



Termes de référence

Titre:	Analyse de la coopérative COOPHESA COOP CA
Numéro de projet:	20at-8453
Mission:	EV.12091
Période:	entre 15 mars et 4 avril 2020
Conseiller Agriterra:	Jos de Best

Objectifs de l'analyse de la coopérative

Le cadrage (scoping) de **COOPHESA COOP CA** effectuée par Agriterra a suscité le besoin d'approfondir la compréhension de la **COOPHESA COOP CA** et de ses ambitions commerciales. C'est pourquoi une analyse de la coopérative a été prévue. Effectuer cette analyse est la prochaine étape d'une collaboration éventuelle entre **COOPHESA COOP CA** et Agriterra. L'analyse sera menée par une équipe d'experts d'Agriterra conjointement avec la coopérative, pendant une visite d'une semaine chez la coopérative. L'outil spécial d'Agriterra pour l'analyse de coopérative sera utilisé.

Objectif principal:

Identifier et déterminer les forces et faiblesses de la coopérative, la viabilité économique de son dossier commercial, et les opportunités de renforcer sa position dans la chaîne de valeur. Si l'équipe d'analyse estime que le projet commercial de la coopérative pourrait devenir viable, les opportunités de collaboration avec Agriterra seront évaluées.

À la fin de la semaine, l'équipe d'analyse d'Agriterra fera une restitution de la synthèse des résultats auprès de la coopérative et proposera des recommandations. Si l'équipe d'experts estime qu'une collaboration avec Agriterra est souhaitable, elle élaborera avec la coopérative une ébauche de plan d'action pour la collaboration entre la coopérative et Agriterra. Ses actions auront pour objectif d'aider **COOPHESA COOP CA** à réaliser son OFGA¹ (Objectif Fort, Grand et Audacieux)

Objectives spécifiques:

- Analyser le dossier commercial actuel et futur de l'organisation en termes de chaîne de valeur, services fournis aux membres, rentabilité, concurrence, marketing et risques
- Analyser la performance financière et mener un bilan de santé de la gestion financière de la coopérative
- Effectuer une appréciation de la performance actuelle de l'organisation en termes de gouvernance, à l'aide de l'outil bilan de santé de la gouvernance
- Examiner la réputation de la coopérative en discutant avec les membres et les parties prenantes de la coopérative
- Analyser l'opportunité pour Agriterra de collaborer avec la COOPHESA COOP CA
- Faire des recommandations à la coopérative sur la façon d'améliorer les sujets mentionnés ci-dessus.

Pour être en mesure d'atteindre ces objectifs, l'équipe d'experts d'Agriterra effectuera cette analyse en organisant pendant une semaine des entretiens et des interviews avec : le conseil d'administration, la direction, le conseil de surveillance, le personnel, des membres et des parties prenantes durant la semaine. L'équipe observera également les documents formels (constitution, compte-rendu de la dernière AGA, états financiers, rapports d'audits, etc.).

¹ Un Objectif Fort, Grand et Audacieux (OFGA) est une déclaration d'affaire stratégique similaire à un énoncé de vision et qui est créée pour focaliser une organisation sur un seul objectif audacieux à moyen et long terme.

Un OFGA encourage les entreprises à définir des objectifs visionnaires plus stratégiques et fascinants. De nombreuses entreprises définissent des objectifs décrivant ce qu'elles souhaitent accomplir aux cours des prochains jours, mois ou années. Ces objectifs aident les employés de l'entreprise à collaborer de manière plus efficace. Ces objectifs sont souvent tactiques, comme par ex. « parvenir à une croissance de 10% des revenus au cours des 3 prochains mois ».

« Un vrai OFGA est clair et fascinant, il sert de point de référence unifiant les efforts et agit en tant que catalyseur clair pour l'esprit d'équipe. Il dispose d'une ligne d'arrivée claire de sorte que l'organisation saura lorsqu'elle aura atteint l'objectif ; les gens aiment être pris en photo aux lignes d'arrivée. » (BHAG Big Audacious Hairy Goal, en anglais)



Présentation de la coopérative COOPHESA COOP CA

La société coopérative avec Conseil d'Administration des Planteurs du Sanwi (COOPHESA COOP CA), a été enregistré dans le Dépôt au Greffe de Côte d'Ivoire en mars 2014. Elle est une coopérative des planteurs d'hévéa basés à Aboisso et elle a pour Président du Conseil d'Administration, Mr. ASSAMOI Gnamien. La coopérative COOPHESA COOP CA a 200 membres (180 hommes, 20 femmes), les plantations de ses membres se situent aux alentours de la région d'Aboisso.

a plupart des membres sont des propriétaires des plantations d'hévéa et cela durant plusieurs générations. La taille moyenne de la superficie d'hévéa est de 5 ha et l'âge moyen se trouve au fur et mesure de 40 ans. COOPHESA COOP CA collecte en peu près de 1 800 tonnes de tasse de fond. 100% de la production des membres est collectionné et vendu et payé au comptant ; les producteurs sont payés à la livraison ; 30% est livré de vente, les producteurs sont payés après la livraison sur une durée bien déterminée. COOPHESA COOP CA fournit des services différents aux leurs membres, autour de bonne pratique agricole récolte (livraison d'intrants, pépinière, engrais etc.), des services non financières (comme stockage en petite quantité, formation etc.). COOPHESA COOP CA est en partenariat avec SCC, SCA, SAPH. La Coopérative a des ambitions pour ses membres mais surtout des objectifs commerciaux qu'elle voudrait bien voir réalisés.

Activités à la base de la coopérative

L'activité de l'hévéa en Côte d'Ivoire est mensuelle. Elle implique généralement trois acteurs que sont les producteurs, la coopérative et les transformateurs ou exportateurs.

Les transformateurs négocient les clauses avec la coopérative (crédit d'intrants, de semences, d'équipement d'assistance et biens d'autres). La coopérative met à la disposition de ses membres producteurs les éléments nécessaires à une bonne production. A la période de récolte, la coopérative assure le ramassage en coordination avec la transformation. Les tasses de fonds sont ainsi convoyées à la fabrique. Le transformateur paie le chèque du montant du poids collecté en accord avec le producteur et la coopérative. Les fonds déposés, sont ainsi libérés aux producteurs chacun selon son poids enregistré par la coopérative après qu'elle ait débité les dettes de ceux-ci. Le prix varie entre 250 f et 350 f selon le marché local. Il varie aux grés des transformateurs.



COOPHESA COOP CA a des ambitions dans le future proche, comme: Renforcer les capacités de l'équipe de direction, Recherche de nouveaux partenaires (transformateurs à l'extérieur), devenir exportatrice et entrer dans la phase de transformer l'hévéa.

L'équipe d'analyse peut mieux analyser les ambitions de la coopérative.

Détails de la mission

- Composition de l'équipe d'analyse d'Agriterra:
 - 1 Agripool – tbd
 - BA Agriterra - Alain Koffi DIAN
 - Consultant local - Jean Patrick Memel
- Durée de la mission: La mission durera 8 jours (voyage international inclus) entre 15 mars et 4 avril.
- Organisation: Agriterra organisera et préparera le vol et le programme de l'équipe d'experts d'Agriterra ; l'hébergement, le transport et l'organisation local sera préparé par le consultant local.

**Résultats attendus**

1. Un rapport d'analyse de la coopérative, basé sur l'outil d'Agriterra *Analyse de Coopérative - Cooperative Assessment*®.
2. L'équipe d'experts organise en fin de semaine une session de restitution à la coopérative pour partager et valider les conclusions et les recommandations.
3. L'équipe d'experts émet un avis favorable (*Go*) ou défavorable (*no-Go*) pour une collaboration éventuelle entre Agriterra et la coopérative.
4. Si l'équipe d'experts estime qu'une collaboration entre la coopérative et Agriterra est souhaitable, une ébauche de plan d'action sera élaborée conjointement avec la coopérative.

Programme provisoire de la mission:

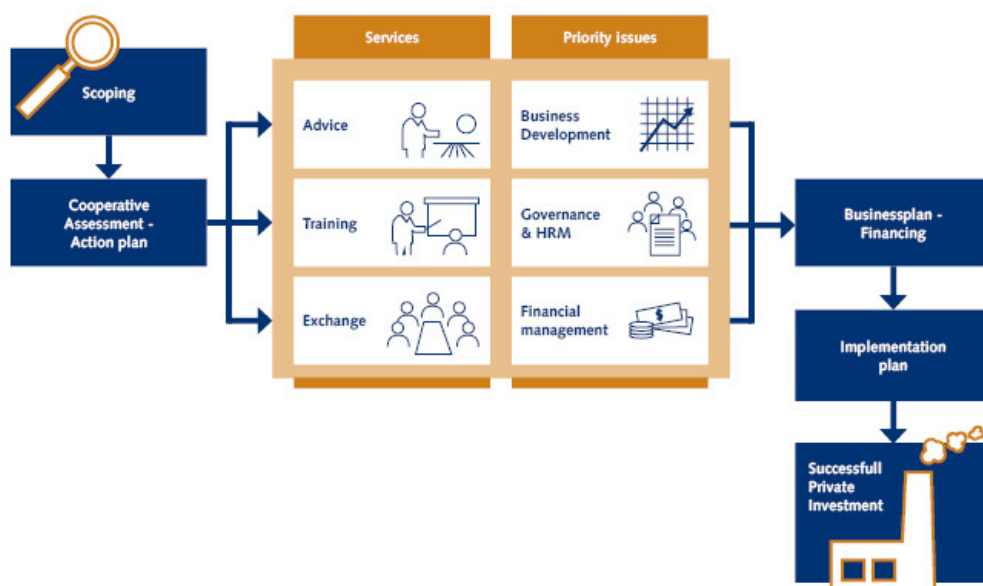
Jour	Date	Programme	Participants	Lieu
Samedi		Départ AMS-ABJ Arrivée Abidjan Transfert à l'hôtel Ibis Marcory	L'équipe d'analyse	Amsterdam Abidjan Abidjan
Dimanche		Briefing Agri-Pool Voyage Abidjan - Aboisso	L'équipe d'analyse	Abidjan- Aboisso
Lundi		<u>Matin :</u> <ul style="list-style-type: none">• Réunion d'introduction (présentation PowerPoint) et ajustement du programme pour la semaine <u>Après-midi :</u> <ul style="list-style-type: none">• Chapitre 2 Dossier commercialExamen de l'annexe 1 (profil de la coopérative), collecte des informations de base de la coopérativeCommencer à remplir le bilan de santé financier	L'équipe d'analyse CA, CS, exécutif L'équipe d'analyse PCA, directeur	Siège COOPHESA COOP CA Siège COOPHESA COOP CA
Mardi		<u>Matin :</u> <ul style="list-style-type: none">• Visite du site dans la section. Sessions avec les membres (annexe 5 analyses de l'engagement des membres) et les parties prenantes <u>Après-midi :</u> <ul style="list-style-type: none">Finaliser à remplir le bilan de santé financier + chapitre 3 FinanceCommencer à remplir le bilan de santé de la gouvernance	L'équipe d'analyse L'équipe d'analyse Comptable, caissière, directeur Directeur	Aboisso section a déterminer Siège COOPHESA COOP CA
Mercredi		<u>Matin :</u> <ul style="list-style-type: none">• Finaliser à remplir le bilan de santé de la gouvernance + Chapitre 4 Gouvernance et gestion• Remise du modèle de plan d'action pour la coopérative à remplir <u>Après-midi :</u> <ul style="list-style-type: none">• Visite des parties prenantes locaux (fournisseurs des intrants, institutions financières, gouvernement, autres, membres fondateurs)	L'équipe d'analyse 2 représentants du CA, 2 représentants du CS Directeur L'équipe d'analyse	Siege COOPHESA COOP CA Aboisso



Jeudi		<p><u>Matin :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Présentation en plénière des résultats de l'analyse• Présentation par les représentants de la coopérative de leur plan d'action brouillon• Présentation du plan d'action d'équipe d'analyse• Mise en commun des plans d'action <p><u>Après-midi :</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Déjeuner collectif• Au revoir• Voyage à Abidjan	L'équipe d'analyse CA, CS, exécutif	Siège COOPHESA COOP CA
Vendredi		<ul style="list-style-type: none">• Visite des parties prenantes à Abidjan• Échange d'expérience avec l'autre équipe d'analyse d'Agriterra• Rédaction du rapport <p>Vol Internationale (soir)</p>	L'équipe d'analyse	@
Samedi		Arrivée à AMS	L'équipe d'analyse	Amsterdam



À propos d'Agriterra



Agriterra est une organisation en réseau d'entreprises et d'organisations d'employeurs agricoles néerlandais. Sa vision est que les coopératives et associations d'exploitants peuvent avoir une influence positive sur le développement en accélérant le processus, en assurant une distribution plus équitable des revenus et en améliorant les relations et la prise de décision démocratiques.

Agriterra mobilise l'expérience pratique du secteur agricole néerlandais via des experts que l'on appelle Agripooler. Les connaissances basées sur l'expérience sont de plus en plus importantes pour satisfaire la demande des entreprises privées souhaitant se rapprocher de petits exploitants, nous élaborons donc une nouvelle stratégie commerciale reflétant l'environnement commercial changeant.

L'objectif d'Agriterra est de rendre les coopératives bancaables. En se concentrant sur quelques clients dans un nombre limité de pays, Agriterra est en mesure de cibler les coopératives ou les entreprises appartenant à des agriculteurs ambitieux, ayant une bonne gestion, étant économiquement actifs, possédant plus de 1 000 membres et prévoyant d'investir pour élargir leur activité. Le soutien d'Agriterra est particulièrement basé sur le soutien technique d'experts du secteur coopératif et agricole néerlandais et le financement limité de projets. Les services consultatifs peuvent être appliqués à l'ensemble des aspects du processus de planification commerciale, à l'accès à la trajectoire financière ou à la phase de réalisation.

Annexes

- A. Instructions de l'analyse de la coopérative
- B. Introduction présentation
- C. Modèle de rapport de l'analyse de coopérative
 - Annexe 1 Scoping-Cadrage de la coopérative **COOPHESA COOP CA**
 - Annexe 2 Analyse des ICP - Participation de l'analyste d'Agriterra de la performance financière de **COOPHESA COOP CA**
 - Annexe 3 Bilan de santé de la gestion financière
 - Annexe 4 Bilan de santé de la gouvernance
 - Annexe 5 Analyse de l'engagement des membres
 - Annexe 6 Présentation des conclusions de l'analyse de la coopérative
 - Annexe 7 Plan d'actions
- D. Documents formels (constitution, règlement intérieur, rapports d'audit des 3 dernières années, plan stratégique,).