Outil Agri CP

Normes de Protection des Clients (CP) pour le secteur agricole

Guide

Quand et comment utiliser l'outil Agri CP

Version 1 : novembre 2026

cerise-sptf.org

Outil Agri CP destiné aux organisations agricoles

L'outil Agri CP (Protection des Clients) est un outil de gestion et d'évaluation développé conjointement par Cerise+SPTF et le Fonds IDH Farmfit afin d'adapter la Protection des clients à la prestation de services agricoles. Cet outil évalue la manière dont une organisation agricole (entreprise agroalimentaire, organisation d'agriculteurs ou prestataire de services agricoles) protège les petits exploitants agricoles dans l'ensemble de ses relations commerciales, contractuelles ou d'adhésion — fourniture d'intrants, accès aux marchés, services financiers et non financiers, et pratiques en matière de données. L'outil utilise une approche flexible pour refléter les services fournis et la manière dont ils sont dispensés. Les services peuvent être fournis directement par l'organisation ou par l'intermédiaire de partenaires. Les agents ne font pas l'objet d'une analyse distincte : aux fins de l'évaluation, ils sont considérés comme faisant partie intégrante du canal de distribution de l'organisation, à l'instar des quasi-salariés ou des représentants directs. Leurs pratiques et leur conduite doivent donc être prises en compte lors de l'évaluation de tous les indicateurs pertinents. S'appuyant sur huit Normes de Protection des Clients (adaptées du domaine de l'inclusion financière à celui de l'agriculture des petits exploitants), sa structure se décline en Normes, Pratiques Essentielles et indicateurs. L'outil hiérarchise les éléments indispensables prioritaires et les éléments indispensables (y compris un sous-ensemble présentant un risque immédiat de préjudice) parallèlement aux bonnes pratiques afin d'orienter un plan d'amélioration assorti d'un calendrier. Il est destiné aux investisseurs pour évaluer et orienter les institutions partenaires, ainsi qu'aux organisations agricoles pour l'auto-évaluation.

Cerise+SPTF est une initiative conjointe de deux leaders mondiaux de la gestion de la performance sociale et de l'environnement. Cerise, une association française à but non lucratif créée en 1998, a été pionnière dans la mise en œuvre de la gestion de la performance sociale, notamment en lançant l'initiative des Indicateurs de performance sociale (SPI) en 2001. Cerise collabore avec des acteurs de la finance inclusive, de l'Entreprise sociale / Entrepreneuriat social et de l'Investissement à impact pour co-créer des normes sociales et des outils d'investissement social. Fondé en 2005, le Social Performance Task Force (SPTF) a élaboré et met régulièrement à jour les Normes Universelles de Gestion de la Performance Sociale et Environnementale (les « Normes Universelles »). Publiées pour la première fois en 2012, ces Normes Universelles guident les institutions financières axées sur l'impact afin de rendre le financement plus sûr et plus bénéfique pour les clients à faibles revenus. Organisation associative, SPTF compte plus de 8 000 organisations et particuliers participants issus de toutes les régions du monde.

Le Fonds IDH Farmfit est un fonds d'investissement à impact public-privé, géré par IDH Investment Management, axé sur les petits exploitants agricoles. La vision du Fonds est de faire du financement des petits exploitants agricoles une nouvelle classe d'actifs. Le Fonds entend œuvrer à la réalisation de cette vision en accordant des financements à divers acteurs de la chaîne de valeur agricole qui, à leur tour, fournissent des financements et d'autres services aux petits exploitants agricoles. Un élément essentiel de cette vision consiste à permettre aux petits exploitants agricoles d'accéder à des produits et services adaptés, fournis de manière sûre, responsable et équitable, qui évitent tout préjudice et répondent aux besoins quotidiens des agriculteurs, leur permettant ainsi d'augmenter leurs

revenus et d'améliorer leur qualité de vie globale. Par conséquent, outre l'atténuation des risques environnementaux et sociaux, le Fonds a intégré des Normes de Protection des Clients dans son approche de gestion de l'impact, non seulement pour éviter de nuire aux petits exploitants agricoles, mais aussi pour utiliser ces principes comme cadre permettant de collaborer avec chaque entreprise de son portefeuille en vue d'améliorer les pratiques d'approvisionnement et la prestation de services aux agriculteurs.

Table des matières

Outil Agri CP pour les organisations agricoles 2
Cerise+SPTF 2
Le Fonds IDH Farmfit 2
Résumé analytique – Comment utiliser ce document 5
1. Introduction 7
2. Quand utiliser l'outil Agri CP ? 9
2.1. Un outil destiné à qui ? 9
2.2. À quoi sert cet outil ? 10
2.3. Contenu de l'outil 13
3. Comment mener une évaluation à l'aide de l'outil Agri CP 22
3.1. Approche de test 22
3.2. Phase 1 – Préparation 23
3.3. Phase 2 – Visite sur le terrain / Entretiens 25
3.4. Phase 3 – Retour d'information à l'organisation agricole et évaluation de l'outil 27
4. Comment réaliser une évaluation fiable et objective 28
4.1. Meilleures pratiques pour obtenir des résultats de qualité 28
5. Comment interpréter les résultats et élaborer un plan d'action 30
5.1. Lire les résultats 30
5.2. Élaborer un plan d'action 33
6. Retour d'expérience et contact 36

Publié par Cerise+SPTF
Cette publication est soumise à une licence Creative Commons Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Partage dans les mêmes conditions 4.0 International.

L'outil Agri CP (Protection des Clients) est un **outil d'évaluation basé sur les risques,** développé conjointement par **Cerise+SPTF** et **le Fonds IDH Farmfit** afin d'aider les investisseurs, les entreprises agroalimentaires, les organisations d'agriculteurs et les autres acteurs de la chaîne de valeur à identifier, hiérarchiser et gérer les risques significatifs en matière de protection des clients qui affectent les petits exploitants agricoles.

L'objectif principal de cet outil est de favoriser la prévention des préjudices dans les relations commerciales et de prestation de services avec les petits exploitants agricoles. Il aide les utilisateurs à comprendre dans quels cas les pratiques commerciales, les canaux de distribution ou les dispositions contractuelles peuvent exposer les agriculteurs à des risques excessifs, et où des mesures d'atténuation ou d'amélioration sont nécessaires.

Cet outil n'est ni un cadre de certification, ni un système de notation des performances, ni un outil de mesure d'impact. Les résultats doivent servir à éclairer le jugement professionnel, les décisions d'investissement, les priorités d'engagement et les plans d'action, et non à établir une note de réussite ou d'échec.

L'outil Agri CP est destiné à être utilisé par :

- Les investisseurs d'impact et les prêteurs effectuant des vérifications préalables ou assurant le suivi de leur portefeuille
- Les organisations actives dans les secteurs de l'agriculture et des systèmes alimentaires : entreprises agroalimentaires, organisations d'agriculteurs et prestataires de services agricoles travaillant directement avec les petits exploitants agricoles
- Conseillers, auditeurs et prestataires d'assistance technique contribuant à l'amélioration de la prestation responsable de services

Cet outil est destiné à servir de référence commune pour l'ensemble du secteur de l'agriculture et du financement des petits exploitants. Il est principalement conçu pour les modèles économiques proposant des services agricoles (et éventuellement des services financiers), des solutions financières intégrées, des relations d'approvisionnement ou des accords de prestation multipartites.

L'outil de protection des clients agricoles est conçu pour aider les utilisateurs à répondre à une question centrale :
Où les petits exploitants agricoles courent-ils le plus grand risque de préjudice dans ce modèle économique, et ces risques sont-ils bien compris et gérés de manière active ?

Pour les institutions financières « purs », dont l'activité principale consiste à octroyer des prêts et à fournir d'autres services financiers, les outils de Protection des clients en matière de finance inclusive peuvent s'avérer plus adaptés et plus efficaces.

À ce stade, l'outil complet s'apparente à un cadre d'audit. Une version abrégée, destinée par exemple à la diligence raisonnable des investisseurs, est en cours d'élaboration.

Résumé – comment utiliser ce document

Ce guide présente la méthode recommandée par Cerise+SPTF pour l'application de l'outil Agri CP.

L'outil Agri CP est conçu pour permettre une utilisation proportionnée et adaptée au contexte.

- Les utilisateurs peuvent, sans y être tenus, appliquer tous les indicateurs dans tous les cas
- Une utilisation partielle de l'outil, adaptée au contexte et aux services fournis, est légitime et souvent appropriée
- Les résultats doivent être interprétés de manière qualitative, en faisant appel au jugement professionnel
- Des scores faibles indiquent des domaines nécessitant des mesures d'atténuation ou d'engagement, et non une exclusion automatique

Bien que l'outil couvre un large éventail de services, ses principes et indicateurs peuvent également servir à évaluer d'autres services qui ne sont pas explicitement mentionnés, y compris les nouveaux mécanismes tels que les paiements au titre des crédits carbone ou similaires, lorsque ceux-ci sont susceptibles de créer des risques pour les petits exploitants agricoles.

La distinction entre les indicateurs « indispensables prioritaires », « indispensables » et « bonnes pratiques » vise à aider les utilisateurs à hiérarchiser les actions en fonction de la gravité et de la probabilité des préjudices causés aux petits exploitants agricoles, plutôt qu'en se basant uniquement sur la maturité organisationnelle.

Lors de l'utilisation de cet outil, il est important de prendre en compte le modèle de prestation de services. Les organisations sont pleinement responsables des pratiques de Protection des clients mises en œuvre par leurs agents et leurs filiales directes, et tous les indicateurs pertinents doivent être évalués pour les services fournis par ces canaux. Lorsque les services sont fournis par des partenaires indépendants, l'organisation reste responsable de la vérification appropriée avant la conclusion d'un contrat et de la supervision continue des pratiques de Protection des Clients.

Dans les canaux de distribution plus complexes, il peut être opportun d'appliquer l'évaluation séparément aux différentes organisations impliquées dans la prestation de services aux petits exploitants agricoles.

Processus d’évaluation fondé sur les risques

Un processus pratique en 5 étapes pour définir le périmètre, vérifier, évaluer et hiérarchiser les améliorations



Remarque : ce processus est itératif – utilisez les résultats pour affiner le périmètre, identifier les besoins en données probantes et définir les prochains cycles d’évaluation.

L’outil Agri CP est mis en œuvre à travers un **processus d’évaluation structuré et fondé sur les risques**, conçu pour être pratique et fondé sur des données factuelles. Tout d’abord, **définissez** le champ d’application de l’évaluation en clarifiant le rôle de l’organisation, les services fournis aux petits exploitants agricoles, les canaux de prestation (directs/par des agents) et le recours à des Partenaires ; sélectionnez ensuite les indicateurs applicables et cohérents avec votre appétit pour le risque. Ensuite, **collectez des informations et examinez les données** (politiques, procédures, contrats, dossiers) pertinentes pour les indicateurs sélectionnés. Troisièmement, **menez des entretiens et, lorsque cela est possible, effectuez une visite sur le terrain** afin de recouper les résultats et de recueillir les témoignages du personnel, des Partenaires et des petits agriculteurs. Quatrièmement, **évaluez les indicateurs** en faisant appel à votre jugement professionnel, en hiérarchisant les éléments indispensables, les éléments essentiels et tout problème à haut risque. Enfin, **synthétisez les résultats** afin d’identifier les risques clés, les lacunes et une liste restreinte de priorités d’action. Ce processus est **itératif** : les résultats doivent guider les actions de suivi et définir la portée des futures évaluations.

1. Introduction

- **Historique de l'initiative de l'outil Agri CP**

L'initiative de l'outil Agri CP est née du constat qu'il n'existait pas, dans le secteur agricole et alimentaire, d'approche standardisée et pratique pour évaluer et améliorer la protection des petits exploitants agricoles. Alors que les Normes de Protection des Clients et les outils de protection des clients sont bien établis dans le secteur de la finance inclusive, des guides opérationnels similaires faisaient encore défaut pour les organisations agricoles travaillant directement avec les petits exploitants.

Cerise+SPTF a donc lancé le développement de l'outil Agri CP afin de transposer les principes de Protection des Clients et de gestion de la performance sociale dans le langage et les réalités des chaînes de valeur agricoles. L'objectif était d'offrir aux organisations agricoles, aux investisseurs et aux partenaires techniques un cadre concret permettant d'identifier les risques de préjudice pour les petits exploitants agricoles et d'améliorer les pratiques concernant les produits, les services et les canaux de distribution.

- **Pourquoi cet outil a-t-il été créé et que signifie la Protection des Clients dans le secteur agricole ?**

La protection des clients dans le secteur agricole consiste à garantir que les petits exploitants agricoles soient traités de manière équitable, transparente et respectueuse dans leurs interactions quotidiennes avec les organisations agricoles et les prestataires de services. Cela inclut l'accès aux intrants, aux équipements, à la formation, au financement, à l'assurance, aux outils numériques, à l'achat de la production et aux relations avec les marchés.

Cet outil repose sur le constat que ces relations s'accompagnent souvent d'importantes asymétries de pouvoir. Les agriculteurs peuvent dépendre d'un seul acheteur, prêteur, fournisseur d'intrants, intermédiaire ou canal de distribution, avec des alternatives limitées et un pouvoir de négociation restreint. Ils peuvent également avoir peu de moyens de contester les décisions relatives aux prix, au classement de la qualité, aux retenues, aux conditions de remboursement, à l'accès à des services futurs ou à l'utilisation de leurs données.

Dans ce contexte, la protection des clients n'est pas seulement une bonne pratique. Il s'agit d'une approche de gestion des risques. Elle aide les organisations à identifier les situations où la dépendance, le manque de choix, le manque de clarté des informations ou une responsabilité insuffisante peuvent porter préjudice aux agriculteurs et compromettre la pérennité à long terme de l'activité.

- **Comment les petits exploitants agricoles peuvent-ils être exposés à des préjudices ?**

Les petits exploitants agricoles peuvent être exposés à des préjudices du fait de pratiques qui semblent opérationnelles mais qui ont des conséquences directes sur leurs revenus, leur résilience et leur bien-être. Citons par exemple la livraison d'intrants trop tardive par rapport au cycle agricole, des montants de prêt ou des échéanciers de remboursement qui ne correspondent pas aux flux de trésorerie

saisonniers, des retenues peu claires sur les paiements liés aux récoltes, un classement de qualité opaque, des retards de paiement, des exclusions d'assurance mal comprises ou l'absence de canaux sûrs pour déposer des réclamations.

Une protection insuffisante des clients peut également se manifester par des pressions exercées par des agents ou des acheteurs, des modifications unilatérales des conditions en cours de saison, une utilisation abusive des données des agriculteurs, des exigences de garanties inappropriées ou des formations non adaptées au niveau d'alphabétisation, à la langue, aux rôles de genre ou aux pratiques agricoles des agriculteurs. Ces situations peuvent entraîner une baisse des rendements, une perte de revenus, des difficultés de remboursement, la perte d'actifs productifs, un mécontentement, la vente de produits « », une baisse de la fidélité, un risque de réputation et un affaiblissement des relations à long terme entre les agriculteurs et les organisations.

L'outil Agri CP met ces risques en évidence et aide les organisations à identifier les changements nécessaires pour prévenir les préjudices avant qu'ils ne surviennent.

- **Comment l'outil a été conçu**

Notre approche a consisté, dans la mesure du possible, à nous appuyer sur les pratiques clés et les indicateurs de performance existants. L'outil Agri CP s'appuie tout d'abord sur l'approche des Normes Universelles de Performance Sociale et Environnementale, et en particulier sur les Normes de Protection des Clients et les outils SPI (pour en savoir plus, cliquez ici), normes de référence clés et outils développés par Cerise+SPTF pour le secteur de la finance inclusive en matière de protection des clients. Ce cadre a été soigneusement adapté au secteur de l'agriculture et de l'alimentation responsables (RAF), en tenant compte de ses variations et de ses spécificités, ainsi que des différences clés avec le secteur financier (par exemple, la nature très différente des acteurs tout au long des chaînes de valeur du secteur RAF).

La première version de l'outil a été élaborée fin 2022 et soumise à des partenaires clés pour recueillir leurs commentaires. Elle a été développée à partir d'ateliers de recensement des risques animés par Cerise, en collaboration avec IDH IM et des experts d'IDH en chaînes de valeur et en investissement. Elle a ensuite été testée sur le terrain de 2023 à 2025.

La version actuelle de l'outil Agri CP a été affinée grâce à des essais pilotes approfondis de la version précédente menés auprès d'entreprises en Afrique et en Asie du Sud. Son utilisation par les organisations agricoles, les investisseurs financiers et d'autres acteurs devrait permettre de l'affiner et de l'améliorer encore davantage.

2. Quand utiliser l'outil Agri CP ?

2.1. À qui s'adresse cet outil ?

▪ Qui peut être évalué ?

L'outil Agri CP a été conçu pour évaluer les organisations agricoles qui **produisent, transforment et/ou commercialisent des produits agricoles et alimentaires**, et qui **travaillent directement avec des petits exploitants agricoles, leur proposent des services financiers et non financiers,** ou s'approvisionnent en produits agricoles auprès d'eux : entreprises agroalimentaires / acteurs de la chaîne de valeur agricole (ACVA) / organisations d'agriculteurs / prestataires de services agricoles et coopératives agricoles / PME agricoles[1].

	Qui peut faire l'objet d'une évaluation ?	**Qui ne peut pas être évalué**
Pour les organisations agricoles impliquées dans	Produits agricoles et alimentaires : • Production • Transformation • le commerce • Transport	Intrants / équipements uniquement* Services financiers uniquement**
Et	Collaboration directe avec les petits exploitants agricoles	Pas de collaboration directe avec les petits exploitants agricoles

** Les organisations agricoles en amont, qui fournissent des intrants, du matériel ou des technologies aux petits exploitants agricoles (mais ne leur achètent pas de produits agricoles), pourront être intégrées à l'outil Agri CP à un stade ultérieur ; il convient de vérifier au cas par cas si cela s'applique.*

*** Les organisations agricoles qui se consacrent exclusivement à la fourniture de services financiers aux petits exploitants agricoles peuvent être évaluées à l'aide des outils SPI Online, destinés aux institutions financières.*

Compte tenu de la grande diversité des organisations agricoles, l'outil propose des filtres de sélection permettant aux utilisateurs d'affiner les indicateurs évalués en fonction du profil et du modèle économique de l'organisation.

▪ Qui peut utiliser cet outil ?

Les organisations agricoles désireuses d'évaluer et de renforcer la Protection des clients, à savoir les petits exploitants agricoles. L'outil Agri CP peut être utilisé comme un outil d'auto-évaluation pour comprendre les pratiques actuelles, identifier les points forts et les lacunes, et élaborer un plan d'amélioration hiérarchisé.

[1] Ces catégories ne s'excluent pas mutuellement. Les termes « organisation agricole » ou « organisation » seront utilisés par souci de commodité dans la suite du document pour désigner l'ensemble de ces organisations.

Les investisseurs engagés en faveur de la protection des clients dans les systèmes agricoles et alimentaires. L'outil Agri CP peut être utilisé dans le cadre de **la diligence raisonnable**, de la sélection, du suivi et du reporting sur la manière dont les institutions partenaires protègent les petits exploitants agricoles — et pour cibler l'assistance technique ou les engagements lorsque cela s'avère nécessaire.

Les associations professionnelles cherchant à promouvoir la protection des clients parmi leurs membres. Elles peuvent utiliser cet outil pour sensibiliser, comparer les performances et aider leurs membres à évaluer et à améliorer leurs mesures de protection en faveur des petits exploitants agricoles.

Les prestataires **d'assistance technique** travaillant sur la protection des clients dans le secteur agricole. L'outil Agri CP les aide à évaluer les performances, à définir une feuille de route par étapes (en se concentrant d'abord sur les mesures de protection indispensables) et à accompagner/vérifier la mise en œuvre.

D'autres parties prenantes engagées dans la promotion d'une prestation de services équitable et sûre aux petits exploitants agricoles — régulateurs, organismes publics et organismes de normalisation — peuvent utiliser cet outil comme référence pour éclairer les réglementations, politiques ou programmes de soutien.

2.2. Un outil pour quoi faire ?

- **Objectifs de l'outil**

L'objectif général de l'outil Agri CP est d'orienter la protection des petits exploitants agricoles dans leurs relations commerciales avec les organisations agricoles. L'outil est conçu pour favoriser une amélioration progressive : lors de sa première utilisation, atteindre une « pratique minimale acceptable » constitue souvent un point de départ approprié et réaliste, en particulier dans les contextes où les capacités sont limitées. Les évaluateurs doivent donc s'attacher en priorité à mettre en place des garanties de base partout où cela est le plus important, avant de viser des pratiques « de référence ». Par exemple, un mécanisme minimal acceptable de traitement des réclamations pourrait consister en un point de contact clairement communiqué et des boîtes à réclamations assorties d'un registre simple et d'un processus de réponse, tandis qu'une pratique plus solide serait un système multicanal comprenant une ligne d'assistance téléphonique gratuite, des délais de service définis et une analyse systématique des tendances.

L'objectif spécifique est d'évaluer si les pratiques de gestion d'une organisation agricole (opérations, politiques et procédures) protègent les petits exploitants agricoles et sont conformes aux normes internationalement reconnues en matière de protection des clients et de conduite responsable dans la prestation de services agricoles.

L'outil Agri CP traduit ces principes en termes de fonctions commerciales, de pratiques de gestion et d'opérations, à travers 8 Normes, ainsi que les Pratiques Essentielles et les indicateurs associés. Les pratiques évaluées à l'aide de l'outil Agri CP sont classées par ordre de priorité en indicateurs « prioritaires indispensables », « indispensables » et « bonnes pratiques ».

Les indicateurs **« indispensables prioritaires »** sont ceux qui doivent être examinés et traités en premier lieu au cours du processus d'évaluation et de planification des actions. Ils couvrent les pratiques particulièrement importantes pour prévenir tout préjudice significatif et prévisible causé aux petits exploitants agricoles. Des faiblesses dans ces domaines peuvent entraîner des conséquences immédiates, graves ou difficiles à inverser pour les agriculteurs, telles que le surendettement, la perte de revenus, un traitement inéquitable, la perte d'actifs productifs, un manque de transparence ou l'impossibilité de déposer des réclamations en toute sécurité. Toute lacune identifiée dans un indicateur « indispensable prioritaire » doit faire l'objet d'une attention prioritaire et être prise en compte en premier lieu lors de la définition des mesures correctives.

Les indicateurs « indispensables » représentent les pratiques responsables fondamentales que les organisations travaillant avec les petits exploitants agricoles sont censées avoir mises en place. Ils sont indispensables pour gérer les risques liés à la protection des clients de manière efficace et cohérente parmi les produits, les services, les canaux de distribution et les relations commerciales. Bien qu'ils ne traitent pas toujours les risques de préjudice les plus urgents, ils constituent le fondement d'une protection des clients adéquate.

Les indicateurs de « bonnes pratiques » représentent des pratiques plus avancées ou plus abouties qui renforcent la protection des clients au fil du temps. Ils reflètent des systèmes plus solides, un meilleur suivi, une gestion des risques plus proactive et une amélioration continue. Les bonnes pratiques aident les organisations à améliorer l'expérience des agriculteurs, à renforcer la confiance et la fidélité, et à favoriser des relations commerciales plus durables.

Cette classification est fondée sur les risques : elle aide les utilisateurs à identifier les indicateurs qui requièrent une attention prioritaire, les pratiques attendues dans le cadre d'une protection adéquate des clients, et celles qui favorisent une amélioration continue au fil du temps. Elle garantit également la cohérence méthodologique avec le cadre de Protection des Clients dans le secteur de la finance inclusive, tout en adaptant l'approche aux réalités spécifiques des chaînes de valeur agricoles.

Il est important de noter que cet outil doit être utilisé en tenant **strictement compte du principe de proportionnalité**. Tous les indicateurs ne présentent pas le même **risque concret de préjudice** dans tous les contextes : leur importance dépend de l'environnement local et du modèle opérationnel. **Les critères incontournables doivent être considérés comme des mesures de protection plutôt que comme des références**, et les modalités de mise en œuvre doivent être adaptées au contexte et aux capacités de l'organisation, en tenant compte de facteurs tels que **la taille de l'entreprise**, **sa situation géographique** et **ses contraintes économiques** (par exemple, les chaînes de valeur à faible marge peuvent avoir une capacité limitée à absorber des changements coûteux).

Ce cadre pratique aide les organisations du secteur agricole à comprendre ce que signifie une « bonne pratique » en matière de protection des clients, à l'appliquer à l'ensemble de l'approvisionnement en intrants, des achats, des services financiers et non financiers ainsi que des pratiques en matière de données, et à l'intégrer dans les systèmes, les rôles, les budgets et les indicateurs clés de performance (KPI) — accélérant ainsi la généralisation d'une prestation de services équitable, sûre et responsable à l'intention des petits exploitants agricoles.

À mesure que les organisations itèrent et s'améliorent, nous nous attendons à une diffusion et à une généralisation plus large de ces pratiques dans l'ensemble du secteur, y compris leur utilisation par les investisseurs et les associations professionnelles.

- **Utilisation de l'outil**

L'outil Agri CP est avant tout **un outil de gestion** et un point de départ pour le dialogue : il aide les organisations agricoles à analyser et hiérarchiser de manière systématique les lacunes en matière de protection des clients, à s'accorder sur des actions à impact rapide et un plan d'action (en mettant l'accent sur les mesures de protection indispensables et tout risque immédiat de préjudice), et à mener des améliorations itératives avec la direction, les équipes de terrain, les agents, les partenaires et les investisseurs. Il ne s'agit pas d'une certification, mais d'un cadre pratique permettant d'évaluer, de planifier, de mettre en œuvre et de suivre une meilleure protection des petits exploitants agricoles.



Étape 1	**Étape 2**	**Étape 3**
Évaluez vos performances en matière de CP	Identifiez les lacunes et « indispensables prioritaires »	Élaborez un plan d'action

On ne s'attend pas à ce que les organisations agricoles atteignent d'emblée une conformité totale ou élevée avec les Normes CP : la plupart d'entre elles sont encore loin de la maturité des systèmes de protection des clients envisagée par l'outil. L'outil Agri CP doit donc être considéré comme une référence ambitieuse et une ligne directrice : **un langage et une vision communs pour la protection des petits exploitants agricoles, aidant les équipes à hiérarchiser les mesures de protection indispensables** (y compris tout risque immédiat de préjudice) puis à mettre progressivement en place de bonnes pratiques au fil du temps.

Comment présenter l'outil à une organisation agricole

Pour éviter que l'outil ne devienne un frein à l'adoption de meilleures pratiques, l'outil Agri CP doit être présenté avec soin et de manière constructive — comme un soutien à l'apprentissage et à la hiérarchisation des priorités, et non comme un audit de type « réussite/échec ».

Définissez clairement les attentes dès le départ : les objectifs, le fait qu'une mise en œuvre complète ne soit pas attendue dès le départ, la priorité accordée aux mesures indispensables, les parcours adaptés aux profils et les méthodes de vérification.

Il est également important de reconnaître le **risque de conséquences imprévues**. Une approche axée uniquement sur le niveau de mise en œuvre peut, par inadvertance, favoriser **l'exclusion des agriculteurs les plus vulnérables**, qui peuvent être plus difficiles et plus coûteux à accompagner — en particulier lorsque le respect de certaines exigences implique des coûts opérationnels

supplémentaires. L'outil doit donc être utilisé pour **hiérarchiser les mesures de protection et les améliorations**, tout en conservant une approche de service inclusive et en organisant les changements de manière réaliste.

Lors de la présentation de l'outil à une organisation agricole — ou à des consultants/organismes d'appui —, l'approche suivante est recommandée :

1	2	3
Présentez l'outil et introduisez-le comme un outil d'auto-évaluation, librement accessible.	Précisez qu'il ne s'agit pas d'obtenir le score le plus élevé possible, mais de se concentrer sur les éléments indispensables et prioritaires, et qu'il s'agit davantage d'un outil permettant d'évaluer la situation et de définir une feuille de route pour l'amélioration.	Fournissez les guides et, si nécessaire, un soutien financier et un accompagnement au renforcement des capacités pour mettre en œuvre les améliorations de manière progressive.

2.3. Contenu de l'outil

Pour faciliter son utilisation, l'outil Agri CP a été développé sous la forme d'une feuille de calcul Microsoft Excel, comportant plusieurs sections.

- **Structure de l'outil Excel**

L'outil se compose de sept sections :

INTRODUCTION : Cette section fournit un **cadre permettant d'évaluer la Protection des clients dans un modèle de prestation de services** : le « client » est le petit agriculteur, et l'organisation reste responsable des pratiques, qu'elle fournisse les services directement, par l'intermédiaire d'agents ou de partenaires. Elle présente les **cinq types de services couverts** (services financiers et crédit, achat de production agricole, approvisionnement en intrants, services d'extension et d'accompagnement, partenaires). Si l'activité principale de l'organisation est de nature financière, veuillez-vous reporter à l'outil de protection des clients dédié aux institutions financières.

ID-CARD : Cette section doit être complétée avec **les informations clés relatives au profil de l'organisation** (nom, pays, statut juridique, etc.). Elle permet notamment de regrouper les informations clés concernant le type de relation commerciale entre l'organisation et ses clients petits exploitants agricoles.

SCOPING : Cette section comprend **des questions supplémentaires** sur le **modèle de prestation de services de l'organisation**, qui servent à sélectionner ou à exclure des indicateurs des formulaires « CP Assessment » / Evaluation de la Protection des Clients et « Most Urgent Gaps » / Lacunes les plus urgentes, afin d'adapter l'outil aux spécificités de l'organisation.

CP ASSESSMENT : Cette section comprend une **liste d'indicateurs** auxquels il est possible de répondre par **« Oui »**, « **Non », « Partiellement » ou « Non Applicable** ». Afin que l'outil soit utile à l'analyse, à la prise de décision et au suivi des progrès,

nous recommandons vivement de fournir **des informations détaillées** sur les pratiques concrètes mises en œuvre par l'organisation.

DASHBOARDS : Ces sections vous permettent de **consulter les résultats clés** une fois les sections précédentes complétées. Trois vues différentes sont disponibles : un tableau de bord général et synthétique ; les résultats par norme ; et les résultats par indicateur (y compris une vue qui affiche uniquement les indicateurs « indispensables prioritaires »).

MOST URGENT GAPS : Cette section **génère une liste restreinte des indicateurs « indispensables prioritaires » qui ont été évalués comme « non conformes » ou « partiellement conformes ».** Cette liste représente les pratiques les plus urgentes auxquelles l'organisation devra remédier.

OUTCOMES : *Cette section constitue une annexe et n'est pas obligatoire*. Elle fournit un **ensemble d'indicateurs de résultats et d'impact**, alignés sur le CSAF, accompagnés de définitions précises. Le nombre d'indicateurs est limité, mais l'organisation peut élargir cette liste afin de mieux évaluer ses objectifs et indicateurs mesurables.

- ### Focus sur la section « CP Assessment » / Evaluation de la Protection des Clients

La section « CP Assessment » comprend un formulaire à remplir qui constitue le cœur de l'outil Agri CP. Elle examine les pratiques commerciales concrètes et responsables visant à protéger les petits exploitants agricoles, ainsi que les comportements responsables mis en œuvre par une organisation agricole.

Structure de l'outil Agri CP

À l'instar de l'approche des Normes Universelles de Performance Sociale et Environnementale et des Normes de Protection des Clients dans le secteur de l'inclusion financière, ces Pratiques Essentielles sont déclinées en indicateurs, selon la structure suivante :

- **Normes** = déclarations générales sur ce que l'organisation doit réaliser en termes d'enjeux clés liés aux pratiques de protection des clients ;
- **Pratiques Essentielles** = descriptions des politiques et des pratiques opérationnelles de protection des clients nécessaires pour respecter les normes ;
- **Indicateurs** = pratiques concrètes de protection des clients qui doivent être mises en œuvre.

Normes

1. Les produits, services et canaux de distribution de l'organisation profitent aux petits exploitants agricoles.

Pratiques Essentielles

1.A L'organisation utilise les enseignements tirés des données relatives aux petits exploitants agricoles pour concevoir ses produits, ses services et ses canaux de distribution.

Indicateurs « Bonnes pratiques » et « Indispensables »

1.A.1 L'organisation recueille les retours d'expérience des petits agriculteurs au moins une fois par campagne agricole, ainsi qu'avant le lancement de nouveaux produits ou services (par exemple, par le biais d'évaluations des besoins, d'enquêtes de satisfaction, de groupes de discussion, d'entretiens par téléphone ou en face à face auprès d'un échantillon de personnes, ou d'autres moyens).

L'outil Agri CP évalue les pratiques des organisations agricoles selon huit normes clés.

Normes	Description
1 : Produits, services et canaux adaptés aux petits exploitants agricoles	**Cette norme exige des organisations** qu'elles **conçoivent et proposent leurs offres avec et pour les petits exploitants agricoles**, de manière à créer de la valeur tout en évitant de nuire. Concrètement, une prise en compte régulière des points de vue des agriculteurs et une segmentation (saisonnalité, contraintes d'accès et de trésorerie) contribuent à garantir que les produits et les canaux de distribution sont utilisables et adaptés au moment opportun ; sans cela, les agriculteurs risquent de se voir proposer des offres ou des services inadaptés qui arrivent au mauvais moment, ce qui augmente les coûts et le stress. Il est essentiel de procéder à des tests ou à des projets pilotes avant le déploiement, et de surveiller l'utilisation et les avantages, afin d'éviter des conséquences négatives telles que des pertes de rendement liées à des intrants livrés en retard ou de mauvaise qualité, ou à un accès manqué aux services pendant les périodes agricoles critiques. Cela nécessite également d'identifier et de maîtriser les risques de préjudice par produit, service ou canal de distribution, en interdisant les ventes agressives et les ventes groupées forcées qui peuvent pousser les agriculteurs à prendre des engagements qu'ils ne peuvent pas tenir. Enfin, garantir des canaux fiables et sécurisés, ainsi que des pratiques équitables en matière de qualité et de poids, assorties de voies de recours claires en cas de problèmes, permet d'éviter les pertes de revenus et les litiges non résolus qui sapent la confiance et compromettent les moyens de subsistance. ***Justification*** *: la norme 1 garantit que chaque produit, service ou canal de distribution est utile, sûr et équitable pour les petits exploitants agricoles.*
2 : Prévention du surendettement	**Cette norme exige que tout financement — qu'il soit en espèces ou en nature — soit adapté à la capacité de remboursement réelle des producteurs**, en tenant compte des cycles agricoles, des rendements et des prix sous pression, ainsi que des autres dettes. L'objectif est

	d'éviter les situations où les obligations de remboursement absorbent les revenus nécessaires à l'alimentation, à la santé, à la scolarité ou au réinvestissement, et où les agriculteurs sont contraints de vendre des actifs ou d'accepter des conditions défavorables pour faire face. Concrètement, cela implique une analyse d'adéquation (budgets de culture, flux de trésorerie saisonniers, vérification de l'endettement via des registres ou d'autres moyens), des échéanciers de paiement alignés sur la récolte, des limites claires concernant les retenues effectuées sur les paiements d'achat de la production (afin que celles-ci n'érodent pas silencieusement le revenu net), ainsi que des pratiques de recouvrement équitables (sans pression ni saisie de biens essentiels). Dans les chaînes de valeur agricoles, de nombreux prêts sont **en nature** (intrants ou services fournis à l'avance) et sont souvent remboursés **en nature à la livraison**, par le biais de retenues automatiques sur les paiements liés à la récolte ; l'outil est spécifiquement conçu pour évaluer cette modalité et garantir que les retenues restent transparentes, proportionnées et compatibles avec la capacité de paiement. Il prévoit également des mécanismes d'alerte précoce et des solutions d'accompagnement en cas de choc (renégociation, rééchelonnement), réduisant ainsi le risque de spirales d'endettement, d'emprunts informels ou de renouvellements systématiques qui masquent les dettes impayées et maintiennent les agriculteurs prisonniers de cycles répétitifs. ***Justification :*** *La norme 2 vise à garantir un crédit utile, durable et responsable qui protège les revenus et les actifs des petits exploitants agricoles.*
3 : Informations claires et communiquées en temps utile	**Cette norme exige que les producteurs reçoivent à l'avance et de manière compréhensible toutes les informations essentielles leur permettant de prendre une décision éclairée** : conditions et prix, retenues et pénalités, barèmes de qualité/poids, délais de paiement/livraison et conditions de remboursement. Lorsque les informations sont incomplètes ou communiquées trop tard, les agriculteurs peuvent, sans le savoir, accepter des conditions qui réduisent leur revenu net (par exemple, des retenues imprévues), manquer des délais critiques ou s'engager à acheter des intrants ou des services qu'ils ne peuvent pas rembourser — ne découvrant souvent le coût réel qu'au moment de la récolte ou du paiement. Cette norme exige la remise d'une fiche récapitulative avant tout engagement, des supports adaptés aux faibles niveaux d'alphabétisation (langues locales, supports visuels/audio) et une preuve de remise (contrat ou fiche signée, reçu pour chaque transaction). L'organisation doit garantir des mises à jour rapides en cas de modification des conditions, vérifier la bonne compréhension, afficher les informations dans les points de service et archiver systématiquement les documents afin que les litiges puissent être résolus de manière équitable et cohérente. ***Justification :*** *La norme 3 vise une transparence concrète, sans « surprises », qui permette aux petits exploitants agricoles de prendre des décisions éclairées.*
4 : Tarification responsable	**Ces normes exigent que les prix, les frais et les retenues (sur les intrants, les services et les achats liés à la production) soient équitables, transparents et vérifiables.** Lorsque la tarification n'est pas claire ou n'est pas contrôlée, les agriculteurs peuvent être lésés par des coûts cachés, des retenues imprévisibles ou des classements/pesées inéquitables qui réduisent leur revenu net — souvent au moment où ils sont le plus à court de liquidités —, ce qui sape la confiance et pousse les ménages à se débrouiller en recourant à des ventes en situation de détresse ou à des emprunts supplémentaires. Elle exige une méthodologie de tarification

	documentée (références de marché ou réglementaires, révisions périodiques) ; l'absence de frais cachés et de modifications rétroactives (préavis clair) ; la publication ou l'affichage des listes de prix et la communication d'un prix net prévisionnel avant chaque transaction. Pour les achats de production : des classements et une qualité explicite, des balances étalonnées avec des registres d'étalonnage, des procédures de réclamations et de correction, ainsi qu'une indemnisation en cas d'erreur, afin que le paiement reflète ce qui a été effectivement livré. Pour les intrants et les prêts en nature : évaluation équitable des biens/services fournis, limites de déduction (ou consentement écrit) et coût total effectif détaillé et cohérent avec la fiche d'informations clés, afin d'éviter toute surfacturation « silencieuse » par le biais de services groupés. Les partenaires appliquent les mêmes règles, sans incitations encourageant les pratiques abusives ; les paiements aux producteurs sont effectués dans les délais. Le système fait l'objet d'un suivi (litiges, écarts par rapport au marché, audits/contrôles internes) et est relié au mécanisme de traitement des réclamations. ***Justification*** *: La norme 4 vise à garantir des prix et des retenues équitables, prévisibles et maîtrisés, qui protègent les revenus des petits exploitants agricoles.*
5 : Traitement équitable et respectueux des parties prenantes	**Cette norme impose une tolérance zéro pour toute forme de coercition, d'intimidation, de harcèlement ou d'abus, et garantit des relations dignes et non discriminatoires (en matière de genre, d'âge, de handicap, d'origine ou de statut juridique)** à chaque point de contact : visites d'exploitations, centres de collecte, agents, canaux numériques. Lorsque le traitement respectueux n'est pas appliqué, les agriculteurs peuvent subir des préjudices sous forme de pression pour signer, livrer ou rembourser ; de crainte de représailles ; d'humiliation aux points de service ; ou d'exclusion des groupes vulnérables, ce qui sape la confiance et peut dissuader l'accès aux services et aux marchés. Elle interdit la rétention de documents d'identité ou de biens essentiels, la pression pour signer ou livrer, ainsi que toute forme de représailles liées à une réclamation. L'organisation met en œuvre un code de conduite clair (applicable aux employés, agents et partenaires), des formations régulières et des mécanismes disciplinaires efficaces ; elle sécurise les lieux de service (éclairage, gestion des foules, horaires adaptés) et déploie des mesures de protection spécifiques contre les violences basées sur le genre lorsque le contexte l'exige. Les agents/sous-traitants sont contractuellement tenus de se conformer à ces exigences et font l'objet d'une supervision active (inspections, visites mystères, suivi des réclamations). Enfin, les incidents sont enregistrés, traités et analysés afin de corriger rapidement les pratiques et d'empêcher leur récurrence. ***Justification*** *: la norme 5 garantit des interactions sûres, respectueuses et équitables, qui sont essentielles pour établir des relations de confiance durables avec les petits exploitants agricoles.*
6 : Confidentialité des données et droits	**Cette norme exige que l'organisation collecte et traite les données de manière légale, équitable et transparente, en ne recueillant que ce qui est nécessaire à des fins clairement expliquées** (minimisation, durée de conservation définie, suppression sécurisée). Lorsque des données sont collectées ou partagées sans consentement clair ni garanties, les agriculteurs peuvent subir un préjudice du fait d'une atteinte à la vie privée, d'un profilage indésirable, d'une exclusion des services, d'une fraude ou d'une usurpation d'identité, ainsi que d'une utilisation abusive d'informations sensibles (par exemple, localisation, données biométriques, informations financières) susceptibles de les exposer à des risques de sécurité ou de réputation. Les producteurs sont informés de manière simple sur ce qui est collecté, pourquoi, pendant

	combien de temps, avec qui ces données sont partagées, ainsi que sur leurs droits (accès, rectification, retrait du consentement le cas échéant, réclamations) par le biais d'une déclaration de confidentialité communiquée avant toute collecte. La sécurité est assurée par des contrôles d'accès (droits basés sur les rôles), des mots de passe/authentification multifactorielle, le chiffrement et les sauvegardes, la gestion des appareils (verrouillage et effacement à distance), le stockage physique sous clé, ainsi que la journalisation des accès ; les fournisseurs tiers sont soumis à des accords de partage et de traitement limitant les utilisations et interdisant toute revente ou tout transfert non autorisé. Les données sensibles (données biométriques, localisation précise, informations financières) font l'objet de mesures de protection renforcées. Un responsable désigné supervise le niveau de mise en œuvre, la formation des équipes et un plan d'intervention en cas d'incident (détection, enregistrement, notification et correction). ***Justification** : la norme 6 garantit des données sécurisées, utiles et contrôlées, ainsi que des petits exploitants agricoles informés et capables d'exercer leurs droits.*
7 : Gestion efficace des réclamations	**Cette norme exige la mise en place d'un mécanisme de traitement des réclamations sécurisé, accessible et fiable pour traiter les griefs liés aux opérations, aux employés, aux agents, aux produits et aux services**, émanant des petits exploitants agricoles, des communautés locales et de toute autre partie concernée. Lorsque les réclamations ne sont pas reçues ou traitées en toute sécurité, les préjudices peuvent persister sans être détectés : les agriculteurs peuvent s'abstenir de s'exprimer par crainte de représailles, les problèmes peuvent se reproduire (par exemple, retenues injustifiées, comportements abusifs, intrants défectueux) et les griefs non résolus peuvent dégénérer en perte de revenus, en conflits ou en risques pour la réputation et en risques juridiques pour l'organisation. Concrètement, l'organisation met à disposition plusieurs canaux gratuits, disponibles dans les langues locales et adaptés aux faibles niveaux d'alphabétisation, garantissant la confidentialité, des options d'anonymat et une politique de non-représailles. Les décisions sont notifiées aux plaignants et, en cas de préjudice, des mesures correctives efficaces sont proposées (correction des pratiques, remplacement/indemnisation, mesures disciplinaires). Le système s'applique également aux agents et sous-traitants (clauses contractuelles, supervision, signalement), est visible dans les points de service (signalétique claire) et fait l'objet d'un suivi à l'aide d'indicateurs, avec une analyse des tendances par le comité de direction et une amélioration continue. ***Justification** : La norme 7 garantit que toute critique justifiée donne lieu à une réponse et à une réparation, tout en alimentant l'apprentissage organisationnel.*
8 : Gouvernance et engagement des ressources humaines	**Cette norme exige un engagement explicite et vérifiable de la part de la direction et du conseil d'administration en faveur de la protection des petits agriculteurs**, qui se traduise par des mesures de gouvernance, des ressources et des systèmes adaptés. En l'absence d'une appropriation claire, de mesures incitatives et d'un contrôle adéquat, la protection des clients peut manquer de cohérence — en particulier lorsque les services sont fournis par l'intermédiaire d'agents et de partenaires —, ce qui permet à des pratiques préjudiciables (par exemple, des retenues abusives, des techniques de vente agressives, une mauvaise gestion des réclamations) de perdurer sans contrôle et engendre des risques opérationnels, réputationnels et juridiques importants. Concrètement : une politique approuvée au plus haut niveau ; un responsable désigné (doté d'un mandat, d'un

budget et d'un plan annuel) ; l'intégration des exigences des normes Agri CP dans la stratégie, la gestion des risques, les comités (crédit/achats/qualité), les revues de direction et les audits internes. Les RH soutiennent la mise en œuvre par le biais d'un code de conduite, de clauses contractuelles applicables au personnel, aux agents et aux Partenaires, de formations (intégration et remise à niveau) et d'incitations alignées (indicateurs mesurables qui n'encouragent pas les ventes agressives ni les retenues abusives), accompagnées d'un mécanisme disciplinaire et d'un système d'alerte éthique. Les partenaires et agents sont soumis à une diligence raisonnable, à des contrats intégrant les exigences en matière de Protection des clients et à une supervision documentée (contrôles, audits, plans correctifs). Un tableau de bord suit les indicateurs clés de performance (formations, incidents, réclamations, délais de résolution, clôture des audits), alimente les décisions correctives et un cycle d'amélioration continue (bilan annuel, mises à jour des procédures).

Justification *: la norme 8 garantit que la protection des petits exploitants agricoles est pilotée par la gouvernance, soutenue par les ressources humaines et gérée efficacement dans l'ensemble de l'organisation et de sa chaîne d'exécution.*

Chaque norme englobe deux à trois Pratiques Essentielles que l'organisation agricole doit s'efforcer de mettre en œuvre.

Norme	**1**	**Les produits, services et canaux de distribution de l'organisation profitent aux petits exploitants agricoles.**
Pratique Essentielle	1.A	L'organisation utilise les informations tirées des données fournies par les petits exploitants agricoles pour concevoir ses produits, ses services et ses canaux de distribution.
Pratique Essentielle	1.B	Les produits, services et canaux de distribution de l'organisation protègent les petits exploitants agricoles contre tout préjudice.
Norme	**2**	**L'organisation ne surendette pas les petits exploitants agricoles.**
Pratique Essentielle	2.A	L'organisation prend ses décisions d'octroi de prêts en fonction de la capacité de remboursement des petits exploitants agricoles.
Pratique Essentielle	2.B	L'organisation surveille le marché et réagit à tout risque accru de surendettement.
Norme	**3**	**L'organisation fournit aux petits exploitants agricoles des informations claires et opportunes afin de les aider dans leur prise de décision.**
Pratique Essentielle	3.A	L'organisation fait preuve de transparence quant aux modalités, conditions et tarifs de ses produits et services.
Pratique Essentielle	3.B	L'organisation communique avec les petits exploitants agricoles aux moments opportuns et par les canaux appropriés.
Norme	**4**	**L'organisation fixe les prix de manière responsable.**
Pratique Essentielle	4.A	L'organisation propose des prix équitables.
Pratique Essentielle	4.B	L'organisation pratique des tarifs raisonnables.
Norme	**5**	**L'organisation veille à ce que les petits exploitants agricoles soient traités de manière équitable et respectueuse.**

Pratique Essentielle	5.A	Le code de conduite de l'organisation exige un traitement équitable et respectueux des petits exploitants agricoles.
Pratique Essentielle	5.B	L'organisation n'utilise pas de techniques de vente agressives et propose des alternatives aux petits exploitants agricoles.
Pratique Essentielle	5.C	L'organisation protège le droit des petits exploitants agricoles à être traités avec respect lors du processus de recouvrement des prêts ou d'achat de la production.
Norme	**6**	**L'organisation protège les données des petits exploitants agricoles et les informe de leurs droits en la matière.**
Pratique Essentielle	6.A	L'organisation garantit la sécurité et la confidentialité des données des petits exploitants agricoles.
Pratique Essentielle	6.B	L'organisation informe les petits exploitants agricoles sur la confidentialité des données et leurs droits en la matière.
Norme	**7**	**L'organisation reçoit et traite les réclamations des petits agriculteurs concernant ses propres activités, ses employés, ses agents, ses produits et ses services.**
Pratique Essentielle	7.A	L'organisation dispose d'un système facilement accessible permettant une médiation, un traitement des réclamations et un règlement des litiges transparents et efficaces pour les petits agriculteurs ruraux.
Pratique Essentielle	7.B	L'organisation traite efficacement les réclamations.
Pratique Essentielle	7.C	L'organisation utilise les informations issues des réclamations pour gérer ses opérations et améliorer la qualité de ses produits et services.
Norme	**8**	**La direction et l'équipe de gestion s'engagent à protéger les petits exploitants agricoles, et les systèmes de ressources humaines soutiennent la mise en œuvre de cet engagement.**
Pratique Essentielle	8.A	Le conseil de surveillance prend des décisions stratégiques fondées sur une conduite responsable des affaires.
Pratique Essentielle	8.B	La direction prend des décisions stratégiques et opérationnelles fondées sur une conduite responsable des affaires.
Pratique Essentielle	8.C	L'organisation forme l'ensemble de ses employés et agents à la conduite responsable des affaires et à la protection des petits exploitants agricoles.
Pratique Essentielle	8.D	L'organisation veille à ce que les pratiques de ses partenaires soient conformes aux principes de protection des petits exploitants agricoles.

Chaque pratique essentielle est subdivisée en indicateurs.

- **Explications relatives aux sections « Scoping » et « Scoring »**

Définition du périmètre / Scoping

L'outil Agri CP permet de filtrer les indicateurs en fonction du modèle de prestation de services de l'organisation. Par défaut, tous les indicateurs de la section/du formulaire « CP Assessment » restent visibles ; mais les utilisateurs peuvent choisir d'appliquer des filtres pour restreindre l'ensemble des indicateurs après avoir rempli le formulaire de cadrage. Les indicateurs sont filtrés en fonction du modèle de prestation de services de l'organisation (services financiers, achat de récoltes, fourniture d'intrants, services de vulgarisation et d'accompagnement, partenaires).



Modèle de prestation de services		Réponses	Indicateurs supplémentaires activés par périmètre
	Dans le modèle de prestation de services, existe-t-il une entité en interaction directe avec les petits exploitants agricoles ?	Yes	40
	Veuillez répondre pour connaître la prochaine étape à suivre		
Services financiers et crédit	Le modèle de prestation de services inclut-il des SERVICES FINANCIERS ?	Yes	25
	Octroi de prêts (en espèces ou en nature) aux petits exploitants agricoles et recouvrement des remboursements, fourniture d'assurances, que ce soit directement ou par le biais de dispositifs financiers intégrés. L'utilisation de l'argent mobile comme simple canal de paiement ne constitue pas en soi une prestation de services financiers.		
Achat de production agricole	Le modèle de prestation de services inclut-il l'ACHAT DE PRODUCTION AGRICOLE ?	Yes	10
	Achat de production agricole auprès des petits exploitants agricoles et versement des paiements correspondants, y compris dans le cadre de l'agriculture sous contrat et d'accords d'achat...		
Approvisionnement en intrants	Le modèle de prestation de services inclut-il la fourniture d'INTRANTS, d'équipements ou d'autres actifs de production aux petits exploitants agricoles ?	Yes	6
	Fournir ou vendre des intrants agricoles, du matériel ou des actifs de production aux petits exploitants agricoles, notamment des semences, des engrais, des produits agrochimiques, des aliments pour animaux, des outils, des machines ou du matériel d'irrigation.		
Services d'extension et d'accompagnement	Le modèle de prestation de services inclut-il des SERVICES D'EXTENSION ET D'ACCOMPAGNEMENT, tels que ceux décrits ci-dessous ?	Yes	3
	Par exemple : services d'extensions, formations, partage d'informations, analyses de sol, location de matériel, mise en relation avec les marchés, stockage...		
Partenaires	Le modèle de prestation de services fait-il intervenir des PARTENAIRES ?	Yes	8
	Personnes physiques ou entités juridiques externes engagées par l'organisation pour fournir, faciliter ou soutenir des services financiers, des transactions ou d'autres services destinés aux petits exploitants agricoles.		
			Nombre total d'indicateurs applicables
	Vous êtes désormais prêt à passer à l'onglet « CP Assessment » ; n'oubliez pas d'appliquer les filtres.	Retour en haut de la page	92

Des filtres seront appliqués pour chaque question de cadrage à laquelle une réponse est fournie. Les indicateurs non pertinents seront alors masqués sur la fiche d'évaluation CP.

Pour éviter de remplir des indicateurs non pertinents, il est donc recommandé d'utiliser la fonction de cadrage de l'outil en **appliquant d'abord les filtres**, puis en remplissant la section « CP Assessment ».

Notation / Scoring

Pour les indicateurs de la fiche d'évaluation CP, la notation est calculée comme suit :

---	Non pris en compte (pas de réponse)*
Oui	1
Partiellement	0,5
Non	0
N/A	Non pris en compte

**Cela signifie que pour obtenir une vue d'ensemble précise des performances CP de l'organisation, il convient de répondre à TOUS les indicateurs pertinents.*

Les scores globaux sont calculés comme suit :

Pratique Essentielle	Moyenne des indicateurs
Note globale	Moyenne des normes

Aucune pondération n'est appliquée aux différents indicateurs, pratiques ou normes. L'accent est mis sur l'identification des lacunes, le lancement d'un débat et le passage à l'action — et non sur une « précision » quasi impossible à atteindre.

Toute évaluation du niveau de mise en œuvre du référentiel Agri CP par les organisations agricoles, y compris la notation, reflète la perception qu'ont les entreprises de leurs activités, processus et pratiques ; toutefois, il leur est demandé de valider leurs réponses de manière concrète (par exemple, en fournissant des pièces justificatives d'une pratique déclarée ou d'un indicateur de performance) lors de l'utilisation de l'outil. Même si toute évaluation ou notation est indicative, elle n'en reste pas moins un outil de gestion précieux pour évaluer les performances en matière de Protection des clients et fixer des objectifs d'amélioration.

Il est conseillé d'éviter de surestimer le score afin d'obtenir un audit précis et exploitable. Un score réaliste constitue une base plus solide pour établir des priorités et mettre en œuvre des améliorations qu'un score gonflé. **Il est normal que de nombreux indicateurs soient notés « Partiellement » lors d'une première évaluation, en particulier dans des contextes où les systèmes sont encore en cours de développement. Les lacunes ne constituent pas un échec : ce sont des signaux utiles qui aident à identifier les domaines dans lesquels les mesures de protection doivent être renforcées.** L'objectif n'est pas d'atteindre un score parfait, mais d'obtenir une image claire des pratiques actuelles et de définir une feuille de route concrète pour l'amélioration.

3. Comment mener une évaluation à l'aide de l'outil Agri CP

3.1. Approche de test

La version actuelle de l'outil Agri CP a fait l'objet d'un projet pilote et a été testée auprès de plusieurs organisations agricoles. Les évaluations tests se sont révélées utiles pour ces organisations et les investisseurs. Cette utilité de l'outil repose sur l'analyse de pratiques concrètes et réelles observées et offre une vision précise ainsi qu'une feuille de route aux utilisateurs. Il est important de noter que le but de l'évaluation n'est pas d'obtenir d'emblée des scores élevés ou parfaits. Les premières évaluations révèlent souvent une mise en œuvre partielle pour de nombreux indicateurs — ce qui est normal et constructif. L'identification des lacunes est une étape normale et nécessaire pour renforcer les mesures de sauvegarde et améliorer les systèmes au fil du temps.

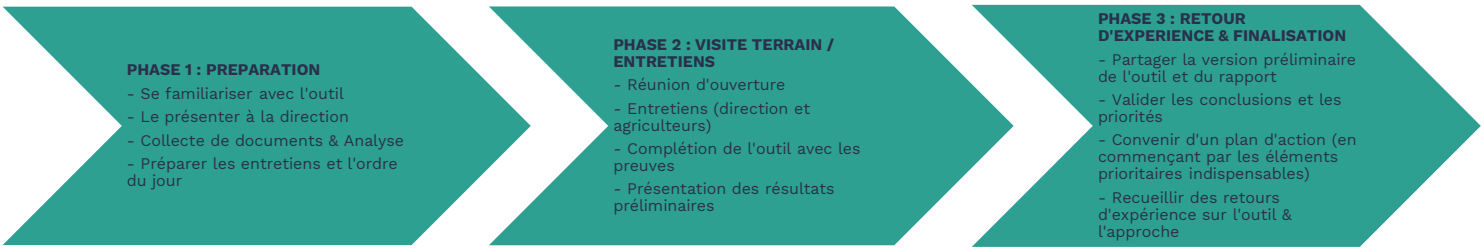
Cerise+SPTF met régulièrement à jour ses outils ; les utilisateurs sont donc encouragés à utiliser l'outil et à faire part de leurs retours d'expérience. C'est grâce aux retours d'expérience recueillis sur le terrain que Cerise+SPTF peut progressivement affiner et améliorer ses outils.

À ce stade, l'outil Agri CP ne comporte pas encore de définitions détaillées, de conseils ni de références concernant de nombreux indicateurs ; Cerise+SPTF est en train d'élaborer ce guide détaillé. Les petites organisations pourraient trouver utile de solliciter un accompagnement[2] plutôt que de se contenter d'une auto-évaluation.

[2] Par exemple, il serait possible de faire appel à un expert local, notamment une personne déjà formée et expérimentée dans l'utilisation de l'outil SPI Online et disposant de connaissances dans le secteur agricole (réseau Cerise+SPTF des Pros de la GPSE).

Le processus d'évaluation peut bien sûr être adapté à des circonstances spécifiques.

Outil Agri CP – Aperçu du processus d'évaluation



L'évaluation Agri CP suit un processus structuré en trois phases, conçu pour garantir la rigueur, la proportionnalité et un engagement constructif. Bien que le processus décrive les principales étapes de préparation, de travail sur le terrain et de retour d'information, tous les éléments ne sont pas obligatoires dans tous les contextes. L'évaluateur doit déterminer quelles étapes sont essentielles et lesquelles sont facultatives en fonction de la taille, de la complexité, du profil de risque et de la maturité de l'organisation.

- **Phase 1 – La préparation** vise à comprendre l'outil, à harmoniser les attentes avec la direction, à mener une analyse documentaire et à préparer les entretiens en fonction des domaines de risque identifiés.
- **Phase 2 – Visite sur le terrain et entretiens** : cette phase permet de recouper les informations issues de la documentation grâce à des entretiens avec la direction et, lorsque cela est possible, avec les agriculteurs et les parties prenantes. L'outil est complété par des preuves documentées, et les conclusions préliminaires sont partagées afin d'engager le dialogue.
- **Phase 3 – Retour d'expérience et finalisation** : cette phase garantit la validation des conclusions, la hiérarchisation des mesures de protection indispensables, la définition d'un plan d'action consensuel et la collecte de retours d'expérience afin d'améliorer en continu tant les pratiques que l'outil lui-même.

Le processus est itératif et axé sur l'amélioration — il ne s'agit pas d'un audit de type « réussite/échec » — et doit être adapté de manière pragmatique à chaque contexte.

3.2. Phase 1 – Préparation

- **Familiarisez-vous avec l'outil Agri CP et les documents associés**

  - Familiarisez-vous avec l'outil Agri CP. Préparez-vous à présenter l'outil et le processus à la direction de l'organisation ou aux autres parties prenantes participantes. Partagez l'article de blog consacré à l'outil Agri CP afin de fournir à l'organisation davantage d'informations sur le concept de l'outil.
  - Vous pouvez utiliser et adapter ce modèle de présentation de l'outil Agri CP de Cerise+SPTF.

- **Présentez l'outil Agri CP à l'organisation**

  - Organisez une réunion préliminaire (virtuelle ou sur place) avec la direction de l'organisation.
  - Présenter l'outil Agri CP, ses objectifs et sa valeur ajoutée pour l'organisation (en quoi il peut renforcer la Protection des Clients et garantir une prestation de services responsable).
  - Présentez brièvement la méthodologie (analyse documentaire, structuration des entretiens, rédaction de rapports, etc.).
  - Présentez un agenda et un calendrier.
  - Vous pouvez utiliser ce modèle d'agenda de Cerise+SPTF.
  - Demandez les documents clés.
  - Partagez l'outil Agri CP avec l'organisation, afin que la direction puisse prendre connaissance en détail des types de questions, des indicateurs « indispensables prioritaires » et des indicateurs « indispensables » qui seront abordés au cours de l'évaluation.
  - Précisez que les commentaires sur l'outil lui-même sont également les bienvenus.

Documents clés pour l'examen documentaire

• Plan d'affaires/plan stratégique le plus récent	• Manuel d'exploitation
• Supports de communication destinés aux agriculteurs (brochures, etc.)	• Certifications
• Organigramme	• Manuel des ressources humaines, y compris le code d'éthique ou le code de conduite
• Descriptions des produits/services	• États financiers des 2 à 3 dernières années
• Rapports annuels	• Évaluations institutionnelles récentes ou rapports de notation
• Politique contractuelle avec les agriculteurs/fournisseurs	• Politique de traitement des réclamations
• Supports de formation et d'intégration destinés au personnel et aux agents en contact avec les agriculteurs	• Résultats d'enquêtes, le cas échéant (par exemple, 60db, enquêtes auprès des ménages/d'évaluation de la satisfaction, etc.)

- **Réalisez une analyse documentaire**

  - Préparez l'évaluation en effectuant des recherches sur le contexte économique et commercial de l'organisation.
  - Identifiez les mesures déjà en place pour la protection des petits agriculteurs. Rassembler les documents clés portant sur : les offres et les transactions, la transparence et la tarification, le traitement équitable et la conduite du personnel/des agents, les données et les réclamations, ainsi que la gouvernance et les partenaires. Noter toute certification ESG pertinente.
  - Vous pouvez utiliser ce modèle de documents clés Cerise+SPTF.
  - Lisez les documents clés fournis par l'organisation.

- **Utilisez l'outil pour préparer les entretiens avec l'organisation**

  - Commencez à remplir l'outil en vous appuyant sur les informations recueillies lors de l'analyse documentaire.
  - Identifiez dans l'outil les informations qui doivent être confirmées ou complétées lors de la visite sur le terrain et préparez vos entretiens en conséquence.
  - Planifiez les entretiens qui auront lieu pendant les visites. Vous pouvez utiliser ce modèle d'agenda Cerise+SPTF.

3.3. Phase 2 – Visite sur le terrain / Entretiens

- **Lancez l'évaluation par une réunion d'introduction**

  - En fonction des participants à la réunion préliminaire, vous souhaiterez peut-être présenter à un public plus large l'objectif de l'évaluation et le but spécifique de votre visite sur le terrain.
  - Vous pouvez utiliser ce modèle de réunion d'introduction Cerise+SPTF.
  - Informez l'organisation que l'outil et les résultats seront partagés avec Cerise+SPTF à titre confidentiel, en tant que développeur de l'outil, à moins que l'organisation ne s'y oppose. Sollicitez activement le consentement éclairé de l'organisation pour ce partage de données, en expliquant clairement pourquoi cela est important – à savoir pour améliorer l'outil, renforcer les guides et optimiser les futures évaluations – tout en la rassurant sur le fait que la confidentialité sera respectée et qu'aucune information ne sera divulguée sans autorisation.

- **Menez des entretiens**

  - Menez des entretiens avec le conseil d'administration et les dirigeants de l'organisation, notamment le PDG, le directeur des opérations, le directeur financier, etc. Assurez-leur que leur temps sera utilisé de manière efficace. À partir de l'organigramme de l'organisation, identifiez à l'avance (dans la section « CP Assessment ») quelles Pratiques Essentielles et quels indicateurs correspondent à chaque fonction métier (par exemple, stratégie, finances, opérations, ressources humaines, etc.). Planifiez l'évaluation et préparez les questions en conséquence, de manière à ce que chaque membre du personnel soit interrogé sur les sujets les plus pertinents au regard de ses responsabilités. Cette préparation ciblée garantit que les discussions restent centrées sur l'essentiel et évite de mobiliser des cadres dont les fonctions ne sont pas en rapport avec une norme particulière lors d'un entretien.
  - Les entretiens avec les agriculteurs — y compris les discussions avec des représentants des agriculteurs tels que les membres du conseil d'administration d'une coopérative ou les responsables de groupes de producteurs — doivent être prioritaires et sont considérés comme un élément central de l'évaluation. Ils doivent être menés sauf en cas de contraintes valables et documentées qui l'empêchent. Un dialogue direct avec les agriculteurs est essentiel pour vérifier comment les politiques se traduisent dans la pratique et pour comprendre leur réalité quotidienne. Les entretiens avec d'autres parties prenantes (membres de la communauté locale, groupes de femmes et de jeunes, responsables gouvernementaux, etc.) restent précieux et peuvent enrichir davantage la triangulation des déclarations de sinistre et des preuves concernant le niveau de mise en œuvre de la protection des clients agricoles par l'organisation. Ensemble, ces points de vue renforcent la crédibilité de l'évaluation et approfondissent la compréhension des résultats concrets et de l'impact des pratiques de Protection des clients.
  - Lorsque l'exposition au risque est élevée, les évaluateurs ne doivent pas se fier uniquement à la documentation interne : les entretiens avec les agriculteurs et la vérification sur le terrain doivent être explicitement pris en compte dans la base de données factuelles afin de valider la manière dont les politiques se traduisent dans la pratique.
  - Les attentes en matière de preuves doivent donc être proportionnées au niveau de risque identifié : une triangulation plus poussée et des vérifications sur place peuvent s'avérer nécessaires dans les contextes à haut risque.
  - Vous pouvez utiliser ce guide d'entretien Cerise+SPTF. Compte tenu des contraintes de temps et de logistique, il est important de hiérarchiser les questions en fonction des domaines présentant le plus grand risque et des Normes les plus pertinentes identifiées lors de l'examen documentaire. Il n'est ni réaliste ni nécessaire de couvrir l'intégralité du guide lors de chaque évaluation.

- **Complétez l'outil**

  - Recueillez auprès de l'organisation les documents ou données supplémentaires nécessaires.
  - Remplissez l'outil en vous appuyant sur les entretiens et les données supplémentaires recueillies. Étoffez autant que possible les commentaires avec des éléments concrets justifiant la notation (page des documents, nom des personnes interrogées, observations effectuées dans les agences, etc.)

- **Présentez les conclusions préliminaires**

  - À l'issue du travail sur le terrain, organisez une réunion avec la direction et/ou les parties prenantes concernées afin de présenter les conclusions préliminaires.
  - Vous pouvez utiliser ce modèle de réunion de clôture Cerise+SPTF.
  - Évaluez si la présentation des conclusions préliminaires incite l'organisation à améliorer ses pratiques en matière de protection des clients et/ou suscite des inquiétudes.
  - Répondez à ces éléments, en particulier aux préoccupations, en soulignant que les pratiques de Protection des clients sont de plus en plus adoptées par les entreprises et qu'elles contribuent au succès et à la performance à long terme. Rappelez-leur que vous formulerez des recommandations, proposerez un plan d'action et en discuterez avec eux. Assurez-les que les prochaines étapes suivront une démarche axée d'abord sur les pratiques « Prioritaires indispensables », puis sur les pratiques « Indispensables », afin d'améliorer progressivement la conduite responsable des affaires et la protection des clients, en fonction des priorités et des ressources.

3.4. Phase 3 – Retour d'information à l'organisation agricole et évaluation de l'outil

- **Partagez l'outil complété et les résultats avec l'organisation**

  - Une fois le travail sur le terrain terminé, partagez l'outil Agri CP rempli, ainsi que le projet de rapport et le plan d'action préliminaire, avec l'organisation.
  - Vous pouvez utiliser ce modèle de rapport Cerise+SPTF Agri CP.
  - Laissez l'organisation examiner l'outil rempli, les rapports et les actions recommandées dans le rapport.
  - Finalisez le rapport en tenant compte des commentaires et suggestions de l'organisation.
  - Convenez des prochaines mesures que l'organisation peut prendre pour améliorer sa conduite responsable des activités, établissez des priorités en

fonction des indicateurs « Prioritaires Indispensables » et « Indispensables », et définissez un calendrier d'action.

- **Recueillez et synthétisez les retours d'expérience sur l'approche et partagez les résultats avec Cerise+SPTF**

  - Demandez à l'organisation de faire part de ses commentaires sur le travail réalisé et sur l'outil lui-même (pertinence, clarté, facilité d'utilisation, utilité...). Ces commentaires peuvent être formulés oralement ou par écrit, de manière aussi détaillée que possible.
  - Compilez les différents retours reçus et formulez des recommandations sur la manière d'améliorer l'outil.
  - Partagez au minimum les recommandations visant à affiner l'outil, qu'elles proviennent de vous ou de l'organisation.

4. Comment évaluer de manière fiable et objective

4.1. Des bonnes pratiques pour des résultats de qualité

Une analyse objective est essentielle pour garantir une évaluation de bonne qualité et accompagner efficacement une organisation dans l'évaluation et l'amélioration de ses pratiques de protection des clients. On a souvent tendance à surestimer les scores lors de la réalisation d'une évaluation sociale et environnementale. Or, il est important de garder à l'esprit que l'outil Agri CP est avant tout un outil de gestion. Ce n'est pas un outil de notation. L'outil permet certes d'attribuer un « score » d'évaluation au niveau de mise en œuvre par une organisation de pratiques responsables en matière de Protection des Clients. Compte tenu du type de données collectées, ce sont les détails, les nuances, la triangulation et les commentaires qui importent. L'outil Agri CP est donc avant tout un instrument qu'une organisation peut utiliser pour la prise de décision stratégique — et les surestimations peuvent induire l'organisation en erreur dans la définition de ses priorités ou l'allocation de ses ressources.

De plus, une surestimation des résultats peut également avoir des effets négatifs sur les relations de l'organisation avec d'autres parties prenantes. Une organisation peut croire qu'elle est prête pour une certification ou un financement par des investisseurs alors que des mesures de protection importantes restent insuffisantes. Les évaluateurs doivent également rester attentifs aux effets indésirables potentiels des plans d'action. Par exemple, insister de manière rigide sur certaines pratiques sans tenir compte des contraintes opérationnelles peut conduire par inadvertance à l'exclusion des agriculteurs plus petits ou plus vulnérables, dont la prise en charge est plus coûteuse. La définition des priorités doit donc faire l'objet d'une discussion ouverte avec l'organisation, en trouvant un équilibre entre ce qui est nécessaire du point de vue des risques et ce qui est réalisable à court terme. Dans la pratique, le fait de partager les conclusions validées et les priorités d'action proposées au cours d'une seule et même discussion intégrée facilite souvent un dialogue constructif et favorise l'appropriation du processus, plutôt que de séparer la validation et la planification des actions en

phases distinctes. Plus l'analyse est objective et équilibrée, plus il devient facile d'identifier les lacunes significatives et de concevoir des voies d'amélioration réalistes et adaptées au contexte.

Guide pour une évaluation de haute qualité lors de l'utilisation de l'outil Agri CP

- **Commencez par appliquer les filtres de cadrage, puis essayez de remplir tous les indicateurs, en particulier** les « Prioritaires Indispensables ». Lorsque certains indicateurs ne s'appliquent pas au cas étudié ou lorsque les données ne sont pas disponibles, veuillez l'indiquer.

- **Ajoutez des commentaires pour fournir des informations sur les réponses et la notation.** Remplissez la colonne intitulée « Niveau de mise en œuvre » pour valider la réponse (Oui/Non/Partiellement/Non Applicable). Les commentaires doivent apporter des éléments probants : citez des documents, des pratiques ou des processus en place, ou expliquez pourquoi l'indicateur ne s'applique pas. Tous les indicateurs évalués comme « partiellement » peuvent également faire l'objet d'un commentaire expliquant quelle partie de l'indicateur est mise en œuvre et quelle partie ne l'est pas. Les commentaires sont importants car ils aident une organisation et ses parties prenantes à mieux comprendre les points forts et les lacunes, à discuter des résultats, à élaborer un plan d'action et à améliorer ses pratiques au fil du temps. Les commentaires peuvent être détaillés, en particulier pour tout indicateur suscitant une discussion ou un débat au cours de l'évaluation.

- **Ne répondez pas en vous basant sur des projets futurs.** Les projets qui seront développés dans un avenir proche mais qui n'existent pas encore doivent être notés « NON ». Dans la section des commentaires, l'évaluateur peut consigner ce que l'organisation a indiqué en termes concernant la date prévue pour la mise en œuvre de toute pratique. Cela permet à l'organisation de comprendre que l'évaluateur sait que la mise en œuvre est prévue, et d'accepter également que cela ne soit pas considéré comme mis en œuvre. S'il existe une documentation, par exemple un document stratégique visant à mettre en place un mécanisme de traitement des réclamations, mais que ce mécanisme n'est pas encore opérationnel, il est alors possible d'attribuer la note « PARTIELLEMENT » accompagnée d'une explication.

- **Recoupez les données pour une analyse solide.** Utilisez différentes sources d'information — documents (Paper), entretiens (People), vos propres observations (Practice) — pour recouper les données. Il n'est pas rare de lire une chose dans un manuel de politiques et d'observer quelque chose de différent sur le terrain. L'examen de différentes sources vous permettra de fournir une analyse cohérente fondée sur des données empiriques. Nous recommandons d'utiliser l'approche des 3P (pratique, documents, personnes) pour vérifier le niveau de mise en œuvre de chaque indicateur.

- **Surestimer les résultats peut également avoir des répercussions négatives** sur les relations de l'organisation avec d'autres acteurs : elle peut par exemple penser qu'elle est prête pour une Certification de Protection des

Clients, une notation sociale ou une demande de financement auprès d'un investisseur, alors qu'elle ne l'est absolument pas. Il est donc important d'être conscient de ses propres biais analytiques lors d'une évaluation et de privilégier une étude objective des pratiques de l'organisation.

Plus votre analyse sera objective, plus il vous sera facile d'identifier les lacunes et **de définir des pistes d'amélioration**, afin de vous préparer à une notation, à une certification ou à une diligence raisonnable de la part d'un investisseur.

La méthode consiste tout d'abord à recouper les informations lors de l'audit : documents, personnes, pratiques, puis à poser quatre questions fondamentales pour vérifier le niveau de mise en œuvre de chaque indicateur :

PRATIQUE	DOCUMENTS	PERSONNES	PERSONNES
Étape 1 Existe-t-il une pratique compatible au sein de l'organisation ?	**Étape 2** Cette pratique interne est-elle formalisée ?	**Étape 3** Le personnel comprend-il cette pratique ?	**Étape 4** Le personnel respecte-t-il cette pratique ?

Si une organisation souhaite procéder à une auto-évaluation à l'aide de l'outil Agri CP, nous lui recommandons de suivre ce guide élaboré par Cerise+SPTF. Si une organisation doit réaliser un audit impliquant une analyse très objective et approfondie, nous recommandons que cet audit soit mené par un auditeur qualifié. Ces experts ont suivi une formation approfondie dispensée par Cerise+SPTF sur le contenu, les fonctionnalités, la méthodologie d'évaluation, ainsi que sur la manière de lire et d'analyser les résultats de l'outil Agri CP. Cette qualification permet aux auditeurs de maîtriser efficacement l'outil d'audit et le processus d'audit.

5. Comment interpréter les résultats et élaborer un plan d'action

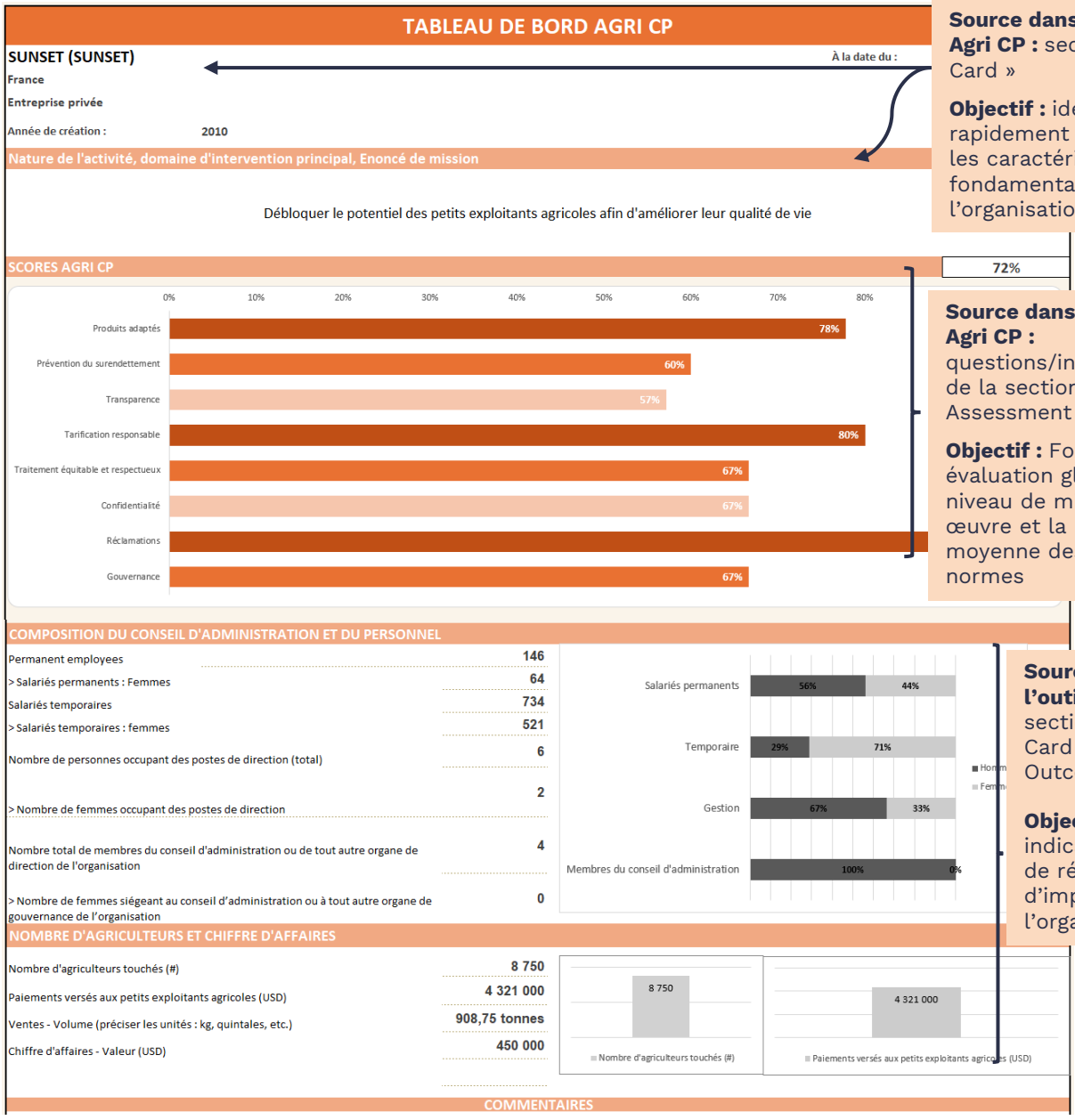
5.1. Lire les résultats

L'outil Agri CP n'est pas seulement un outil d'évaluation : c'est un **outil de gestion**, destiné à aider l'organisation à identifier ses lacunes et à améliorer ses pratiques en matière de Protection des Clients.

Dans la version actuelle de l'outil, trois onglets présentent les résultats clés :

- Les scores de l'outil Agri CP par norme et le niveau de détail des résultats de mise en œuvre
- Les scores tenant compte de la contribution des éléments « Prioritaires Indispensables » et le niveau de mise en œuvre avec les indicateurs clés
- Et les scores relatifs uniquement aux éléments « Prioritaires Indispensables » ainsi que le niveau détaillé de mise en œuvre de ces éléments

Le tableau de bord de l'outil Agri CP offre une vue d'ensemble du profil de l'organisation et des scores par Norme CP, ainsi que des indicateurs clés de réalisations et de résultats permettant de replacer ces scores dans leur contexte.



Source dans l'outil Agri CP : section « ID Card »

Objectif : identifier rapidement le profil et les caractéristiques fondamentales de l'organisation

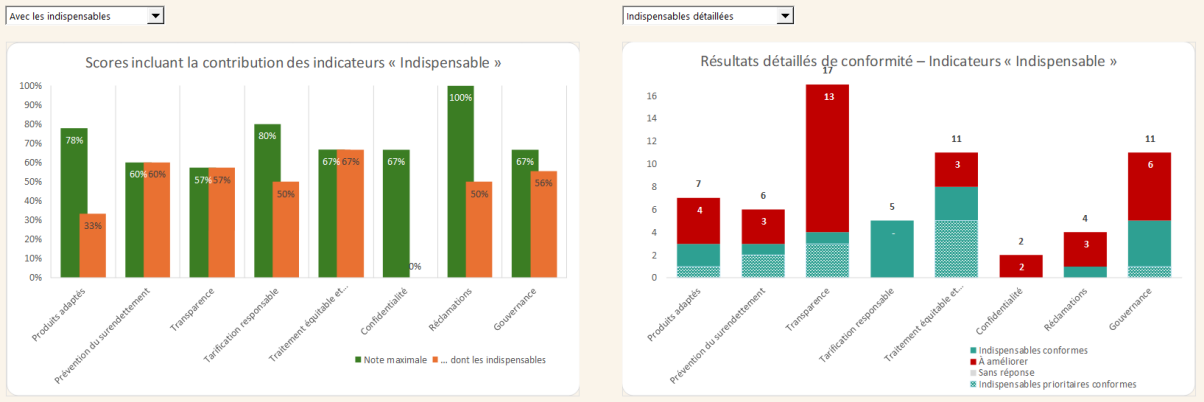
Source dans l'outil Agri CP : questions/indicateurs de la section « CP Assessment »

Objectif : Fournir une évaluation globale du niveau de mise en œuvre et la note moyenne des huit normes

Source dans l'outil Agri CP : sections « ID Card » et « Outcomes »

Objectif : indicateurs clés de résultats et d'impact de l'organisation

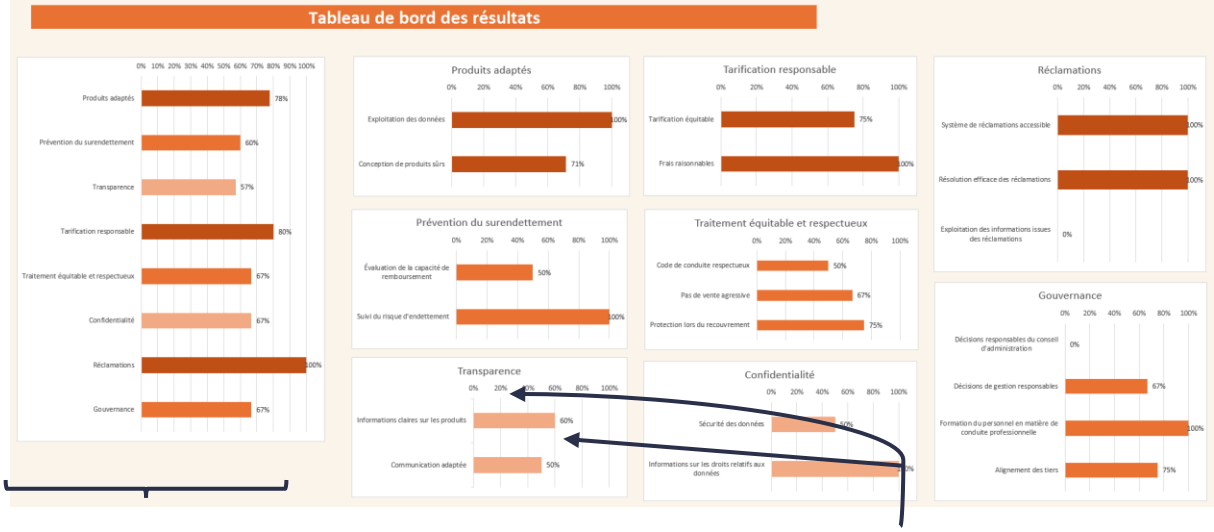
Le tableau de bord de l'outil Agri CP fournit également une vue spécifique des résultats de l'organisation en termes de « Priorités indispensables » et de « Priorités », résumant les résultats d'amélioration prioritaires à prendre en compte.



Source dans l'outil Agri CP : Questions/indicateurs de la section « CP Assessment »

Objectif : Fournir un score de mise en œuvre spécifique aux indicateurs prioritaires en matière de Protection des Clients.

Les scores Agri CP par Norme et par Pratique Essentielle offrent une vue plus détaillée des performances de l'organisation en matière de Protection des Clients et aident à identifier les principales lacunes à combler.



Source dans l'outil Agri CP : questions/indicateurs de la section « CP Assessment »

Objectif : note moyenne pour chacune des huit Normes

Source dans l'outil Agri CP : questions/indicateurs de la section « CP Assessment »

Objectif : Note attribuée à chaque pratique essentielle par norme

À partir de ces résultats synthétiques, ainsi que d'un examen plus approfondi (si nécessaire) des fiches relatives aux pratiques et aux résultats en matière de Protection des Clients, il est possible d'identifier les points forts et les lacunes de l'organisation, ainsi que les principaux domaines à améliorer, en particulier les éléments indispensables à traiter en priorité, dans le cadre de ses pratiques de conduite responsable des activités.

5.2. Élaborer un plan d'action

L'évaluation des pratiques responsables en matière de Protection des Clients n'est qu'une première étape dans la gestion et l'amélioration des performances. Plutôt que de *prouver* qu'une organisation est conforme, une évaluation Agri CP vise à *améliorer* sa capacité à protéger les petits exploitants agricoles en identifiant les principales lacunes et en élaborant un plan d'action assorti de priorités claires.

▪ Pourquoi élaborer un plan d'action ?

Un plan d'action aide l'organisation à traduire les conclusions de l'évaluation en améliorations concrètes. Il permet :

- Un plan clair visant à améliorer les pratiques déficientes mises en évidence par l'évaluation Agri CP, en se concentrant en priorité sur les « priorités indispensables » et les pratiques présentant le risque de préjudice le plus élevé ;
- Une réponse structurée aux conclusions de l'évaluation ;
- Une base permettant de hiérarchiser les lacunes à combler en priorité ;
- Un outil pratique pour attribuer les responsabilités, suivre les progrès et renforcer les pratiques de protection des clients au fil du temps.

▪ Comment élaborer un plan d'action et le mettre en œuvre

1. Identifier les lacunes

Sur la base des résultats de l'outil Agri CP, identifiez les Pratiques Essentielles et les indicateurs Indispensables Prioritaires ayant obtenu les scores les plus faibles, en accordant une attention particulière aux indicateurs d'entrée et à tout problème susceptible d'exposer les petits exploitants agricoles à un préjudice immédiat ou grave. Passez en revue les commentaires et les éléments de preuve fournis dans l'évaluation afin de comprendre les causes profondes des lacunes. Le cas échéant, discutez des résultats avec la direction concernée, le personnel opérationnel, le personnel de terrain, les agents et, dans la mesure du possible, les petits exploitants agricoles. Dans un premier temps, il convient de s'attaquer aux Pratiques Essentielles dont les scores sont inférieurs à 50 %.

2. Hiérarchiser les lacunes

Hiérarchisez les lacunes identifiées à l'aide des critères suivants :

- **Traitez en premier lieu les risques immédiats de préjudice** : remédiez aux mesures de protection manquantes ou aux pratiques susceptibles d'exposer directement les agriculteurs à un préjudice grave, tel qu'une perte de revenus, des difficultés de remboursement, des pratiques abusives, l'exclusion des services ou la perte d'actifs productifs.
- **Prenez en compte les résultats attendus :** pour chaque lacune prioritaire, évaluez dans quelle mesure l'action proposée réduira les préjudices potentiels pour les petits exploitants agricoles et améliorera les pratiques de l'organisation.
- **Identifiez les gains rapides** : donnez la priorité aux améliorations qui nécessitent un effort limité et un faible coût opérationnel, mais qui peuvent avoir un impact positif significatif sur les agriculteurs, l'organisation ou d'autres parties prenantes.

- **Évaluez la faisabilité et le coût :** prenez en compte les ressources nécessaires, notamment le temps de travail du personnel, le coût financier, la complexité opérationnelle, les besoins en formation et le recours éventuel à un soutien externe.
- **Vérifiez l'absence d'effets indésirables :** demandez-vous si l'action proposée pourrait créer de nouveaux risques, tels que l'exclusion des agriculteurs les plus vulnérables, l'augmentation des coûts pour les agriculteurs, la réduction de l'accès aux services ou la création de charges administratives supplémentaires.
- **Alignez** les actions **sur les plans stratégiques et opérationnels de l'organisation** : donner la priorité aux actions pouvant être intégrées aux systèmes, procédures, produits et priorités opérationnelles existants.
- **Tenez compte du contexte local** : prenez en considération les cycles de culture, la saisonnalité, la structure du marché, la dépendance des agriculteurs, les niveaux d'alphabétisation, les contraintes en matière d'infrastructures et le rôle de l'organisation dans la chaîne de valeur.

3. Élaborer un plan d'action

Le modèle de plan d'action Cerise+SPTF comprend les principaux éléments nécessaires pour structurer et suivre la mise en œuvre. Lors du remplissage du modèle, le plan d'action doit inclure les éléments suivants :

- **Description des actions**
  - Description détaillée de chaque action à mener
  - Tâches étape par étape nécessaires à la mise en œuvre de l'action
- **Résultat attendu en matière de Protection des Clients**
  - Explication de la manière dont l'action devrait réduire les préjudices potentiels subis par les petits exploitants agricoles
  - Description des avantages attendus pour les agriculteurs, tels qu'une transparence accrue, une réduction du stress lié au remboursement, un accès plus sûr aux services, un traitement plus équitable ou une plus grande capacité à déposer des réclamations
  - Description des avantages attendus pour l'organisation, tels qu'une fidélité accrue des agriculteurs, une diminution des Réclamations, une réduction du risque opérationnel, un meilleur taux de remboursement ou une meilleure réputation
- **Risque de conséquences imprévues**
  - Identification des effets négatifs possibles de l'action proposée
  - Une attention particulière doit être accordée aux risques d'exclusion des agriculteurs, d'augmentation des coûts pour ces derniers, de réduction de l'accès aux produits ou services, ou de transfert des charges opérationnelles vers les agriculteurs
  - Des mesures d'atténuation doivent être définies lorsque de tels risques sont identifiés
- **Calendrier pour chaque étape**
  - Dates prévues de début et d'achèvement
  - Étapes intermédiaires lorsque l'action comporte plusieurs étapes
- **Un calendrier réaliste**, en particulier lorsque les changements nécessitent de nouvelles procédures, la formation du personnel, des adaptations des systèmes ou un changement de comportement
- **Implication du personnel**
  - Personne ou équipe responsable de chaque action

    - Rôle de la direction, des équipes de terrain, des agents ou des partenaires, le cas échéant
- **Mécanisme de suivi interne**
- **Résultats attendus**
- **Résultats concrets attendus** de l'action, tels qu'une politique révisée, une nouvelle procédure, une formation du personnel, un modèle de contrat mis à jour, un système du suivi des réclamations, des supports de communication destinés aux agriculteurs ou un rapport de suivi niveau d'engagement
- **Estimation du niveau d'engagement** en termes de temps de travail du personnel, de coûts financiers, de modifications des systèmes, de formation et d'assistance externe si nécessaire

4. Mise en œuvre du plan d'action

Une fois le plan d'action élaboré, l'organisation doit veiller à ce qu'il soit mis en œuvre, suivi et ajusté si nécessaire. Les étapes recommandées sont les suivantes :

- Désigner une personne chargée de coordonner et de suivre la mise en œuvre du plan d'action. Cette personne doit disposer d'une autorité suffisante, d'un accès aux équipes concernées et du soutien de la direction.
- Pour les organisations plus grandes ou plus complexes, mettre en place un comité de pilotage chargé de la Protection des Clients, ou utiliser une structure de gestion existante, afin d'assurer le suivi, la coordination entre les services, la communication et l'intégration du plan d'action dans les activités de l'organisation.
- Obtenir l'engagement du conseil d'administration et de la direction.
- Intégrer le plan d'action dans le plan d'affaires, le plan opérationnel ou le cadre de gestion des risques de l'organisation.
- Fixer des indicateurs mesurables et des délais réalistes, en tenant compte du fait que certaines questions peuvent nécessiter des changements au niveau des procédures, des compétences du personnel, des mesures incitatives, des systèmes ou des comportements.
- Vérifier si les mesures mises en œuvre ont entraîné des effets indésirables, tels que l'exclusion d'agriculteurs vulnérables ou une augmentation des coûts pour les agriculteurs, et ajuster le plan d'action en conséquence.
- Utiliser le modèle de plan d'action Cerise+SPTF pour structurer et suivre la mise en œuvre.

6. Commentaires et contact

Aidez-nous à améliorer l'outil Agri CP au fur et à mesure que vous l'utilisez en remplissant ce formulaire de commentaires.

- Pour toute question relative aux Normes CP de l'outil Agri CP, à son fonctionnement (filtres de sélection, notation, etc.) et au processus d'audit recommandé
- Pour toute question relative aux tests pilotes et au travail de terrain avec d'autres parties prenantes
- Pour partager vos commentaires sur l'outil. Notez vos impressions, questions ou suggestions concernant l'outil au fur et à mesure que vous le remplissez. Nous sommes particulièrement intéressés par vos commentaires sur la structure globale ainsi que sur les indicateurs spécifiques



Contactez l'équipe Cerise+SPTF pour toute précision nécessaire :

- Maxence Soulet, chargé de projet Environnement et Agriculture : m.soulet@cerise-spm.org
- Cécile Lapenu, directrice générale de Cerise : c.lapenu@cerise-spm.org