

Projet Économie Agricole Durable (PEAD)

Concept-cadre de la méthodologie pour le concours *Coopreneurs*
pour les organisations professionnelles agroalimentaires/ coopératives

Systemes de sélection et d'évaluation pour le *Concours Coopreneurs* :

Les comités et leurs rôles, les critères d'éligibilité
et le système d'évaluation des idées de projets d'affaires

Rapport final

Margret Will
Asma Khelfa
Sabra Jamoussi
Yaya Mama Guia

Novembre 2021

Contenu

Liste des abréviations.....	3
1 Introduction	4
2 Les comités et leurs rôles dans la réalisation de <i>Coopreneurs</i>	5
3 Recommandations pour les processus de sélection/ d'évaluation	8
4 Le système de sélection des OPA pour le cycle <i>Coopreneurs</i> basés sur les indicateurs de performance des OPA (fin Phase 2)	8
4.1 Objectif	8
4.2 Critères éliminatoires	8
4.3 Critères d'éligibilité	9
4.3 Grille d'évaluation comparative pour les critères d'éligibilité	10
5 Le système d'évaluation des idées de projets d'affaires présentés par les OPA (fin Phase 3).....	18
5.1 Définition des critères et du système d'évaluation des idées de projets d'affaires.....	18
5.2 Critères d'évaluation des idées des projets d'affaires	19
5.2.1 Critères d'appréciation générale	19
5.2.2 Critères spécifiques au projet d'affaires	19

Liste des abréviations

AB	Agriculture Biologique
APIA	Agence de Promotion des Investissements Agricoles
APTBEF	Association Professionnelle Tunisiennes des Banques et des Etablissements Financiers
CEPEX	Centre de Promotion des Exportations
COPIL	Comité de Pilotage
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole
CVA	Chaînes de Valeur Ajoutée
DEGEDA	Direction Générale des Études et du Développement Agricole
DGAB	Direction Générale de l'Agriculture Biologique
DGFIOP	Direction Générale de Financement et de l'Investissement des Organisations Professionnelles
DGPV	Direction Générale des Productions Végétales
FE	Arrondissement Financement et Encouragement
IF	Institution Financière
GI	Groupement Interprofessionnel
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
KPI	Key Performance Indicators (Indicateurs clés de performance)
MARHP	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche Maritime
ODCO	Office de Développement du Centre Ouest
ODNO	Office de développement du Nord-Ouest
ONG	Organisations Non Gouvernementales
OPA	Organisations Professionnelles Agricoles
PEAD	Projet Économie Agricole Durable
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PV	Arrondissement Production Végétale
RC	Renforcement des Capacités

1 Introduction

Le *Concours Coopreneurs* cherche à développer les capacités des organisations professionnelles agricoles (OPA)/ coopératives susceptibles de développer des projets d'affaires viables, contribuant ainsi à la durabilité de leurs modèles d'affaires et permettant à leurs adhérents d'en bénéficier.

L'objectif du concept-cadre est de présenter une approche pour la mise en œuvre d'une phase pilote du *Concours Coopreneurs*. Le-concept cadre est établi dans deux documents, notamment :

- Les « Méthodologies et approches choisis pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée *Coopreneurs* » et
- Les « Systèmes de sélection et d'évaluation pour le *Concours Coopreneurs* : Les comités et leurs rôles, les critères d'éligibilité et le système d'évaluation des idées de projets d'affaires ».

Le second est le présent document.

A titre de rappel, les phases du *Cycle Coopreneurs* sont reprises ci-dessous, telles que recommandées et présentées dans le document « Méthodologies et approches choisis pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée *Coopreneurs* ». En outre, l'illustration montre où se situent les étapes de sélection et d'évaluation :

- Le système de sélection des OPA pour le *Cycle Coopreneurs* à la fin de la Phase 2 servant à sélectionner des candidats susceptibles à inviter pour participer dans la phase « Idéation » et
- Le système d'évaluation des idées des projets d'affaires des OPA à la fin de la Phase 3 servant à évaluer la faisabilité, la viabilité et la pertinence des projets d'affaires proposés par les OPA.

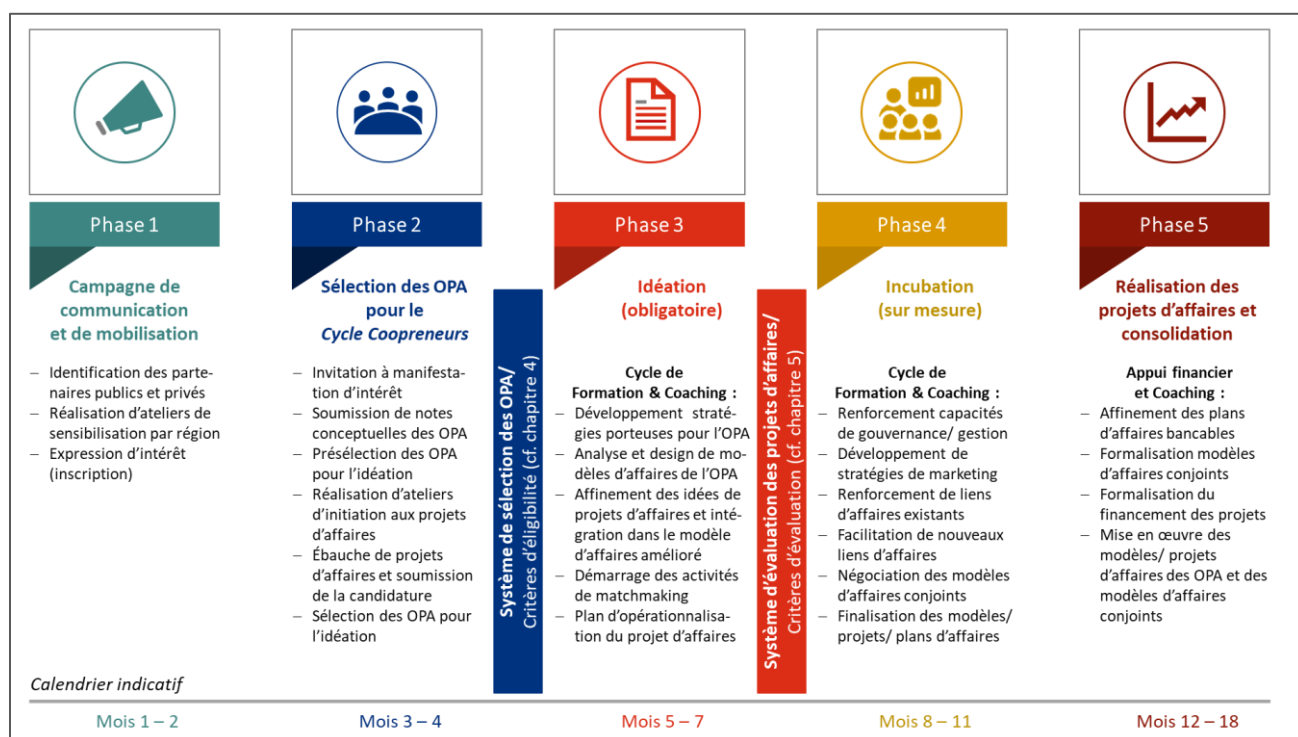


Figure 01 : Localisation des systèmes de sélection des OPA et d'évaluation des projets d'affaires dans le Cycle Coopreneurs (Source : Auteurs)

2 Les comités et leurs rôles dans la réalisation de *Coopreneurs*

D'ici à la fin 2023, le PEAD prévoit de réaliser jusqu'à trois cycles du *Concours Coopreneurs*, axés sur des filières porteuses présélectionnées dans les zones cibles du projet, à savoir le Nord-Ouest et le Centre-Ouest de la Tunisie (Béja, Jendouba, Kairouan, Kasserine, Kef, Sidi Bouzid et Siliana).

Afin de s'assurer que les différentes phases se déroulent conformément aux objectifs généraux et de maintenir une dynamique entre les différents acteurs dans les sept gouvernorats du *Cycle Coopreneurs*, trois comités sont proposés (cf. la figure et les explications sur la composition des comités ci-après) :

- Le Comité de Pilotage (COPIL), qui a pour mission de superviser et de suivre la mise en œuvre de tous les *Cycles Coopreneurs* dans les deux zones et de veiller au respect des principes de mise en œuvre énoncés ci-dessous ;
- Le Comité de Sélection, ayant pour mission de sélectionner les candidats OPA et/ ou petites et moyennes entreprises (PME)/ grandes entreprises (fin de la Phase 2 du *Cycle Coopreneurs*) et d'évaluer les projets d'affaires (fin de la Phase 3) ;
- Les Comités de Suivi régionaux, dont le rôle est de suivre de près la mise en œuvre des mesures d'accompagnement et d'en rendre compte au COPIL, ainsi que de fournir un retour d'information aux acteurs sur le terrain au besoin afin de garantir une amélioration continue de l'approche et des résultats.



Figure 02 : Composition des comités et localisation au cours des *Cycles Coopreneurs* (Source : Auteurs)

Tous les comités sont composés de membres permanents et de membres cooptés. La sélection des membres cooptés est basée sur les régions d'une part et sur les filières concernées d'autre part.

Le **Comité de Pilotage** est un acteur clé dans la conduite du *Concours Coopreneurs*. Les acteurs, membres de cette instance, sont des dirigeants à vocation opérationnelle impliqués dans la maîtrise de

l'objectif et des besoins du *Cycle Coopreneurs*. Le COPIL est composé de représentants des organisations/ acteurs privés suivants :

- Les membres permanents :
 - Le PEAD/ GIZ comme maître d'œuvre ;
 - La Direction Générale de Financement et de l'Investissement des Organisations Professionnelles (DGFIOP) comme responsable du secteur OPA, y compris l'octroi d'avantages/ de subventions de l'État ;
 - L'Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA) au niveau central pour la promotion des investissements et l'octroi d'avantages/ de subventions de l'État.
- Les membres cooptés selon les filières retenues :
 - La Direction Générale des Productions Végétales (DGPV) pour la prestation de services aux OPA ;
 - L'Association Professionnelle Tunisiennes des Banques et des Etablissements Financiers (APTBEF) représentant la perspective des institutions financières (IF) ;
 - Les Groupements Interprofessionnels (GI) des filières concernées pour contribuer une expertise sur les chaînes de valeur concernées ;
 - Le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) xxx pour apporter, le cas échéant, son expertise sur des marchés d'exportation ;
 - Des OPA ne participant pas au *Cycle Coopreneurs* respectif pour apporter une vue réaliste sur la situation des OPA dans les filières concernées et les régions ; et
 - Des PME/ grandes entreprises ne participant pas au cycle respectif qui peuvent contribuer à développer des démarches adaptées aux besoins du secteur privés ;
 - Dans la mesure du nécessaire, un/ des experts/ facilitateurs (consultants indépendants) pour supporter les évaluations économiques et préparer/ modérer les réunions.

Les **Comités de Sélection** est désigné dans chaque gouvernorat ayant comme mission :

- L'évaluation et sélection des candidats pour invitation à participer à la Phase « Idéation » (à la fin de la Phase 2) ;
- L'évaluation et sélection des Projets d'Affaires développés par les OPA et, le cas échéant, leurs partenaires d'affaires (PME/ grandes entreprises) lors de la Phase « Idéation » (fin Phase 3).

Les Comités de Sélection sont composés des représentants des structures d'appui étatiques et du secteur privé au niveau régional ayant un lien avec les filières concernées et les OPA dans le cadre de leurs activités :

- Les membres permanents :
 - GIZ/ PEAD ;
 - Commissariat Régional au Développement Agricole (CRDA) Arrondissement Financement et Encouragement (FE) ;
 - DGFIOP (représentant à l'échelle régionale) ;
 - CRDA Arrondissement Production Végétale (PV) et Agriculture Biologique (AB)
 - DGPV ((représentant à l'échelle régionale) ;
 - APIA régionale ;
 - Représentant Office de Développement du Centre Ouest (ODCO) ou Office de développement du Nord-Ouest (ODNO) ; et
 - Représentants des IF (chargés clientèle).

- Les membres cooptés selon les filières retenues :
 - Des OPA ne participant pas au *Cycle Coopreneurs* respectif ;
 - Des PME/grandes entreprises ne participant pas au cycle respectif ;
 - Dans la mesure du nécessaire, un/ des experts/ facilitateurs (consultants indépendants) pour supporter les évaluations économiques et préparer/ modérer les réunions.

Les **Comités de Suivi** régionaux seront désignés dans chaque gouvernorat pour encadrer le déroulement des activités sur le terrain à partir de la 3^{ème} Phase du *Cycle Coopreneurs*. Ces comités sont composés des représentants des Comités de Sélection. Pour assurer un suivi de près, des réunions mensuelles sont prévues dans chaque région. La composition des comités sera spécifique à chaque région tout en prenant en considération les filières sélectionnées. Lors de la phase pilote du *Concours Coopreneurs*, il peut s'avérer nécessaire de faire appel à un consultant indépendant afin de faciliter la préparation, la modération des réunions et l'évaluation des résultats et de rédiger des conclusions et des messages de retour d'information.

Principes régissant les activités des comités

Compte tenu de l'attribution de fonds publics dans le cadre du *Concours Coopreneurs* et de la nécessité d'assurer la neutralité concurrentielle de tels programmes de soutien financier, les principes suivants doivent être respectés tout au long du processus, y compris lors de la sélection des représentants aux comités :

- Il est essentiel de s'assurer que les représentants au sein des comités ne présentent pas de conflits d'intérêts, qu'ils représentent des structures gouvernementales ou privées.
- Il est impératif d'assurer la confidentialité et la protection des données des OPA et de leurs partenaires d'affaires, à savoir les PME/ grandes entreprises au cours de tout le processus et surtout au niveau des comités (cf. note ci-dessous).
- Il est nécessaire de s'assurer que les comités d'évaluation disposent d'une expertise suffisante pour analyser la faisabilité et la viabilité techniques et économiques et pour évaluer les facteurs sociaux et environnementaux.

Note importante : Le respect inconditionnel de la confidentialité/ protection des données des OPA et des PME et grandes entreprises comme de leurs partenaires d'affaires

Pour accompagner le développement de modèles d'affaires des OPA, celles-ci et éventuellement leurs partenaires d'affaires (fournisseurs d'intrants, acheteurs, prestataires de services privés) doivent fournir des données sensibles entre autres sur la rentabilité, les structures de coûts, les questions financières et les projets d'investissement, voire d'expansion des activités commerciales, leurs marchés et sources de financement. Ils ne le feront que s'ils aient la certitude que ces informations resteront confidentielles. À l'occasion de la phase « Sensibilisation » et plus précisément au moment de l'invitation à exprimer leur intérêt à participer au *Concours Coopreneurs* il convient de les assurer que les données sensibles soient traitées d'une manière confidentielle.

Afin de concrétiser cet engagement, il est nécessaire de parvenir à un accord au cours de la phase « Idéation » à travers une clarification quelles données le PEAD, ses partenaires et les formateurs/ coaches utiliseront dans quel but et sous quelle forme, quelles données doivent impérativement être traitées confidentielles et si et quelles peuvent être communiquées à l'extérieur. Pour cela, des accords respectifs de divulgation des données devront être établis, discutés avec les OPA et, le cas échéant, avec leurs partenaires d'affaires individuellement et signés entre les OPA/ leurs partenaires individuellement et le PEAD avant le début de toute activité de formation/ coaching. Les membres du « Comité de sélection des candidats OPA » et du « Comité d'évaluation des projets d'affaires » (cf. chapitre suivant) ainsi que les formateurs/ coaches doivent également s'engager par écrit en conséquence.

3 Recommandations pour les processus de sélection/ d'évaluation

Il est recommandé d'adopter la démarche suivante pour la sélection des candidats et l'évaluation des projets d'affaires (adapté de Schnier/ GIZ, 2021, GIZ, Document de référence sur les subventions pour la promotion des entrepreneurs (ruraux) et leçons tirées des exemples de mise en œuvre existants ; p.21f) :

- Présélection/ pré-évaluation par les comités régionaux, le cas échéant, avec l'assistance d'experts externes ;
- Évaluation sur base des dossiers soumis par le nombre réduit de candidats/ projets d'affaires présélectionnés/ pré-évalués ;
- Évaluation sur base d'entretiens individuels ou 'pitching' (présentation de l'idée d'affaires), pour la sélection finale pour la Phase « Idéation » et l'évaluation des projets d'affaires ;
- Évaluation sur base d'une visite sur le terrain des OPA, le cas échéant, chez leurs partenaires d'affaires clés ; surtout, mais pas exclusivement, pour l'évaluation des projets d'affaires.

4 Le système de sélection des OPA pour le cycle *Coopreneurs* basés sur les indicateurs de performance des OPA (fin Phase 2)

4.1 Objectif

Les critères d'éligibilité font partie de la procédure de candidature et servent à sélectionner des candidats susceptibles à inviter pour participer dans la phase « Idéation » (pour des détails sur les phases du *Concours Coopreneurs* cf. document « Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée *Coopreneurs* », Chapitre 6).

Les critères d'éligibilité seront communiqués aux OPA qui se sont inscrites sur une liste d'intéressés et, le cas échéant, aux PME et grandes entreprises ayant un intérêt d'accompagner au long du *Cycle Coopreneurs* les OPA avec lesquelles ces entreprises travaillent déjà. Les candidats sont tenus de remplir un formulaire « Manifestation d'Intérêt » qui comprend des questions relatives aux critères d'éligibilité (cf. les sections 4.2 et 4.3 ci-dessous pour les critères). Les réponses seront ensuite évaluées par le Comité de Sélection de Candidats OPA qui classe les résultats en fonction du potentiel probable des candidats à améliorer leurs modèles d'affaires, à devenir plus performants et à bénéficier à leurs membres et partenaires d'affaires. Les meilleurs candidats sont ensuite invités à participer à la phase « Idéation ».

Pour les indicateurs de performance des OPA servant de base des critères d'éligibilité il convient de se référer au document « Méthodologies et approches choisies pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée *Coopreneurs* » (cf. Chapitre 7 – Système de suivi).

4.2 Critères éliminatoires

Il s'agit d'une OPA qui opère dans une filière porteuse promue par le PEAD et qui offre des services et/ ou des produits qui sont déjà demandés ou pourraient être demandés par des clients internes (adhérents) et/ou externes (partenaires d'affaires en amont ou en aval, prestataires de services, projets, autres). L'OPA et ses adhérents sont installés au Nord-Ouest ou au Centre-Ouest de la Tunisie.

Les OPA éligibles existent déjà et sont enregistrées comme Société mutuelle de services agricoles de base (SMSA de base), Société mutuelle de services agricoles centrale (SMSA centrale) ou Groupements de développement de l'agriculture (GDA)/ Groupements de développement de l'agriculture et de la pêche (GDAP). Dans des cas justifiés (services ou produits de qualité ayant un marché prometteur,

lien existant avec un acheteur, etc.), les Groupements d'intérêt économique (GIE), des groupements en cours de création ou des groupements informels peuvent également être admis. Cela sera décidé par le projet PEAD au cas par cas.

Seront exclues les OPA ainsi que les PME/ grandes entreprises ayant une réputation douteuse, par exemple en raison de :

- Détournement des cotisations des adhérents, de subventions de l'état ou de projets au profit de certains adhérents, membres du conseil d'administration ou gérants ;
- Détournement de biens collectifs (machines, équipements, matériels, etc.) au profit de certains adhérents, membres du conseil d'administration ou gérants ;
- Défaut de paiement des impôts et des contributions à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) ;
- Antécédents de non-respect des agréments (par ex. livraison de produits/ services, remboursement de prêts) avec des partenaires d'affaires (acheteurs, prestataires de services) ;
- Antécédents de non-paiement de contributions propres dans le cas de subventions de l'état ou non-remboursement de la partie prêt en cas d'un soutien financier de l'état.

4.3 Critères d'éligibilité

Les critères d'éligibilité se réfèrent à une rétrospective de l'évolution de l'organisation, à sa situation actuelle et à ses perspectives d'améliorer sa performance comme prestataire de services pour ses adhérents et des clients externes ainsi que comme acteur actif au marché. Il s'agit de fournir des informations pertinentes et utiles pour que le Comité de Sélection de Candidats OPA puisse évaluer la probabilité de réussite des projets d'affaires des organisations manifestant leur intérêt.

Seront admis au processus « Idéation » les OPA qui répondent aux critères d'éligibilité donnés dans le tableau suivant. Les réponses dans le formulaire « Manifestation d'Intérêt » sont sous forme de texte, les indicateurs de type opérationnel ne sont pas encore à soumettre en détail, des valeurs approximatives sont suffisantes.

Tableau 01 : Critères d'éligibilité pour Coopreneurs basés sur les indicateurs de performance des OPA

Indicateurs de performance des OPA	Critères d'éligibilité pour être admis à la phase « Idéation »
Indicateurs de base	- Situation légale en règle (SMSA, GDA ou autre selon le Cycle Coopreneurs) - Vision et mission de l'OPA - Nombre des adhérents (minimum 10) - Composition des adhérents - Tenue d'Assemblées Générales annuelles lors des trois dernières années - Capacités de gouvernance/ leadership - Nombre de personnel permanent - Niveau de participation des adhérents aux activités collectives - Capacité à mobiliser des ressources internes (niveau OPA et adhérents) - Santé financière (par ex. chiffres clés sélectionnées et/ ou bilan comptable qui reflètent la santé financière)
Indicateurs de suivi des activités actuelles	- Choix d'une/ de chaîne(s) de valeur (CVA) porteuse(s) - Offre actuelle de services et activités clés - Évaluation de la pertinence de ces services/ activités pour les adhérents - Évaluation des tendances de la demande pour ces services/ activités - Description des bénéfices de la prestation des services pour les adhérents

	- Partenariats d'affaires clés existants en amont et/ ou en aval (fournisseurs d'intrants, acheteurs, etc.) - Autres partenaires importants (institutions financières, prestataires de services, autorités, etc.)
Indicateurs de l'idée du projet d'affaires	- Idée principale du projet d'affaires (par ex. nouveau produit/ service, amélioration produit/ service, amélioration relations acheteurs, combinaison produits/ services, augmentation de l'offre) - Effets escomptés du projet d'affaires sur la situation et la stratégie de développement/ le modèle d'affaires de l'OPA - Bénéfices escomptés du projet d'affaires pour les adhérents (amélioration de la performance/ compétitivité, augmentation des revenus, capacités d'investissement, etc.) - Liens d'affaires existants avec des partenaires d'affaires clés pour le projet d'affaires (acheteurs, fournisseurs d'intrants, prestataires de services non-financiers ou financiers) - Lien entre l'idée de projet d'affaires et la chaîne de valeur porteuse choisi (capacités des adhérents et de l'OPA de conquérir les marchés cibles) - Évaluation initiale de la viabilité économique et la faisabilité financière du projet d'affaires - Demande future pour le(s) services et/ ou produits (demande des adhérents, clients externes, nouveaux marchés potentiels, tendances des marchés) - Disponibilité des facteurs de production/ pour les services requis (ressources naturelles, financement, main d'œuvre, y compris les jeunes, etc.) - Conditions préalables pour pouvoir offrir les services/ produits à des prix compétitifs - Évaluation initiale des concurrents offrant des services/ produits similaires et évaluation initiale des avantages compétitives de l'OPA - Impacts socio-économiques et environnementale escomptés (emploi, revenus, inclusion jeunes/ femmes, vie associative et en la commune, impact sur l'environnement, etc.)

Source : Auteurs

4.3 Grille d'évaluation comparative pour les critères d'éligibilité

La grille d'évaluation est conçue de manière à pouvoir être utilisée aussi bien pour des auto-évaluations par les OPA combinées à des évaluations externes que pour des évaluations externes pures. Les auto-évaluations pourraient être accompagnées par les formateurs/ coachs lors des ateliers d'initiation aux projets d'affaires prévus lors de la Phase 2 « Sélection des OPA pour le Cycle *Coopreneurs* ». Ensuite, les Comités de Sélection pourraient procéder à des évaluations externes sur la base des notes conceptuelles soumises par les OPA et des visites sur le terrain des OPA.

Le schéma d'évaluation (cf. tableau 02 suivant) suit la logique du tableau 01 ci-dessus et est complété par un système de notation (scores), qui est structuré comme suit :

- Les trois groupes d'indicateurs de performance sont définis avec un score total : Indicateurs de base (25 points au maximum), Indicateurs de suivi des activités actuelles (25 points) et Indicateurs de l'idée de projet d'affaires (50 points).
- Pour chaque critère d'éligibilité, des sous-critères (paramètres d'évaluation) sont défini, qui – en fonction de l'importance de ces paramètres – sont évalués avec des points pondérés différemment, soit au maximum 2, 3 ou 5 points.
- Un seul paramètre (sous-critère) peut être sélectionné par critère d'éligibilité, de sorte qu'un maximum de 2, 3 ou 5 points peut être obtenu par critère.
- Le score qu'un candidat doit atteindre pour être invité à participer au *Concours Coopreneurs* doit être déterminé d'un Cycle à l'autre en fonction du niveau de qualité de toutes les OPA qui ont soumis des notes conceptuelles.

Tableau 02 : Grille d'évaluation comparative pour les critères d'éligibilité pour *Coopreneurs* basés sur les indicateurs de performance des OPA

Indicateurs de performance des OPA	Critères et sous-critères d'éligibilité pour être admis à la phase « Idéation »	Score	Auto-évaluation	Évaluation externe	Observations
Indicateurs de base Score maximal : 25	Situation légale (SMSA, GDA ou autre)	max. 2			
	- L'OPA est dotée du statut juridique d'une SMSA	2			
	- L'OPA a soumis la demande pour devenir une SMSA	2			
	- Possibilité/ volonté d'une GDA/ GDAP à transformer en SMSA	1			
	- Possibilité/ volonté d'un groupement informel de formaliser	1			
	Vision et mission de l'OPA	max. 3			
	- L'OPA dispose d'une stratégie claire de moyen à long terme	3			
	- L'OPA dispose d'une vision/ mission qui guident ses activités	2			
	- L'OPA a défini quelques objectifs qui guident ses activités	1			
	- L'OPA ne dispose pas encore d'une orientation stratégique	0			
	Nombre des adhérents (minimum 10)	max. 2			
	- L'OPA a une vision stratégique de son adhésion optimale	2			
	- Les adhésions ont augmenté au cours des 5 dernières années	1			
	- L'OPA n'a pas encore défini une vision stratégique d'adhésion	0			
	Composition des adhérents	max. 2			
	- L'OPA comprend un nombre équilibré d'adhérents féminins et/ ou jeunes ou est entièrement composée de femmes ou jeunes	2			
	- L'OPA a commencé à intégrer d'une manière active les femmes et les jeunes	1			
	- L'OPA n'a pas encore défini une stratégie d'intégration des femmes et jeunes	0			
	Tenue d'Assemblées Générales (AG) annuelles	max. 2			
	- L'OPA a tenu des AG annuelles au cours des 3 dernières années	2			
	- L'OPA a tenu une AG lors des 2 dernières années	1			
	- L'OPA est nouvellement formée et n'a pas encore tenu une AG	0			

Indicateurs de performance des OPA	Critères et sous-critères d'éligibilité pour être admis à la phase « Idéation »	Score	Auto-évaluation	Évaluation externe	Observations
	Capacités de gouvernance/ leadership	<i>max. 3</i>			
	- Les structures, les mandats et responsabilités du conseil d'administration (CA) et de la direction exécutive (DE) sont clairement définis, documentés, mis en œuvre et contrôlés	3			
	- Les structures, les mandats et responsabilités de leadership (CA, DE) fonctionnent sur la base de manuels de procédures	2			
	- Les structures, les mandats et responsabilités de leadership (CA, DE) fonctionnent sur la base d'accords informels	1			
	- Les structures de leadership ne sont pas encore définies	0			
	Nombre de personnel permanent	<i>max. 2</i>			
	- L'OPA compte plus de 5 employés permanents	2			
	- L'OPA compte moins de 5 employés permanents	1			
	- L'OPA n'a pas encore créé d'emplois et recruté de personnel	0			
	Niveau de participation des adhérents aux activités collectives	<i>max. 3</i>			
	- La majorité d'adhérents s'engage dans des activités collectives par leur travail et/ou d'autres ressources (financières, matérielles, etc.)	3			
	- Un groupe suffisamment important d'adhérents innovants contribue aux activités collectives et peut inciter d'autres à les suivre	2			
	- Un groupe minoritaire d'adhérents mène des activités collectives	1			
	- Les adhérents ne sont que les bénéficiaires des activités de l'OPA	0			
	Capacité à mobiliser des ressources internes (OPA/ adhérents)	<i>max. 3</i>			
	- L'OPA a prouvé à plusieurs reprises au cours des 5 dernières années qu'elle était capable de mobiliser des ressources internes aux besoins (ressources financière, humaines ou autres)	3			
	- L'OPA a prouvé qu'elle était capable de mobiliser des ressources internes autres que financières	2			
	- Les membres manifestent clairement leur volonté et leur capacité à contribuer aux activités collectives	1			
	- L'OPA n'a pas encore démontré sa capacité à mobiliser des ressources internes	0			

Indicateurs de performance des OPA	Critères et sous-critères d'éligibilité pour être admis à la phase « Idéation »	Score	Auto-évaluation	Évaluation externe	Observations
Indicateurs de suivi des activités actuelles <i>Score maximal : 20</i>	Santé financière (par ex. chiffres clés sélectionnées et/ ou bilan comptable qui reflètent la santé financière)	<i>max. 3</i>			
	- L'OPA dispose d'un capital et génère des revenus réguliers de divers services/ activités	3			
	- L'OPA génère des revenus réguliers de services/ activités	2			
	- L'OPA dispose de capital mais ne génère pas de revenus	1			
	- L'OPA ne dispose ni de capital ni de revenus	0			
	Choix d'une/ de chaîne(s) de valeur (CVA) porteuse(s)	<i>max. 3</i>			
	- L'OPA et ses membres sont actifs dans plusieurs CVA porteuses	3			
	- Les adhérents de l'OPA sont actifs dans divers CVA porteuses	2			
	- L'OPA est active dans une CVA porteuse	1			
	Offre actuelle de services et activités clés	<i>max. 3</i>			
	- L'OPA offre plusieurs services/ activités demandés par ses adhérents et des clients externes	3			
	- L'OPA offre plusieurs services/ activités demandés par ses adhérents	2			
	- L'OPA offre un service/ une activité demandé par ses adhérents	1			
	- L'OPA n'offre pas encore des services/ activités	0			
	Pertinence de ces services/ activités pour les adhérents	<i>max. 3</i>			
	- Les services/ activités sont essentiels pour que les membres puissent conquérir des marchés rémunérateurs	3			
	- Les services/ activités contribuent à améliorer la performance des adhérents	2			
	- Les services/ activités ne sont pas pertinents pour les adhérents	0			
	Tendances de la demande pour ces services/ activités	<i>max. 3</i>			
	- Les services/ activités font l'objet d'une demande en forte croissance vu l'importance croissante de la CVA	3			
	- Des producteurs non-adhérents souhaitent adhérer afin de bénéficier de ces services/ activités	2			

Indicateurs de performance des OPA	Critères et sous-critères d'éligibilité pour être admis à la phase « Idéation »	Score	Auto-évaluation	Évaluation externe	Observations
	- La demande ne montre pas de signes de croissance	0			
	Bénéfices de la prestation des services pour les adhérents	<i>max. 3</i>			
	- Les services/ activités actuels ont fortement contribué à l'augmentation des revenus des adhérents au cours des dernières 3 années	3			
	- Les services/ activités actuels contribuent à une augmentation modérée des revenus des adhérents	2			
	- Les services/ activités actuels contribuent à stabiliser les revenus des adhérents au cours des années	1			
	- Les services/ activités actuels n'ont aucun effet sur les revenus des adhérents	0			
	Partenariats d'affaires clés existants en amont et/ ou en aval (fournisseurs d'intrants, acheteurs, prestataires de services)	<i>max. 3</i>			
	- L'OPA dispose d'une expérience de collaboration avec des partenaires d'affaires (fournisseurs d'intrants, acheteurs, prestataires)	3			
	- Dans le cadre de ses services/ activités actuels, l'OPA est en train d'initier des liens d'affaires	2			
	- Des adhérents de l'OPA disposent d'expériences en collaboration avec des partenaires d'affaires	1			
	- L'OPA ne dispose pas encore d'expériences en collaboration avec des partenaires d'affaires	0			
	Autres partenaires importants (institutions financières, prestataires de services, autorités, etc.)	<i>max. 2</i>			
	- L'OPA bénéficie de l'offre de prestataires de service financiers (crédits, subventions, etc.) et/ ou non-financiers (service-conseil, formations, information sur les marchés/ technologies, etc.)	2			
	- L'OPA a accès à des services non-financiers de base.	1			
	- L'OPA n'a pas accès à des services externes.	0			
Indicateurs de l'idée du projet d'affaires <i>Score maximal : 55</i>	Idée principale du projet d'affaires (par ex. nouveau produit/ service, amélioration produit/ service, amélioration relations acheteurs, combinaison produits/ services, augmentation de l'offre)	<i>max. 5</i>			
	- L'idée principale du projet d'affaires est innovante en termes de la génération de revenus pour les adhérents et pour l'OPA	5			
	- L'idée principale du projet d'affaires n'est pas innovante mais va contribuer à la génération de revenus pour les adhérents et l'OPA	3			

Indicateurs de performance des OPA	Critères et sous-critères d'éligibilité pour être admis à la phase « Idéation »	Score	Auto-évaluation	Évaluation externe	Observations
	- L'idée principale du projet d'affaires ne contribuera pas à augmenter les revenus des adhérents/ de l'OPA	0			
	Effets escomptés du projet d'affaires sur la situation et la stratégie de développement/ le modèle d'affaires de l'OPA	<i>max. 5</i>			
	- L'idée du projet d'affaires s'intègre d'une manière claire et stratégique dans le modèle d'affaires de l'OPA	5			
	- Le projet présente un intérêt stratégique pour l'OPA, mais son intégration dans son modèle d'affaires doit encore être concrétisée	3			
	- Le lien entre le projet d'affaires et le modèle d'affaires de l'OPA n'est pas clair	0			
	Bénéfices du projet d'affaires pour les adhérents (amélioration de la performance/ compétitivité, augmentation des revenus, capacités d'investissement, etc.)	<i>max. 5</i>			
	- Le projet d'affaires va fortement contribuer à l'augmentation des revenus des adhérents et à leurs capacités d'investissement	5			
	- Le projet d'affaires va contribuer à une augmentation modérée des revenus des adhérents	3			
	- Le projet d'affaires va contribuer à stabiliser les revenus des adhérents	1			
	- Le projet d'affaires ne va pas avoir un effet sur les revenus des adhérents	0			
	Liens d'affaires existants avec des partenaires d'affaires clés pour le projet d'affaires (acheteurs, fournisseurs d'intrants, prestataires de services non-financiers ou financiers)	<i>max. 5</i>			
	- L'OPA a déjà collaboré avec les partenaires d'affaires clés pour la réalisation du projet d'affaires au cours des dernières 3 années	5			
	- L'OPA a déjà initié les contacts/ discussions avec le(s) partenaires d'affaires clés pour la réalisation du projet d'affaires	3			
	- Un/ des adhérent(s) collabore(nt) déjà avec les partenaires d'affaires clés pour le projet d'affaires sur plusieurs années	1			
	- Les partenaires d'affaires clés pour le projet d'affaires ne sont pas encore identifiés	0			
	Lien entre l'idée de projet d'affaires et la chaîne de valeur (CVA) porteuse choisie (capacités des adhérents et de l'OPA de conquérir les marchés cibles)	<i>max. 5</i>			

Indicateurs de performance des OPA	Critères et sous-critères d'éligibilité pour être admis à la phase « Idéation »	Score	Auto-évaluation	Évaluation externe	Observations
	- L'idée du projet d'affaires comble une lacune essentielle le long de la CVA et contribue à la création de valeur ajoutée	5			
	- L'idée du projet d'affaires est de conquérir des marchés rémunérateurs de la CVA et de capter ainsi une partie de la valeur ajoutée	3			
	- L'idée du projet d'affaires est de stabiliser les parts de marchés déjà obtenus par l'OPA et ses adhérents	1			
	- L'idée du projet d'affaires n'a pas de liens avec la CVA porteuse choisie	0			
	Viabilité économique et faisabilité financière du projet d'affaires	<i>max. 5</i>			
	- La note conceptuelle présentée par l'OPA montre clairement la viabilité économique et la faisabilité financière du projet d'affaires	5			
	- Le concept de l'OPA montre clairement la viabilité économique, mais la faisabilité financière doit encore être démontrée	3			
	- Le concept de l'OPA suggère la viabilité et la faisabilité du projet d'affaires, mais des preuves suffisantes font encore défaut	1			
	- Le concept présenté soulève des doutes sur la viabilité économique et la faisabilité financière du projet d'affaires	0			
	Demande future pour le(s) services et/ ou produits (demande des adhérents, clients externes, nouveaux marchés potentiels, tendances des marchés)	<i>max. 5</i>			
	- La note conceptuelle présentée par l'OPA indique une claire augmentation future de la demande pour le(s) services/ produits faisant objet du projet d'affaires	5			
	- Le concept de l'OPA indique une augmentation potentielle de la demande, à condition que l'OPA mette au point/ en œuvre une stratégie de communication professionnelle	3			
	- Le concept de l'OPA n'indique pas que la demande augmentera à l'avenir	0			
	Disponibilité des facteurs de production/ pour les services requis (ressources naturelles, financement, main d'œuvre, y compris les jeunes, etc.)	<i>max. 5</i>			
	- La note conceptuelle présentée par l'OPA démontre clairement que les facteurs de production/ pour les services requis sont disponibles et/ ou peuvent être acquis	5			

Indicateurs de performance des OPA	Critères et sous-critères d'éligibilité pour être admis à la phase « Idéation »	Score	Auto-évaluation	Évaluation externe	Observations
	- Le concept démontre que des facteurs essentiels de production/ pour les services requis sont disponibles, mais qu'un concept de financement pour les achats additionnels doit encore être développé	3			
	- Le concept de l'OPA indique que les facteurs de production/ pour les services requis ne sont pas disponibles	0			
	Conditions préalables pour pouvoir offrir les services/ produits à des prix compétitifs	<i>max. 5</i>			
	- La note conceptuelle présentée par l'OPA présente le mécanisme de détermination de prix et donne une analyse des prix compétitifs	5			
	- Le concept de l'OPA donne une idée du prix du service/ produit offert et une indication de prix compétitifs	3			
	- Les analyses économiques ne donnent pas d'idées claires sur la détermination des prix et les prix compétitifs	0			
	Concurrents offrant des services/ produits similaires et évaluation initiale des avantages compétitifs de l'OPA	<i>max. 5</i>			
	- La note conceptuelle présentée par l'OPA donne une analyse claire de l'offre des concurrents potentiels et des avantages compétitifs de l'OPA	5			
	- Le concept de l'OPA présente des indications de la situation concurrentielle et des avantages compétitifs de l'OPA	3			
	- Le concept de l'OPA ne fournit pas d'indications de la situation concurrentielle et des avantages compétitifs de l'OPA	0			
	Impacts socio-économiques et environnementale escomptés (emploi, revenus, inclusion jeunes/ femmes, vie associative et en la commune, impact sur l'environnement, etc.)	<i>max. 5</i>			
	- La note conceptuelle de l'OPA fournit des projections détaillées des résultats attendus aux trois niveaux des indicateurs de durabilité, à savoir les niveaux économique, social et environnemental	5			
	- Le concept de l'OPA fournit des indications sur les résultats attendus à deux des trois niveaux d'indicateurs de durabilité	3			
	- Le concept de l'OPA fournit des indications sur les résultats attendus à un des trois niveaux d'indicateurs de durabilité	1			
	- Le concept ne fournit pas d'indications sur les résultats attendus aux niveaux des indicateurs de durabilité	0			

Source : Auteurs

5 Le système d'évaluation des idées de projets d'affaires présentés par les OPA (fin Phase 3)

5.1 Définition des critères et du système d'évaluation des idées de projets d'affaires

Au-delà des critères d'éligibilité pour la présélection (cf. section 3.3), les critères d'évaluation des idées de projet d'affaires découlent **des objectifs du projet PEAD** et **des indicateurs de performance des OPA** (cf. chapitre 7 dans le document « Méthodologies et approches choisis pour l'ingénierie de la méthodologie intégrée *Coopreneurs* »).

Selon le PEAD, le projet d'affaires d'une OPA « sera évalué sur la base des critères endogènes comme la qualité de la gouvernance interne et la capacité de gestion des relations d'affaires et services intégrés ; et exogènes, comme la satisfaction de la demande du marché et la compétitivité du produit... l'impact sur les revenus des membres, la stabilisation de l'emploi agricole, et le développement des chaînes de valeur locales » (PEAD, s.d.).

Ainsi, le système d'évaluation des projets d'affaires sera aligné aux orientations d'amélioration de la performance de l'OPA qui se base sur les aspects fondamentaux suivants :

- Viabilité économique et financière du modèle d'affaires de l'OPA et intégration judicieuse du projet d'affaires dans le modèle d'affaire entraînent une bonne probabilité de réussite si elles sont basées sur une étude de marché, la qualité de la proposition de valeur, la faisabilité du plan d'investissement, la qualité du plan d'affaires bancable, etc. ;
- **Création d'opportunités** telles que l'exploitation du potentiel de création d'emplois et d'augmentation des revenus, en particulier pour les membres des OPA et notamment pour les jeunes et les femmes ;
- **Contribution au développement local** en créant des synergies entre OPA et les entreprises existantes afin de valoriser les ressources humaines, sociales et environnementales disponibles dans les zones ;
- **Développement de liens d'affaires** avec les entreprises acheteuses grâce à l'orientation d'affaires des OPA et au développement des compétences commerciales et techniques nécessaires à une intégration efficace aux marchés ;
- **Inclusion sociale** par des organisations de producteurs qui respectent les principes de l'économie sociale et solidaire en termes de gouvernance et de conditions de travail pour assurer la durabilité sociale et environnementale de leurs activités ;
- **Formalité de l'activité (ou volonté de formaliser)** conformément aux cadres spécifiques du pays par des OPA formelles (ou celles qui sont prêtes à entamer ou ont entamé des procédures de formalisation).

Ainsi, pour l'élaboration des critères d'évaluation et de sélection des projets d'affaires viables des OPA, il est recommandé de les classer en deux types de critères, notamment (cf. tableaux suivants) :

- Les critères d'appréciation générale et
- Les critères spécifiques au projet d'affaires.

5.2 Critères d'évaluation des idées des projets d'affaires

5.2.1 Critères d'appréciation générale

Les critères d'appréciation générale permettant de convaincre le Comité de Sélection de la pertinence, des connaissances et du savoir-faire et du comportement de l'OPA candidate, du potentiel du créneau de marché et du sérieux de l'OPA ainsi que la capacité à réussir le démarrage et le développement du projet d'affaires et de l'aspect innovant de l'idée du projet.

Tableau 03 : Système d'évaluation des idées de projets d'affaires présentés par les OPA : Critères d'appréciation générale

N°	Critères d'appréciation générale
1	Le projet d'affaires est judicieusement intégré dans le modèle d'affaires de l'OPA
2	Les responsables/ les membres de l'OPA démontrent des capacités entrepreneuriales
3	Les responsables/ les membres de l'OPA possèdent des connaissances de base (à valoriser et renforcer) nécessaires à la gestion du projet d'affaires
4	La qualité générale et le caractère innovant de l'idée du projet d'affaires sont prouvés
5	L'adéquation entre le profil et les capacités de l'OPA et l'ampleur du projet d'affaires envisagé
6	Le positionnement de l'OPA dans la chaîne de valeurs est décrit
7	L'apport du projet d'affaires dans le développement de la chaîne de valeur est décrit
8	La rentabilité économique du projet d'affaires envisagé est décrite
9	La viabilité financière du projet d'affaires envisagé est décrite
10	Les liens d'affaires existants avec des partenaires d'affaires clés (acheteurs, fournisseurs d'intrants, prestataires de services non-financiers ou financiers) sont décrits
11	L'avantage concurrentiel, la valeur ajoutée ou tout autre élément distinctif est spécifié
12	Le projet d'affaires est modifiable et extensible (scalabilité et durabilité après le soutien du projet)

Source : Auteurs

5.2.2 Critères spécifiques au projet d'affaires

Les critères spécifiques sont des critères qui permettent d'évaluer la faisabilité, la viabilité et la pertinence du projet d'affaires proposé en tant que partie intégrante du modèle d'affaires de l'OPA.

Tableau 04 : Système d'évaluation des idées de projets d'affaires présentés par les OPA : Critères spécifiques au projet d'affaires

Catégorie	Critères spécifiques au projet d'affaires
Critères de faisabilité	
Responsabilité	Une équipe/ une personne est désignée et dispose de compétences de base (à valoriser et renforcer) complémentaires et nécessaires à la réalisation du projet
Cadre législatif	- Le projet d'affaires envisagé par l'OPA est applicable dans le cadre de la législation et la réglementation nationale
Présentation générale	- La méthodologie et les activités pour la mise en œuvre du projet d'affaires sont clairement présentées - La valeur ajoutée du projet d'affaires obéit aux besoins des clients internes (adhérents) et externes tout en s'alignant aux moyens et activités existantes et à améliorer et apporte une amélioration des revenus

Catégorie	Critères spécifiques au projet d'affaires
Performance actuel	- L'OPA dispose d'une vision commune, développée d'une manière participative et partagée par les adhérents - L'OPA est connue et reconnue pour la qualité de ses services et elle fait preuve d'expérience préalable en gestion des projets d'affaires - L'engagement des adhérents est un signe de bon leadership (présence dans les réunions, participation dans des activités conjointes, régularité des paiements des cotisations, etc.)
Modèle d'affaire de l'OPA (cf. aussi modèle d'affaires conjoint et critères de viabilité ci-dessous)	- Proposition de valeur : - o Le produit/ service répond à un besoin identifié par les membres internes (adhérents) et/ ou externes de l'OPA - o Le produit/ service apporte une amélioration palpable (mesurable) auprès des clients internes (adhérents) et externes de l'OPA : amélioration de la productivité, des rendements ; augmentation des revenus ; amélioration de la qualité de vie ; etc. - o L'OPA s'approvisionne d'abord auprès de ses adhérents et ne complète ses achats qu'en cas de besoin - Aperçu du marché : - o La typologie des services fournis par les OPA existe - o Les segments de marchés (types/ nombre de clients demandeurs) sont identifiés - o Les exigences d'accès au marché (normes, volumes, etc.) et les stratégies pour y répondre sont décrites - o Le niveau de satisfaction des clients est connu (par ex. concernant les produits ou services en termes de qualité, volumes, régularité, rapport coûts-bénéfices, fiabilité, etc.) - o L'ampleur et le dynamisme du créneau de marché ciblé sont décrits pour les trois prochains exercices financiers - o La situation concurrentielle et un benchmarking avec les forces et faiblesses les principaux sont décrits - o Les phases de la stratégie de marketing sont identifiées et planifiées jusqu'à la mise en échelle (scale-up) - Les partenaires clés (autres que ceux qui concluent un agrément sur un modèle d'affaires conjoint avec l'OPA) sont identifiés et décrits (prestataires privés et publics de services non-financiers et financiers) - L'OPA a connaissance du panorama financier et de l'engagement que représente un crédit auprès d'une institution financière
Modèle d'affaires conjoint	- Les partenaires clés dans la chaîne de valeur sont bien définis : - o Le(s) type(s) et le nombre des partenaires privés - o Le(s) type(s) de(s) modèle(s) d'affaires conjoints - o Les rôles et responsabilités des partenaires d'affaires - o Les conditions de collaboration (agrément informel ou formel) - o Les types et contributions au projet d'affaires de l'OPA - Des canaux de communication et collaboration avec les clients potentiels ont été identifiés
Critères de viabilité	
Ressources disponibles	- L'OPA dispose d'un endroit approprié et des ressources propres matérielles et immatérielles nécessaires à l'investissement (description de l'inventaire) - L'OPA dispose des ressources humaines, physiques et financières nécessaires au lancement de l'activité (description des profils et compétences)
Performance économique	- Les hypothèses du volume de ventes/ revenus sont cohérentes et réalistes - La fourchette des prix envisagés est réaliste par rapport à la structure des coûts/ du prix de revient - La marge brute est bien calculée par rapport à la nouvelle structure de revenus et des coûts - Le seuil de rentabilité est bien estimé par rapport au chiffre d'affaires envisagé

Catégorie	Critères spécifiques au projet d'affaires
	- Le retour sur investissement est bien estimé
Analyse forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) ainsi que des risques	- Une analyse FFOM est réalisée et les effets sur le projet d'affaires sont évalués - Les risques d'affaires ont été identifiés, et des mesures de mitigation planifiées
Plan d'affaires (premier draft)	Le plan d'affaires est complet, cohérent avec le plan financier et l'étude de marché et inclue une dimension temporaire bien établie et une attribution des tâches : - Les chiffres d'affaires actuelles et prospectives ainsi que les parts issues du projet d'affaires sont projetés - Les charges de l'activité/ service sont détaillées et calculées sur les trois premières années - L'estimation de l'investissement est bien cohérente avec l'ampleur du projet et la capacité de l'OPA - Le plan financier est détaillé, complet et cohérent avec l'investissement prévu ainsi que les coûts d'opération futurs - Les sources de financement sont bien listées (autofinancement, services financiers, contributions partenaires d'affaires, subventions de l'État et du PEAD) - Les prévisions financières démontrent une viabilité, voire une rentabilité
Système de suivi	L'OPA a défini des indicateurs de performance (key performance indicators/ KPI) et établi un système de suivi pour mesurer et suivre ses activités et assurer une gestion stratégique de ses affaires
Critères de désirabilité (satisfaction)	
Gouvernance	Les prises de décision pour la mise en œuvre du projet d'affaires sont transparentes et participatives
Innovation	Le projet d'affaires proposé présente des caractéristiques innovantes (environnementales, sociales, niches de marché ou autres)
Liens d'affaires existants	Des liens d'affaires existent avec des partenaires d'affaires clés pour le projet d'affaires (acheteurs, fournisseurs d'intrants, prestataires de services non-financiers ou financiers)
Valorisation territoriale	Le produit/ service valorise les ressources du territoire (ressources naturelles, sociales, culturelles)
Qualité	- Le produit/ service est de bonne qualité, par rapport aux exigences des marchés cibles - Un système d'assurance de la qualité tout au long de la chaîne d'approvisionnement est décrite
Critères d'inclusion sociale	
Bénéficiaires	- Nombre/ proportion par catégorie des bénéficiaires du projet d'affaires (adhérents de l'OPA et partenaires d'affaires) - Nombre/ types d'emploi créé aux niveaux de l'OPA et de ses partenaires d'affaires
Participation équitable	- Dans les OPA mixtes, la diversité des genres (mixité hommes/ femmes/ jeunes) est respectée dans les fonctions pertinentes - L'inclusion aux prises de décision est garantie à toutes les catégories des personnes - Taux de adhérents/ bénéficiaires s'impliquant dans des activités sociales et économiques - L'apport en savoir-faire/ savoir-être et montée en compétence des membres internes et externes de l'OPA
Conditions de travail décentes	Les travailleurs disposent ou disposeront d'un contrat de travail formel, d'un revenu décent et d'une couverture sociale

Catégorie	Critères spécifiques au projet d'affaires
Critères d'impact environnemental	
Stratégie environnementale	Les impacts directs ou indirects, positifs ou négatifs du produit/ service sur l'environnement sont identifiés
	Les processus d'approvisionnement et de production des biens (ou la pratique de prestation des produits/ services) évitent des effets directs et indirects négatifs sur l'environnement
	L'OPA a prévu des processus pour vérifier régulièrement son impact sur l'environnement (désignation d'un responsable de politique environnementale, contrôles des déchets, monitoring du cadre réglementaire, vérification du respect des normes environnementales, etc.)

Source : Auteurs