
Valeurs partagées	<ul style="list-style-type: none"> - Nature des règles, valeurs (explicites et implicites) et les principes qui guident le comportement organisationnel. - Quelles sont les valeurs fondamentales sur lesquelles l'entreprise / équipe a été construite ? - Quelle est la culture d'entreprise / d'équipe ? 	-

3.4 Diagnostic capacitaire basé sur des référentiels capacitaires

3.4.1 Démarche globale

La démarche de réalisation du diagnostic des besoins en renforcement des

capacités basée sur l'appréciation des gaps capacitaires est une approche expérimentée au Bénin dans le cadre du Programme ARISA mis en œuvre par Enabel. Cette démarche propose des outils très utiles tout à fait applicables dans le cadre d'un diagnostic d'entreprise visant à la dotée d'un plan de renforcement de capacités.

Dans la pratique, la démarche de réalisation du diagnostic s'inspire du modèle d'analyse des capacités à trois niveaux, présentée sur la figure 1.

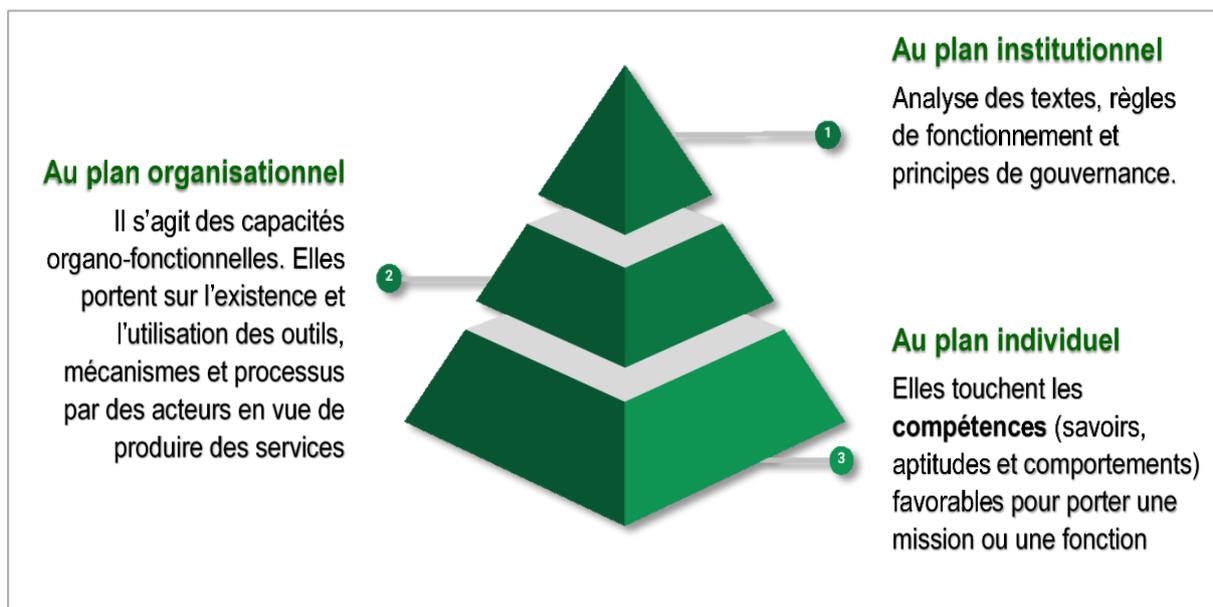


Figure 1 : Les principales dimensions du diagnostic des besoins en renforcement des capacités

Source : Rapport diagnostics capacitaires des acteurs du secteur agricole dans les pôles de développement agricole

Cette démarche se décline comme suit :

- ★ **Construction des référentiels comme base du diagnostic des capacités :**
 - Les référentiels organo-fonctionnels sur l'entreprise en tant qu'entité morale ;
 - Les référentiels de compétences pour chacun des porteurs de fonction au sein de l'entreprise.

La construction du référentiel de compétences se fait en précisant les niveaux de capacité requis : initial (débutant), avancé, confirmé, expert. Ce référentiel comporte les critères essentiels et pertinents, tant pour l'acteur organisationnel que pour les individus –clés qui lui donnent vie.

★ **Etat des lieux :**

Il consiste pour l'essentiel aux opérations suivantes :

- La collecte de données à l'aide de fiches de diagnostic ;
- Des entretiens exploratoires et documentation sur l'entreprise ;
- L'analyse des données.

★ **Diagnostic des Gaps :**

Il consiste pour l'essentiel aux opérations suivantes :

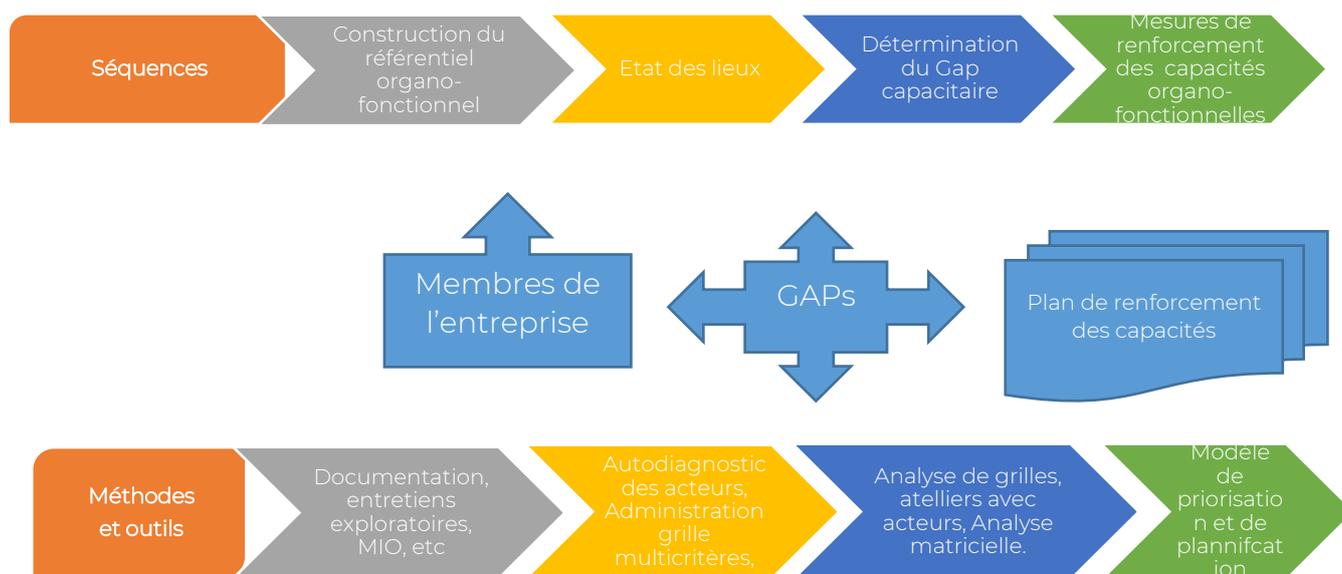
- la formulation des écarts entre la situation requise et la situation réelle ;
- L'ajustement des écarts au regard des biais relevés dans le croisement entre l'état des lieux et les référentiels de compétences par rapport aux compétences des titulaires de postes. Cet ajustement est soutenu par des données documentaires sur les emplois, postes et divers rapports d'activités des acteurs dans le sens de cibler les niveaux de capacités pertinents à combler.

Formuler le diagnostic capacitaire en termes de gap n'est rien d'autre que l'expression de la différence entre le requis du référentiel et les résultats de l'état des lieux. Le diagnostic sera formulé en termes d'écarts, d'analyse de causes et d'effets dysfonctionnels sur l'entreprise.

La principale plus-value de cette démarche est l'élaboration du référentiel de compétences et grilles capacitaires, à partir de la capitalisation de toutes les productions existantes sur le secteur d'activité et aussi sur chaque poste clé de l'entreprise.

3.4.2 Diagnostic capacitaire d'entreprises

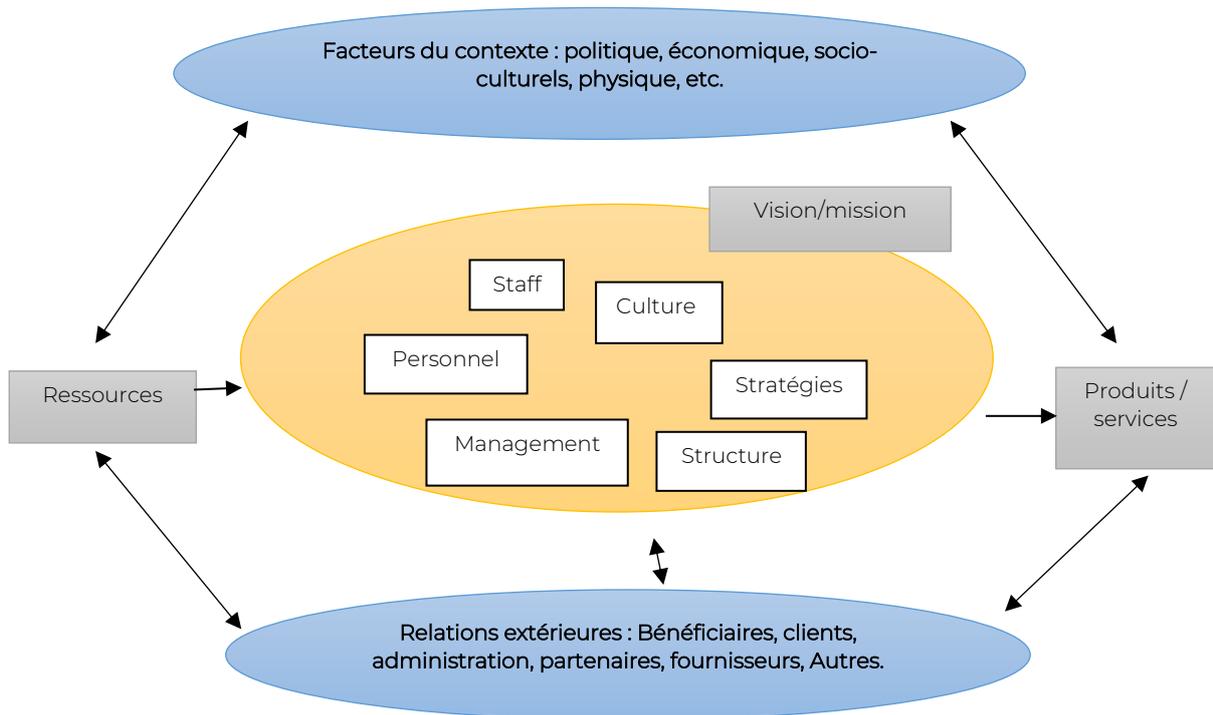
Pour la conduite du diagnostic capacitaire de l'entreprise en tant qu'entité morale, le schéma ci-après illustre bien le modèle à appliquer :



Pour conduire convenablement l'état des lieux au niveau organisationnel, une bonne connaissance de l'entreprise est nécessaire afin de bien apprécier les fonctions institutionnelles, organisationnelles et opérationnelles. A cet effet, le modèle Intégré d'Organisation (MIO) doit servir de guide pour cet exercice.

Le modèle intégré de l'Organisation (MIO) est un d'outil de diagnostic capacitaire des acteurs organisationnels.

SCHEMA DU MODELE INTEGRE D'UNE ORGANISATION



L'établissement de la situation de référence ou situation prescrite pour l'entreprise par rapport à chacun des éléments constitutifs du modèle MIO est réalisée en prenant en compte les informations capitalisées à partir des textes de base de l'entreprise, du cadre institutionnel de mise en œuvre des activités, des textes régissant le secteur d'activité, des normes de qualité de produit/service offert par l'entreprise, des normes en matière de processus de production, des technologies recommandées, des ressources disponibles, des relations avec l'extérieures etc...

A partir des situations prescrites ou souhaitées, les implications des missions, des objectifs et tâches relatifs à l'entreprise et au personnel technique seront élaborés en termes de référentiels des compétences pour les accomplir.

Une fois le référentiel conçu et validé de manière participative avec les parties prenantes au sein de l'entreprise, l'état des lieux est conduit. Il consiste à faire renseigner par les membres de l'entreprise, l'outil grille d'auto évaluation conçu à partir des différents éléments du modèle MOI.

➤ Référentiel organo-fonctionnel

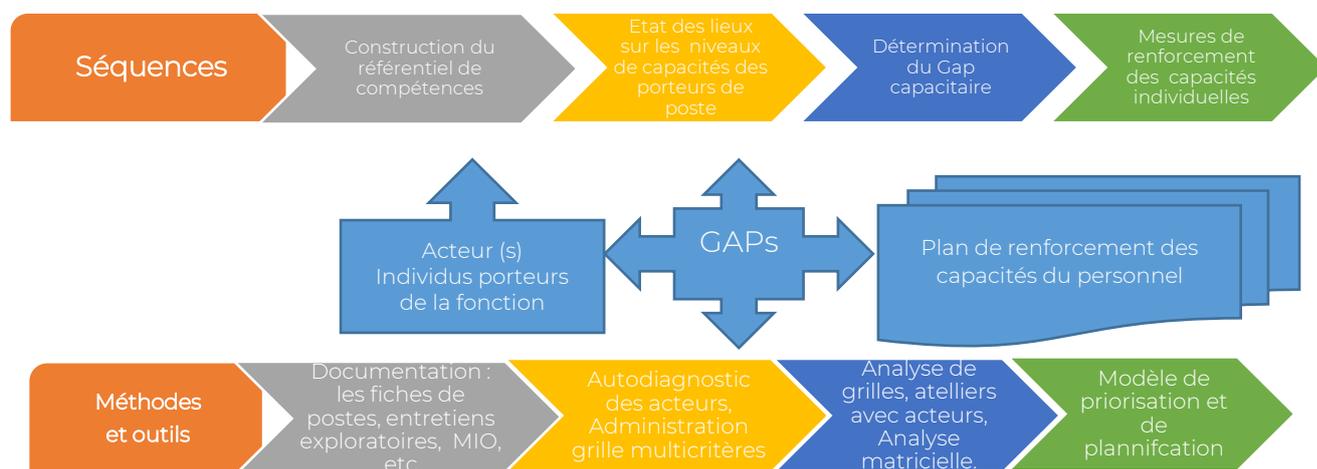
Thème / Mandat (Activités principales)	Outils, mécanismes et dispositifs requis	Poste(s) d'interface avec les bénéficiaires requis	Produits (au profit des bénéficiaires)

➤ Grille de diagnostic capacitaire au niveau organisationnel/entreprise

Pôles de gestion	Outils, mécanismes ou dispositifs ¹			Postes / compétences nécessaires			Observations
	Disponible	Partiellement disponibles	Non disponibles	Existe et pourvu	Existe mais non pourvu	N'existe pas	

3.4.3 Diagnostic capacitaire individuel

La conduite du diagnostic capacitaire des ressources humaines de l'entreprise est réalisée suivant le schéma ci-après :



Ce schéma présente les mêmes étapes que celles du diagnostic organisationnel à la différence que les outils utilisés ne sont pas les mêmes.

Il est présenté ci-après les outils utilisés dans le cadre du diagnostic capacitaire au

¹ Lister ces outils, mécanismes ou dispositifs au cas où ils existent

niveau individuel. Il s'agit de la matrice capacitaire de référence, un modèle de tableau de référentiel des compétences des porteurs de fonction ou de poste et une grille de diagnostic capacitaire individuel.

➤ Matrice capacitaire de référence pour formater le référentiel de compétences

Niveaux de compétences	Connaissances théoriques (Savoirs)	Habiletés pratiques (savoirs faire)	Comportements professionnels (Savoirs être)	Cycle de renforcement capacitaire correspondant
INITIAL (N1) (Notions : capacité à comprendre, reproduire et réaliser sous contrôle ou pilotage)	Connaître les généralités, comprendre les principes de base	Reproduire, faire sous contrôle ou pilotage en suivant des consignes précises	Être sensibilisé	<i>Initiation</i>
Avancé (N2) (Maîtrise : capacité à réaliser de façon autonome)	Avoir étudié, expérimenté ; pouvoir expliquer, commenter, exposer	Faire de façon autonome ; pouvoir montrer et expliquer à autrui	Se comporter en faisant attention, avec effort	<i>Perfectionnement</i>
Confirmé : (N3) (Capacité à expliquer, guider, conseiller, proposer)	Avoir approfondi les cas difficiles ou inhabituels ; pouvoir enseigner à autrui	Pouvoir conseiller, enseigner, guider ou piloter ; pouvoir traiter les cas difficiles ou inhabituels	Se comporter avec aisance, Naturellement ; aider autrui à se comporter	<i>Spécialisation</i>
EXPERTISE (N4) (Expérimenté : capacité à faire évoluer, innover, remettre en cause)	Pouvoir faire de la prospective, extrapoler, pouvoir innover, faire évoluer les connaissances	Pouvoir remettre en cause les pratiques, les faire évoluer, innover	Être capable de changer les comportements d'autrui	<i>Approfondissement</i>

➤ Modèle de tableau de référentiel des compétences des porteurs de fonction ou de poste

Poste	Mandat (Activités principales au sein de l'entreprise)	Compétences principales requises	Niveau de capacité requis

Poste	Mandat (Activités principales au sein de l'entreprise)	Compétences principales requises	Niveau de capacité requis

➤ Grille de diagnostic capacitaire individuel

LA fiche suivante présente la grille.

Fiche d'autodiagnostic capacitaire du titulaire de poste / fonction

i. Informations générales

Rubriques	Contenu
1. Identification du poste	
Poste :	
Unité d'ancrage :	
2. Renseignements individuels	
Nom	
Prénoms	
Date de naissance	
Lieu de naissance	
Sexe	
Nationalité	
Numéro de téléphone	
E-mail	
3. Renseignements généraux	
Numéro matricule	
Date d'embauche : intégration	
Ancienneté dans l'entreprise	
Ancienneté au poste	
Postes antérieurs (périodes et intitulé)	

ii. Autodiagnostic des compétences (à cocher par le répondant)

ATTRIBUTIONS EN LIEN	COMPETENCES REQUISES	NIVEAUX DE CAPACITE DU TITULAIRE DU POSTE ²				
		N0 (aucun)	N1 (Initial)	N 2 (Avancé)	N 3 (Confirmé)	N 4 (Expert)
•						

² Légende : N0 = Ne sait pas faire / N1 = Sait faire avec une aide / N2 = Sait faire seul
N3 = Maîtrise parfaitement et transmet à autrui / N4 = Excele et est en mesure de transmettre à autrui et traiter les situations complexes

iii. *Diagnostic capacitaire de poste / fonction (à cocher par le supérieur hiérarchique du titulaire)*

ATTRIBUTIONS	COMPETENCES REQUISES	NIVEAUX DE CAPACITE DU TITULAIRE DU POSTE ³				
		N0 (aucun)	N1 (Initial)	N 2 (Avancé)	N 3 (Confirmé)	N 4 (Expert)
<ul style="list-style-type: none"> (Les mêmes qu'en haut) 						

Consignes de travail de groupe (TDR N°2-a)

1. Consigne :

- Désigner : un(e) Président(e) et un Rapporteur
- Durée : 3h

2. Travail à faire :

A l'aide de l'outil de diagnostic ci-joint, faite le diagnostic capacitaire du promoteur en face de vous ;

Désigner au sein du groupe une personne pour conduire l'entretien pendant que le reste des membres prend note des points forts et faibles de l'entretien avec une attention sur les difficultés d'utilisation de l'outil de diagnostic.

Consignes de travail de groupe (TDR N°2-b)

Consigne :

- Désigner : un(e) Président(e) et un Rapporteur
- Durée : 1h

Travail à faire :

Sur la base des résultats du diagnostic capacitaire réalisé, échanger entre membre du groupe pour faire une synthèse des points forts et faibles de l'entretien avec une attention sur les difficultés d'utilisation de l'outil de diagnostic.

³ Légende : N0 = Ne sait pas faire / N1 = Sait faire avec une aide / N2 = Sait faire seul

N3 = Maîtrise parfaitement et transmet à autrui / N4 = Excele et est en mesure de transmettre à autrui et traiter les situations complexes

SEQUENCE 3 : APPRECIATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS PRIVES

Fiche 3 : Appréciation des besoins en renforcement des capacités des acteurs privés

Titre de la séquence : Appréciation des besoins en renforcement des capacités des acteurs privés

Durée de la séquence : 4 h 00

Objectifs de la séquence :

Les participants sont capables de déduire les besoins en renforcement des capacités des acteurs privés.

Contenu :

La troisième séquence va permettre aux participants de connaître davantage le processus d'appréciation des besoins capacitaires des acteurs privés en insistant sur l'identification des gaps à combler par le renforcement des capacités. Les outils appropriés tels que le tableau d'analyse des faiblesses et des menaces capacitaires, le tableau d'analyse de gap capacitaire, etc. vont être mis à disposition et exercés par les apprenants pour bien les maîtriser.

Evaluation

- Analyse des résultats de travaux de groupes ;
- Poser des questions à quelques apprenants sur la méthode d'identification des gaps capacitaires.

Supports à remettre aux apprenants :

- Synthèse du contenu sur la démarche d'appréciation des besoins en renforcement des capacités des acteurs privés ;
- TDR N°3 des travaux de groupe

4.1 Démarche d'appréciation des besoins en renforcement des capacités suivant SME Business Training and Coaching Loop de la GIZ

L'appréciation des besoins en renforcement de capacités suivant l'approche SME Business Training and Coaching Loop découle de l'analyse des résultats obtenus à l'issu du remplissage de la fiche d'évaluation des capacités entrepreneuriales. Cette fiche est structurée autour sept (7) critères d'analyse principaux à savoir : la Gouvernance, les pratiques managériales, les ressources humaines, les ressources financières, les services offerts, les relations externes et les partenariats. Suivant le système de notation adopté, les sous critères ayant obtenus les plus faibles notes sont les éléments sur lesquels il faudra agir pour mettre à niveau l'entreprise.

Ainsi, si au niveau du sous critère *'Je dispose d'un plan d'affaire'* contenu dans le critère *'Pratiques managériales'* il s'est révélé que l'entreprise ne dispose pas de plan d'affaires, alors cette faiblesse devra faire l'objet d'attention lors de l'élaboration du Plan de Développement d'Entreprise (PDE).

Par ailleurs, pour l'identification des besoins en formation du promoteur de l'entreprise, le système de notation utilisé au niveau de l'outil d'analyse des besoins en formation permet de déterminer selon le score obtenu le type d'accompagnement à faire à l'entrepreneur. Les modalités de classification se présentent comme suit :

- ✓ Total des points : 0-57 SFE (Séminaire de Formation d'Entrepreneur)
- ✓ Total des points : 58-68 GAE (Groupe d'Amélioration des Entreprises)
- ✓ Total des points : 69-81 EI (Encadrement Individuel)

Pour les cas de séminaires de formation, les critères ayant recueillis les plus faibles notes orientent sur les modules GERME à développer.

4.2 Démarche d'appréciation des besoins en renforcement des capacités suivant la méthode PAss4Dev

L'appréciation des besoins en renforcement des capacités suivant la méthode PAss4Dev se base sur les résultats du diagnostic réalisé et qui s'est achevé à l'étape

validation ou correction des scores obtenus par chacun des 7 variables étudiés et affichés au niveau de la toile d'araignée conçue.

Les résultats du diagnostic une fois validés, il est ensuite procédé à l'identification les raisons/causes des scores faibles. Cela se fait à l'aide du tableau suivant.

Tableau 6 : Tableau d'analyse des causes des contre-performances

Classification des variables de la variable à faible score à celle à grand score	Caractéristique de limitation de performance	Cause de limitation de performances	Amélioration possible
Ex : Systèmes	Absence de mécanisme de motivation	Aucune réflexion n'était menée en la matière	Instaurer un mécanisme de motivation du personnel

4.3 Démarche d'appréciation des besoins en renforcement des capacités suivant la méthode 'Diagnostic capacitaire basé sur des référentiels capacitaires'

Analyse des faiblesses capacitaires : Gap capacitaire

Pour la détermination des gaps capacitaires au niveau individuel (porteurs de postes), les situations prescrites déterminées et mentionnées dans le référentiel de compétences sont comparées avec les situations révélées par l'état des lieux. Cette comparaison des deux situations permet de dégager les difficultés et problèmes à traduire en besoins de renforcement de capacités.

Le tableau ci-après présente le modèle d'analyse des GAPS capacitaires au niveau individuel

Tableau 7 : Dépouillement des fiches de diagnostic capacitaire des titulaires de poste

POSTES / FONCTIONS	COMPETENCES REQUISES	REFERENTIEL (NIVEAUX REQUIS)					NIVEAUX DE CAPACITE DU TITULAIRE DU POSTE						GAP	Commentaire	Description/interprétation	Action RC
		N1	N2	N3	N4	REFERENTIEL (=N1+N2+N3+N4)	N0	N1	N2	N3	N4	CAPACITE (=N0+N1+N2+N3+N4)				
		Initial	Avancé	Confirmé	Expert	aucun	Initial	Avancé	Confirmé	Expert						
Responsable à la commercialisation	Exple : Connaissance de la démarche de prospection de marché			3		3		1				2	-2	N1 à N2 et N2 à N3	Connaissance sommaire en démarche de prospection de marché	Renforcement de spécialisation

TDR N°3 de travail de groupe

Consigne :

Désigner : un(e) Président(e) et un Rapporteur

Durée : 2h

Travail à faire :

Sur la base des résultats du diagnostic capacitaire réalisé, procéder à l'identification des besoins en capacités du promoteur diagnostiqué.

SEQUENCE 4 : EVALUATION DE LA FORMATION ET PLAN D'ACTIONS

Fiche 4 : Evaluation de la formation et élaboration de plan d'actions

Titre de la séquence : Evaluation de la formation et élaboration de plan d'actions

Durée de la séquence : 1 h 00

Objectifs de la séquence :

A la fin de la présente séquence, les apprenants ont évalué la formation et dispose chacun d'un plan d'actions de mise en application des acquis de formation.

Contenu :

Les participants vont remplir deux fiches d'évaluation à savoir une fiche de test de connaissance post formation et une fiche d'évaluation globale de la formation. Ils vont aussi remplir, sous forme de plan d'actions, une fiche de projection d'utilisation individuelle des acquis de la formation.

Evaluation

- A la fin des travaux individuels d'évaluation et d'élaboration de plan d'actions, une séance de question réponse avec les participants sera conduite.

Supports à remettre aux apprenants :

- Fiche d'évaluation globale de la formation ;
- Fiche de test de connaissances post formation ;
- Fiche d'élaboration du plan d'actions pour l'utilisation des acquis de formation.

Fiche d'évaluation globale de la formation

Éléments d'appréciation		Grille d'appréciation (cocher)					
		1	2	3	4	5	
Préparation de la formation	Contact et partage d'informations utiles						
Réalisation de la formation	Adéquation de la salle de formation						
	Matériel de formation utilisé						
	Logistique (restauration, hébergement, déplacement)						
	Méthodologie globale utilisée pour la formation, y compris la conduite des exercices au cours de la formation						
	Explication des contenus des sessions de formation						
	Niveau de compréhension des séquences	1					
		2					
		3					
4							
	Respect du planning						

NB: 1 = Plus faible note ; 5 = Plus forte note

A UTILISER EN PREFORMATION ET POST FORMATION

Séquences	Proposition de déclarations	Statuts	
		V	F
Typologie des acteurs privés	1. Selon les textes de l'OHADA et la pratique au Bénin il y au Bénin seulement deux types d'entreprise formelle à savoir les Etablissement et les SA		
	2. Dans les entreprises agricoles la gestion ne porte que sur les finances et les hommes.		
	3. Un entrepreneur agricole / Directeur d'exploitation doit avoir de bonne aptitude en planification		
Méthodes et outils pratiques d'analyse des capacités des acteurs privés	4. Des méthodes et outils existent pour diagnostiquer aussi bien des besoins en capacités des entreprises que des besoins des porteurs de postes en entreprise		
	5. Le diagnostic des capacités d'une entreprise touche plusieurs aspects y compris la gouvernance, les ressources humaines, les services et produits offerts, le partenariat, etc..		
	6. Le diagnostic capacitaire d'un employé d'entreprise n'a pas besoin de tenir compte de son cahier de charge au sein de l'entreprise.		
Besoins en renforcement des capacités des acteurs privés	7. Les capacités d'un individu sont toujours appréciées sur une échelle de deux niveaux à savoir l'initiation et le perfectionnement		
Elaboration de plan de renforcement de capacités des acteurs privés	8. L'élaboration d'un plan de renforcement des capacités doit se faire sur la base d'un diagnostic capacitaire précis		
	9. Pour être précis, le plan de renforcement des capacités du personnel d'une entreprise définit les niveaux capacitaires à atteindre		
	10. Les capacités des employés d'entreprise sont essentiellement renforcées par des formations.		

Fiche d'élaboration du plan d'actions pour l'utilisation des acquis de formation

Nom et Prénoms :

Contacts (Mail et tel) :

Structure :

Poste :

Description du plan d'actions pour l'utilisation des acquis après la formation

N°	Activités	Indicateurs	Responsables / Partenaires	Moyens	Chronogramme			
					T1	T2	T3	T4



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

03 B P 2900 Cotonou -Bénin
Tél. (+229) 21301087
(+229)21300410
maep.infos@gouv.bj
www.agriculture.gouv.bj

Enabel 

Lot A1, Quartier Les Cocotiers
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937
representation.benin@enabel.be
Cotonou-Bénin

Copyright © 2022 MAEP – BENIN All rights reserved.