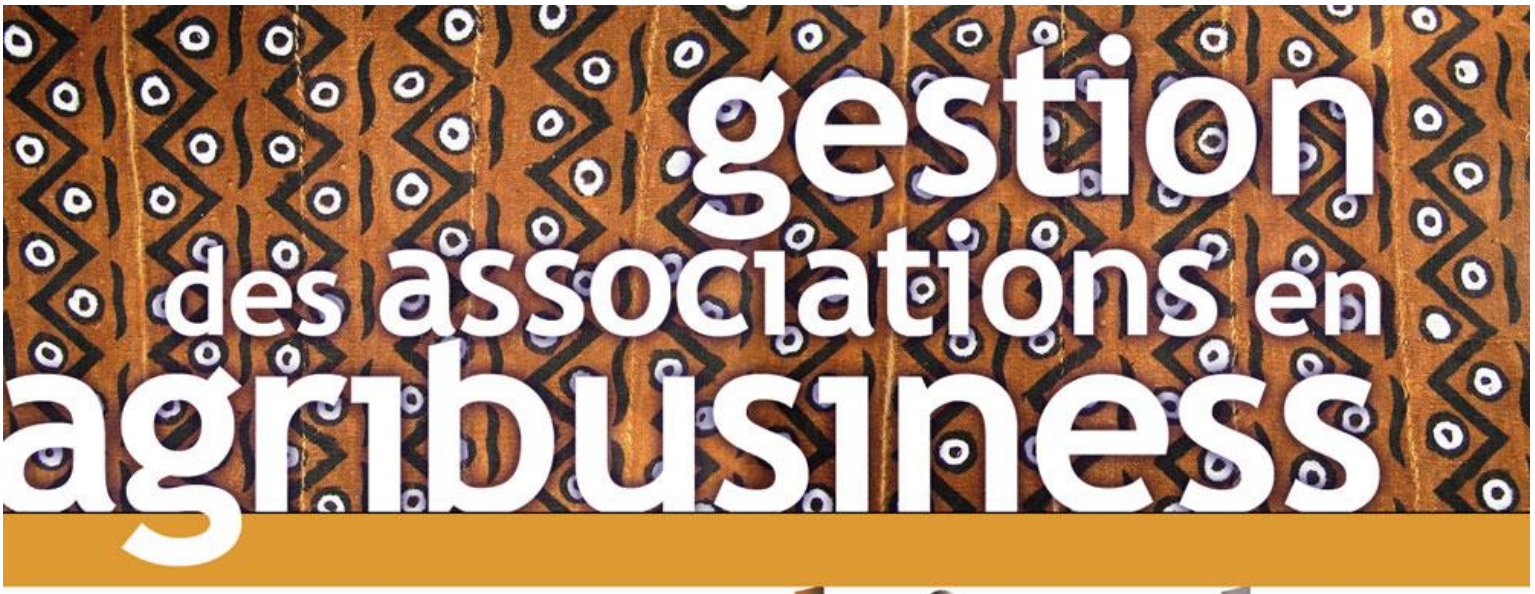


kit du facilitateur

un guide pour les facilitateurs

IFDC

Gestion des Associations en Agribusiness

Kit du Facilitateur –
Un Guide pour les Facilitateurs

Ecrit par Manon Mireille Dohmen
Graphiques réalisés par Anani et Mensah
Conception par Meg Ross

Juillet 2008

IFDC
Un Centre international pour la Fertilité des Sols et le Développement Agricole
IFDC Division Afrique, BP 4483 Lomé, Togo, ifdcafrique@ifdc.org
www.ifdc.org

Droits d'auteur, IFDC 2008: Tous droits réservés. Des parties de ce rapport peuvent être reproduites à des fins non commerciales sans autorisation spécifique mais en citant toujours l'IFDC comme source. Pour une reproduction entière de cette publication, prière contacter l'IFDC à l'adresse : general@ifdc.org.

Sommaire

Sommaire ..... **- 5 -**
Comment utiliser ce Kit du Facilitateur ? ..... **- 9 -**

PHASE I CREER UNE ASSOCIATION

1. L'Association ..... **- 11 -**
1.1 Qu'est-ce qu'une Association? ..... - 12 -
1.2 Le Concept de PLACE ..... - 13 -
1.3 Les Attentes contre les Services ..... - 15 -
Pièce Jointe 1.1 Tableau de Points 1 ..... - 17 -
Pièce Jointe 1.1 Tableau de Points 2 ..... - 18 -

2. La Vision, la Mission et les Objectifs ..... **- 19 -**
2.1 La Vision et la Mission ..... - 20 -
2.1.1 Le But Principal de l'Association ..... - 20 -
2.1.2 Formuler la Vision et la Mission ..... - 21 -
2.2 Les Objectifs ..... - 23 -
2.2.1 Introduction : Visiter des Coins ..... - 23 -
2.2.2 Formuler les Objectifs ..... - 24 -

3. Les Organes Organisationnels ..... **- 26 -**
3.1 Les Tâches des Organes organisationnels ..... - 27 -

4. La Structure Organisationnelle ..... **- 30 -**
4.1 L'Adhésion ..... - 31 -
4.1.1 Catégories et Conditions ..... - 31 -
4.1.2 L'Assemblée Générale ..... - 33 -
4.2 Les Organes de Décisions ..... - 34 -

5. Les Dépenses et les Recettes ..... **- 38 -**
5.1 Les Dépenses de l'Association ..... - 39 -
5.1.1 Les Coûts de Démarrage ..... - 39 -
5.1.2 Les Coûts Opérationnels ..... - 40 -
5.2 La Droit d'Adhésion et les Cotisations Annuels ..... - 42 -

6. Les Statuts et le Règlement Intérieur ..... **- 44 -**
6.1 Les Statuts ..... - 45 -
6.2 Le Règlement Intérieur ..... - 47 -
6.3 Travail en Groupe: Vérifier ou Écrire les statuts ..... - 48 -
Pièce jointe 6.1 Les Statuts d'une Association ..... - 49 -
Pièce jointe 6.2 Le Règlement Intérieur ..... - 54 -
Pièce jointe 6.3 Travail en Groupe : Vérifier les Statuts ..... - 56 -

PHASE II DEMARRER UNE ASSOCIATION

7. Le Plan d'Action ..... - 57 -
7.1 Fixé des Priorités ..... - 58 -
7.2 Plan d'Action à Terme Court ..... - 59 -
7.3 Conditions d'Enregistrement ..... - 61 -

8. Les Rôles des Organes ..... - 62 -
8.1 Le Conseil et le Personnel ..... - 63 -
8.2 Le Conseil, le Personnel et les Membres ..... - 65 -
8.3 Les Comités ..... - 67 -

9. La Gestion Quotidienne ..... - 68 -
9.1 Volontaires contre Personnel ..... - 69 -
9.2 Termes de Référence pour le Secrétaire Exécutif ..... - 71 -
9.3 Les Procédures Opérationnelles ..... - 73 -
Pièce jointe 9.1 Diriger l'Association ..... - 74 -

10. La Tenue des Dossiers ..... - 77 -
Pièce jointe 10.1 Exemple du Programme ..... - 78 -

11. La Communication Interne ..... - 79 -
11.1 Lignes de Communication ..... - 80 -
11.2 Identifiant les Contraintes de la Communication ..... - 82 -

PHASE III CONSTRUIRE LA DURABILITE

12. La Durabilité Financière ..... - 84 -
12.1 Coûts d'Activités ..... - 85 -
12.2 Revenus de l'Association ..... - 86 -
12.2.1 Générer les Revenus ..... - 86 -
12.2.2 Travail du groupe sur les Génération de Revenus ..... - 88 -
12.3 Les Frais pour les Services ..... - 91 -
12.4 Le Marketing des Services ..... - 92 -
Pièce jointe 12.1 Financer l'Association ..... - 94 -
Pièce jointe 12.2 Tableau de Marquage de Points ..... - 98 -
Pièce jointe 12.3 Travail en Groupe : Génération de Revenus ..... - 99 -
Pièce jointe 12.4 Travail en Groupe : Frais pour les Services ..... - 100 -

13. PLACE : Plaidoyer ..... - 101 -
13.1 Introduction ..... - 102 -
13.2 Concepts de Base de Plaidoyer ..... - 104 -
13.3 Préparer un Cas de Plaidoyer ..... - 105 -
13.4 Techniques de Négociation ..... - 107 -
Pièce jointe 13.1 Promotion de Changement de Politique ..... - 110 -

Pièce jointe 13.2 Le Plaidoyer en Bref ..... - 115 -
Pièce jointe 13.3 Feuilles de Travail ..... - 116 -

14. PLACE : Avantages financiers ..... - 122 -
14.1 Etapes pour Faciliter l'Accès au Crédit ..... - 123 -
Pièce Jointe 14.1 Travail en Groupe : Préparations ..... - 126 -
Pièce Jointe 14.2 Travail en Groupe : Créer le Partenariat ..... - 126 -
Pièce Jointe 14.3 Travail en groupe : Education ..... - 127 -
Pièce Jointe 14.4 Travail en groupe : Suivi ..... - 127 -

15. FACE : Communication ..... - 128 -
15.1 Introduction: L'Épreuve de 3 Minutes ..... - 129 -
15.2 Reconnaissance ..... - 130 -
15.3 Planifier la Dissémination de l'Information ..... - 131 -
15.4 Collection d'Information ..... - 134 -
Pièce jointe 15.1 L'Épreuve de 3 minutes ..... - 135 -
Pièce jointe 15.2 Planifier la Dissémination de l'Information ..... - 136 -
Pièce jointe 15.3 Livraison de l'Information ..... - 144 -

16. PLACE : Education ..... - 147 -
16.1 Les Programmes d'Education ..... - 148 -
16.2 Organiser les Programmes Educationnels ..... - 150 -

17. Le Processus de Planification ..... - 152 -
17.1 Introduction du Sujet ..... - 153 -
17.2 Le Processus de Planification ..... - 155 -
17.3 Formuler les Objectifs ..... - 157 -
17.4 Les Activités : Mais Comment? ..... - 159 -
17.5 Préparer le Plan d'Action ..... - 161 -
Piece jointe 17.1 Ramer à New York ..... - 163 -

PHASE IV VERS LA MATURITE

18. La Chaîne de la Valeur ..... - 164 -
18.1 Construire la Chaîne de la Valeur ..... - 165 -
18.2 Le Rôle de l'Association ..... - 167 -

19. La Renforcement de Partenariats ..... - 168 -
19.1 Les Acteurs Clés ..... - 169 -
19.2 Image de la Collaboration ..... - 170 -
19.3 Partage de Tâche ..... - 172 -
19.4 Collaboration Mutuelle ..... - 174 -
19.5 Construction du Partenariat ..... - 177 -
Pièce jointe 19.1 Liste de Collaboration ..... - 178 -

20. Les Réunions.....- 179 -
20.1 Introduction : Chaises en Mouvement.....- 180 -
20.2 Préparer une Réunion.....- 181 -
20.3 Formuler les Arguments.....- 182 -
20.4 Diriger les Discussions.....- 184 -
Pièce jointe 20.1 Organiser une Réunion.....- 187 -
Pièce jointe 20.2 Rôle du Président et Membres.....- 190 -

21. Le Leadership et la Dynamique de Groupe.....- 191 -
21.1 Introduction au Dynamique de Groupe : Le Jeu de Statut.....- 192 -
21.2 Dynamique du groupe.....- 194 -
21.3 Introduction au Leadership : Défaire le Noeud.....- 196 -
21.4 Types de Leadership.....- 197 -
21.5 Qualités du Leadership.....- 199 -
Pièce jointe 21.1 Liste de Qualités.....- 201 -

22. Proposition de Projet et Rédaction du Rapport.....- 202 -
22.1 Composants d'un Propositions.....- 203 -
22.2 Rédiger une Proposition.....- 206 -
22.3 Rédiger le Rapport.....- 208 -
Pièce jointe 22.1 Travail en Groupe : Vérifier la Proposition.....- 210 -

Comment utiliser ce Kit du Facilitateur ?

This Facilitators Kit is the training manual that comes with the Starter Kit for the management of agribusiness association. The Starter Kit is for distribution among agribusiness associations, while this kit is prepared for facilitators who are working with those agribusiness associations.

This kit contains exactly the same chapters as the Starter Kit. In every chapter suggestions are made for exercises and sessions to explain the topic discussed in the chapters of the Starter Kit. It is possible to go through all exercises and sessions with your participants, but it is also possible to make a selection, depending on the group and time that is available.

The first version of this facilitators kit was written in 2003. Since that time sessions were changed, chapters are added, others were removed and most of all, all session were tested during training programs and workshops in several countries in West Africa. Toutefois, une boîte à outils n'est jamais définitif, parce qu'il ne s'agit pas d'un document statique. Une boîte à outils est flexible pouvant être adaptée par chaque facilitateur qui sait s'en servir. Par conséquent, nous invitons les utilisateurs à nous donner des retours d'information, des idées, des suggestions, etc. Des idées pour de nouveaux exercices sont les bienvenus tout comme des suggestions relatives à de nouvelles sessions.

Some general advice on this facilitators kit :

- This kit does not contain 'the truth', since **there is no one truth in association building**. This kit contains ideas and guidelines on how to create and manage an association and that can be different per association. Your task as facilitator is to guide the participants and to give them ideas and suggestions, but the final decision is up to the members of the association. If decisions are not taken by the members, they will not feel any ownership of their association and most likely the association will not survive.
- This kit does not contain sessions that can be covered during a one week program. **Association building is a process**, and this kit is structures along that process. This means that it can take several years to cover all aspects of this kit, and that some sessions need to be repeated for example when new leaders are elected.
- **Don't forget the financial aspect.** Most members do not like to talk about financial matters. Some find it too complicated, others think everything will be fine as soon as the association is up and running. However, an association can never be sustainable if the financial aspect is not take into account from the start. This kit contains several chapters on finance (chapter 5, 10 and 12), so make sure to incorporate them in your program.
- **Ne jamais dire ce qu'on peut demander** : Impliquez les participants à chaque étape. Même si vous utilisez PowerPoint, ou si vous répertoriez les résultats à la suite d'une séance de remue-méninges, posez des questions à tout moment. Lorsqu'un participant pose une question, laissez un autre participant donner la réponse, au lieu d'y répondre vous-même. Remember, you are a facilitator, not a trainer.

- Essayez de **varier vos supports de formation** autant que possible. Par exemple, lorsque vous utilisez des cartes en couleurs, essayez d'utiliser le tableau à punaises et les punaises, un tableau magnétique (souvent la partie blanche d'un tableau à papier) et des aimants, le mur et du scotch, ou une grande feuille en plastic avec de la colle. Pour noter des éléments, utilisez des feuilles Padex ou le tableau blanc.
- **Amusez-vous !** Il n'est pas nécessaire de faire des blagues toutes les heures, mais assurez-vous que les participants (et vous-même) sont détendus et à l'aise. Le fait de rire créé une atmosphère informelle et facilite une atelier active.

Les Auteurs

Pour les correspondances, veuillez contacter :
Manon Mireille DOHMEN
Responsable de Formation IFDC Division Afrique
PMB CT 284, Cantonments, Accra, Ghana
Tél : (233) 21 780 830
E-mail : mdohmen@ifdc.org

1. L'Association

Dans cette session les participants discuteront de ce qu'est une association, pourquoi ils aimeraient en former une et comment ils peuvent faire enregistrer leur association. Ils analyseront des raisons qui peuvent pousser les membres à se joindre à une association et les services dont les membres peuvent bénéficier d'une association en rapport au concept de PLACE.

Quand les membres veulent faire enregistrer leur association certaines choses doivent être prises en considération. Chaque pays a sa propre législation en la matière et différentes exigences pour l'enregistrement des associations d'où la nécessite de faire une analyse avant de commencer les procédures. Il y a plusieurs options, mais chaque option a ses propres conséquences. Au cours de cette session les participants discuteront de la façon dont ils aimeraient que leur association soit enregistrée et des conséquences qui résulteraient d'un tel enregistrement.

Après cette session les participants :

- Connaissent le concept de PLACE
- Ont une idée d'attentes de membres
- Connaissent l'importance d'ajuster des services aux attentes de membres
- Connaissent la différence entre une association et autres entités légales

Sessions (temps total 2 heures et 30 minutes)
1.1 Qu'est ce qu'une association? (30 minutes)
1.2 Le concept de PLACE (60 minutes)
1.3 Les attentes contre les services (60 minutes)

Pièces jointe
1.1 Tableau de points 1
1.2 Tableau de points 2

1.1 Qu'est-ce qu'une Association?

Objectifs : Discuter de ce qu'est une association et de comment elle diffère d'une coopérative, d'une ONG ou d'une entreprise commerciale
Temps nécessaire : 30 minutes
Matériels : PowerPoint 1.1 *Qu'est-ce qu'une Association* diapositive 1-4

Procédure :

1. Projetez les diapositive 1-3 du présentation PowerPoint 1.1 *Qu'est une association*.

2. Demandez aux participants différentes formes d'entités légales. Probablement ils mentionneront :
   a. Association
   b. Coopérative
   c. Organisation Non Gouvernementale (ONG)
   d. Entreprise commerciale ou compagnie : entreprise individuelle, industrie, compagnie privée, compagnie à responsabilité limitée

3. Demandez les différences entre les entités légales. Pensez à :
   a. Faire un benefice / profit
   b. Payer l'impôt (TVA et impôt sur le revenu)
   c. Propriétaires (membres, actionnaires, etc.)
   d. Obligation de publier des rapports annuels et des comptes

   Note: La situation peut être différente selon les pays, prière de vérifier avant que vous ne commenciez cet exercice.
   Projetez la diapositive 4 comme résume.

4. Quelle serait la meilleure façon d'enregistrer l'association? Quelles sont les conséquences d'un tel enregistrement (voyez le point 3) ?

5. A quel ministère est-ce que l'enregistrement devrait se faire? Ministère de l'Agriculture, du commerce ou industrie? Y- a-t-il un département spécifique ?

Note: Si l'association est déjà enregistrée, c'est peut être encore précieux pour faire cet exercice. Quelques associations ne sont pas informées des conséquences de leur enregistrement et par conséquent peuvent rater certains avantages (tel qu'exemption de paiement d'impôts).

1.2 Le Concept de PLACE

Objectifs : Faire une liste des attentes possibles de membres et se familiariser avec le concept de PLACE
Temps nécessaire : 60 minutes
Matériels : Marqueurs
Cartes en couleurs
Tableau pour coller des cartes (avec épingles, aimants ou scotch)
PowerPoint 1.1 *Qu'est-ce qu'une association* diapositive 5-10

Procédure :

1. Projetez diapositive 5. Centré sur le produit de l'association: ses services. Demandez aux participants les raisons pour lesquelles les membres joindraient une association. Ecrire chaque réponse sur une carte séparée et coller les cartes sur le tableau. (Vous pouvez fendre aussi le groupe en deux et donnez un tableau et des cartes à chaque groupe. Laisser les groupes répondrent à la même question et leur demander d'écrire les réponses eux- mêmes sur les cartes et coller les cartes sur le tableau. Vous pouvez comparer les résultats de deux tableaux dans la plénière.)

2. Essayez de grouper les réponses ou laisser des participants les grouper, en utilisant les catégories suivantes ou services :

Lister les services de FECAIDA Abuja, Nigeria, 2005

a. **Plaidoyer :**
   - Faire pression et plaidoyer: à interagir ou influencer les gouvernements à améliorer l'environnement commercial
   - Sécurité: apporter la sécurité ou protéger les activités de ses membres en cas de difficulté, tel que dispute avec le gouvernement local ou autorités coutumières

b. **Avantages Financiers** : une association ne donne pas directement d'argent aux membres, mais peut faciliter des avantages financiers, tel que :
   - Accès au crédit
   - Autres avantages financiers: achat d'intrants en commun, obtenir des remises

c. **Communication** :
   - Dissémination de l'information : l'information technique et du marché, information sur les lois et les règlements
   - Contacts avec les membres (interne)

- Contacts avec les partenaires (externe), renforcement du partenariat
- Reconnaissance : améliorez l'image de la profession, en sauvegardant le code de conduite

d. **Education :** transfert de connaissances et apprentissage des compétences dans le but de changer le comportement et d'améliorer la vie professionnelle des membres :
   - Voyage d'étude, visite de terrain, visites commerciales
   - Programmes de formation, séminaires, tables rondes
   - Site / lieu de démonstration ou d'expérimentation

3. Discutez brièvement chaque catégorie en utilisant la diapositive 6-10 du PowerPoint 1.1. Expliquez que toutes ces raisons sont des services qu'une association peut fournir à ses membres. Nous les appelons **PLACE**.

1.3 Les Attentes contre les Services

Objectifs : Comparer des attentes des membres et services possibles de l'association
Temps nécessaire : 60 minutes
Matériels : Tableau à papier
Marqueurs
Pièces jointe 1.1 et 1.2

Procédure :

1. Explique qu'une association devrait être informée de ce que ses membres veulent. Dites-leur que nous allons faire un petit exercice pour trouver quelles sont les **attentes** de leurs membres. Ajoutez bien sûr que la meilleure façon de trouver est de demander aux membres eux-mêmes en utilisant un questionnaire ou les discussions pendant l'Assemblée Générale ou autres événements.

2. Donnez la pièce jointe 1.1 à chaque participant. Demandez qu'ils regardent la liste de services que nous avons identifié dans l'exercice 1.2 et demandez: « **Quelle est la raison la plus importante qui vous pousse à joindre cette association ?** » Laissez-les écrire les trois services les plus importants dans la colonne vide. Demandez qu'ils soient spécifiques. Si par exemple au lieu d'avantages financiers, ils devraient écrire l'accès au crédit.

3. Donnez un résumé des attentes groupé d'après le concept du PLACE: Plaidoyer, Avantages financiers, Communication et Éducation. Est-ce que les participants reconnaissent l'ordre de priorités ou est-ce qu'ils ont des pensées différentes ?

4. Donnez la pièce jointe 1.2 à tous les participants et demandez: « **Quels sont les services que l'association peut fournir à ses membres ? »** Demandez encore qu'ils écrivent les services les plus importants dans la colonne vide.
   Note: Si l'association existe déjà la question sera: « Quels sont les services que l'association fournit à ses membres pour le moment ? »

5. Résumez les résultats, encore groupés d'après PLACE. Est ce faisable ? Est-ce que l'association peut fournir ces services à ses membres ? Si l'association existe déjà: est-ce que l'association est vraiment active dans les catégories qui ont été inscrites ?

6. Maintenant **comparez les attentes et les services** et commencez une discussion. Est-ce qu'il y a des différences ? S'il y en a, pourquoi et qu'est-ce que cela veut dire ? Si les différences sont trop grandes c'est clair que les membres attendent quelque chose de différent que l'association ne peut leur offrir. Quelles en seront les conséquences ? (Les membres ne paieront pas leurs frais et prix, ne participeront plus aux activités ou partiront).

7. Comment est-ce que l'association **peut traiter de ces différences** ? L'association peut baisser les attentes de membres en les informant de ce que l'association peut faire

dans la réalité et de ce que l'association ne peut pas faire. Il peut être aussi possible de changer le but principal de l'association pour être plus dans ligne avec les attentes des membres.

8. Maintenant demande aux participants s'ils pensent que **les attentes** de membres peuvent **changer** avec le temps. Cela dépend de quoi ? Les attentes de membres dépendent de beaucoup de facteurs, tel que le niveau d'opération de membres, la professionnalisation du secteur, etc. Quand le niveau est bas, le centre sera plus sur les avantages financiers et l'éducation, pendant que dans un scénario plus développé le centre sera plus sur le plaidoyer. Dites aux participants que par conséquent l'association devrait vérifier régulièrement quelles sont les priorités, d'autant plus qu'ils peuvent changer avec le temps.

Note: Bien sûr cet exercice du classement n'est pas statistiquement valide, mais il donne une bonne idée de la position de l'association. Plus de participants, mieux cela marche. Cet exercice ne devrait pas se faire avec moins de dix participants. Dans ce cas c'est mieux de discuter les deux questions du classement dans les sessions plénières.

Pièce Jointe 1.1 Tableau de Points 1

Quelles sont les raisons les plus importantes qui vous poussent à joindre une association?
Écrivez les services en ordre de priorité.

PRIORITE	SERVICE
1	
2	
3	

Pièce Jointe 1.1 Tableau de Points 2

Quels sont les services que l'association peut fournir pour ses membres? Écrivez les services par ordre de priorité.

PRIORITE	SERVICE
1	
2	
3	

2. La Vision, la Mission et les Objectifs

Après avoir établi les raisons de son existence, une association a besoin de formuler une vision et déclaration de mission, parce qu'il définit la raison de son existence et ce que l'association veut accomplir. Malheureusement la plupart de vision et déclarations de mission sont vagues et ne sont pas connues des membres. Les participants essaieront de reformuler une vision et déclaration de mission pour leur association et en discuteront les caractéristiques. En plus, les participants discuteront comment la déclaration de mission peut être accomplie et les membres peuvent être servis, en formulant des objectifs.

Après la session les participants :

- Ont (re)formulé une vision et déclaration de mission pour leur association.
- Peuvent expliquer les caractéristiques et éléments d'une vision et déclaration de mission, le rapport entre mission et objectifs, et la différence entre mission et vision.
- Ont formulé des objectifs.

Sessions (temps total 2 heures et 30 minutes)

2.1 La vision et la mission
- 2.1.1 Le but principal de l'association (45 minutes)
- 2.1.2 Formuler la vision et la mission (30 minutes)

2.2 Les objectifs
- 2.2.1 Introduction : visite des coins (15 minutes)
- 2.2.2 Formuler les objectifs (60 minutes)

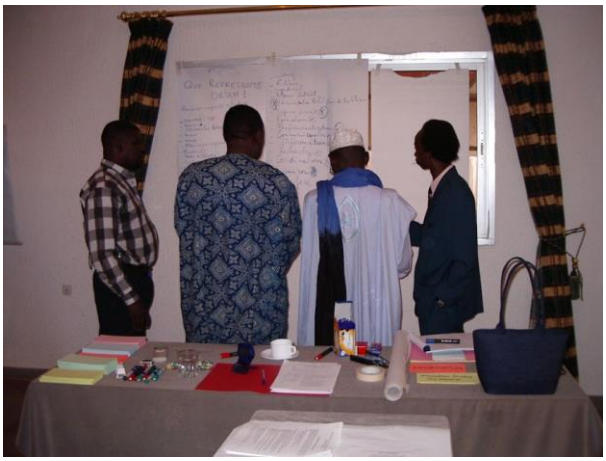
2.1 La Vision et la Mission

2.1.1 Le But Principal de l'Association

Objectifs: Voir l'objectif principal de l'association et ce qu'il aimerait accomplir
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. L'exercice suivant est appelé « remue-méninges silencieux ». Divisez le groupe en deux sous groupes. Collez pour chaque sous groupe un papier sur le mur avec la question « **Quel est le but principal de votre association ?** » écrit sur ce papier et donnez un marqueur à chaque participant. Dans chaque groupe les participants ont cinq minutes pour écrire des **mots clés** qui répondent à la question, mais ils ne sont pas autorisés à parler. Chaque participant peut écrire autant de mots qu'il/elle désire. Ils ne sont pas autorisés à écrire des phrases ; seulement des mots clés.



Formuler une déclaration de mission pour ORIAM, Bamako, Mali 2005

2. Après cinq minutes, chaque groupe est autorisé à regarder le papier de l'autre groupe sans parler.

3. Les groupes reviennent à leur propre papier et sont autorisés à ajouter plus de mots.

4. Chaque participant doit regarder le papier de son propre groupe. Chaque participant doit alors **sélectionner trois mots** qu' il/elle trouve plus important. Il/elle devrait marquer les mots sélectionnés.

5. Les participants sont maintenant autorisés à parler. Ils doivent **formuler une phrase** en utilisant les mots marqués qui expliquent l'objectif principal de leur association. Ils peuvent utiliser le format: « L'association est…. elle aimerait … à travers… . » Donc la phrase donnera une description de ce que l'association est (par exemple : un groupe de vendeurs de semences de la région Sud), ce qu'ils aimeraient accomplir (par exemple : améliorez le commerce des vendeurs de semences) et comme ils aimeraient accomplir ceci (par exemple : à travers la formation et le plaidoyer pour ses membres).

6. Chaque groupe doit lire à haute voix la phrase qui a été formulée.

7. Au cours d'une session plénière essayer de formuler une phrase différente de celle qui a été écrite avant. Probablement qu'il y aura chevauchement, ainsi cherchez des mots qui sont essentiel et les utiliser pour formuler une phrase. Dites aux participants que dans le prochain exercice vous allez utiliser cette phrase pour formuler une vision et une mission.

2.1.2 Formuler la Vision et la Mission

Objectifs: Expliquer les caractéristiques et éléments d'une vision et mission, le rapport entre mission et objectifs, et la différence entre mission et vision. Formuler la vision et déclaration de mission.
Temps nécessaire: 30 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :
1. Demander aux participants pourquoi une association devrait avoir une vision et mission et ce qu'il décrit (il donne la direction ; c'est la raison d'exister).

2. Dites aux participants qu'une vision claire et la déclaration de mission devraient avoir un certain nombre de **caractéristiques**. Demandez-leur ce que cela peut être :

   - **Défiant** : La vision et la déclaration de mission décrivent le futur désiré de l'association. Il doit y avoir un équilibre inhérent entre ce qui l'association a et n'a pas accompli.
   - **Inspirant** : La vision et déclaration de mission devraient être positives et liées aux aspirations individuelles de membres. La déclaration devrait exclure tout ce que l'association ne veut pas être et mettre l'accent sur ses aspirations. Pour que la déclaration inspire cela dépend de comment elle est formulée et si elle est supportée par tous les membres.
   - **Partagé** : La vision et déclaration de mission devraient être formulées par la majorité de membres, pas par un petit groupe de cadres. Cela assure que tout le monde voudra utiliser et faire référence à la déclaration.
   - **Reconnaissable** : Chaque membre devrait être capable de se reconnaître dans la vision et déclaration de mission. Ils devraient se sentir propriétaire de l'association.
   - **Orientant** : La vision et déclaration de mission devraient servir comme une phare pour le futur.

3. Il y a **trois éléments** pour écrire clairement une vision et déclaration de mission :
   - Une déclaration de mission devrait être une seule et longue phrase
   - Il devrait être facilement comprise par un enfant
   - Il devrait être Possible de la mémoriser facilement

4. Demandez aux participants si n'importe qui peut expliquer la **différence entre une mission et une déclaration de la vision**. Une vision est quelque chose sur un plus haut niveau, quelque chose qui est plus loin dans le futur. Une vision ne peut jamais être accomplie par une seule association: il a besoin du support d'autres organisations et individus. Chaque organisation apporte sa propre contribution à cette vision.

5. Montrez la phrase qui a été formulée pendant l'exercice 2.1.1 et la comparer aux éléments et caractéristiques qui ont été mentionnés. Est-ce que ce serait une bonne vision ou déclaration de mission ? C'est plus qu'**une déclaration de mission** parce qu'il décrit le but de l'association. Y a t il quelque chose qui manque ? Est-ce qu'il devrait être reformulé ? Essayez de formuler ensemble une déclaration de mission. Assurez-vous que la déclaration de mission décrit ce que l'association aimerait accomplir et comment ils aimeraient l'accomplir, par exemple : « Pour unifier des organisations des paysans basées au Ghana faire pression et fournir des services et de l'information pour rehausser la sécurité, et avantages financiers et économiques à ses membres. »

6. Maintenant essayez ensemble de formuler une **vision**. Si la déclaration de mission serait accomplie, quel est le plus haut but peut-il attendre ? (Améliorer les conditions de vie de tous les paysans ? Améliorer le secteur agricole ?)

7. Mentionnez que quand on parlait de vision et mission nous avons dit que les deux devraient être **partagés avec tous les membres**. Demandez aux participants comment ils peuvent partager cette vision et mission avec tous les membres (par exemple pendant l'Assemblée Générale).

2.2 Les Objectifs

2.2.1 Introduction : Visiter des Coins

Objectifs: Montrer la nécessité d'objectifs clairs qui sont convenu et connu par tout le monde
Temps nécessaire: 15 minutes
Matériels: Aucun

Procédure :

1. Demandez que le groupe forme un cercle en se tenant des mains.

2. Demandez que tout le monde choisisse un coin de la pièce qui est 'le leur' mais ne pas le dire à personne. Demandez si tout le monde a sélectionné un coin.

3. Expliquez que l'objectif de cet exercice est d'assurer que chaque personne visite 'son' coin. Le cercle ne doit pas être rompu pendant le processus. Dites à tout le monde d'aller à 'son' coin, en répétant qu'ils doivent se tenir les mains.

4. Discutez ce qui s'est passé. Est-ce que tout le monde a visité son coin ? Est-ce qu'il y avait la consultation dans le groupe ou est-ce que quelques individus ont traîné juste les autres à leur coin ? Quelles sont les possibilités de visiter chaque coin (visite les coins l'un après l'autre après consultation) ?

Visiter des coins
OYSAIDA, Ibadan, Nigeria 2005

5. Expliquez que le cercle c'est là où l'association se trouve à ce moment et que les coins sont des objectifs possibles (ou les directions à prendre). Quelque soit l'objectif choisi, il est important que tout le monde sache quels sont les objectifs et qu'il soit consenti sur la façon d'arriver à ces objectifs, parce que tout le monde aura ses propres priorités.

Note: Quand vous faites cet exercice, expliquer pas par pas, et laisser les participants faire le pas immédiatement. Cela évitera qu'ils n'anticipent les résultats.

2.2.2 Formuler les Objectifs

Objectifs: Formuler des objectifs généraux pour l'association
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériels: Marqueurs
Papier à Padex

Procédure :

1. Demandez aux participants si n'importe qui peut expliquer **la différence entre la mission et les objectifs**. Les objectifs sont des déclarations claires (buts à atteindre) sur comment accomplir la mission. Une mission est la situation désirée dans le futur, pendant que les objectifs sont une situation désirée pour le futur proche. Les objectifs donnent les directives à l'association sur comment atteindre sa mission. Une mission n'est pas facilement changée pendant que les objectifs peuvent changer de temps en temps. Dites aux participants que dans le prochain exercice ils vont formuler des objectifs généraux pour leur association.

2. Demandez si n'importe qui peut donner un exemple d'un **objectif général**. Par exemple : Réunir ensemble tous les producteurs des semences dans le pays. Dites-leur que ces objectifs généraux seront écrits dans les statuts. Objectifs plus spécifiques, par exemple hausser le nombre d'adhérant à l'association de 20% pour la fin de 2005, sera écrit dans le plan d'action.

3. Demandez aux participants de regarder la déclaration de mission qui a été formulée pendant l'exercice 2.1.2 et le centre de l'association comme discuté pendant l'exercice 1.2 (attentes contre services). Divisez le groupe en deux plus petits groupes et demandez que chaque groupe **formule au maximum cinq objectifs.** Donnez 30 minutes pour l'exercice.

4. Discutez les résultats, regarder là où est le point de chevauchement et où sont les idées différentes, et essayez de **reformuler les objectifs**. Voyez s'il n'y a pas d'objectifs qui manquent. En général les objectifs devraient couvrir des régions qui tomberont sous {PLACE (Plaidoyer, Avantages financiers, Communication et Éducation), tel que :

    a. Réunir ensemble tous les revendeurs d'intrants agricole / producteurs / commerçants
    b. Faciliter l'accès crédit
    c. Défendre des droits des membres / sécurité
    d. Plaidoyer pour environnement favorable (peut être plus spécifique) ou être une voix pour….
    e. Rassemblement et dissémination d'information
    f. Formation de membres à travers…

5. Comme déjà mentionné, ceux ci sont des objectifs généraux qui peuvent être mis dans les statuts, donc ils ne devraient pas être détaillés. Les objectifs pour un plan d'action seront discutés dans la session 7.1.

3. Les Organes Organisationnels

Une association est composée de plusieurs organes organisationnels chacun ayant sa propre tâche et un rôle à jouer. Dans la session 8 nous discuterons en détail les différents rôles des organe les plus importants pour quelques activités spécifiques, pendant que dans cette session l'accent sera mis sur quels types de organe existent et quels sont leurs tâches en général.

Après la session les participants :

- Savent la plupart des organes d'organisationnels qui existent dans une association et leurs tâches générales.

Sessions (temps total 75 minutes)
3.1 Tâches des organes organisationnels (75 minutes)

3.1 Les Tâches des Organes organisationnels

Objectifs: Identifier les différents organes organisationnels d'une association et leurs principales tâches générales.
Temps nécessaire: 75 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Brainstorming avec le groupe sur les **organes organisationnels qui existent dans** une association. Assurez-vous qu'ils mentionnent :
   a. Assemblée Générale
   b. Conseil Exécutif ou Conseil d'Administration
   c. Comité ou Bureau Exécutif
   d. Comité Consultatif
   e. Comités

Ajoutez aussi deux groupes de gens:

- Officiers
- Personnel

2. Divisez le groupe en 7 sous-groupes et demandez que chaque groupe réponde aux questions suivantes :
   a. Qui fait partie de ce organe ?
   b. Décrivez dans une phrase ce qu'est ce organe.
   c. Montrez la tâche principale de ce organe.

Taches des organes pour les Producteurs de Cacao Dunkwa, Ghana 2008

3. Discutez les réponses.

Assemblée générale

   a. Tous les membres de l'association.
   b. L'Assemblée Générale est le organe suprême de l'association.
   c. Les tâches de l'Assemblée Générale sont :
      - Définir l'orientation principale de l'association
      - Adopter le plan d'action et programme d'activités
      - Donner l'audition et approuver le rapport annuel du conseil d'administration
      - Donner l'audition et approuver les rapports du commissaire aux comptes interne et externe
      - Adopter ou amender les statuts
      - Endosser des décisions prises par le conseil d'administration
      - Donner le mandat aux organes appropriés de l'organisation pour l'exécution de fonctions spécifiques

Conseil d'administration

a. Membres élus de l'association.
b. Le conseil d'administration est un plus petit groupe au sein de l'association qui surveille et contrôle l'évolution des activités.
c. Ses tâches principales sont:
   - Établir la politique de l'association
   - Assurer la conformité aux statuts de l'association
   - Recruter, orienter et contrôler le personnel
   - Établir les procédures normales de l'association
   - Établir et contrôler les pratiques financières et règlements de l'association
   - Contrôler toutes les fonctions du comité
   - Élection des membres représentant et agir selon leur volonté
   - Assister aux réunions régulières et spéciales de l'association
   - Mettre devant les besoins de l'association au-dessus de leurs propres besoins

Les membres du conseil

a. Ces membres du conseil d'administration occupant des positions telles que président, vice - président, trésorier, secrétaire qui forme le bureau exécutifs, et les membres sans positions (les conseillers ou commissaires).
b. Voir le point a.
c. Tâches principales :

   - Président
     - Convoquer et présider les réunions du conseil et association
     - Établissez l'ordre du jour pour les réunions
     - En liaison avec et superviser le secrétaire exécutif
     - Représenter l'association dans les relations avec les autres groupes
     - Participer à toutes les réunions du conseil exécutif et assemblée générale

   - Vice – président
     - Exécuter les devoirs du président pendant son absence
     - Participer à toutes les réunions du conseil exécutif et de l'assemblée générale

   - Trésorier
     - Assurer que les comptes de l'association sont périodiquement vérifiés par une entreprise de contrôle de gestion extérieure
     - Contrôler des données financières de l'association qui sont tenues par le secrétaire exécutif
     - Rapporter les activités financières au conseil d'administration et réunions de l'assemblée du générale
     - Participer à toutes les réunions du conseil d'administration et l'assemblée générale

- Secrétaire
  - Se charger de l'enregistrement des minutes de réunions de l'association
  - Participer à toutes les réunions du conseil d'administration et de l'assemblée générale

Comité ou bureau exécutif

a. Les membres du conseil d'administration (la plupart du temps le président, vice-président et trésorier) et quelque fois le président sortant.
b. Le groupe officiel ou officieux qui peut être mandaté par le conseil d'administration pour prendre des décisions à sa place.
c. Les tâches principales sont :
   - Prendre des décisions sur les détails des activités quotidiennes de l'organisation de la part du conseil d'administratif

Note: Si une association a un personnel bien organisé, il devrait prendre ces décisions détaillées et l'existence d'un comité ou bureau exécutif peut ne pas être nécessaire. Souvent un bureau exécutif fonctionne pendant les premières années de son existence, parce que le personnel n'est pas encore en place alors que beaucoup de décisions doivent être prises.

Comité consultatif

a. Conseillers qui peuvent être anciens responsables de l'association, membres qui ont des compétences spéciales ou des expériences à partager avec l'association ou non membres qui peuvent fournir une perspicacité supplémentaire aux activités de l'association.
b. Organe consultatif qui conseille le conseil d'administration en matière de sujets spécifiques.
c. Les tâches principales sont :
   - Conseiller le conseil d'administration quand c'est nécessaire

Comités

a. Membres de l'association et les étrangers.
b. Plus petit groupe de membres au sein de l'association qui se charge des spécificités au sujet du programme ou politique de développement.
c. Tâches principales :
   - Conseiller le conseil d'administration sur les matières concernant le comité
   - Aider dans la mise en application d'activités concernant le comité

Le personnel

a. Secrétaire Exécutif plus autre personnel.
b. Employés qui s'occupent des tâches quotidiennes de l'association.
c. Tâches principales :
   - Gestion quotidienne de l'association
   - Mise en application des décisions prises par le conseil d'administration
   - Planification à cour terme

4. La Structure Organisationnelle

La structure d'une association est comme un cadre de travail de l'association. Chaque organe a ses propres tâches et pour éviter des problèmes sur la communication et la prise de décision les tâches devraient être claires, bien définies et connues de tous les membres.

Dans cette session les participants vont discuter sur la structure de leur association, y compris fonctions et procédures électorales.

Après la session les participants ont :

- Formulé une proposition sur l'adhésion, en couvrant des catégories d'adhésion, et les conditions et critères pour chaque catégorie
- Formulé une proposition sur l'organisation de l'assemblée générale
- Formulé une proposition sur la structure de l'association, y compris le conseil d'administration, tâches, structure, et procédures électorale

Exercices du contenu (temps total 3 heures et 45 minutes)

4.1 L'adhésion
- 4.1.1 Catégories et conditions (75 minutes)
- 4.1.2 L'assemblée générale (30 minutes)

4.2 Les organes de décisions (120 minutes)

4.1 L'Adhésion

4.1.1 Catégories et Conditions

Objectifs: Préparer une proposition sur adhésion comprenant les catégories d'adhésion, les conditions et critères pour chaque catégorie
Temps nécessaire: 75 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Ecrire sur un papier: « Qui peut devenir un membre de l'association ? » Demandez aux participants qui ou quoi pourrait devenir un membre de leur association. Pensez au des points suivants :

   a. Intérêts communs

   b. Type d'entité :
      - Individus contre compagnies
      - Individus contre groupes

   c. Type de profession :
      - Producteurs contre distributeurs
      - Détaillants contre importateurs
      - Processeurs contre exportateurs
      - Fonctionnaires du gouvernement ou autres partenaires

   d. Type de produits vendus ou a produits :
      - Denrées alimentaires contre récoltes à vendre
      - Différents groupes de denrée
      - Différents intrants agricoles (engrais, pesticides, et semences)

   e. Région géographique d'opération (district, région, national, sous-régional)

2. Voir si vous pouvez former des **catégories** en dehors des suggestions qui ont été données au niveau 1. Les catégories possibles peuvent être:
   a. **Les membres fondateurs :** Ceux qui étaient à l'origine de la création de l'association. Un membre fondateur est habituellement un titre honorifique et peut faire partie d'une autre catégorie d'adhésion.
   b. **Les membres ordinaires/réguliers :** Ceux qui sont directement impliqués dans le but de l'association, ont le droit de vote et peuvent prétendre à une fonction au sein de l'association.

c. **Les membres associés :** Ceux qui sont directement impliqués mais qui manifestent toujours un intérêt vis-à-vis des activités de l'association. Ils n'ont pas le droit de vote et peuvent prétendre à une fonction au sein de l'association;
d. **Les membres de soutien :** Un tiers parti qui participe aux activités de l'association. Il n'a pas de droit de vote et n'est pas éligible à un poste.
e. **Les membres affiliés :** Il s'agit habituellement de fournisseurs de biens et services d'une association. Ils n'ont pas le droit de vote et ne peuvent prétendre à une fonction au sein de l'association.
f. **Le membre de honneur :** Il s'agit d'une personne qui a été reconnue par l'association, qui n'a pas de droit de vote et qui ne peut prétendre à une fonction dans l'association.

Il est également possible d'associer les catégories suivantes :

- Les membres de plein droit :
  - Les membres fondateurs
  - Les membres ordinaires

- Les membres ordinaires :
  - Les particuliers
  - Les sociétés

- Les membres ordinaires :
  - Les grosses sociétés
  - Les détaillants

Quelles sont les catégories qu'ils veulent ? Les participants devraient faire une sélection de catégories. Deux ou trois différentes catégories sont plus qu'assez.

3. Quelles sont les **conditions** ou critères pour chaque catégorie ? Penser au droit de vote, participation aux activités ou aux réunions, représenter l'association pendant les événements, et possibilités de se présenter pour élection des comités du conseil d'administration. Aussi mentionner la possibilité pour les membres pour avancer d'une catégorie à une autre. Par exemple un membre qui adhère comme un membre associé, mais si il/elle suit un cours de formation qui est approuvé par l'association, il/elle peut devenir un membre ordinaires. (Voir par exemple de kit de démarrage paragraphe 4.1).

4. Quelles sont les conséquences d'avoir ces catégories ? Si vous êtes une association de petits revendeurs, est-ce que vous allez permettre aux grandes compagnies ou les importateurs d'être dans votre conseil d'administration ? Si vous refusez à un certain groupe d'être membre à temps plein, est-ce qu'ils seront encore intéressés à devenir associé ou un autre type de membre ?

4.1.2 L'Assemblée Générale

Objectifs: Discuter comment l'Assemblée Générale peut être organisée en pratique
Temps nécessaire : 30 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure:

1. Demandez quand leur association va organiser une **assemblée générale**, est-ce qu'ils vont inviter tous les membres ? Est-ce que c'est faisable ? Qui paiera cela ? Ensemble calculons combien coûterait une assemblée générale pour 50, 100 et 200 participants. Penser au transport, hébergement, repas, location de la salle de conférence, insignes, stylos, cahiers, photocopies, location de sonorisation, etc..

2. Si ce n'est pas faisable, quelles sont d'autres **possibilités** d'assurer que tous les membres sont représentés? Peut-être un groupe limité par denrée ou produit, par région, par groupe ? Si c'est le cas, cela veut dire que les pré- sélections devraient être organisées. Allez au delà des conséquences pas par pas et formulez une proposition incluant les droits du vote (3 par région, 1 par participant?). Par exemple: Par région 3 membres représenteront la région pendant l'Assemblée Générale. Si la décision est prise pour ne pas inviter tous les membres à l'Assemblée Générale, mais seulement un nombre limité de représentants, cela devrait être écrit dans les statuts. Dites aux participants que dans la pratique plus de membres assisteront à l'Assemblée Générale, surtout ce vivant tout près. Mais ces membres seront là comme observateur et n'auront pas de droit de vote. (Voir par exemple la boîte pour outil de commencement paragraphe 4.2).

4.2 Les Organes de Décisions

Objectifs: Formuler une proposition sur les organes de la prise de décision des associations, y compris les tâches, la structure, et les procédures électorales

Temps nécessaire: 120 minutes

Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

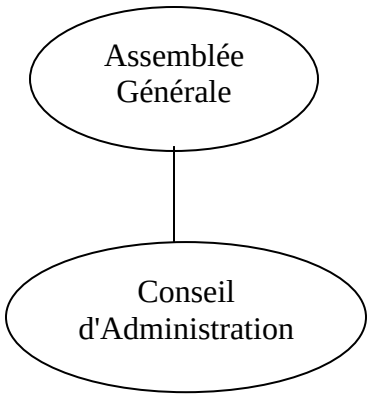
Préparer un organigramme pour le RECAO Bamako, Mali 2006

Procédure:

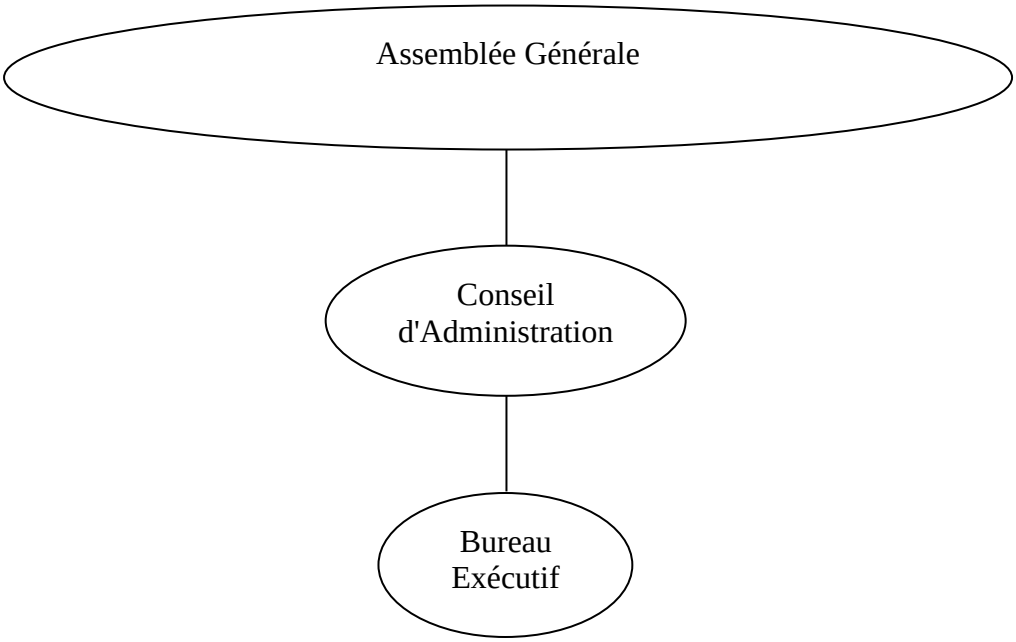
1. Expliquer aux participants que ce n'est pas possible qu'une association soit dirigée par tous les membres. Par conséquent un petit groupe devrait prendre des décisions de la part de l'association entière. Ce groupe est appelé le **Conseil d'Administration**. Quelquefois les tâches sont divisées entre deux organe : un organe, le conseil d'administration, est responsable pour la prise de décision général , pendant qu'un petit groupe, le Comité ou **Bureau Exécutif**, est plus impliqué dans la prise de décision quotidienne. Il peut y avoir aussi un organe consultatif au conseil d'administration qui est appelé le **Comité Consultatif**.

2. Demander si n'importe qui peut proposer une structure dans laquelle les possibilités variées s'afficheraient. Écrivez la proposition dans la forme d'un organigramme sur les papiers séparés. Les possibilités sont :

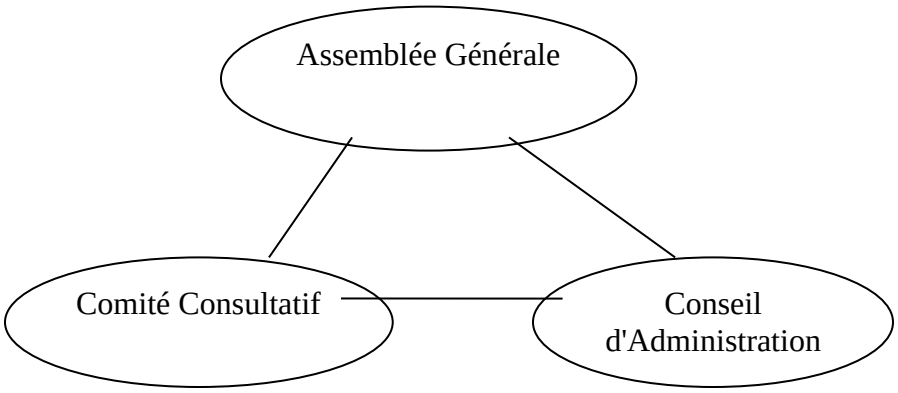
   a. Il y a deux organes. 1) l'assemblée générale et 2) le conseil d'administration avec les fonctions (tel que président, vice-président, trésorier, secrétaire, organisateur national, etc.).



b. Il y a trois organe: 1) l'assemblée générale, 2) le conseil d'administration et 3) le bureau exécutif. Le **bureau exécutif** sera formé à partir du **conseil d'administration**, et peut consister par exemple en président, vice-président et trésorier. Toutes les décisions quotidiennes sont prises par le bureau exécutif, mais ils sont avisés par le conseil d'administration. Comme déjà mentionné auparavant, s'il y a le personnel chargé de la gestion en place, il n'y a aucun besoin pour un bureau exécutif, d'autant plus que toutes les décisions quotidiennes seront prises par le personnel et pas les membres choisis.



c. Il y a trois organe séparés: 1) l'assemblée générale, 2) le conseil d'administration et 3) le comité consultatif. Toutes les décisions sont prises par le **conseil d'administration**, mais ils sont avisés par le **comité consultatif**. Les membres du comité consultatif ne peuvent pas être membre du conseil d'administration et vice versa.



Note: Le comité consultatif et le conseil d'administration sont des organes élus.

3. Alors discuter de qui pourrait être élu et dans quelle structure. Penser au sujet de :
   a. De **combien de personnes** est-ce que le conseil d'administration serait composé ? Penser au sujet des fonctions qu'ils aimeraient occuper (président, vice-président, trésorier, secrétaire, organisateur national, officier de la communication, etc.). Garder dans l'esprit qu'un nombre impair est plus facile pour voter.
   b. Est-ce qu'ils veulent avoir un équilibre du **genre** ? Par exemple 2 sur 9 doivent être des femmes.
   c. Y a t-il d'**autres conditions** ? Par exemple : 1 jeune personne (moins de 30 ou 40 ans) ou 1 représentant de chaque région ou district.
   d. Discutez de **conflit d'intérêt**. Par exemple: est-ce qu'un cadre peut tenir une fonction publique ?
   e. Si les **groupes ou compagnies** sont membre : combien de sièges est-ce qu'un groupe peut avoir ? Est-ce qu'il dépend du nombre de gens qu'ils représentent ou pas ?

4. Discutez **les avantages et désavantages** de chaque structure. Penser à ce qui suit :
   a. Avec cette structure est-ce que chaque membre a la sensation d'être représenté ?
   b. Est-ce que chacun a une chance égale d'être choisi ?
   c. Est-t-il facile de prendre une décision ?
   d. Est-ce que les moyens de communication sont simples ?

5. Discuter les **position** des membres exécutifs. Est-ce que c'est nécessaire que tout le monde ait une fonction ou est-ce que quelqu'un peut être aussi conseillers ou commissaires ? Dans la pratique les fonctions telles que trésorier assistant ou secrétaire assistant sont sans signification. Si tout le monde a besoin d'avoir une fonction, alors c'est mieux d'avoir les fonctions réelles, telles qu'organisateur national, officier de la communication ou officier des relations du publiques, formateur, etc.

6. Discuter les questions suivantes :
   a. Pour **combien de temps** est-ce qu'un cadre peut rester en fonction et pour combien de mandants?
   b. Quelle la **fréquence** des réunions du conseil et quel est le quorum ?
   c. Qu'est qui se passe en cas de vacances ?

7. Discuter les procédures d'élection des cadres et les autres organes. Discuter :
   a. Quel **organe** sera choisi en premier (par exemple s'il y aura un conseil d'administration et un bureau exécutif) ?
   b. Est-ce que tous les membres exécutifs vont être choisi pendant l'assemblée générale ou peut-être pendant les élections au niveau de **région** ?
   c. **Qui** peut se présenter aux élections (les membre à plein droit seulement, ceux qui ont payé leurs cotisations seulement) ?
   d. **Comment** est-ce que les candidats sont nommés (peut-être par région ou par produit) ?

e. Est-ce que l'élection sera **ouverte** ou par scrutin à **bulletin secret** ?
f. Quelles sont les **procédures** exactes ?
g. Quand est-ce que les élections auront lieu et quel sera le **quorum** ?

Au cours de cette discussion, assurez-vous que toutes les procédures sont notées et que donc tout le monde peut les suivre.

8. Discuter les **procédures électorales des fonctions**. Est-ce qu'ils sont choisis par l'assemblée générale de par les membres exécutifs eux-mêmes ? Quelles sont les procédures ? Pour quelle fonction l'élection sera faite en premier ? Ces procédures devraient être décrites clairement dans les Procédures Opérationnel, voir la session 10.3.

   Note: S'il y a seulement un candidat pour une fonction les bulletins de scrutin peuvent encore être distribué pour confirmer le candidat. Cela pour éviter après des commentaires tels que « on n'avait pas de choix. »

Elections pendant l'Assemblée Générale de FACIA,Ouaga, Burkina Faso 2004

Un exemple d'une procédure électorale

Les membres exécutifs peuvent être élus soit par leurs régions ou par l'assemblée générale. En cas de régions, les élections auront lieu au niveau régional avant que l'assemblée générale soit tenue. Si les membres exécutifs sont élus par l'assemblée générale une liste de candidature peut être ouverte et les candidats peuvent y inscrire leurs noms. Tous les candidats doivent être approuvé par l'assemblée générale. Alors les bulletins de vote seront distribués parmi ceux qui ont le droit de voter. Sur le bulletin les électeurs doivent remplir les noms de ceux qu'ils veulent élire dans le conseil. Donc si le conseil est compose de 7 membres, 7 noms devraient être remplis, en ordre aléatoire. Chaque vote compte pour un point. Les 7 candidats avec le plus haut nombre de votes siègeront dans le conseil.

Quand on élit aux fonctions les procédures dépendent de qui va voter les fonctions. Dans quelques associations les membres exécutifs eux-mêmes divisent les fonctions, mais pour la transparence et pour créer le 'nous' il est recommandé que l'assemblée générale élise les fonctions. Quand les fonctions sont élues par l'assemblée générale cela devrait être fait dans l'ordre logique, ainsi en premier le président, ensuite le vice-président, le trésorier, etc. L'ordre devrait être connu en avance. En élisant la première fonction, on demande à tous les membres exécutifs si ils aimeraient se faire élire. Toutes les candidatures devraient être inscrites clairement sur une liste de candidats et le vote avec les bulletins de vote pourrait commencer. Pour la deuxième fonction encore il est demande a tous les cadres (à l'exception de la fonction déjà élie) si ils aimeraient se présenter à l'élection et les mêmes procédures seront suivies.

5. Les Dépenses et les Recettes

Chaque organisation a des revenus et des dépenses. Dans cette session les participants discuteront combien il coûte pour créer une association et quels seront les coûts d'opération. En plus, ils discuteront des frais et des prix et compareront les montants à leurs coûts opérationnels pour voir si leur organisation est financièrement viable.

Après la session les participants devraient être capables de :

- Savoir les coûts de création d'une association et les frais d'opération
- Juger si l'association est financièrement viable
- Proposer des taux pour les frais et les prix

Exercices du contenu (temps total 2 heures et 15 minutes)

5.1 Dépenses de l'association
    5.1.1 Création de l'association (45 minutes)
    5.1.2 Les coûts opérationnels d'une association (45 minutes)
5.2 Frais et prix (45 minutes)

5.1 Les Dépenses de l'Association

5.1.1 Les Coûts de Démarrage

Objectifs: Avoir l'idée des coûts pour commence une association
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Essayer de mettre ensemble avec les participants les coûts qui sont impliqués pour commencer l'association. Exemples :
   - Coûts d d'enregistrement :
     - Enregistrer l'association
     - Légaliser les statuts
   - Coûts d'ouverture d'un compte bancaire (est-ce qu'il y a le besoin d'un dépôt ?)
   - Coûts pour l'espace de bureau :
     - Identifier un endroit pour le bureau (par un agent de l'immobilier ?)
     - Ouvrir un bureau (installation de téléphone et Internet, etc.)
   - Coûts pour recruter le personnel (publicité dans les journaux)
   - Coûts pour les relations publiques :
     - Concevoir un logo
     - Impression du papier en-tête
     - Impression des brochures
     - Impression des cartes de visite

Note: si vous avez plus de 8 ou 10 personnes, vous pouvez aussi diviser le groupe en deux et laisser chaque groupe discuter les montants.

2. Demander aux participants combien chaque action coûtera et ajouter cela au total.

3. Demander combien de **membres potentiels** il y a et diviser les coûts totaux à travers le nombre de membres potentiels. Le résultat est le montant que chaque membre potentiel devrait contribuer pour commencer l'association.

4. Demander aux participants comment ils peuvent collecter cet argent de membres potentiels (pendant l'assemblée générale constituante, pendant une activité, pendant les réunions, etc.).

5.1.2 Les Coûts Opérationnels

Objectifs: Avoir une idée du coût opérationnel d'une association
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Dites aux participants qu'après la phase de démarrage, l'association commencera le fonctionnement. Avec les **coûts opérationnels** c'est à dire des coûts permettant de fonctionner comme une association, sans autres activités. Essayez de faire une liste ensemble de tous les coûts opérationnels.

   Pensez au sujet de :

   - Les coûts d'un bureaux :
     - Le loyer, si aucune autre alternative moins chère n'est pas disponible au début (par exemple quelquefois un partenaire technique ou l'agence gouvernementale est disposée à laisser l'association utiliser une pièce gratuitement)
     - Les équipements (ordinateurs, placards, chaises, tables)
     - Les services (eau, électricité, téléphone, connexion Internet)
     - Fournitures de bureau
   - Coûts inhérents au personnel :
     - Salaire du secrétaire exécutif et des autres membres du personnel
     - Voyages du personnel
   - Coûts des rencontres :
     - Rencontres Assemble Générale
     - Rencontres du conseil d'administration et bureau exécutif
     - Rencontres diverses (comités)
   - Coûts annexes :
     - Frais d'enregistrement et contributions annuelles pour être membre d'une autre organisation quelconque
     - Contributions annuelles destinées à maintenir l'association enregistrée en permanence (selon la situation dans le pays)

   Les coûts de KASAIDA
   Kano, Nigeria 2005

   Expliquez clairement que cette liste n'inclut pas d'autres activités, telles que la formation, faire pression, dissémination de l'information, etc.,

   Note: Éviter de longues discussions sur combien est dépensé sur les voyages du personnel ou matériels de bureau ; c'est aussi possible de préparer du papier avec toutes les catégories inscrites dessus. Diviser le groupe en deux et laisser chaque

groupe remplir les montants, ajoutez des catégories si nécessaire et additionner le total. Quand vous discutez les résultats dans la plénière n'allez pas dans les détails, juste concentrez-vous sur le montant total qui a été donné par les deux groupes. En cas d'une grande différence entre les deux totaux, essayer de voir d'où vient la différence. L'inconvénient de cette approche est que les participants ne font pas le brainstorming eux-mêmes sur les catégories ; par conséquent c'est recommandé d'utiliser seulement cette approche quand l'association fonctionne déjà depuis quelque temps. En cas de nouvelles associations c'est mieux de faire le brainstorming sur toutes les catégories.

2. Si l'association existe déjà, vous pouvez continuer avec la **comparaison des revenus des dépenses** de l'association. Demander combien de membres l'association a et combien de droit d'adhésion et cotisation annuels qu'ils paient. Alors demander combien de membres ont payé leurs cotisations annuelles (demander un nombre ou un pourcentage) et multiplier le nombre de membres payants par les cotisations annuelles et expliquer que nous regardons seulement les cotisations, d'autant plus que les droits d'adhésion ne sont versés qu'une fois. Demander s'il y a toute autre constante (interne) revenus et addition qui s'ajoutent au montant perçu sur les cotisations annuelles. Comparer le chiffre aux coûts opérationnels de l'association.

   Note: Quand l'association est nouvelle, vous pouvez diviser les coûts totaux par le nombre de membres potentiels pour voir ce que chaque membre devrait contribuer pour assurer le fonctionnement de l'association.

3. Faites encore le calcul en supposant que tous les membres paieront leurs cotisations annuelles et comparer encore le chiffre. Est-ce que l'association **produit assez de revenu** (sans donations ou parrainage) pour couvrir les coûts opérationnels ? Si pas, que ce qui peut être fait pour assurer que les coûts opérationnels sont couverts ? Couper sur les dépenses (par exemple par le partage du coût entre le bureau et le personnel) ou élever les revenus (élever numéro des membres, élever la droit d'adhésion et les cotisations annuels, trouver des autres moyens de revenus internes)?

   Dites-leur comme règle générale:

   Coûts opérationnels = revenus internes

   Cela veut dire que les revenus internes doivent être suffisants pour couvrir les coûts opérationnels de l'association.

5.2 La Droit d'Adhésion et les Cotisations Annuels

Objectifs: Préparer une proposition pour la droit d'adhésion et les cotisations annuelles
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs
Tables préparées

Procédure :

1. Pour devenir un membre **la droit d'adhésion et cotisations annuels** devraient être payés. Expliquer que la droit d'adhésion sont payés seulement une fois quand la personne devient un membre. Les cotisations annuelles doivent être payées chaque année (ou mensuellement). Bien sûr que chaque catégorie d'adhésion ne paiera pas le même montant de cotisations et peut-être quelques catégories telles que les membres honoraires ne paieront pas. Discuter quelles **catégories** de membres doivent payer des cotisations.

2. Le montant pour la droit d'adhésion et le montant pour les cotisations annuelles seront différents. Demander aux participants si c'est mieux d'avoir la droit d'adhésion plus élevés ou des cotisations plus élevées. En général une association aura des **droits d'adhésion qui sont bas et les cotisations annuels plus élevées**. Les arguments pour les droits d'adhésion qui sont bas sont que les frais élevés peuvent être une barrière pour l'enregistrement et que les membres paient ces frais seulement une fois (donc ceci n'affecte pas beaucoup votre chiffre d'affaire annuel). Les arguments pour les cotisations élevées sont que le montant peut être repartit sur plusieurs paiements au cours de l'année donc le montant serait insignifiants. Votre coût opérationnel annuel devra en plus être couvert en partie par les cotisations.

3. Regarder sur les catégories d'adhérents qui doivent payer des frais et des cotisations. Diviser le groupe en plus petits groupes (2-3 groupes) et laisser chaque groupe faire le remue-méninges sur **le taux de frais et cotisations**. Donner un tableau à chaque groupe qu'ils doivent compléter. Mentionner encore le montant pour la phase de démarrage (exercice 5.1.1) et le montant pour les coûts opérationnels (exercice 5.1.2).

Catégorie	Droit d'adhésion	Cotisations annuelles
Membres à part entière : individus		
Membres à part entière : sociétés		
Membres associes		
Etc.		

4. Comparez les taux dans la plénière. Essayer d'arriver à un consensus. Dites aux participants que cette proposition devrait être discutée pendant l'assemblée générale constitutive.

5. Quelquefois c'est nécessaire de discuter les frais et cotisations dans plus de détail. Par exemple si **l'adhésion est diverse**. Si une association a des groupes qui sont membre, est-ce qu'un groupe de 10 personnes paierait le même taux comme un groupe de 100 personnes ? Est-ce qu'un petit groupe de revendeurs avec un chiffre d'affaire moyen de $100 par mois payerait le même taux comme un détaillant avec un chiffre d'affaire de dix fois plus ? Il peut être nécessaire d'introduire des taux différents, selon la dimension du groupe, revenu, etc. Le taux peut être lié aux droits de membres (par exemple nombre de votes, ou priorité pour certain programme), mais ce n'est pas nécessaire (cela peut créer des problèmes, par exemple quand un petit groupe avec plus d'argent a des privilèges sur les autres membres).

Remue-méninges sur les cotisations
FACIA, Sogakope, Ghana 2004

6. Discutez aussi les possibilités de créer les **motivations** pour (nouveaux) membres. Par exemple : cotisations annuelles inférieures pour la première année, une remise sur les cotisations annuelles quand le payement est fait tôt dans l'année ou payement annuel fait à la fois, etc..

6. Les Statuts et le Règlement Intérieur

Formaliser toutes les décisions et inscrire tous les règles et règlements, chaque association a des statuts. Les statuts sont comme le cadre de l'association. Ils décrivent la structure interne de l'association et serrent comme une directive pour les longues procédures après que les fondateurs originaux soient partis. Les statuts bien construites sont un outil utile dans la création de l'association et attirent de nouveaux membres aussi, parce qu'ils reflètent l'image de l'association. Les participants discuteront ce qui devrait être dans les statuts et le règlement intérieur, et ce qui ne devrait pas être, et comme il peut être changé.

Après la session les participants doivent être capables de :

- Écrire ou améliorez les statuts et le règlement intérieur

Exercices du contenu (temps total 3 heures et 30 minutes)
6.1 Les statuts (60 minutes)
6.2 Le règlement intérieur (30 minutes)
6.3 Travail en groupe : vérifier les statuts (120 minutes)

Pièce jointe
6.1 Les statuts d'une association
6.2 Le règlement intérieur d'une association
6.3 Travail du groupe: vérifier les statuts

6.1 Les Statuts

Objectifs: Comprendre ce que sont des statuts, les avantages d'avoir des statuts, ce qui devrait être dans les statuts et comment il peut être changé
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériels: Papiers
Marqueurs
Pièce jointes 6.1

Procédure :
1. Si l'association existe déjà, demande aux participants si leur association a **des statuts**. Demandez qui d'entre eux a déjà vu les statuts et sait son contenu.

2. Ecrivez les questions suivantes (une par une) sur un papier et discuter les réponses.

   a. Qu'est ce que des **statuts** ?
      - Cadre de l'association
      - Décrit des règles, des règlements et des procédures
      - Difficile à changer
      - Facile à comprendre pour tous les membres

   b. Quels sont les **avantages** d'avoir des statuts claire ?
      - Ensembles des règles claires pour tout le monde, servent comme directives (ne laisse pas d'espace pour le désaccord sur les règles de base)
      - Donne à l'association une apparence sérieuse et professionnelle
      - Feuilles aucune pièce pour discrimination parmi membres

   c. Quels **articles** devraient être dans les statuts ?
      i. Légalité : nom, emplacement, adresse, logo, branches, langues
      ii. Objectif : définitions, nature de l'association, motto/slogan, vision, mission, objectifs et activités principales
      iii. Adhésion : définition d'adhésion, catégories d'adhésion, application, droits et privilèges de membres, des droits de vote, terminaisons et expulsion, réadmission
      iv. Contribution : pour qui, pour quoi, amendes
      v. Structure : quels organes existent
      vi. Assemblée générale : définition, structure, réunions, quorum et prise de décision
      vii. Conseil d'administration : définition, structure (composition), procédures de l'élection, mandats, réunions, quorum, pouvoirs généraux et devoirs, post vacant, rémunération, sanctions
      viii. Autres organe de l'association : définition, structure, réunions, quorum
      ix. Personnel : recrutement, délégation de pouvoirs

x. Fonds : revenus, dépôt bancaire, gestion
xi. Fusion et dissolution : les biens et les fonds, qu'est ce qui passera quand l'association est dissoute
xii. Audit : quand, par qui, année fiscale
xiii. Règlement intérieur : pour spécification de frais et cotisations, description du travail, noms de cadres
xiv. Amendements : comment changer les constitutions
xv. Promulgation : date effective

Possible
- Publications (par exemple bulletins d'informations, rapports annuels, etc.)
- Autorité légale pour l'association

d. Ce qui ne devrait pas être dans une constitution ?
   - Activités journalières de toutes les fonctions
   - Matières qui changent régulièrement (frais, cotisations, allocations, etc.)

   Pour ceux ci l'association peut utiliser des règlement intérieur (exercice 6.2).

e. Comment **changer** les statuts?
   - Informez des membres à temps au sujet des amendements proposés
   - Voter sur la proposition dans l'assemblée générale
   - 2/3 des membres doivent être présents
   - Majorité 50% plus 1 vote

Suggestions pour discussion : Est-ce que les statuts sont faciles à changer ? Pourquoi pas ? Quand est-ce que quelque chose est assez importante pour changer les statuts ? Peut-être quelqu'un a un exemple.

3. Donnez le pièce jointe 6.1 aux participants.

6.2 Le Règlement Intérieur

Objectifs: Comprendre ce qui devrait être dans le règlement intérieur et pas dedans
Temps nécessaire: 30 minutes
Matériels: Marqueurs
Papiers
Pièce jointe 6.2

Procédure :

1. Demander si n'importe qui peut expliquer ce que c'est le règlement intérieur. Les statuts est un document qui ne sera pas changé régulièrement. Par conséquent les articles comme décrits dans les statuts ne contiennent pas les informations qui seront fréquemment mises à jour. Pour ce genre d'information ce peut être utile de préparer le règlement intérieur. Dans le règlement intérieur les membres trouveront les règles d'articles plus spécifiques dans les statuts.

2. Dessiner un tableau et donner les article. Demandez aux participants ce qui devrait être décrit dans les statuts et ce qui devrait l'être dans le règlement intérieur. Le tableau peut être comme suit :

Articles	Statuts	Règlement intérieur
Adhésion	Catégories, droit et privilèges	Mode d'application
Conseil d'administration	Description générale, structure, élections	Taches détaillées pour chaque fonction
Cotisations et frais	Description de type de frais et cotisations	Montant spécifiques
Allocations	Description générale	Montants spécifiques
Le personnel	Description générale	Taches détaillées

3. Donnez le pièce jointe 6.2 aux participants.

6.3 Travail en Groupe: Vérifier ou Écrire les statuts

Objectifs: Améliorer les statuts et le règlement intérieur de l'association ou écrire un premier avant-projet
Temps nécessaire: 120 minutes
Matériels: Marqueurs
Papier à Padex
Pièces jointes 6.1, 6.2 et 6.3,

Procédure pour améliorer les statuts :

1. Demandez aux participants d'obtenir leurs statuts et règlement intérieur et s'assurer que tout le monde a l'exemple des statuts et règlement intérieur (pièces jointes 6.1 et 6.2). Expliquez la tâche assignée (pièce jointe 6.3).

2. Formez deux groupes et donnez le travail à chaque groupe. Vous pouvez diviser aussi les statuts en deux et donner une partie à chaque groupe.

3. Les participants vont lire l'exemple de les statuts et écrire des articles manquants sur une feuille de papier. Ils ont 90 minutes pour le travail.

4. Chaque groupe doit présenter ses résultats. Discutez les résultats. Quels sont les articles qui manquent ? Pourquoi ? Est-ce qu'ils ne sont pas importants ? Est-ce qu'ils devraient être dans les statuts ? Quels sont les articles qui ne sont pas clairs ? Comment est-ce qu'ils peuvent être mieux formulés ?

Note: Vous devriez vérifier à l'avance les statuts vous-même. Il peut arriver que les statuts discutée contienne tout d'après la liste de contrôle. Dans ce cas demande aux participants de lire les statuts pour vérifier si tout est clair et facile à comprendre (dit leur qu'ils ont besoin de garder dans l'esprit que leurs membres ont besoin de la comprendre, ainsi, même si les matières sont claires pour eux, ils devraient être aussi clairs pour les membres. Cela évite que les participants puissent se sentir embarrassés pour admettre qu'ils ne comprennent pas quelque chose).

Procédure pour écrire les statuts :

1. Donnez aux participants les pièces jointes 6.1 et 6.2. Former des petits groupes et diviser les articles des groupes. Ils devraient utiliser les résultats d'exercices antérieurs pour écrire le premier avant-projet de les statuts.

2. Chaque groupe doit présenter ses résultats. Discutez les résultats. Quels sont les articles qui manquent ? Pourquoi ? Est-ce qu'ils ne sont importants pas ? Est-ce qu'ils devraient être dans les statuts ? Quels sont les articles qui ne sont pas clairs ? Comment est-ce qu'ils peuvent être mieux formulés ?

Pièce jointe 6.1 Les Statuts d'une Association

Les statuts est comme le cadre de l'association. Il définit la structure interne de l'association et sert comme une directive pour les longues procédures après que les fondateurs originaux soient partis. Les statuts bien construites sont un outil utile dans la création de l'association et attirent de nouveaux membres aussi, parce qu'ils reflètent l'image de l'association comme un professionnel, organisation bien dirigée qui est informé de ses responsabilités légales.

Pour être une structure solide pour l'association, les statuts doit être concise et contenir seulement l'information qui est essentiel à la structure de base de l'association. Parce qu'une constitution décrit réellement le rapport entre une association et ses membres, les articles devraient être faciles de comprendre, et est aisément disponible à l'adhésion. Les articles ne devraient pas être pourtant trop spécifiques comme pour exiger des amendements fréquents, ni trop vagues comme créer l'incertitude au sujet de toute structure ou procédure. Les amendements multiples pourraient vouloir dire que a) les statuts était trop vague, b) les décisions décrites dans les statuts, ou les procédures opérationnelles glissent dans les statuts, ou c) les individus ou groupes changent les règles de les statuts et le but original.

Puis que les statuts est la base de l'association, il devrait être difficile de changer, en fournissant de cette façon une structure continue sur qui peut être construite. Pour changer les statuts une réunion spéciale devrait être convoquée, où une proportion minimum des membres (comme écrit dans les statuts) sera présent. Cependant, quelques règles de l'association au besoin d'être changé fréquemment, comme les cotisations annuelles. Pour éviter la nécessité de changer les statuts chaque année, les activités journalières devraient être documentées dans ce que on a donc appelé de règlement intérieur. Pour changer ces procédures il n'est pas nécessaire d'appeler l'assemblée générale. Le conseil de l'association peut décider des changements au règlement intérieur.

Exemple des statuts
Tous les articles dessous proposés ne seraient pas inclus nécessairement dans chaque constitution et quelques-uns contiendront des autres articles non inscrits. Ceux mentionnés sont communs et devraient être considérés par n'importe quelle constitution à tout moment qu'elle est écrite ou est amendée.

ARTICLE I – LEGALITE
Section 1 – Nom : Nom complet et abréviation de l'association.
Section 2 – Lieu : Lieu et adresse du siège, antenne régionale éventuelle, ou autres succursales, numéros de téléphone et fax, adresse courriel et site web.
Section 3 – Succursales : Décrire comment sont constituées les succursales et comment elles se réfèrent à un article y relatif pour recueillir des informations supplémentaires.
Section 4 – Logo : Décrit le logo et sa signification.
Section 5 – Langues de travail : Décrit les langues de travail des documents officiels et des rencontres.

ARTICLE II – OBJECTIF

Section 1 – Définitions : Explique certaines terminologies utilisées dans les statuts (par exemple, intrants agricoles, organisations paysans).

Section 2 – Nature : Décrit la nature de l'association, à qui elle profitera, sous quel mandat elle a été créée, et quelles fonctions elle exercera.

Section 3 – Devise/slogan : Décrit la devise.

Section 4 – Vision : Décrit la perspective de l'association.

Section 5 – Mission : Décrit la raison d'être de l'association et son but à long terme.

Section 6 – Objectifs : Décrit les objectifs actuels de l'association et les buts pour l'avenir, les voies et moyens pour atteindre ses objectifs, et les principaux schémas directeurs de l'association.

Section 7 – Activités : Décrit les principales activités.

ARTICLE III – ADHESION

Section 1 – Définition de l'adhésion : Décrit qui est considéré comme un membre.

Section 2 – Catégories d'adhésion : Définit qui peut devenir membre de l'association. Un membre peut être un individu, une société, un groupe ou tout ce qui précède. Cet article doit également définir les différentes catégories d'adhésion (voir le chapitre 4.1).

Section 3 – Inscription pour l'adhésion : Décrit comment les membres potentiels peuvent s'inscrire et devenir membres, et quels sont ceux qui approuvent l'adhésion.

Section 4 – Droits et privilèges : Décrit les droits et privilèges des membres, y compris leurs droits de vote.

Section 5 – Démissions : Explique comment les membres peuvent mettre un terme à leur adhésion.

Section 6 – Fin de contrat/expulsions : Décrit quand et comment l'adhésion peut prendre fin (non paiement des contributions) ou se faire renvoyer (pour avoir violé les statuts).

Section 7 – Réintégration : Décrit comment un membre qui a été renvoyé peut à nouveau redevenir membre.

ARTICLE IV – CONTRIBUTIONS

Section 1 – Les cotisations annuelles : Elles décrivent leur nature, qui doit s'en acquitter payer, et qui prend la décision concernant les cotisations. Des dates spécifiques et des montants doivent être définis dans le règlement intérieur plutôt que dans les statuts.

Section 2 – Les frais d'inscription : Décrivent les contributions dont il faut s'acquitter, et qui prend la décision concernant les frais. Les dates et les montants doivent être consignés dans règlement intérieur.

Section 3 – Défaut de paiement des contributions : Cela explique ce qui arrive quand un membre ne s'acquitte pas de ses contributions, quelles sont les sanctions, comment et quand les lettres de relance sont-elles envoyées.

ARTICLE V – ASSEMBLEE GENERALE

Section 1 – Définition : Explique pourquoi l'Assemblée Générale existe, qui en fera partie, et quelle sera sa fonction.

Section 2 – Les rencontres : Décrit à quel moment, le lieu et la façon dont les rencontres seront annoncés.
Section 3 – Le quorum et la majorité : Définit le processus de prise de décision et le nombre minimum de membres tenus de participer aux rencontres pour les valider.

ARTICLE VI – CONSEIL D'ADMINISTRATION
Section 1 – Définition : Décrit en quoi consiste le conseil d'administration et sa raison d'être.
Section 2 – Structure : Définit qui peut en faire partie, combien de membres exécutifs il doit y avoir, à quel niveau ils travailleront (ex : national, district) et qui vont-ils représenter (ex : des régions, des denrées, des produits). Précise les conditions, par exemple le nombre de jeunes femmes, les jeunes, etc.
Section 3 – Elections : Donne des informations sur les élections, à savoir les fonctions, et ceux qui sont éligibles. Vous trouverez des détails dans les statuts.
Section 4 –Mandat : Explique la durée du mandat des membres exécutifs et leur possibilité réélection.
Section 5 – Rencontres : Décrit la date et le lieu où elles se tiendront.
Section 6 – Quorum et majorité : Définit le processus de prise de décision et le nombre minimum de membres tenus de participer aux rencontres pour les valider.
Section 7 – Pouvoirs et Tâches : Description des activités et des fonctions du conseil.
Section 8 – Vacance de poste : Décrit la procédure à suivre lorsqu'un siège est vacant avant la fin du mandat.
Section 9 – Rémunération : Définit si les membres exécutif percevront des émoluments. Si c'est le cas, vous trouverez des détails y relatifs dans les statuts.
Section 10 – Tâches spécifiques des membres de l'organe exécutif : Décrit les tâches du président, vice-président du secrétaire et du trésorier.
Section 11 – Sanctions : Définit les sanctions lorsque les membres exécutif adoptent de mauvais comportements.

ARTICLE VII – AUTRES ORGANES DE L'ASSOCIATION
Section 1 – Le bureau exécutif : Précise la définition, le composition, les tâches, et les procédures des comptes rendus, etc.
Section 2 – Les comités : Précise la définition des comités, leur composition, leurs tâches, et les procédures des comptes rendus, etc.

ARTICLE VIII – PERSONNEL
Section 1 – Recrutement du personnel : Définit qui a le pouvoir d'affecter le personnel à des tâches particulières.
Section 2 – Délégation de pouvoirs : Définit qui peut déléguer des pouvoirs.

ARTICLE IX – FONDS
Section 1 – Recettes : Précise comment sont perçus les recettes.
Section 2 – Le fondé de pouvoir : Définit qui a le droit de signature sur les chèques.
Section 3 – Banque : Préciser qui peut ouvrir un compte bancaire et pour quel motif.

ARTICLE X – ACTIFS ET PASSIFS

Section 1 – Intérêt des membres : En fin d'adhésion, un membre ou un représentant ne pourra réclamer quoi que ce soit à l'association, à d'autres membres, ni à leurs représentants

Section 2 – Distribution d'actifs en cas de dissolution : Au cas où les membres dissolvent l'association parce qu'elle n'a plus sa raison d'être, cette clause doit préciser la procédure et mentionner comment disposer des actifs.

ARTICLE XI – AUDIT

Section 1 – Auditeurs : Définit qui peut nommer un auditeur et pour quels motifs.

Section 2 – Rémunération : Définit qui a le pouvoir de rémunération.

Section 3 – Exercice financier : Définit le début et la fin de l'exercice financier.

Section 4 – Livres de comptes : Définit où sont conservés les livres comptables, et qui en a la responsabilité.

ARTICLE XII – REGLEMENT INTERIEUR

Section 1 – Règlement intérieur : Définit qui peut concevoir et modifier le règlement intérieur.

ARTICLE XIII – AMENDEMENTS ET DISSOLUTION

Section 1 – Amendements : Explique de quelle manière les statuts peuvent être modifiée, le nombre de lettres de notification préalablement envoyées pour en informer les membres, le quorum et le pourcentage des votes requis pour apporter une modification et à quel moment la nouvelle constitution entrera en vigueur après son adoption.

Section 2 – Dissolution : Définit à quand et comment l'association peut être dissoute.

ARTICLE XIV - PROMULGATION

Section 1 – Date d'entrée en vigueur : Définit la date à laquelle la constitution entrera en vigueur.

Autres possibilités sont les suivantes :

- **Publications :** Définit quelles publications existent et à quel moment l'association les publie.
- **Autorité légale de l'association :** S'il existe une loi ou un règlement des autorités gouvernementales reconnaissant l'existence de l'association, cela doit être consigné ici. En plus, il convient de prévoir un dédommagement des membres du conseil.
- **Donations :** Les conditions selon lesquelles les donations, en espèces ou en nature, peuvent être acceptées afin de s'assurer qu'elles n'influent pas exagérément sur l'association.

Une adaptation d'IFDC, Association KADP Manuel de Formation Modulaire

Pièce jointe 6.2 Le Règlement Intérieur

Les statuts est un document qui ne sera pas régulièrement changé. Par conséquent les articles comme décrits dans les statuts ne contiennent pas l'information qui est fréquemment mise à jour. Pour l'information qui a besoin d'être périodiquement mis à jour il peut être utile de préparer de règlement intérieur. Dans le règlement intérieur les membres trouveront les règles plus spécifiques d'articles de les statuts.

Le règlement intérieur peut contenir les articles suivants :

ARTICLE I – DISPOSITION GENERALE
Section 1 – Règlement intérieur : Référence aux statuts.

ARTICLE II - ADHESION
Section 1 – Inscription d'adhésion : Description détaillée sur la façon dont les membres doivent s'inscrire.
Section 2 – Responsabilités : Ce qu'on attend des membres.

ARTICLE III – CONTRIBUTIONS
Section 1 – Cotisations annuelles : Montant des cotisations annuelles et modalités de paiement.
Section 2 – Frais d'inscription : Montant des frais d'inscription et mode de règlement.

ARTICLE IV – ASSEMBLEE GENERALE
Section 1 – Fonctions : Description détaillée de l'ensemble des fonctions de l'assemblée générale.

ARTICLE V – CONSEIL D'ADMINISTRATION
Section 1 – Pouvoirs et attributions: Description détaillée de l'ensemble des fonctions du conseil.
Section 2 – Fonctions particulières des membres exécutif: description de l'ensemble des tâches des membres exécutif.
Section 3 – Procédure des élections : Description des procédures.

ARTICLE VI – COMITES
Section 1 – Comités en place : Quels comités sont en place.
Section 2 – Comités ad hoc : Description de l'éventualité de créer des comités ad hoc.

ARTICLE VII – INDEMNITE
Section 1 – Indemnité : La période où il faut verser des indemnité et les conditions de paiement.
Section 2 – Remboursement pour les déplacement : Montants maximum à verser pour les déplacements.
Section 3 – Hébergement : Montants maximum à verser pour l'hébergement dans les diverses zones géographiques.
Section 4 – Repas : Montants maximum à verser pour les repas.

ARTICLE VIII – SECRETAIRE EXECUTIF

Section 1 – Définition : Définition de la fonction du secrétaire exécutif.

Section 2 – Embauche : Description de la façon dont le secrétaire exécutif est recruté et par qui.

Section 3 – Description du poste : Description des tâches et attributions.

Section 4 – Responsabilité : Décrit la périodicité selon laquelle le secrétaire exécutif doit rendre compte et auprès de qui.

Pièce jointe 6.3 Travail en Groupe : Vérifier les Statuts

Temps: 90 minutes

Lisez les statuts de votre association. Lisez le pièce jointe 6.1 (les statuts d'une association). Faites une comparaison avec les statuts de votre association.

S'il vous plaît répondez aux questions suivantes :

1. Est-ce qu'il y a des articles dans le pièce jointe 6.1 qui ne sont pas mentionnés dans les statuts de votre association ? Lesquels ? Est-ce qu'ils devraient être ajoutés ?

2. Est-ce qu'il y a des articles dans les statuts de votre association qui ne sont pas mentionnés dans le pièce jointe 6.1 ? Lesquels ?

3. Est-ce qu'il y a des articles dans les statuts de votre association qui ne sont pas claires ? (Garder a l'esprit que tous les articles doivent être clair pour tous les membres !!). Quelles sont les parties qui ne sont pas claires ? Comment est-ce qu'ils pourraient être mieux formulées ?

S'il vous plaît écrivez les réponses sur les papiers à Padex et présentez-les.

7. Le Plan d'Action

Lors de la création d'une association beaucoup de choses doivent être faites. Par conséquent il est utile de fixer les priorités et développer un plan d'action pour la phase de démarrage. Dans cette session les participants de la session discuteront ce qui doit être fait pendant la phase de démarrage (les premiers 6 mois).

Après la session les participants ont :

- Fixé les priorités
- Préparé un plan d'action pour le court terme

Sessions (temps total 2 heures et 30 minutes)
7.1 Fixé des priorités (30 minutes)
7.2 Plan d'action à court terme (120 minutes)
7.3 Condition d'enregistrement (45 minutes)

7.1 Fixé des Priorités

Objectifs: Fixer des priorités pour le court terme
Temps nécessaire: 30 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Note: Cet exercice devrait être fait seulement quand l'association va être créé ou vient d' être créée.

Procédure :

Fixer les priorités pour CropLife Maroc Brussels, Belgique 2008

1. Faites référence à l'exercer 2.2.2 dans lesquels les objectifs généraux ont été formulés pour l'association. Expliquez que ces objectifs sont pour le long terme. Si tous ces objectifs sont accomplis, la déclaration de mission est accomplie ainsi l'association peut être dissoute. Toutes les associations ont besoin d'un plan d'action dans lequel les objectifs et activités sont décrits. Il y a un plan d'action à court terme (entre 6 et 12 mois), moyen terme (1 à 2 années) et un plan d'action à long terme (3 à 5 années). Pendant le prochain exercice nous allons fixer des priorités pour les prochains **six mois** de démarrage de l'association et utiliser ces priorités pour développer un plan d'action pour la phase de démarrage.

2. Former les groupes de 3-4 personnes et demander que chaque groupe inscrive **cinq objectifs** que l'association aimerait accomplir dans les six mois à venir. Ajoutez que six mois est un temps court, donc ils devraient se concentrer sur le démarrage l'association.

3. Discutez dans la plénière et essayez de formuler des objectifs communs. La liste peut être comme suit :
   a. Etablir une association qui est prête à rendre effectif des activités
   b. Enregistrer des membres et collecter des frais et des cotisations
   c. Faire la publicité de l'association pour attirer des membres
   d. Installer un système d'archivage de données
   e. Développer un plan d'activité

   Si les participants mentionnent le lobbying, programmes de formation ou d'autres activités, écrivez-les, mais sous le titre du plan d'action 6-12 mois (le plan d'activité).

7.2 Plan d'Action à Terme Court

Objectif: Préparer un plan d'action pour la phase de démarrage (mois 0-6)
Temps nécessaire: 120 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Dites aux participants que dans le prochain exercice ils prépareront un plan d'action pour la phase de démarrage qui sera un plan d'action à court terme (6 mois). Écrivez tous les objectifs qui ont été formulés sous l'exercice 7.1 sur les papiers à Padex séparés. Collez les papiers sur le mur et donnez un marqueur à chaque participant.

2. Divisez les participants sur les papiers et dites que chaque participant doit écrire des activités pour accomplir les objectifs.

3. Si les participants font bien, fait un tour avec le groupe entier et discuter chaque papier. Si les participants ont des problèmes, laisser des participants circuler et ajouter aussi des activités aux autres papiers.

4. Les résultats définitifs pourraient être comme suit :

1. La création d'une association
- 1.1 Enregistrer l'association au Registre du Commerce
- 1.2 Créer une adresse courriel
- 1.3 Ouvrir une boîte postale
- 1.4 Légaliser les statuts
- 1.5 Recruter un secrétaire exécutif
- 1.6 Trouver des bureaux
- 1.7 Aménager les bureaux (meubles, électricité, eau, téléphone, connexion Internet)

2. Les membres
- 2.1 Etablir une liste de membres potentiels
- 2.2 Faire des copies des statuts et règlements intérieurs et les distribuer aux membres actuels et potentiels
- 2.3 Faire des copies des autres documents (conclusions de l'assemblée générale constitutive) et les ventiler auprès des membres
- 2.4 Elaborer un formulaire d'inscription
- 2.5 Expliquer aux membres potentiels comment s'inscrire

3. Les relations publiques
- 3.1 Créer un logo et un papier entête
- 3.2 Elaborer des brochures présentant l'association

3.3 Participer aux évènements pour annoncer aux partenaires la création de l'association

4. La durabilité financière

4.1 Ouvrir un compte bancaire
4.2 Informer les membres potentiels du montant des cotisations
4.3 Concevoir une brochure ou un dépliant détaillant les activités de démarrage pour montrer aux membres les avantages potentiels
4.4 Commencer à percevoir les cotisations
4.5 Acheter des classeurs, des carnets de comptabilité et des reçus
4.6 Mettre en place un système de comptabilité
4.7 Elaborer un budget annuel

5. Activités

5.1 Elaborer un plan d'activités destiné à générer des recettes à moyen et long termes

5. Le prochain étape est de discuter qui exécutera l'activité, quand l'activité aura lieu, et quelles ressources sont nécessaires. C'est très important que cela soit discuté et que tout le monde soit informé de ses responsabilités. Quand il y a beaucoup d'activités c'est possible de diviser le groupe en sous-groupes et laisser chaque sous-groupe travailler sur un objectif différent. Alors discuter dans la plénière.

Plan d'action pour CropLife Cameroun
Accra,Ghana 2008

6. Les résultats peuvent être mis dans un tableau :

Objectif (Pourquoi ?)	**Activité (Comment ?)**	**Responsable (Qui ?)**	**Limite de temps (Quand ?)**	**Ressources nécessaires (Avec quoi ?)**

7.3 Conditions d'Enregistrement

Objectifs: Savoir comment enregistrer l'association
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériels: Papiers à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Dans l'exercice 7.1 les participants ont consenti sur comment ils aimeraient enregistrer leur association. Le prochain pas est de voir quelles sont les conditions pour enregistrement. Demander aux participants. Penser au sujet de :
   a. Les statuts
   b. Liste de membres
   c. Minutes de l'assemblée générale constitutive y compris les signatures des membres exécutifs
   d. Compte bancaire
   e. Fonds (combien coûte l'enregistrement)

2. Est-ce que l'association a tout les documents ? Qu'est-ce qui manque encore ? Qui peut prendre soin de cela ? Qui fera l'enregistrement et quand ? Obtenez un accord sur qui fera quoi et établir une date limite pour l'enregistrement.

8. Les Rôles des Organes

Comme énoncé dans le chapitre 4 sur les structures organisationnelles chaque organe de l'association a son propre rôle à accomplir. Pour éviter des conflits ces rôles devraient être définis clairement dans les statuts ou statuts et devraient être connus de tous les membres. Dans cette session les participants discuterons le rôle de chaque corps organisationnel.

Après la session les participants :

- Savent la différence entre le rôle du conseil d'administration et le personnel
- Savent le rôle des membres
- Ont formulé des propositions pour les comités

Exercices du contenu (temps total 3 heures et 30 minutes)
8.1 Le conseil et le personnel (60 minutes)
8.2 Le conseil, le personnel et les membres (90 minutes)
8.3 Les comités (60 minutes)

8.1 Le Conseil et le Personnel

Objectifs: Rendre des participants conscients du rôle du conseil et du personnel.
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériels: Papier
Marqueurs
Cartes en couleur préparées (voir tableau en dessous)
Tableau pour coller les cartes

Diviser les rôles
Bamako, Mali 2006

Procédure :

1. Diviser des participants en petits groupes et donner un tas de cartes à chaque groupe. Pour chaque carte ils doivent décider si c'est le rôle du conseil d'administration ou du personnel. Laissez-les coller les cartes sur le tableau sous le titre correct.

2. Les résultats sont :

Le rôle du conseil et du personnel

Conseil	**Personnel**
Propriétaires	Employés
Elus	Affectés
Etablit des politiques	Exécute les politiques
Fixer le but	Fixer les objectifs
Décision à long terme	Décision à court terme
Transforme les idées en décisions	Transforme les décisions en actions
Contrôle de base	Control opérationnel
Convoquer les réunions	Organiser les réunions
Direction générale et leadership	Leadership quotidien et motivation
Représente les membres	Représente les membres

3. Discutez les résultats. Demandez si n'importe qui peut donner des exemples aux problèmes de catégories.

4. Maintenant coller deux cartes sur les murs opposés de la salle conférence. Une carte représente le conseil, l'autre représente le personnel. Dites aux participants que vous allez mentionner une activité de l'association et que chacun d'eux doit décider si c'est la tâche du conseil ou du personnel. Dites l'activité, et laissez les participants choix un côté de la salle (il faut se déplacer). Mentionner ce qui suit et discuter les réponses (laissez au mois un participant de chaque côté expliquent leur choix) :

a. **Plaidoye**r : Le conseil et personnel ont tous un rôle à jouer. Le conseil prendra la décision sur quoi plaider, mais n'a pas le temps d'y être impliqué quotidiennement. En plus, le plaidoyer est politiquement sensible et il peut faire du mal à un membre exécutif quand il/elle est impliqué activement dans le plaidoyer.
b. **Préparer le budget** : Le personnel préparera le premier avant-projet. Le trésorier examinera le budget et ajustera quand nécessaire. Le conseil exécutif donnera sa dernière approbation.
c. **Convoquer des réunions** : Le conseil décidera quand le prochain conseil aura lieu, mais il y a aussi d'autres réunions, au niveau du marché et aux occasions spéciales. Au niveau du marché ce sera le président du marché qui convoquera la réunion. Le personnel tirera l'ordre du jour et organisera la réunion.

8.2 Le Conseil, le Personnel et les Membres

Objectifs: Rendre des participants conscient du rôle du conseil, personnel et membres.
Temps nécessaire: 90 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure:

1. Divisez des participants en trois groupes. Un groupe représenteront le conseil d'administration, un groupe le personnel et un groupe les membres. Expliquer que vous leur donnerez des sujets en rapport avec l'association. Pour chaque sujet chaque groupe doit décrire sa tâche ou participation.

2. Ecrire les cinq sujets sur un papier à Padex et laisser chaque groupe y travailler pour 30 minutes.

3. Discuter les sujets un par un. Demander chaque groupe son intervention et demander si les autres groupes consentent. Écrivez les réponses dans un tableau sur un papier.

4. Les sujets suivants peuvent être discutés :

La perception des cotisations

Le conseil :
- Affectation d'une équipe pour appuyer le personnel à recueillir les cotisations
- Propositions de montants
- Mise au point de motivations pour inciter les membres à payer
- Donner l'exemple

Le personnel :
- Informations aux membres
- Perception des cotisations
- Conservation des écritures
- Suivi des contrevenants

Les membres :
- Approuver les montants
- Règlement
- Donner l'exemple

L'organisation des activités

Le conseil :
- Approbation du budget
- Mise en place d'un plan d'action à long terme (3 à 5 ans), moyen terme (annuellement), et à court terme (trimestriellement)
- Suivi des objectifs

Le personnel :
- Détails des programmes

- Elaboration du budget
- Mise en oeuvre
- Compte rendu au conseil
- Compte rendu aux parrains et aux bailleur de fonds (si applicable)

Les membres : - Soutien aux activités en participant et en payant les cotisations
- Communication des besoins au personnel et au conseil

La comptabilité

Le conseil : - Suivi et vérification périodique des comptes
- Affectation d'un auditeur externe
- Approbation des procédures internes élaborées par le personnel

Le personnel : - Elaboration des procédures internes sur les détails de la tenue des comptes
- Tenue des comptes
- Présentation les comptes au conseil
- Préparation de reçus et justificatifs

Les membres : - Perception des reçus
- Questions posées en assemblée générale
- Préciser les thèmes qui seront abordés en assemblées générales
- Accepter ou rejeter les comptes lors des assemblées générales

Le renforcement de partenariats

Le conseil : - Identification des partenaires
- Prise de décisions vis-à-vis des partenaires
- Orientations données au personnel
- Participation aux rencontres avec les partenaires
- Signature d'accords de partenariat

Le personnel : - Proposition de partenaires
- Préparer l'information pour les partenaires
- Réunir les informations sur les partenaires
- Participer aux rencontres avec les partenaires (selon le partenaire)
- Suivi
- Préparer les accords de partenariat

Les membres : - Proposition de partenaires
- Avoir recours aux services du partenaire (si approprié)
- Donner un retour d'informations des activités sur le terrain
- Participer aux rencontres avec les partenaires (si nécessaire)

8.3 Les Comités

Objectifs: Discuter quelles sont les comites que l'association aimerait former et le but principal de chaque comité.
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Former les petites groupes (2-3 personnes par groupe) et demander que chaque groupe fasse une liste avec un maximum de quatre comités par ordre de priorité. Pour chaque comité ils doivent écrire dans une phrase le but de ce comité.

2. Discutez les résultats. Inscrivez tous les comités et marquez par combien de groupes les comités ont été mentionnés. Les possibilités sont :
   a. Femmes
   b. Jeunesse
   c. Plaidoyer (comme partie du concept du PLACE)
   d. Accès au crédit (comme partie du concept du PLACE)
   e. Communication (comme partie du concept du PLACE)
   f. Éducation (comme partie du concept du PLACE)
   g. Bien-être
   h. Par denrée alimentaire ou entrant agricole (semences, engrais, pesticides)

3. Essayez de lier les comités aux activités principales de l'association. Par exemple: est-ce que le bien-être est quelque chose qui devrait être fait par une association ?

9. La Gestion Quotidienne

Si une association a le personnel, sa gestion quotidienne sera exécutée par les membres du personnel. Dans d'autres cas les tâches seront exécutées par les volontaires, souvent les membres exécutifs. Les deux options ont des avantages et des inconvénients. Quoi que ce soit, il est nécessaire d'exécuter des tâches de la même façon chaque fois pour éviter une confusion et vision différentes. Pour assurer l'uniformité une association devrait mettre par écrit ces taches, procédures et approches.

Dans cette session les participants discuteront les avantages et inconvénients de volontaires contre personnel, et les moyens d'expliquer des devoirs et des procédures.

Après la session les participants :

- Sont informé de différences entre une association dirigée par les volontaires et une autre dirigée par le personnel
- Ont développé des termes de Référence pour un secrétaire exécutif
- Ont écrit le premier avant-projet de procédures opérationnelles.

Exercices du contenu (temps total 3 heures et 15 minutes)
9.1 Volontaires contre personnel (45 minutes)
9.2 Termes de référence pour le secrétaire exécutif (60 minutes)
9.3 Les procédures opérationnelles (90 minutes)

Pièce jointe
9.1 Diriger l'association

9.1 Volontaires contre Personnel

Objectifs: Discuter les avantages et inconvénients de volontaires contre personnel.
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs
Pièce jointe 9.1

Procédure :

1. Dites aux participants que, de même qu'une société, une association doit être dirigé sur une base quotidienne. Il y a trois possibilités pour cela :
   a. Dirigée par les volontaires, c.-à-d. par les membres : les membres exécuteront toutes les taches de la gestion, la plupart du temps ce sera les membres exécutif
   b. Volontaire avec un personnel squelettique : comme au-dessus, mais avec un assistant ou secrétaire pour aider les cadres
   c. Association autonome dirigée par personnel : le personnel est embauché et est payé pour diriger l'association sur une base quotidienne.

2. Nous nous concentrerons sur les différences entre une association dirigée par les volontaires et une qui est dirigée par le personnel. Former les groupes et laisser les participants réfléchir sur les avantages et inconvénients de volontaires et du personnel. Ce qui suit pourrait être mentionné :

	Volontaires (membres)	**Personnel (recrute)**
Avantages	• A une connaissance interne • Intensément informé de besoin du membre, informé des produits et services qui intéressent les membres. • Emotionnellement attaché • Coût opérationnel moins élevé	• Employé compétent • Apparence professionnelle • Nécessite pour les procédures • Contrôle direct sur les employés, coûts et décisions d'achat • Employé a temps plein • Pas de conflit d'intérêt • Peut être renvoyé quand il n'est plus performant • Indépendant
Inconvénients	• Manque de compétence pour dirige une association • Manque de responsabilité • Manque de temps à consacre à l'association • Possibilité du conflit d'intérêt • Plus vulnérable par exemple avec les activités de plaidoyer	• Cher • Tache supplémentaire pour le conseil de surveiller et évaluer • Travail d'écriture (assurance, impôt sur le revenu etc.) • Manque de la connaissance interne • Peut quitter pour une meilleure

- Pourrait être discriminatoire envers certains membres
- Difficile de sanctionner quand la performance est basse

offre

3. Demander aux participant quel est le sentiment général au sujet de la discussion du volontaire /personnel. Si la sensation est en faveur du personnel, demander comme ils pensent pouvoir payer ce personnel et s'il y a des possibilités de partager quelqu'un avec un autre organisation.

4. Donner la pièce jointe 9.1 aux participants.

9.2 Termes de Référence pour le Secrétaire Exécutif

Objectifs: Ecrire les termes de Référence pour un secrétaire exécutif
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériels: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Demander quelles sont les tâches possibles du secrétaire exécutif (aussi appelé: le directeur exécutif) et les noter. Les réponses possibles sont en général :
   a. Prendre soin de la gestion journalière du bureau (correspondance, archivage, dissémination d'information).
   b. Fixer les objectifs (pendant que le conseil d'administration fixe les buts).
   c. Rendre effectif des décisions du conseil d'administration et appuyer quand c'est nécessaire.
   d. Recruter des membres du personnel et définir leurs responsabilités (accentuez que le secrétaire exécutif est la tête de tout le personnel ce qui signifie que le personnel donne rapport au secrétaire exécutif et pas au conseil d'administration. Le secrétaire exécutif donne rapport au conseil d'administration).
   e. Assister à toutes les réunions du conseil d'administration et prendre des minutes avec l'assistance du secrétaire.

2. Demander aux participants de donner des exemples spécifiques de tâches. Cela peut être :
   a. Prendre les décisions au courte terme
   b. Préparer le plan d'activités pour réaliser tout les objectifs formuler par le conseil d'administration
   c. Préparer tous les rapport
   d. Tenir les dossiers de membres et la comptabilité
   e. Etablir et garder des contacts avec les partenaires
   f. Répondre au téléphone dans le bureau
   g. Garder contact avec les membres
   h. Etre le point focal de l'association
   i. Collecter les cotisations d'adhésion
   j. Répondre aux lettres de l'invitation
   k. Prendre soin de la coordination journalière de comités
   l. Payer les factures
   m. Organiser des activités pour les membres
   n. Organiser l' assemblée générale et les réunion pour le conseil d'administration et comités
   o. Etc.

3. S'assurer que les tâches et responsabilités sont claires, l'association a besoin d'écrire les termes de référence pour le secrétaire exécutif. Essayez de créer un ensemble à travers les titres suivants.

Information générale :

a. Poste
b. Emplacement
c. Durée de tâche assignée

- Responsabilité:
  a. A qui est-ce que le secrétaire donne rapport ?
  b. Méthodologie : combien de fois il/elle donne le rapport et dans quelle forme ?

- Devoirs et responsabilités : description détaillée de tâches.

- Qualification et expérience. Discuter si l'accent devrait être sur la connaissance technique ou expérience organisationnelle.

9.3 Les Procédures Opérationnelles

Objectifs: Fournir la base pour les Procédures Opérationnelles.
Temps nécessaire: 90 minutes
Matériels: Marqueurs
Papiers à Padex

Procédure :

1. Faites référence aux exercices antérieurs dans lesquels nous avons discuté les statuts et le règlement intérieur. Prenez l'exemple d'enregistrement. Où est mentionné qui peut se faire enregistrer comme membre (dans les statuts) et où c'est décrit comment nous pouvons appliquer (dans le règlement intérieur) ? Mais où est-ce que nous trouvons le formulaire de demande ? Ces formulaires peuvent être trouvés dans les Procédures Opérationnelles.

2. Expliquer que dans la procédures opérationnelle nous trouvons des formulaires qui sont utilisés par l'association, mais aussi les descriptions détaillées de quelques procédures, par exemple comment les fonds sont remboursés aux membres et les procédures électorales. Il y a beaucoup de procédures différentes. Quelques exemples peuvent être trouvés dans la pièce jointe 3.3, mais pour le moment l'accent sera sur les procédures dans le bureau. Expliquer que nous allons discuter des étapes pour quelques procédures opérationnelle. Diviser des participants en groupes et montrer la liste des procédures opérationnelle :

   - Enregistrement de nouveaux membres
   - Paiement de frais et cotisations
   - Remboursement de fonds aux membres
   - Donner les avances aux membres
   - Prendre la décision sur des matières urgentes

3. Demander si n'importe qui aimerait ajouter des procédures.

4. Laisser des participants travailler pour 45 minutes et les laisser présenter les résultats. Discuter et s'assurer que toutes les étapes sont logiques et compréhensibles pour tout le monde. Dites à tout le monde qui le secrétaire exécutif travaillera avec ces procédures et il les testera dans la pratique. Cela veut dire que dans le temps ils seront adaptés si nécessaire.

Note: Vous ne devez pas passer trop de temps sur cet exercice, mais il servira comme une base pour ceux qui écriront les procédures (probablement le secrétaire exécutif).

Pièce jointe 9.1 Diriger l'Association

Comme l'association se forme et qu'une structure est considérée une méthode de gestion doit être choisie. En général, il y a trois options :

1. Par les volontaires
2. Par les volontaires avec un personnel squelettique
3. Association autonome

Chaque option a ses propres avantages et inconvénients, et cela dépendra bien sûr des priorités particulières de l'association.

Par les volontaires
Beaucoup d'associations sont entièrement dirigées par les volontaires, et il y a beaucoup d'avantages. Parce que l'association est entièrement dirigée par les volontaires, l'intérêt du membre, l'appui et la fierté sont augmentés. Les volontaires sont intensément informés de besoins du membre. Cette conscience permet à l'association de concevoir les produits et services qui intéressent les membres. En outre, la compétence du volontaire est un autre avantage qui peut être utilisé efficacement dans l'association. Finalement, les coûts opérationnels sont très bas.

Bien que les contributions faites par les volontaires à la communauté de l'association sont grandes, il y a néanmoins des limitations qui dépendent entièrement des volontaires. Beaucoup de volontaires manquent des compétences spécifiques nécessaires une association pour lui permettre d'atteindre ses buts. Par exemple, une association d'ingénieurs peut ne pas avoir un membre avec la compétence nécessaire de diriger un programme d'assurance du groupe ou organiser une convention. Si ces programmes demandent un temps limité et une attention, l'association pourrait embaucher un consultant. En revanche, si ils exigent probablement beaucoup de temps et d'attention un consultant ne serait pas suffisant.

Une deuxième limitation d'associations dirigée par les volontaires est le manque de responsabilité. La gestion efficace dépend de la responsabilité parmi un groupe du volontaire, cela peut ne pas être suffisant. Un cadre peut aider à augmenter la responsabilité. Une troisième limitation est que, souvent les volontaires, en dépit de leurs meilleures intentions, ne peuvent pas donner le temps nécessaire à l'association naissante.

Les efforts de la promotion du membre souffrent souvent dans ces arrangements, avec quelques demandes pour information ou applications qui manquent ou languissant au fond d'une boîte aux lettres. La collection des cotisations est quelquefois sporadique avec pauvre archivage et souvent aussi un facteur. Ces oublis peuvent être désastreux pour une association qui démarre.

Volontaires et personnel
Les volontaires qui travaillent avec un personnel squelettique sont un meilleur arrangement. Habituellement cela veut dire des administrateurs payés qui travaillent en partie ou à temps plein, au bureau ou en dehors de leur résidence. (Un membre retraité du commerce ou profession que l'association représente peut fréquemment être trouvé pour remplir une telle place). Ces administrateurs peuvent fournir la continuité dans l'association, mais encore ils doivent compter fréquemment sur les volontaires pour provision de services tel qu'écrire ou produire un bulletin d'informations. De plus, ces gens n'ont souvent aucune formation ou expérience dans la direction d'association à but non lucratif ou diriger les volontaires ce qui est assez différent d'avoir été praticien dans un domaine particulier de l'agro-industrie.

Associations autonomes
Une association autonome veut dire un bureau complètement opérationnel composé de cadre à temps plein ou à mi-temps et employés d'appui. Ceci n'est pas toujours initialement faisable, mais beaucoup d'associations trouvent cette forme le but idéal. Pendant que ceci peut être l'option la plus chère, il a des avantages. Le bureau peut être localisé dans un endroit approprié, et exactement le genre de gens voulu pour travailler dans les activités de l'association peuvent être choisis. L'association est immédiatement visible avec un bureau bien dirige et le personnel travaillant seulement pour votre association. Il y a le contrôle direct sur les employés, coûts et des décisions d'achat.

Pourtant, il y a de grandes dépenses pour avoir un bureau en marche. Le matériel et les équipement sont loués ou sont achetés et le conseil doit consacrer le temps à embaucher et évaluer un chef du personnel et ils doivent avoir le de l'aide pour le classement les papiers nécessaires, recruter le personnel, payer l'assurance, etc. par exemple, une association peut avoir une grande réunion annuelle pour laquelle un planificateur de réunion expérimenté est exigé mais il ne peut pas y avoir assez de travail pour garder la personne employée à temps plein toute l'année. C'est difficile d'embaucher ce genre d'expert a mi-temps. Ainsi initialement, les services de l'association tels que la planification des réunions ou publication peuvent être fait par les contractants plutôt que par le personnel de l'association. Il peut y avoir aussi la difficulté d'attirer des employés qualifiés, pour qui la sécurité du travail est une question, pour une association initiale. Finalement, les systèmes qui peuvent être chers pour toutes les opérations telles que la comptabilité, traitement de donnée, collection et facturation de cotisations devront être créé.

A certains points dans le développement d'une association, embaucher le personnel professionnel devient une option viable. Les buts et objectifs de l'association devraient être un facteur dans la décision entre la société de gestion d'une association et personnel exécutif d'une association.

Il y a plusieurs articles qui doivent être considérés avant d'embaucher le personnel professionnel, y compris :
1. La capacité de l'adhérant à diriger une association
2. La bonne volonté de l'adhérant à offrir volontairement son temps

3. Le montant d'activités et services offert par l'association
4. La capacité et bonne volonté des membres à faire des engagements financiers aux personnels professionnels
5. Plans pour l'expansion de l'association

Chaque association devrait baser sa décision sur un examen prudent des options et avec analyse de coût pour chacun. Typiquement, une association dépense 35 à 45% de son revenu total sur salaires du personnel, impôts, avantages, loyer, matériel et provisions sans se soucier de si l'association embauche une société de gestion ou recrutement un cadre exécutif et fixe un bureau autonome.

10. La Tenue des Dossiers

Une association aura besoin de garder beaucoup de dossiers. Les dossiers les plus importants concernent les membres et la situation financière. Les dossiers bien tenus donneront à l'association la crédibilité et la responsabilité. Ils montrent qu'elle n'a rien à cacher et qu'elle est bien organisée. Pour être capable de solliciter des fonds du donateur, faire le plaidoyer, créer le partenariat, etc. les dossiers sains sont essentiels.

Beaucoup d'associations n'ont pas leurs dossiers actualisés. Les raisons pour ceci pourraient être qu'ils n'obtiennent pas d'information de leurs branches en district, ils ne savent pas comment commencer, parce qu'ils ne voient pas les avantages d'avoir les dossiers sains, etc. Cependant, aucune raison n'est assez valide pour ne pas avoir des dossiers sains et corrects. Ce chapitre donnera quelques idées sur comment garder des dossiers sur l'adhésion et les finances.

Le contenu de ce chapitre ne contient pas d'exercices comme dans les sessions antérieures. Il contient principalement la théorie qui est décrite dans le kit de démarrage (chapitre 10) sur la tenue des dossiers avec l'exemplaire des formats. Un jour est nécessaire pour expliquer la théorie et les formes à un grand groupe. Dans le pièce jointe vous trouverez un exemple d'un programme. Si le groupe est plus petit, un demi-jour suffira. La présentation PowerPoint qui vient avec ce chapitre donne un résumé de la théorie avec quelques exercices et peut être utilisée pendant un programme sur la tenue des dossiers. La présentation est concentrée sur la tenue des dossiers sur niveau régional, mais peut être modifié facilement à niveau national.

Après cette session les participants :

- Sont conscients de l'importance de la tenue des dossiers
- Savent comment utiliser les formats exemplaires pour les dossiers sur les membres
- Savent l'essentiels des dossiers financière et comment utiliser les formes

Pièce jointe
10.1 Exemple du programme

Atelier sur la tenue des dossiers d'AGRODIA Ouaga, Burkina Faso 2006

Pièce jointe 10.1 Exemple du Programme

Horaires	Session	Diapositives
08:30 - 09:00	Présentation de participants	
09:00 - 09:15	Programme et objectifs	1-3
09:15 - 09:45	Pourquoi tenue les dossiers ?	4-9
09:45 - 10:30	Structure pour le dossier des membres	10-19
10:30 - 11:00	*Pause café*	
11:00 - 11:30	Structure pour le dossier des membres (continuation)	
11:30 - 12:30	Structure pour la comptabilité	21-31
12:30 - 13:30	*Déjeuner*	
13:30 - 15:00	Structure pour la comptabilité (continuation)	
15:00 - 16:00	Avances et remboursements	32-42
16:00 - 16:30	*Pause café*	
16:30 - 16 :45	Le rapport trimestriel	43-46
16:45 - 17:30	Questions et résumé du jour	

11. La Communication Interne

Comme une association vous existez à cause de vos membres. Cela veut dire ils ont le droit de savoir ce qui se passe. Par conséquent votre association a besoin de créer un système de communication interne pour assurer la communication entre le personnel et les membres exécutifs, entre les membres exécutifs et les autres membres, entre les autres membres et le personnel, et parmi membres et membres exécutifs.

Pendant cette session les participants regarderont leur système de communication interne et discuteront comment il peut être amélioré.

Après la session les participants :

- Ont examiné leur système de communication interne et identifier les contrainte
- Ont discuté des solutions possibles pour améliorer le système de communication interne

Exercices du contenu (temps total 3 heures et 15 minutes)
11.1 Ligne de communication
11.2 Identifier les contraintes de la communication

11.1 Lignes de Communication

Objectifs: Identifier les contraintes dans la communication interne et trouver les solutions
Temps nécessaire: 90 minutes
Matériels: Marqueurs
Papier à Padex

Procédure :

1. Dites aux participants que le prochain sujet concerne la communication interne. Demander a propos des exemples de communication interne (entre qui et qui ?). Les réponses possibles sont :
   a. Entre le personnel et les membres exécutifs
   b. Entre les membres exécutifs et les autres membres
   c. Entre le personnel et les autres membres
   d. Parmi les membres exécutifs
   e. Parmi les membres

2. Divisez le groupe en 5 sous groupes et donnez chaque sous groupe une ligne de communication comme identifié sous le point 1. Demandez que chaque groupe écrive **quel type d'information** doit être communiqué pour chaque ligne de communication.

3. Discuter les résultats. Ils peuvent être comme suit :

   a. **Entre le personnel et les membres exécutifs** : pour organiser des activités et des réunions, mettre à jour sur une base hebdomadaire les activités menées (insister que le secrétaire exécutif est la tête de tout le personnel, donc la communication passera par lui/elle).
   b. **Entre les membres exécutifs et les autres membres** : si les membres exécutif représentent des membres selon la région, denrée ou tout autre groupement, il y aura beaucoup de communication sur les activités a venir et réunions, les décisions importantes qui ont été prises et discussions sur matières qui intéressent ce groupe spécifique.
   c. **Entre le personnel et les autres membres** : distribution de minutes et rapports, distribution de plans et budget, annonce des activités futures et réunions, décisions importantes, information technique utile.
   d. **Parmi les membres exécutif** : échange d'idées, discuter décisions a prendre.
   e. **Parmi les membres** : échange d'idées.

4. Maintenant demander que chaque groupe écrive **comment** cette information peut être communiquée. Discutez les résultats :
   a. **Entre le personnel et les membres exécutifs** : principalement entre secrétaire exécutif et président chaque semaine par téléphone ou face à face, courriel.

b. **Entre les membres exécutifs et les autres membres** : face à face pendant les réunions et activités, par coordinateurs ou représentants régionaux, messages écrits (courriel, lettres, bulletin d'informations, etc.).
c. **Entre le personnel et les autres membres** : face à face pendant les réunions et activités, par coordinateurs ou représentants régionaux, messages écrits (courriel, lettres, bulletin d'informations, etc.).
d. **Parmi les membres exécutif** : face à face pendant les réunions ou activités, courriel, téléphone.
e. **Parmi les membres** : face à face pendant les réunions ou activités, courriel, téléphone.

11.2 Identifiant les Contraintes de la Communication

Objectifs: Identifier les contraintes dans la communication interne et trouver les solutions
Temps nécessaire: 90 minutes
Matériels: Marqueurs
Papier à Padex

Procédure :

1. Diviser les participants en groupes d'après leur association. Si tous les participants appartiennent à une association, divisez-les en sous groupes de 5-6 participants.

2. Chaque groupe doit dessiner une structure organisationnelle de leur association (organigramme). Dans l'organigramme ils devraient marquer clairement les lignes de **communication interne**.

3. Maintenant le groupe devrait identifier des contraintes dans le réseau de la communication. Où est-ce que l'information ne coule pas bien ? Quelle en est la raison ? Est-ce que cela dépend d'une personne ou sur le lien entre personnes ?

4. Laissez les groupes résumer les problèmes dans trois contraintes principales.

   - **Manque de financement, temps ou le personnel n'est pas une contrainte**. Même si l'argent avait été donné à l'association, la structure de la communication serait probablement encore faible. En plus, quand les membres exécutifs se sont levés pour élire, ils savaient qu'ils devaient sacrifier le temps. Aussi le personnel ne résoudra pas le problème parce que ce n'est pas faisable qu'un membre du personnel délivrerait personnellement des lettres à chaque membre.
   - **La distance et faible réseau téléphonique** ne peuvent pas être résolus par l'association. Par conséquent l'association doit traiter de ces problèmes et trouver des solutions créatives.

5. Maintenant laissez les groupes discuter des solutions possibles pour les contraintes. Discutez les résultats dans la plénière en utilisant un tableau pour inscrire les contraintes et solutions. Les solutions possibles peuvent être :
   - **Motivations** pour vendre ou présidents régionaux pour manier bien des lettres, par exemple en payant une petite somme, en donnant les t-shirts ou casquettes, en les envoyant pour des programmes de formation, les impliquer la dans prise de décision et activités, etc..
   - Accord avec **l'union de transport** pour délivrer des lettres aux marchés.
   - Utiliser des **événements**, ateliers, réunions, etc. pour passer des lettres et des messages.
   - Utilise des **individus** ou des fournisseurs pour porter des lettres. Même si les membres habitent en une région éloignée ils viendront une fois dans la capitale de

temps en temps. L'association devrait être informée sur ces visites donc ils peuvent contacter cette personne. Les fournisseurs délivreront des entrants à leurs clients. Ils peuvent emmener des lettres.

- Trouver des moyens **bon marché** de communication: cela peut être différent pour chaque association.
- Tout le monde devrait être informé de sa **responsabilité** et l'importance d'un bon réseau de fonctionnement de la communication. Mettez-le sur l'ordre du jour de réunions et discuter.

12. La Durabilité Financière

Dans beaucoup de cas les frais et les cotisations forment la source principale de revenu pour une association, mais cela est rarement assez pour couvrir les coûts opérationnels de l'organisation. Dans cette session les participants feront du brainstorming sur les moyens générateurs de revenu pour leur organisation et sur les frais de plusieurs services.

Après cette session les participants :

- Savent les coûts la mise en application des activités
- Ont identifié les moyens générateurs de revenus pour leur association
- Ont organisé des activités pour générer différents types de revenus
- Ont préparé une proposition pour les frais de services

Exercices du contenu (temps total 4 heures)

12.1 Coûts d'activités (30 minutes)
12.2 Revenus de l'association
    12.2.1 Générer les revenus (60 minutes)
    12.2.2 Travail en groupe sur la génération de revenus (90 minutes)
12.3 Les frais pour les services (30 minutes)
12.4 Le marketing des services (30 minutes)

Pièces jointes

12.1 Financer l'organisation
12.2 Tableau de marquage de points
12.3 Travail en groupe : génération de revenus
12.4 Travail en groupe : frais pour les services

12.1 Coûts d'Activités

Objectifs: Avoir une idée des coûts d'activités
Temps nécessaire: 30 minutes
Matériel: Marqueurs
Papier à Padex

Procédure :

1. Essayer de faire une liste d'activités que l'association aimerait mettre en application ou à déjà mis en application avec le groupe. Exemples :
   a. Atelier de formation pour 50 participants
   b. Voyage d'étude dans le pays pour 15 personnes
   c. Voyage d'étude à l'étranger pour 15 personnes
   d. Atelier d'un jour pour les bénéficiaires pour 50 participants
   e. Campagne d'adhésion à travers le pays
   f. Impression d'un bulletin d'informations
   g. Activités de plaidoyer
   h. Contacts avec les partenaires
   i. Faciliter l'accès au crédit

2. Estimer pour chaque activité combien il coûterait. Il n'y a aucun besoin d'avoir de longues discussions sur les coûts exacts. C'est juste donner une idée aux participants comment quelques activités sont chères.

3. Demander quels sont les moyens possibles pour financer ceci comme une introduction à l'exercice sur la génération des revenus. Mentionner au moins les frais de participation.

12.2 Revenus de l'Association

Chaque association à besoin de fonds pour faire marcher l'association. Cependant, les finances sont souvent un point faible dans une association. Dans cette session nous examinerons les activités génératrices de revenu d'une association.

12.2.1 Générer les Revenus

Objectifs: Faire le brainstorming des moyens pour générer les revenus pour une association
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs
Cartes en couleurs
Tableau pour coller les cartes

Procédure :

1. Demander aux participants quels sont les moyens qu'ils connaissent pour générer des revenus. Écrire chaque suggestion sur une carte en couleur séparée et essayer d'être aussi spécifique que possible. Par exemple si les membres paient la droit d'adhésion et les cotisation annuels, ils devraient écrire chacun sur une carte séparée.

Lister les moyens pour générer des revenues pour BASAIDA Bauchi, Nigeria 2005

Note: Il est aussi possible de diviser le groupe dans deux groupes et laisser chaque groupe faire du remue-méninges. Alors donner les cartes à chaque groupe avec les catégories et laissez-les regrouper les idées qui ont été produites. Discuter les résultats dans la plénière.

2. Essayer de grouper les cartes. Les groupes possibles sont :
   a. **Contributions des membres** : frais d'enregistrement, cotisations annuelles, amendes, impôts.
   b. **Activités de promotion**: foires commerciales, vente de marchandise, dîners de parrainage, répertoire d'adhésion, stock de logos.
   c. **Services aux membres** : aider les membres à accéder au crédit ou fonds, ou trouver des marchés, enregistrement d'affaire, certification, carte d'adhésion, certificats encadrés après les programmes de formation.
   d. **Services aux étrangers** : donner une conférence, fonctionner comme un conseiller d'orientation ou donner le conseil, organiser et guider des groupes (visites d'étude), affilier l'adhésion.

e. **Frais de participation** : participer aux ateliers, programmes de formation, autres événements à l'étranger, voyage d'étude, réunions spéciales.
f. **Frais de la publicité** : pendant les événements, dans les brochures, publications ou bulletin d'informations, site Web, sur les banderoles, espace de vente.
g. **Vendre l'information** : aux membres, aux étrangers, vendre les statuts.
h. **Remise partagée** : pour assurance, transport, etc.
i. **Donations** : de la part des donateurs ou individus.
j. **Parrainage** : pour des projets spécifiques tels que les cours de formation ou voyages d'étude.

3. Explication supplémentaire sur frais pour les services pour les membres et les frais de participation. Les cotisations et les frais ne sont pas utilises pour organiser les services, ils sont utilisés pour le fonctionnement de l'association. En général une association ne donne pas le même service à chaque membre. Par exemple quand elle organise un programme de formation, seulement un nombre limité de membres peut participer. Ou ce n'est pas chaque membre qui sollicitera le crédit. Par conséquent chaque fois qu'un membre fait usage d'un service, il/elle doit le payer.

4. Demander aux participants ce que l'association a déjà fait et combien elle a collecté. Est-il facile de collecter les frais ? Demandez-leur s'ils pensent il y a de la place pour l'amélioration. Laquelle des idées inscrites est interne (pour les membres) et laquelle est externe (pour les étrangers) ? Lesquels sont faciles à collecter, lesquels sont difficiles ?

12.2.2 Travail du groupe sur les Génération de Revenus

Objectifs: Remue-méninges sur comment agir pour générer des revenus
Temps nécessaire: 90 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs
Pièce jointe 12.2 tableau de marquage de points
Pièce jointe 12.3 travail en groupe sur la génération des revenus

Procédure :

1. Demander aux participants à regarder encore sur la liste et classifier laquelle des activités pourrait être une nouvelle ou source améliorée source de revenu. Si par exemple pour le moment le droit d'adhésion et les cotisation annuels ne sont pas collectes, ils peuvent mentionner cela comme premier point à améliorer ce moment qu'aucuns prix et frais sont rassemblés, que comme en premier point être amélioré. Si ils pensent que leur association devrait commencer avec vendre de l'information, ils devraient classifier ceci en premier.

Note: Si le groupe est grand ou est dominé par quelques participants, vous pouvez utiliser aussi le formulaire de classement (pièce jointe 12.2) pour cet exercice. Distribuer le formulaire de classement et demander que chaque participant remplisse le classement. Rassemblez tous les papiers et écrivez les résultats. L'activité avec plus des points est la moins importante.

2. Discutez le résultat brièvement et expliquez que dans le prochain exercice quelques activités seront discutées en détail.

3. Diviser le groupe en trois ou quatre sous groupes (chaque groupe 4-5 participants). Donnez à chaque groupe une différente activité génératrice de revenus qui est venue au hasard comme la plus importante. Donnez la pièce jointe 12.4 à chaque groupe.

4. Chaque groupe a 60 minutes pour répondre aux questions suivantes. Ils doivent être aussi spécifique que possible (surtout dans l'action a prendre).

   Si cela concerne une activité qui doit être amélioré :
   - Quels sont les problèmes pour le moment ?
   - Quelles sont les actions qui doivent être entreprises pour améliorer la situation ?
   - Qui sera responsable pour ces actions ?
   - Quelles sont les ressources nécessaires par action ?
   - Proposez un délai pour toutes les actions.
   - Combien est-ce que vous pensez que votre association peut générer avec cette activité par année ?

   Si cela concerne une nouvelle activité :
   - Quelles sont les actions qui doivent être entreprises pour commencer cette activité?

- Quels sont les problèmes attendus et comment ils peuvent être surmontés ?
- Qui sera responsable pour ces actions ?
- Quelles sont les ressources nécessaires par action ?
- Proposez un délai pour toutes les actions.
- Combien est-ce que vous pensez que votre association peut générer avec cette activité par année ?

5. Chaque groupe doit présenter les résultats. Essayer de discuter chaque résultat en détail. Est-ce qu'ils pensent que ces plans sont réalistes ?

   Pensez à ce qui suit:

   - **droit d'adhésion et cotisation annuels:**
     - Rassurez vous que vos produits (PLACE) apportent la valeur à vos membres.
     - Prépare des registres financiers adéquats : votre association a besoin de savoir a chaque moment qui a paye quoi et qui a arriérés.
     - Mettez les paiements des cotisations et des frais sur chaque ordre du jour dans chaque réunion.
     - Informer les membres au sujet de la situation financière de l'association et les informe sur comment l'argent sera dépensé: les membres sont plus disposés à payer s'ils savent comme l'argent est utilisé.
     - Envoyer les lettres de rappel aux défaillants.
     - Introduire les motivations pour paiement tôt (par exemple : 10% de remise pour ceux qui paient en janvier ou février).
     - Ne pas permettre aux membres de participer aux activités, y compris se présenter aux élections, si ils n'ont pas payé les cotisations: **pas de paiement, pas d'accès** !
     - Collecter les cotisations aux activités, par exemple pendant les programmes de formation, les réunions régionales ou l'assemblée générale, encore la règle *pas de paiement signifie pas d' accès* reste valide
     - Former un détachement spécial pour collecter des frais et des cotisations.
     - Donner une réaction sur les paiements à tous les membres : inscrivez des défaillants et annoncez leurs noms pendant les réunions ou l'assemblée générale. Donnez la chance de payer sur place aux défaillants.

   - **Collecter les frais pour services aux membres** (y compris les frais de participation) :
     - Faites une liste des services que l'association fournit à ses membres
     - Discuter la liste à l'assemblée générale et consentez sur les frais
     - Mandater une personne (par exemple un représentant régional) a collecter les frais si nécessaire
     - Introduire les amendes (exclusion d'activités)
     - Donner la réaction aux membres sur combien a été collecté et comment les l'argent a été utilisé

   - **Trouvez le parrainage pour les activités** :
     - Identifier les parrains possibles quand organiser une activité

- Préparer une proposition et un budget comprenant la contribution de l'association
- Présenter la proposition plus le budget aux parrains et montrer clairement la contribution financière de l'association
- Rédiger un rapport plus une vue d'ensemble de toutes les dépenses après l'activité et le répartit aux membres
- Donner une réaction à tous les parrains (rapport et vue d'ensemble de dépenses) et écrit une note de remerciement

12.3 Les Frais pour les Services

Objectifs: Faire le remue-méninges sur comment collecter les frais pour différents services
Temps nécessaire: 30 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs
Pièce jointe 12.4 travail en groupe sur la collecte des frais pour les services

Procédure :

1. Dites aux participants que nous allons regarder une source de revenus un peu plus proche, à savoir la collection des frais pour les services.

2. Divisez le groupe dans deux de trois sous groupes et donnez à chaque groupe la pièce jointe 12.4. Dites a chaque groupe qu'ils vont discuter combien l'association peut collecter pour chaque service. Ils peuvent ajouter des services si ils le veulent.

3. Discutez les résultats dans la plénière et essayez d'atteindre le consensus. Cette liste devrait être discutée pendant la réunion (prochaine) du conseil d'administration et a approuvée à la prochaine assemblée générale.

12.4 Le Marketing des Services

Objectifs: Faire le remue-méninges sur comment l'association peut vendre ses services
Temps nécessaire: 30 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Dites aux participants que les services de l'association sont comme le produit d'une compagnie. Pour être capable de vendre les services, l'association doit faire le marketing les vendre. Demandez comme l'association peut faire le marketing de ses services.

2. Mentionner les 4 P du marketing :

   - **Produits** : quels sont les services que vous pouvez offrir à vos membres ? Qu'est-ce que les membres veulent, quels sont leurs besoins, qu'offrent les concurrents (autres associations, centres de formation, ONG, services gouvernementaux)? Que ce qui est faisable dans votre association (disponibilité de main-d'oeuvre, connaissance technique, ressources financières, etc.) ?
   - **Prix** : combien demander pour le service ? Est-ce que c'est mieux de demander un prix fixe ou un prix variable (par exemple un pourcentage du montant impliqué lors de la facilitation de l'accès au crédit) ? Quand le prix est élevé, beaucoup de membres n'utiliseront pas le service. Mais quand le prix est trop bas, il ne générera pas de revenu pour l'association.
   - **Place** : où est-ce que vous offrez le service ? Si les membres doivent toujours voyager au bureau national pour utiliser le service, il peut ne pas attirer beaucoup de membres. Quand offrant le service tel qu'assistance dans la rédaction du projet d'entreprise, comptabilité, certification ou autorisation, un membre du personnel peut de déplacer vers la région pour fournir le service. Les programmes de formation, les réunions et autres événements peuvent aussi être organisés dans les régions.
   - **Promotion** : comment informer vos membres au sujet des services que vous offrez ? Publicité : dans le bulletin d'informations de l'association, le bouche à bouche pendant les événements ou les réunions, brochure spéciale, etc..

3. Ajouter qu'une façon spéciale de promouvoir des services est d'introduire le **programme d'utilisateur fréquent**. Le programme d'utilisateur fréquent est un système de la récompense pour les membres qui utilisent activement les services que l'association fournit. Chaque fois qu'un membre utilise un frais-pour-service il reçoit des points dans son compte d'utilisateur de programme. Par exemple, quand participant à un programme de formation, un membre gagne 10 points; pour payer les cotisations annuelles pour toute l'année au début de l'année, un membre peut gagner

30 points, etc. Pendant l'assemblée générale, les membres reçoivent un document qui déclare combien de points ils ont accumulé sur l'année. Le membre qui a accumulé le plus des points pendant l'année reçoit une récompense. Les points peuvent être utilisés alors pour recevoir des remises pour le programme de frais-pour-services. Par exemple 10 points égalent 1 USD.

Pièce jointe 12.1 Financer l'Association

Une fois qu'un besoin fort pour une nouvelle association a été identifié, et le modèle organisationnel a été déterminé, financer pour la nouvelle association doit être considéré. Une pensée sérieuse doit être donnée à cette inquiétude. Que probablement paraît comme une déclaration de l'évident, mais plus de quelques associations sont allés en avant sans résoudre complètement cette question, seulement ils se sont trouves pataugeant après une année ou deux, quand le revenu ne pouvait pas couvrir les dépenses d'opérations du bureau et la provision de services du membre.

La structure des cotisations devrait faire face aux demandes croissantes de l'association, générer le revenu adéquat, équitable, et mener à l'exactitude dans reportage. Ce devrait être aussi facile d'administrer.

Considérations de la structure des frais
Quand une association est établie c'est nécessaire que le conseil d'administration examine tous les types de structures des cotisations dans une tentative de déterminer celle qui est meilleure pour les besoins des membres et de l'association. Les membres ne peuvent pas être demandés d'accepter une structure des cotisations qui dépasse leur capacité de payer. C'est particulièrement vrai si le taux des cotisations dépasse la valeur perçue des services que le membre reçoit de son association. Inversement, l'association ne peut pas exister et fonctionner avec une structure des cotisations qui ne couvre pas les coûts d'exécuter ses services à ses membres.

Donc c'est logique que quand une structure des cotisations est construite, plusieurs facteurs soient considérés pour constater les coûts de l'association, faites un taux équitable pour tout et fournir les services qui les membres demandent. Ces facteurs comprennent:

- *Coûts de base de l'association* : Une association a des coûts de base associés avec le fait d'avoir un membre jouant ses rôles. Le personnel de l'association, bureau et installations apparentées tous sont disponibles à chaque membre et chaque membre devrait participer à ces dépenses.
- *Services de base de l'adhésion* : L'association peut fournir des services de base disponible à tous les membres tel qu'un bulletin d'informations, la politique de plaidoyer et interaction de membre. Ce sont des services qui se conforment au but de base de l'association et sont considérés généralement pour être demandé par tous les membres comme un service de base de l'association.
- *Services de l'adhésion supplémentaires* : D'autant plus que les membres se joignent aux associations pour plusieurs raisons, leurs demandes de services fournies par l'association varieront aussi. Quelques membres peuvent seulement avoir besoin de services de base pendant qu'autres demanderont beaucoup de services qui coûteront chers à l'association. En outre, un membre peut avoir besoin de beaucoup de services de l'association pendant une année mais dans les années a suivre il peut seulement avoir besoin de services de base.

- *Les membres ont perçu la valeur de l'association* : Un membre potentiel ne peut pas être s'attendre à adhérer dans une association si il/elle ne croit pas que la valeur d'adhésion vaut le prix d'adhésion.
- *La capacité de membres à payer* : Depuis que les associations sont ouvertes à toute personne qui a un intérêt dans le but, quelques membres auront des affaires qui sont petites et les autres seront grandes. Bien que les deux les petits et grands membres utilisent les mêmes services de base, le plus grand membre peut être capable de tirer un profit des activités de l'association d'une façon proportionnellement plus large.

C'est important de noter que la plupart des associations fournissent deux genres différents de produits ou services. Il y a les produits et les services qui directement bénéficient ces membres (ou non membres) qui les achètent, tel que les programmes de formation, voyages d'étude, facilitation de crédit, assistance dans l'enregistrement ou autorisation, etc. Alors il y a des activités dans lesquelles l'association s'engage pour faire bénéfice comme le commerce, terrain, ou profession. Les exemples comprennent travailler pour plus de fonds du gouvernement, régime de taxes favorables, réductions en régulation, ou plus grande conscientisation publique.

Les derniers services sont souvent la raison pour laquelle l'association a été formée dans la première place, et dans une certaine mesure les cotisations et les profits d'autres services directs la subventionneront. C'est aussi un fait de vie que les non membres qui ne donnent aucun appui à l'association bénéficieront équitablement avec les membres à travers la provision prospère de ces services. C'est la raison pour laquelle il devrait être considéré comme une responsabilité de tous les membres de l'association, membres exécutifs et personnel de toujours être sur le guet pour les nouveaux membres potentiels qui peuvent bénéficier indirectement des activités de l'association et essayer d'encourager leur enrôlement.

Méthodes de génération des frais

Une fois que le conseil d'administration a considéré les variables liées avec l'établissement d'une structure des frais, il doit utiliser alors un ou une combinaison de plusieurs méthodes de financement de son opération. Les méthodes les plus communes comprennent :

- *Droit d'adhésion* : Dans les cas où il y a des coûts supplémentaires ou des services attachés à l'enrôlement d'un nouveau membre, ce type de frais peut être utilisé. Cela devrait être considéré avec soin d'autant plus que ces frais pourraient être un détriment au recrutement de nouveaux membres. L'avantage de ces frais serait qu'ils aideraient à empêcher des membres de laisser leur adhésion faillir une année et réintégrer l'année suivante alors.
- *Structure des cotisations annuels fixe* : Tous les membres paient le même montant de cotisations. Ce système fonctionne dans des situations où les membres sont plus constants en dimension, capacité de payer, et l'association n'a pas de services facultatifs disponibles.
- *Taux des cotisations annuel variable* : Ce système fonctionne où tous les membres sont engagés dans le même type d'activité de l'affaire, mais peut avoir des niveaux variables de revenu de leurs affaires. De plus, l'association ne fournit pas beaucoup de

services facultatifs à ces membres. Le niveau des frais pour chaque membre est lie à quelques chiffres qui sont facilement mesurables et disponibles tel que le niveau des ventes de l'affaire.

- *Cotisations annuelles plus les frais de services*: Dans une association qui a beaucoup de services facultatifs, l'usage de ces services est basé sur des frais pour chaque qui couvre les coûts du service. Pour qu'il se disponibilise pour les services, le membre doit aussi payer les cotisations dominantes, au taux fixe ou variable.
- *Frais d'adhésion pour membre affilié ou associé* : Individus et firmes qui sont alliés au but de l'association peuvent souhaiter devenir membres dans le but de travailler ou obtenir de l'information. Souvent ces membres n'ont pas besoin de la plupart des services de l'association donc un taux séparé des frais peut être nécessaire.
- *Frais d'enregistrement aux réunions*: Les réunions de l'association auront des dépenses liées à elles et les coûts devrait être récupéré à travers les frais de participation. Les frais pourraient être assez élevés pour que l'association fasse un profit. C'est particulièrement vrai pour les séminaires et les réunions informationnelles.
- *Frais pour services aux non membres* : Individus ou firmes qui ne sont pas des membres peuvent souhaiter recevoir les services ou information de l'association. Leur faire payer un taux plus élevé pour un même service que les membres fournira le revenu supplémentaire à l'association et aussi encouragera quelques-uns de ceux utilisateurs des services pour devenir des membres. Cette méthode est aussi utilisée pour les séminaires de l'association et réunions informationnelles où les non membres paient la droit d'adhésion élevés.
- *Frais de la publicité* : Les fournisseurs à l'industrie utilisent souvent des événements de l'association et des publications pour présenter leur produit ou services aux membres. C'est une façon très efficace de faire de la publicité d'autant plus que les membres de l'association entière représentent une affaire potentielle. La publicité dans les bulletins d'informations, les spectacles commerciaux liés avec les réunions de l'association et les réunions de parrainage sont toutes les méthodes de collection de frais pour ces occasions de publicité.

Flexibilité dans la structure des frais

La flexibilité est une des caractéristiques les plus désirables dans un système de génération des frais. Dans ce cas la flexibilité signifie que la structure ou le barème des tarifs peut être équitablement et facilement change pour s'adapter aux conditions changeantes dans l'association ou le secteur de l'économie agricole qu'il représente. Si les membres demandent plus de services ou l'inflation cause le coût de services présents d'augmenter, le système des frais peut devoir être changé pour manier ces changements. Peut-être c'est aussi simple qu'augmenter juste le montant des frais sans pour autant réviser le système entier.

Certains types de bases des frais ont beaucoup plus de potentiel pour augmentation que les autres. Par exemple, les taux des frais variables basés sur les ventes donneront généralement le revenu des frais croissant à une association pendant les bonnes périodes économiques. Ceci sera vrai aussi longtemps que le groupe de l'industrie grandit et que le taux des frais et le nombre de membres ne déclinent pas. Un exemple d'un système non

flexible serait une structure du taux fixe. Ce système fonctionne dans une économie non-en expansion mais encore ne prévoit pas de revenus croissants.

Lors de la conception et rédaction d'une structure des frais, l'idée serait de lui donner une facilite dans sa révision. Un programme de révision devrait être fixe afin que le conseil réexamine périodiquement les taux pour voir si ils sont encore viables.

Collection des frais

Un programme des frais est seulement réalisable si l'argent à générer peut être perçu. Le conseil devrait fixer un système par lequel les frais sont perçus avant que les services soient rendus. Les cotisations devraient être perçues avant tout service d'adhésion soit fourni. Une date limite du paiement pour les membres existants devrait être fixée où le membre est enlevé des rôles ou a placé dans un statut inactif jusqu'à ce que les cotisations soient perçues.

Les paiements pour les services devraient être perçus avant que le service ne soit fourni ou avant que le dernier produit ne soit présenté. La perception des frais d'enregistrement aux réunions devrait être faite avant que les réunions ne commencent.

Les cotisations et autres frais sont une responsabilité d'adhésion et le membre devrait être informé que ces frais doivent être payes à temps.

Pièce jointe 12.2 Tableau de Marquage de Points

Qu'est qui peut être nouveau ou revenus améliorés pour votre association? Priorisez les catégories.

Catégorie	Priorité
a. Contributions des membres (frais, cotisations, amendes et perceptions)	
b. Activités promotionnelles (organisation des foires commerciales, vente des marchandises)	
c. Services aux membres (accès au crédit, projet d'entreprise, enregistrement, comptabilité)	
d. Services aux étrangers (fonctionner comme conseiller d'orientation, donner des conseils)	
e. Frais de participation (pour les ateliers, programme de formation voyage d'étude, réunions)	
f. Frais de publicité (pendant les événements, dans les brochures ou publications)	
g. Vendre l'information (aux membres et aux étrangers)	
h. Remises partagées (pour l'assurance et le transport)	
i. Dons (de la part des donateurs ou individus)	
j. Parrainage (pour les ateliers de formation)	

Pièce jointe 12.3 Travail en Groupe : Génération de Revenus

S'il vous plaît répondez aux questions suivantes sur la génération des revenus

Si cela concerne une activité qui doit être amélioré:
1. Quels sont les problèmes actuels ?
2. Quelles sont les actions à entreprendre pour améliorer la situation ?
3. Qui sera responsable pour ces actions ?
4. Quelles sont les ressources nécessaires par action ?
5. Proposez un délai pour toutes les actions.
6. Combien pensez-vous que votre association peut générer avec cette activité par année ?

Si cela concerne une nouvelle activité :
1. Quelles sont les actions qui doivent être entreprises pour commencer cette activité ?
2. Quels sont les problèmes auxquels vous vous attendez ? Et comment est-ce qu'ils
3. peuvent être surmontés ?
4. Qui sera responsable pour ces actions ?
5. Quelles sont les ressources nécessaires par action ?
6. Proposez un délai pour toutes les actions.
7. Combien pensez-vous que votre association peut générer avec cette activité par année ?

Pièce jointe 12.4 Travail en Groupe : Frais pour les Services

S'il vous plaît discutez les questions suivantes avec votre groupe et écrivez les réponses sur un papier.

1. Combien est-ce que l'association peut demander pour les services suivants ? Cela peut être ou un paiement unique ou un pourcentage.

    a. Participation dans l'atelier de formation ou séminaire organise par l'association
    b. Participation dans l'atelier de formation ou séminaire a l'étranger
    c. Participation dans un voyage d'étude dans votre région
    d. Participation dans un voyage d'étude dans votre pays
    e. Participation dans un voyage d'étude a l'étranger
    f. Faciliter l'accès au crédit
    g. Faciliter le lien d'affaire
    h. Faciliter l'enregistrement de l'affaire

2. Il y a-t-il d'autres services que votre association fournis et pour lesquels les frais peuvent être perçus ?

13. PLACE : Plaidoyer

Une association représente la voix de beaucoup de membres ce qui fait d'une association l'organe approprié pour influencer des décisions de la politique. En plus, une association peut préconiser de protéger ses membres dans les situations difficiles. Dans cette session les participants apprendront que ce qu'est le plaidoyer est et comment formuler une stratégie. Dans une courte session quelques notions de base sur la négociation seront discutées.

Le plaidoyer est un processus difficile et compliqué et une formation de quelques heures ne change pas quelqu'un en un lobbyiste. Il y a beaucoup d'organisations qui se sont spécialisées dans le plaidoyer et aussi fournissent la formation sur le plaidoyer. Les exercices dans cette session sont destinés seulement à donner quelques idées de base de plaidoyer aux participants.

Après cette session les participants :

- Ont la connaissance de base sur le processus du plaidoyer
- Devraient être capable de fixer des stratégies pour influencer des politiques
- Peuvent eux-mêmes se préparer pour les négociations
- Peuvent négocier pour de bons résultats

Exercices du contenu (temps total 5 heures)
13.1 Introduction (60 minutes)
13.2 Concepts de base de plaidoyer (45 minutes)
13.3 Préparer un cas de plaidoyer (120 minutes)
13.4 Techniques de négociation (90 minutes)

Pièce jointe:
13.1 Promotion du changement de politique
13.2 Le plaidoyer en bref
13.3 Feuilles de travail

13.1 Introduction

Objectif: Définir que ce qu'est le plaidoyer, apprendre la différence entre advocacy et plaidoyer, et sélectionner quelques cas du plaidoyer pour l'association.
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Faire des petits groupes de trois ou quatre participants. Ecrire sur un papier la question : « Que ce qu'est **le plaidoyer ?** » Demandez aux participants de formuler une phrase qui répond à la question et donner un exemple.

2. Demandez aux groupes d'écrire leurs phrases sur un papier et les montrer à tout le monde. Essayez d'écrire des **mots-clé** qui ont été mentionnés. Essayez de formuler une phrase qui est acceptée par tout le monde (exemple: le Plaidoyer est le processus délibéré d'influencer ceux-là qui prennent des décisions de la politique).

3. Demandez aux participants si n'importe qui sait la **différence** entre advocacy et lobbying.

   Le advocacy est un terme empirique qui a trait à une action entreprise pour se faire l'écho des individus. Par exemple : les démonstrations, le travail en réseau, l'élaboration de rapports, les rapports médiatiques et l'écriture des correspondances ou des pétitions. C'est comme s'il s'agissait d'un avocat qui plaide pour son/sa client(e). C'est une communication unilatérale.

   Le lobbying est une forme particulière d'advocacy, par exemple, se faire l'écho des gens en influençant les décideurs par rapport à des questions précises. L'association fera office de lobbyiste entre ses membres et le gouvernement ; elle exprimera les exigences du groupe pour attirer l'attention des décideurs. C'est un long processus de concessions au cours duquel l'association discutera et négociera avec les décideurs.

Note: En français on parle de **plaidoyer** (traduction de lobbying) et **faire la pression**. Dans le cas de figure de ce kit de facilitation, on utilise le terme plaidoyer pour les deux activités.

4. Divisez des participants dans les sous groupes et demandez que chaque groupe sélectionne un cas du plaidoyer pour leur association. Ils devraient décrire clairement ce qu'ils aimeraient changer.

5. Chaque groupe doit présenter son cas du plaidoyer. Reformuler si nécessaire et discuter avec le groupe si c'est un advocacy ou cas du plaidoyer (très souvent les participants décriront un cas qui est en fait un cas de relations publiques). Choisir un

cas pour y travailler (vous pouvez sélectionner aussi des cas d'après le nombre de groupes, donc chaque groupe travaillera sur un cas différent).

13.2 Concepts de Base de Plaidoyer

Objectifs: Définir si et pourquoi l'association est convenable à plaidoyer
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :
1. Ecrire sur un papier à Padex les quatre concepts de base de plaidoyer :

    a. **Légitimité** : pourquoi est-ce que l'association est autorisée à plaidoyer, pourquoi est-ce que l'association peut plaidoyer pour ses membres ?
    b. **Crédibilité** : pourquoi est-ce que le preneur de décision devrait écouter l'association ?
    c. **Responsabilité** : pourquoi est-ce que le preneur de décision devrait avoir la confiance dans ce que l'association dit ?
    d. **Pouvoir** : est-ce que l'association est assez forte pour faire du plaidoyer ?

2. Diviser les participants en quatre groupes et donner à chaque groupe un concept. Ils doivent répondre aux questions suivantes :

Groupe 1 : D'où est-ce que l'association tire sa **légitimité** ? (Par exemple : enregistré comme une association, existence d'une constitution, base d'adhésion, reconnue par gouvernement et autres acteurs).

Groupe 2 : Comment est-ce que l'association peut développer **la crédibilité** ? (Par exemple : être honnête, transparent, fiable et ouverte, en étant responsable de ses actions, organiser des élections démocratiques, réunions régulières).

Groupe 3 : Comment est-ce que l'association peut prouver sa **responsabilité** ? (Par exemple : mettre en application et rapporter sur les activités comme décrit dans plan d'action, des registres financiers sains, références d'autre organisation).

Groupe 4 : D'où vient le **pouvoir** de changer des processus ? (Par exemple : base d'adhésion, être informé / reconnaissable, avoir un bon réseau, patronné par autres organisations ou association qui ont un but commun sur la question, etc.).

3. Laissez chaque groupe présenter ses résultats. Marquez les mots clés pendant chaque présentation et écrivez-les sur un papier séparé et collez-les à une place où tout le monde peut les voir donc vous pouvez les utiliser pour les exercices à venir.

13.3 Préparer un Cas de Plaidoyer

Objectifs: Préparer un cas du plaidoyer
Temps nécessaire: 120 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Prenez les cas du plaidoyer qui ont été sélectionnés et divisez le groupe en sous groupes. Donnez à chaque groupe le même cas ou les cas différents (selon les résultats de la session 13.1) et expliquez l'exercice. Les participants doivent répondre aux questions suivantes :

   a. Quelle est la **question-clef** ? Quelle est la situation actuelle et qu'est-ce que l'association aimerait changer ?
   b. Qui est le **décideur** ? Assurez-vous l'association traite vraiment avec personne qui prend la décision.
   c. Quelle est l'**image** que le preneur de décision a de l'association ? Et quelle est l'image que l'association a du preneur de décision ?

Préparer un cas de plaidoyer pour les Producteurs de Manioc Abuja, Nigeria 2006

2. Discutez les résultats dans la plénière.

3. Dites aux participants que le plaidoyer est un processus bilatéral. Cela veut dire que l'association veut quelque chose, mais il doit aussi **offrir** quelque chose. Par conséquent c'est important de savoir quel est l'**intérêt** du preneur de la décision. Laissez des participants répondre aux questions suivantes :

   d. Quel est l'intérêt des **initiés** (les membres) et des **externes** (les décideurs) ?
   e. Qu'est-ce que l'association peut **offrir** au décideur ?
   f. Qui serait une situation de **gagne – gagne** (positive pour les initiés et les externes) ?

4. Discuter les résultats dans la plénière.

5. L'étape suivante est de discuter des alliés. Faire le plaidoyer avec les partenaires est plus facile et plus efficace que seul. Le prochain travail en groupe sera concentré sur l'identification des alliés dans le processus du plaidoyer. Chaque groupe doit répondre aux questions suivantes :

   g. Quels **partenaires** pourraient être impliqués dans le processus ?
   h. Quel est l'**intérêt** du partenaire ?

i. Quelle serait leur **contribution** dans le processus ?

6. Discutez les résultats dans la plénière.

7. La dernière étape à discuter dans cet exercice est les **instruments possibles ou méthodes** à utiliser et les actions à prendre dans ce processus. Les instruments possibles ou méthodes sont :
   - Visite personnelle
   - Réunion non officielle
   - Exposition (visite sur terrain)
   - Alliances stratégiques
   - Rapport de spécialiste
   - Media
   - Lettres
   - Présentation de proposition
   - Références
   - Pétition
   - Embaucher un lobbyiste
   - Contact avec parti politique
   - Démonstrations

Table ronde pour faire le plaidoyer par une collaboration des associations pour les harmonisation de législation d'intrants en Afrique de l'Ouest avec le CEDEAO Abuja, Nigeria 2006

Laissez chaque groupe discuter les méthodes les plus convenables pour son cas.

8. Discutez les résultats dans la plénière.

Note 1: Si vous utilisez le cas différent, vous pouvez mélanger les groupes après chaque série de questions. L'avantage de changer de groupes est que chaque participant se familiarisera avec tous les cas et qu'il peut y avoir interaction avec les autres participants.

Note 2: Les résultats de cet exercice peuvent être utilisés pour le plan d'action.

13.4 Techniques de Négociation

Temps nécessaire: 90 minutes
Matériel: Cartes en couleur bleu et rouge (ou autre couleur)
Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Divisez des participants en deux groupes. Chaque groupe obtiendra une carte **bleu** et une carte **rouge**. Les cartes sont des '**stratégies'**. Chaque tour un groupe doit jouer une stratégie qui est ou bleu ou rouge. Avec une stratégie un groupe peut gagner des points, mais le nombre de points dépend de la stratégie que l'**autre** groupe jouera. L'objectif est obtenir **autant de points que possible**. Les groupes ne sont pas autorisés à parler à l'un l'autre.

   Les points qu'un groupe peut faire sont comme suit :
   - Les deux groupes jouent rouge : les deux marquent 2 points
   - Les deux groupes jouent le bleu : les deux marquent 1 point
   - Un groupe joue le bleu, un groupe joue rouge : le bleu obtient 3 points, le rouge obtient 0 points

		Groupe A joue :	
		Rouge	Bleu
	Rouge	Groupe A : 2 points	Groupe A : 3 points
Groupe B		Groupe B : 2 points	Groupe B : 0 point
joue :	Bleu	Groupe A : 0 Point	Groupe A : 1 point
		Groupe B : 3 points	Groupe B : 1 point

   Jouez cinq tours et additionnez les points.

Note: Si les groupes sont a risque opposé, ils joueront tous deux le bleu. Si ils jouent le bleu, ils sont sûrs d'obtenir 1 point (si l'autre parti joue aussi le bleu) et peut-être même 3 points (si l' autre joue le rouge).

2. Maintenant jouez encore le jeu mais dites aux participants à que les groupes sont maintenant permis de **négocier**. Jouer cinq touts et totaliser les points.

Note: Dans la plupart des cas les groupes consentiront à jouer les tous le rouge. Peut-être cela se passera pendant le 1 et 2 tours, mais à un moment c'est très vraisemblablement qu'un groupe trichera et jouera le bleu à la place (pour gagner 3 points). De ce moment le jeu atteindra une impasse et les deux groupes continueront à jouer le bleu (cela est appelé l'**équilibre Nash ou le dilemme du prisonnier**).

Vous pouvez donner l'exemple classique du dilemme du prisonnier:

Deux suspects sont arrêtés par la police. La police a l'évidence insuffisante pour une conviction, et ayant séparé les suspects, visitez chacun d'eux et offrez la même affaire : Si vous confessez et votre complice garde le silence, il sera condamné à 10 années de prison et vous vous serez libre. Si vous gardez le silence, mais votre complice confesse, vous obtiendrez 10 années et il sera libre. Si vous deux restez silencieux, tout ce que nous pouvons faire c'est de vous donner 6 mois pour une charge mineure. Si vous deux confessez, chacun obtient 5 années.

Chaque prisonnier raisonne individuellement comme ceci : Ou mon complice confessera ou il ne veut pas. S'il confesse, et je reste silencieux, j'obtiens 10 années, pendant que si je confesse j'en obtiens seulement 5. S'il reste silencieux, alors en confessant je vais être libre, pendant qu'en restant silencieux j'obtiens 6 mois. Dans l'un ou l'autre cas, c'est mieux pour moi si je confesse. D'autant plus que chacun d'eux raisonne de la même façon, les deux confessent, et obtiennent 5 années. Mais bien que chacun ait suivi ce qui a paru être discussion rationnelle pour accomplir le meilleur résultat, si ils avaient tous deux gardé le silence, ils auraient servi seulement 6 mois.

3. Discutez les résultats. Qu'est-ce qui s'est passé ? Est-ce que la stratégie a changé entre les deux tours ?

4. Discutez la motivation pour jouer une certaine stratégie. Quel était le **plan** de deux groupes ? Est-ce qu'ils ont pense aux choses suivantes :
   - Qu'est-ce que vous **voulez** ? (Gagner le nombre maximal de points).
   - Pourquoi est-ce que l'autre partie a **consenti** à négocier avec vous? (Ils veulent obtenir le nombre maximal de points).
   - Est-ce qu'il y avait des **solutions de gagne – gagne** ? (Chacun jouant le rouge). Si cela n'avait pas été accompli, pourquoi ?
   - Place de la négociation **maximale** (la meilleure affaire vous pouvez espérer obtenir) et la place de la négociation **minimum** (le plus petit vous pouvez accepter). (Maximum jouant le bleu et l'autre le rouge, minimum jouant le rouge et l'autre le bleu).
   - Est-ce que vous pouvez faire des **concessions** ? (Les deux jouant le rouge).
   - Quels sont les **arguments clés** ?
   - Est-ce qu'il y avait une personne qui parlait pour le groupe entier pendant négociations ?

5. Discutez le **résultat** des négociations. Quel était l'objectif initial (gagner le plus de points que possible) ? Mais est-ce que l'animateur a déclaré gagner des points pour quoi ? Est-ce que cela fait une différence si l'objectif est de gagner le plus de points possible pour les deux groupes ensemble, au lieu d'un groupe individuel ? Regardez le score total des deux groupes.

Les scores maximaux sont comme suit :
- Les deux groupes jouent rouge : score total 20 points (5 temps 4 points)
- Les deux groupes jouent le bleu : score total 10 points (5 temps 2 points)
- Un bleu un rouge : score total 15 points (5 temps 3 points)

		Groupe A joue :	
		Rouge	Bleu
	Rouge	Groupe A : 2 points	Groupe A : 3 points
Groupe B		Groupe B : 2 points	Groupe B : 0 point
joue :		**Points totaux : 4**	**Points totaux : 3**
	Bleu	Groupe A : 0 Point	Groupe A : 1 point
		Groupe B : 3 points	Groupe B : 1 point
		Points totaux : 3	**Points totaux : 2**

Pour le groupe dans son ensemble (comparez-le avec une industrie) il aurait été mieux si tout le monde aurait joué le rouge (score 20 total), mais dans la plupart des cas nous voyons que les deux groupes consentent à jouer rouge et ce un groupe trichera, donc les deux finiront par jouer le bleu. Ce serait mieux de se contenter de résultats individuels inférieurs, donc dans la fin les résultats pour le groupe seraient plus élevés dans son ensemble.

6. Quel est le sentiment général au sujet des négociations ? Discutez les points suivants :
   - Montrer le **respect** pour le point de vue de l'autre côté. Toujours cherchez un terrain commun et intérêts partagés.
   - Négocier de **bonne foi**. Trouvez les moyens pour montrer à l'autre côté que vous êtes sincère au sujet d'atteindre un accord.
   - **Communiquer** clairement votre position. Assurez-vous que vous comprenez complètement la position et questions de l'autre côté.
   - Ne **discuter** jamais ou ne soyez en désaccord dans votre équipe de la négociation devant l'autre côté.
   - **Dirigez** les négociations vers les questions que vous voulez parler. Appelez un renfoncement si les discussions perdent de piste, et utiliser l'humour si les choses deviennent tendues.
   - Parler de **créer la confiance** entre les deux partis.

7. Discutez comment l'affaire a été fermée. Garder à l'esprit ce qui suit :
   - **Répéter** l'accord que vous avez atteint. Mettez-le par écrit.
   - Établir des **termes clairs** pour rendre effectif l'accord sur les deux côtés.
   - Décider sur les **étapes prochaines** immédiates. Consentez sur comment vous concilierez des problèmes.
   - Assurer que votre équipe est **en accord** avant de conclure.
   - Quel que soit le résultat, toujours partez avec **quelque chose**, même si c'est un rendez-vous pour une autre réunion.

Pièce jointe 13.1 Promotion de Changement de Politique

Une adaptation d'Outils et Directives du Plaidoyer [1]

Qu'est ce que le plaidoyer ?

Les faiseurs de la politique influencent grandement les vies des gens à travers leurs décisions et actions. Quand les faiseurs de la politique ne remplissent pas leurs responsabilités humaines aux autres, le plaidoyer peut être utilisé pour les tenir responsable. Le plaidoyer est le processus délibéré d'influencer ceux-là qui prennent des décisions de la politique. Une politique est un plan, cours d'action, ou l'ensemble de règlements a adopté par gouvernement, affaire ou une institution, conçues pour influencer et déterminer des décisions ou des procédures. Le plaidoyer implique délivrer des messages qui ont pour objectif d'influencer les actions de faiseurs de la politique.

- Le plaidoyer consiste a influencer ceux-là qui prennent des décisions de la politique.
- Le plaidoyer est un processus délibéré, en impliquant des actions intentionnelles.
- Les faiseurs de la politique peuvent comprendre beaucoup de types de faiseurs de la décision. Le plaidoyer n'est pas restreint à ceux faiseurs de la politique qui travaillent pour le gouvernement.

Construire fondations

Avant que vous commenciez à organiser une initiative du plaidoyer, il y a des considérations clef que vous pouvez faire avant de décider si prendre part au plaidoyer (voir la feuille de travail 1) :

a. *Rassembler politique et information politique* : C'est crucial à comprendre comment les institutions clés travaillent et identifier des faiseurs de la décision pour les secteurs vous intéressent. Vous avez besoin aussi de trouver qui peut vous aider à influencer ces faiseurs de la décision.
b. *Répartir le risque* : Le plus vous comprenez l'environnement politique dans lequel vous travaillez, le plus facilement vous pouvez répartir le risque, et le moins vous éviterez une erreur qui causerait le mal à votre association.
c. *Construire des rapports stratégique s*: Déjà commencez à construire des rapports avec les faiseurs de la politique pendant les autres occasions. Quand les rapports sont bons, l'étape vers le plaidoyer est plutôt petit.
d. *Établir votre crédibilité comme un avocat* : Quand vous êtes reconnus comme un expert, ou un porte-parole respecté de la part d'autres, vos discussions auront tendance à porter plus de poids dans le plaidoyer et vous le trouverez plus facile pour prédominer dans les débats de la politique.
e. *Maintenir le centre* : il est plus possible que vous réussissiez dans le plaidoyer si vous vous concentrez à la fois sur un nombre limité de questions de la politique, que si vous développez une longue liste de priorités de la politique. Tenter comme cela peut être, il y a un vrai danger de vous étendre trop mince, et ne développer pas la

[1] **Sofia Sprechmann and Emily Pelton**. Advocacy tools and guidelines. Promoting policy change. A resource manual for CARE program managers. CARE, January 2001

profondeur de compétence pour plaider efficacement dans toute une région. Vous risquez aussi de revenir trop souvent aux faiseurs de la politique, en paraissant demander trop.

Organiser une initiative du plaidoyer
Pour organiser une initiative du plaidoyer, il y a quatre étapes à prendre :
Etape 1 : Analyser des politiques
Etape 2 : Esquisser une stratégie du plaidoyer
Etape 3 : Raffiner une stratégie du plaidoyer
Etape 4 : Encadrer un plan

Etape 1 : Analyse des politiques
L'analyse de la politique examine les plans et les règlements mis par les gouvernements, les entreprises ou les autres institutions, et comment ces politiques (ou un manque de politiques) affectent des groupes spécifiques. Une analyse de la politique a les éléments principaux suivants (voir la feuille de travail 2):

a. Identifier les causes la politique (questions de la politique)
Les questions de la politique peuvent inclure l'absence d'une politique, une politique adverse ou inadéquate, ou la mise en application inexacte d'une politique. Il est toujours important de raconter votre question de la politique aux gens affectés par le problème. Est-ce qu'une analyse de la politique devrait signaler le problème (quoi?), causes de la politique spécifiques du problème (pourquoi?), et les gens affectés par le problème (qui et où?).

b. Identifiez des acteurs clés qui influencent des politiques et leurs intérêts
Une fois que vous avez identifié une question de la politique, c'est important de décrire les acteurs qui prennent des décisions critiques au sujet de ces politiques. Les acteurs peuvent être les individus ou les groupes. Il est important de déterminer si les acteurs supportent ou s'opposent aux politiques spécifiques, aussi bien que leur degré d'influence, leurs ressources, et leurs intérêts dans une question.

c. Analyser l'environnement de la politique (le contexte social et politique)
Avant de choisir une stratégie du plaidoyer, il est utile d'analyser la distribution de pouvoir entre faiseurs de la politique et ceux qui sont affectés par leurs décisions. Il est important de savoir les règles, restrictions, et conditions sous lesquelles vous devez opérer. L'analyse de l'environnement de la politique devrait inclure aussi de l'information qui mesure l'ampleur à laquelle une question de la politique est discutée publiquement.

d. Résumer des conclusions de la politique
Essayez d'identifier le problème, cherchez les causes directes du problème, identifier quel comportement de qui mène à la cause directe, et regarder pourquoi les gens se comportent de cette façon.

e. Identifier des options pour changement de la politique

La dernière étape est d'identifier les différentes options pour accomplir la situation désirée. Pour identifier clairement des options, il est utile de faire une liste de toutes les questions de la politique et décrire quels changements devraient avoir lieu pour avoir un impact sur le problème que vous avez identifié. Après ceci, vous devriez commencer à considérer les meilleures options pour le changement de la politique. Votre but est de classifier ces idées en ordre de préférence. Vous devrez à ce stade, décider aussi si vous adresserez une question de la politique à travers le plaidoyer ou pas.

Etape 2 : Esquisser une stratégie du plaidoyer

Les étapes suivantes vous aideront à vous concentrer sur comment développer le contour de base de votre stratégie du plaidoyer (voir la feuille de travail 3).

a. Choisir une question de la politique

A ce point, vous avez pu identifier plus qu'une question de la politique, mais vous devez faire un choix avant de continuer avec votre stratégie du plaidoyer. Critères clés pour sélectionner parmi les différentes questions de la politique:

- Contribution relative de la politique au problème
- Impact potentiel sur un grand nombre de gens
- Probabilité de succès
- Potentiel pour travailler dans les coalitions
- Risque potentiel

b. Choisir l'audiences cibles

L'audience cible est la personne, ou le groupe de gens qui peuvent aider à amener le changement de la politique que vous espérez accomplir. Les audiences fondamentales sont ces individus avec l'autorité directe pour faire les changements la politique (c.-à-d. le Ministre d'Agriculture, membres du parlement, etc.). Les audiences Secondaires sont ces gens qui peuvent influencer les décisions de votre audience primaire. Les audiences sont toujours les gens, pas les institutions.

c. Fixer un but de la politique

Les initiatives du plaidoyer exigent des buts clairs et spécifiques. Ils devraient déclarer clairement ce qui changera, qui fera ce changement, par combien, et par quand. D'autant plus que les buts de la politique devraient inclure les faiseurs de la politique qui sont supposés créer, changer ou décréter une politique, il est important d'éviter des buts qui n'incluent pas qui doit faire le changement.

d. Identifiez des alliés et des adversaires

Vous pouvez habituellement augmenter votre impact en collaborant avec les autres individus ou associations qui s'intéressent à la même question de la politique. Une coalition est un groupe d'associations qui travaillent ensemble d'une façon coordonnée vers un but commun. Il y a quelques avantages de plaider à travers les alliances/ coalitions :

- Augmentation des ressources, expérience, crédibilité et visibilité.
- Augmentation de la probabilité de changement prospère de la politique.

- Développer la capacité du plaidoyer de membres de la coalition moins expérimentés.
- Fournir l'assurance aux membres de la coalition qui ont des inquiétudes pour plaider eux-mêmes.
- Fournir un élément de protection ou « sécurité dans les nombres ».

Il est aussi important d'identifier vos adversaires. Vous pouvez être plus efficace si vous comprenez le raisonnement de vos adversaires et pourquoi ils peuvent se sentir menacés par votre changement de politique proposé.

Etape 3 : Raffiner une stratégie du plaidoyer
Dans cette étape vous définissez vos messages clés et activités (voir la feuille de travail 4)

a. Identifier des messages clés
Un message dit au faiseur de politique ce qui lui est demandé de faire, pourquoi c'est important de le faire, et l'impact positif de telle action. Habituellement, vous aurez seulement un temps limité pour faire comprendre votre message, donc c'est mieux d'être sûr au sujet de ce que vous voulez dire à l'avance. Il y a quelques éléments essentiels d'un message du plaidoyer :

- Ce que vous voulez accomplir
- Pourquoi vous voulez l'accomplir (et pourquoi les autres devraient vouloir l'accomplir aussi)
- Comme vous proposez de l'accomplir
- Quelle action spécifique vous voulez que l'audience prenne

b. Définir des activités du plaidoyer
La prochaine étape est de choisir des activités pour faire arriver ces messages. Quelles les étapes que vous devez prendre pour faire arriver vos messages au faiseur de politique ? Est-ce que vous voulez négocier dans les réunions, utilisez les médias, travaillez à travers les coalitions, ou arrangez les visites de terrain pour faire votre point aux faiseurs de la politique ou aux autres?

Etape 4 : Encadrer un plan
La dernière étape à prendre est d'encadrer toute l'information que vous avez dans un plan qui vous donne une vue d'ensemble (voir la feuille de travail 5). Le plus facile est d'utiliser un tableau dans lequel vous décrivez chaque activité que devez prendre.

a. Fixer un délai
Quand vous fixez un délai garder à l'esprit ce qui suit :

- Les environnements de la politique peuvent changer rapidement: gardez des programmes du temps flexibles.
- Les occasions inattendues mais importantes pour plaidoyer surviennent ce qui ne permet pas une planification prudente d'activités.

b. Préparer un budget
Estimer le coût d'un projet du plaidoyer peut être difficile. Vous devriez baser votre budget sur votre stratégie du plaidoyer et activités (tel que lobby, travail médiatique, travailler avec les coalitions, et/ou mobiliser des circonscription électorale).

c. Partager des tâches
S'assurer que toutes les activités organisées sont exécutées, il est utile de faire un partage clair des tâches et identifier des personnes responsables.

d. Fixer les indicateurs
Les indicateurs décrivent qu'attendre des objectifs. Ils montrent comment reconnaître quand ils ont été accomplis. Il y a des déclarations au sujet de la situation qui existera quand un objectif est atteint. Les indicateurs devraient être impartiaux.

e. Plan pour suivie et évaluation
Suivie et l'évaluation sont souvent mentionnées ensemble. Mais il y a une différence légère :

- *Suivie* : prudemment regarder si le processus prend le chemin qu'il devait prendre, contrôler si des mesures sont prises d'après le plan, en gardant la voie régulière des décisions, actions et finances.
- *Evaluation :* discuter après pour apprendre quelque chose, voir si les objectifs sont accomplis.

Souvent la suivie est faite à travers tout le processus entier pendant que l'évaluation est exécutée à la fin du processus (ex-post). Cependant l'évaluation peut être aussi, par exemple progressive pendant le processus quand il y a plusieurs sous objectifs qui doivent être accomplis avant que le processus entier soit fini.

Pièce jointe 13.2 Le Plaidoyer en Bref

Etape 1 Analyse de politiques: examiner les plans et les règlements

a. *Identifier les causes de la politique* (problèmes de la politique) : Quel est le problème, pourquoi est-ce que le problème est là (que ce qui cause le problème: c'est parce qu'il n'y a pas de politique, ou il y a une politique adverse ou inadéquate), et qui est effectué par le problème (votre groupe cible).
b. *Identifier des acteurs* clés qui influencent des politiques et leurs intérêts : qui sont les acteurs qui prennent les décisions au sujet de ces politiques, appuient-ils, degré d'influence, ressources, quels sont leurs intérêt.
c. *Analyser l'environnement de la politique* (le contexte social et politique): comment est la distribution de pouvoir, est-ce que la question est discutée publiquement ou pas, y a-t-il une opinion publique au sujet de la question.
d. *Résumer des conclusions de la politique* : quelles sont les causes directes, le comportement qui mène aux causes et raisons pour le comportement.
e. *Identifiez des options pour changement de la politiqu e*: quels changements sont nécessaires pour s'attaquer au problème, qu'est-ce que vous voulez pour changer (adoption d'une nouvelle loi ou le changement d'une loi existante).

Etape 2 Esquisser une stratégie du plaidoyer

a. Choisir une question de la politique: sélectionnez l'option clé de la liste identifiée sous le point 1e.
b. Choisir l'audience cible : c'est la personne, ou le groupe de gens qui peuvent aider à amener le changement de la politique que vous espérez accomplir.
c. Fixer un but de la politique: les buts devraient déclarer ce qui devrait changer, qui fera ce changement, par combien et quand.
d. Identifiez des alliés et des adversaires.

Etape 3 Raffiner une stratégie du plaidoyer

a. Identifiez des messages clés: dire au faiseur de la politique ce que vous voulez accomplir, pourquoi, comment et quelles activités spécifiques vous voulez qu'il prenne.
b. Définissez des activités du plaidoyer: quelles sont les activités que vous voulez entreprendre pour faire arriver ces messages.

Etape 4 Encadrer un plan

a. Fixer un délai
b. Préparer un budget
c. Partager des tâches
d. Fixer les indicateurs
e. Plan pour suivie et évaluation

Pièce jointe 13.3 Feuilles de Travail

FEUILLE DE TRAVAIL 1 : CONSTRUIRE UNE FONDATION POUR PLAIDOYER	
Etapes à prendre	**Questions à explorer**
a. Rassembler les politiques et information politique	
Analyser des politiques et des institutions politiques.	• Qu'est-ce que vous savez au sujet de politiques dans vos secteurs d'intérêt ? • Quels sont les faiseurs de la politique clés et où est-ce qu'ils travaillent ?
Comprendre l'environnement politique.	• Comment est-ce que les chefs sont choisis? • Qui sont respectés ou groupes puissants en politique ?
b. Répartir le risque	
Faites des jugements bien renseignés.	• Est-ce que vous considérez tous les thèmes qui posent des risques de violence? • Est-ce que vous serez perçu comme partial ou partisan ? • Est-ce que vous êtes en contact avec les tendances politiques ? • Avez-vous identifié des risques inacceptables en avance ?
c. Créer des rapports stratégiques	
Établir des rapports avec les faiseurs de la politique	• Qui est responsable ? • Où est-ce que les faiseurs de la politique vont pour conseil ?
Établir des contacts avec les autres organisations.	• Qui rend le plaidoyer efficace ? • Qui sont les partenaires possibles du plaidoyer ? • Comment est-ce que vous pouvez fortifier les rapports tissés à travers autres associations ?
d. Établir votre crédibilité comme un avocat	
Développer la compétence pour établir la crédibilité avec les faiseurs de la politique.	• Est-ce que vous ou vos partenaires, avez de l'information précieuse à partager ? • Etes-vous reconnu comme une source sure de d'information ?
Développer des relations avec le niveau de la base pour établir la crédibilité avec le public	• Est-ce vous pouvez ou vos partenaires, légitimement parlez au nom de vos membres ? • o Etes- vous le plus le porte parole le plus efficace pour le peuple impliqués ?
e. Maintenir le centre	
Développer une courte liste des priorités de la politique	• Quelles sont les priorités les plus prometteuses ?

FEUILLE DE TRAVAIL 2 : ANALYSER LES POLITIQUES (ETAPE 1)	
Etapes à prendre	**Questions à explorer**
a. Identifier des questions de la politique.	• Quel est t le problème qui vous intéresse ? Qui est-ce qui est affecte ? • Quels sont les principaux problèmes politiques relatifs identifiés: absence d'une politique, une politique adverse ou inadéquate, ou la mise en application inexacte d'une politique ?
b. Identifier des acteurs clés et des institutions.	• Qui prend des décisions directes au sujet des questions de la politique que vous avez identifié ? • Qui peut influencer les décisions de faiseurs de la politique ? • Est-ce que les faiseurs de la politique et ceux qui peuvent les influencer se sont intéressés aux questions ? Quelles ressources est-ce qu'ils ont ? Quelle place et opinions est-ce qu'ils ont par rapport aux questions de la politique que vous considérez ?
c. Analyser l'environnement de la politique.	• Est-ce que les gens peuvent participer aux décisions de la politique au sujet des questions identifiées ? Quelle sorte de canaux existe pour eux pour participer ? • Où sont prises les décisions clés sur ces politiques et qui contrôle de telles décisions ? • Est-ce que questions de la politique identifiées sont largement discutées ? Est ce un sujet d'intérêt pour le public général ? Est-ce que les nouvelles concernant ces questions politiques ont récemment été objet des medias ? • Est-ce que la politique est une priorité pour le gouvernement actuel ? Est-ce que le gouvernement projette de faire des changements aux règlements existants? Quelles politiques apparentées ont été approuvées ou ont été repoussées dans les dernières années ? • Quels changements peuvent avoir lieu dans l'arène politique ? Y a-t-il des élections qui se préparent ? Comment est-ce qu'elles pourraient affecter les questions que vous avez identifiées ?
d. Résumer des conclusions de la politique.	• Quelles sont les causes directes du problème que vous avez identifié ? • Quelles sont les actions que le faiseur de la politique a mené contre le problème ? Pourquoi est-ce que les faiseurs de la politique ont pris cette position ?
e. Identifier des options pour changement de la politique.	• Quels changements de la politique céderaient la place aux résultats désirés ? Est que ceci aurait un impact positif sur le problème ? • Quelle sont vos meilleures options pour le changement de la politique ? • Qu'est ce qui se passera si rien n'est fait concernant ces questions de la politique ? • Quelles sont les solutions politiques possible capables d'attirer un appui considérable ou alternativement de faire face a une opposition significative ? • Qui devrait prendre le rôle principal en apportant la solution de la politique à l'attention de faiseurs de la politique ?

FEUILLE DE TRAVAIL 3 : ESQUISSER UNE STRATÉGIE DU PLAIDOYER (ETAPE 2)	
Etape à prendre	**Questions à explorer**
a. Choisir une question de la politique.	• Quelle question de la politique est critique pour adresser le problème que vous avez identifié ? Quel changement de la politique est votre meilleure option pour un impact considérable ? • Combien de gens bénéficieront si un changement de la politique est accompli ? • Est-ce que la question est 'gagnable' ? • Est-ce que les occasions existent pour travailler avec les autres sur cette question de la politique ? • Est-ce que les risques potentiels risque sont acceptables ou pas ? • Est-ce que vous pouvez plaider efficacement sur cette question ?
b. Choisir l'audience cible.	• Qui sont l'audience cible potentielle sont, c'est-à-dire, qui peut aider pour ramener le changement de la politique que vous espérez accomplir ? • Qui a l'autorité pour faire ces changements ? Qui sont des audiences fondamentales potentielles ? • Qui a la plus grande capacité d'influencer les décisions de votre audience fondamentale ? • Quelles audiences primaires et secondaires est-ce que vous sélectionnerez pour votre initiative du plaidoyer ?
c. Fixer un but de la politique.	• Qu'est-ce que votre initiative du plaidoyer devrait accomplir ? Qui fera ce changement ? Par quand est-ce que ce changement sera accompli ? • Est-ce que vous pouvez articuler clairement le but final ou de l'impact pour votre initiative du plaidoyer ? • Est-ce que vous pouvez articuler clairement des buts de la politique au niveau de l'effet ?
d. Identifier des alliés.	• Quelles sont les autres organisations, groupes et individus sont intéressés ou travaillent déjà sur la même question de la politique ? • Est-ce que les coalitions existent ou est-ce qu'ils ont besoin d'être établi ? • Comment est-ce que vous pouvez contribuer aux efforts d'autres organisations ? • Quel rôle est-ce que ces organisations veulent que vous jouiez et quelle contribution est-ce qu'ils attendent de vous ? • Quelles sont les avantages et inconvénients de former des alliances ou des coalitions avec chacun d'eux ? • Est-ce que les autres organisations vous voient comme un partenaire /allié pouvant leur ajouter de la valeur ?
d. Identifier des adversaires	• Y a-t-il d'autres organisations, groupes ou individus qui s'opposent au changement de la politique proposé ? • Quelle menace est-ce que ces organisations, groupes et individus posent au succès de votre initiative du plaidoyer ? • Qu'est-ce que vous pouvez faire pour réduire l'influence d'adversaires ?

FEUILLE DE TRAVAIL 4 : FINALISER UNE STRATÉGIE DU PLAIDOYER (ETAPE 3)	
Etape à prendre	**Question à explorer**
a. Identifier des messages clés.	• Qu'est-ce que vous voulez que votre audience cible entende ? • Quel changement de la politique est-ce que vous aimeriez que votre audience cible appuie ? • Quelles sont les actions spécifiques est-ce que vous voulez que votre audience prenne ? Comment est-ce que vous pouvez faire arriver cela à votre audience ?
b. Définir des activités du plaidoyer.	• Quelles sont les étapes à suivre pour faire arriver vos messages à vos audiences cible ? • Quelles sont les activités à réaliser pour accomplir votre but de la politique ? • Comment pouvez vous faire arriver avec plus succès des messages à votre audience cible: travailler à travers les médias ou coalitions, arranger des visites sur terrain ou des réunions, écrire une lettre, autres tactiques ?

FEUILLE DE TRAVAIL 5 : ENCADRER UN PLAN (ETAPE 4)

Etape à suivre	Question à explorer
a. Fixer une ligne de temps.	• Quand est-ce que vous commencez vos activités ? • Combien de temps est-ce que vous avez besoin pour chaque activité ? • Combien est ce que cela vous prendra pour accomplir vos buts de la politique ? • Est-ce qu'il est possible que l'environnement de la politique change rapidement ? Quelle flexibilité a votre ligne de temps ?
b. Préparez un budget.	• Quel est le coût de vos activités organisées ? • Est-ce que vous avez inclus des dépenses inattendues ? Est-ce que vous avez considéré toutes les catégories du budget ? • De quelles sources est-ce que vous pouvez obtenir la consolidation pour votre initiative du plaidoyer ? Quels donateurs ont consolidé des initiatives du plaidoyer comme partie de soulagement et programmes du développement dans votre pays /région ? • Quelles sont les priorités pour les donateurs qui ont consolidé le plaidoyer ? Est-ce qu'ils sont intéressés des questions en particulier ? Est-ce qu'ils s'intéressent aux groupes spécifiques de la population ? Est-ce qu'ils ont un centre géographique ? • Quel type d'initiatives du plaidoyer est-ce qu'ils ont consolidé récemment ? Quels montants ont été fournis à ces initiatives ? • Comment est-ce que vous pouvez trouver plus au sujet d'un donateur ? Qui dans votre organisation sait? Est-ce que vous avez tous les autres contacts qui peuvent faciliter l'accès à un donateur ?
c. Partagez des tâches	• Est-ce que vous avez une personne responsable pour chaque activité ? Est-ce que tout le monde est informé de ses responsabilités ? Est-ce que personne n'est surchargé ?
d. Fixer les indicateurs	• Est-ce que vous pouvez clairement articuler l'impact et l'effet de buts, les productions et les activités ? • Quels sont les indicateurs qui mesurent le progrès de votre initiative pour accomplir des buts et des résultats est-ce que vous pouvez utiliser ? Où est-ce que vous pouvez obtenir de l'information sur votre progrès ?
e. Plan pour suivie et évaluation	*Suivi e*: • Est-ce que votre audience cible a changé ses connaissances, attitudes, conscience ou opinions concernant votre question de la politique ? Où est-ce que vous pouvez obtenir cette information ? • Est-ce que vous pouvez suivre vos activités, tel que le nombre de messages envoyé à votre audience cible ?

	• Est-ce que des conditions politiques ont changées depuis que vous avez organisé votre initiative ? • Est-ce que le suivie des données indiquent que vous avez accompli vos activités désirées ? Si non, est-ce que l'information de suivie vous aide à décider comment ajuster, révisez ou rediriger les activités ? *Évaluation* : • Jusqu'ou est ce que votre initiative du plaidoyer a accompli impact et buts ? Est-ce que l'impact peut être mesuré à la fin de votre initiative du plaidoyer ? • Est-ce que vous pouvez déterminer ce qui a fait des faiseurs de la politique changez leurs opinions et actions ? • Quelles leçons peuvent être apprises pour vos prochaines initiatives du plaidoyer ?

14. PLACE : Avantages financiers

Quand les membres joignent une association ils attendront quelques avantages financiers, par exemple dans la forme de crédit fournie par l'association. Dans cette session les participants discuteront pourquoi il n'est pas recommandable pour une association de fournir le crédit à ses membres, mais plutôt devrait essayer de faciliter l'accès au crédit. En plus, le rôle de l'association dans cette facilitation sera discuté.

Après cette session les participants :

- Sauront plusieurs étapes qu'une association doit prendre pour faciliter l'accès au crédit pour ses membres.

Exercices du contenu (temps total 1 heure et 30 minutes)
14.1 Etapes pour faciliter l'accès au crédit (90 minutes)

Pièce jointe
14.1 Travail en groupe : préparations
14.2 Travail en groupe : créer le partenariat
14.3 Travail en groupe : éducation
14.4 Travail en groupe : suivi

14.1 Etapes pour Faciliter l'Accès au Crédit

Objectif: Discuter plusieurs étapes que l'association devrait prendre pour faciliter l'accès au crédit pour ses membres
Temps nécessaire: 90 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure:
1. Commencer en demandant si les membres s'intéressent à l'accès au crédit. Alors dit que quelquefois les membres attendent que l'association leur fournisse des emprunts. Cependant, cela n'est pas recommandé. Demandez des raisons aux participants, telles que :
   - Souvent une association n'a pas une **capacité** financière suffisante d'offrir des emprunts considérables.
   - **Les risques** financiers sont trop élevés pour une association.
   - Il y a un **manque possible de connaissance technique** et l'expérience à faire marcher plan de crédit dans votre association.
   - La place du secrétaire du plan de crédit est **vulnérable** : cette personne décide qui bénéficie d'un emprunt et qui ne bénéficie pas, il/elle doit assurer aussi que les membres remboursent leurs emprunts. Quand le secrétaire est un membre du (personnel) cela peut créer des conflits d'intérêt.

2. L'alternative est que l'association facilite l'accès au crédit, ce qui signifie que l'association jouera un rôle intermédiaire entre une institution de crédit et les membres. Montrez-leur les étapes pour faciliter l'accès au crédit :
   a. Préparations
   b. Créer les relations de partenariat avec une institution de crédit
   c. Éducation de membres sur le crédit
   d. Le suivie

3. Divisez le groupe dans quatre sous groupes et donnez les questions à chaque groupe pour un sujet :
   a. Préparations: pièce jointe 14.1
   b. Partenariat: pièce jointe 14.2
   c. Éducation: pièce jointe 14.3
   d. Suivie: pièce jointe 14.4

4. Discutez les résultats. Pensez à:

Préparations
1. Pourquoi : Savoir ce que les membres veulent.
2. Questions importantes :
   - Combien de membres sont intéressés à prendre le crédit ?

- Quel est le montant de crédit qui les intéresse ?
- Quelles sont les garanties est-ce qu'ils peuvent fournir ?
- Quel est le taux d'intérêt maximal sont-ils disposés à payer ?
- Comment est-ce qu'ils pensent pouvoir rembourser l'emprunt et dans quelle limite du temps ?
- Quand est-ce que le crédit est nécessaire pour vos membres ?
- Quand est-ce qu'ils seront capables de rembourser ?

3. Responsabilité : cela peut être une idée pour fixer un comité du crédit. Dans ce cas le président serait responsable.
4. Formulaires de demande : Peut être distribués pendant les réunions ou les autres activités.
5. Assistance pour compléter des formulaires de demande : Est-ce que l'association a la compétence technique ? Qui fera ceci ? Le personnel ? Est-ce que c'est faisable ?
6. Rendre des formulaires de demande : Donner en gros peut augmenter la chance pour les membres pour obtenir l'emprunt. Cela dépend des discussions avec l'institution de crédit.
7. Conditions : Seulement les membres qui le méritent, au moins un membre qui a déjà fait une année, etc..
8. Frais pour l'association : Une commission de 3%, 4% ? Le mieux est de le déduire directement de l'emprunt, assurer que l'association obtiendra l'argent.

Partenariat

1. Convaincre :
   - Montrer les données du marché et expliquer pourquoi investir dans ce marché est avantageux à vos membres.
   - Montrer les paiements des cotisations et des frais. Si les membres paient leurs cotisations et les frais à temps, c'est normal qu'ils rembourseront aussi leurs emprunts à temps.
   - Utiliser des références d'autres partenaires : ils peuvent témoigner que votre association est bien organisée et crédible.
   - Expliquer pourquoi vos membres veulent utiliser les données de votre étude, montrer que vous êtes bien organisés et conscients des besoins de vos membres.
   - Proposer un rôle de l'association dans l'application (présélection de candidats, distribution de formulaires de demande, assistance pour compléter des formulaires de demande, etc.).
   - Expliquer comme vous instruisez vos membres aux plans de crédit.
   - Proposez un mécanisme de suivie exécuté par votre association.
   - Inviter des institutions financières à s'adresser à vos membres pour leur parler des exigences pour les candidatures pour un emprunt, types d'emprunts, les facteurs utilisé dans l'analyse du risque de crédit, etc.,
   - Expliquer le pouvoir de pression de pair par les membres de votre association pour assurer qu'un membre ne nuit pas aux avantages fournis à tous les membres.

2. Détails techniques :
   - Quels sont les différents types de crédit accessible à vos membres ?

- Quelles sont les conditions pour solliciter le crédit ? (Cela diffère selon les institutions financières).
- Quel est le taux d'intérêt ?
- Quels sont les montants minimums et maximaux pour un emprunt ?
- Comment fonctionne le mécanisme de remboursement ? Quelle est la date limite ?
- Combien de temps cela prend du de demande au remboursement ? Est-ce que votre association peut aider à accélérer ce processus ?

3. Responsable: Président de comité de crédit.

Éducation

1. Pourquoi : Pour créer la conscience au sujet de l'importance du rembourser des emprunts, augmenter des changements pour approbation d'emprunts (place de la négociation).

2. Sujets :
   - Qu'est ce qu'un crédit et comment est-ce qu'il fonctionne ?
   - Quelles sont les condition pour solliciter le crédit ?
   - Quel est le taux d'intérêt, par exemple combien est-ce que cela coûte pour prendre un emprunt (y compris une commission pour l'association) ? Donnez des exemples : si vous prenez un emprunt de $500, le montant total que vous devez rembourser est $ x et la commission est $ x.
   - Comment est-ce que le mécanisme du remboursement fonctionne ?
   - Quel est le rôle de l'association (est-ce que vous fournissez les formulaires de demande, est-ce que vous rendez les formulaires de demande en gros, est-ce que vous aidez des membres à compléter les formulaires de demande ?).
   - La nécessité de rembourser à temps (montrer les conséquences de non remboursement : endommager l'image de l'association, baisser la chance d'obtenir un emprunt la prochaine fois qu'on fait une demande, baisser la chance pour les autres membres pour obtenir un emprunt, etc.).
   - Grouper les responsabilités (si vous décidez de former des groupes pour faire le suivie des buts).

3. Responsable : président de comité de crédit.

Suivie

1. Pourquoi : Augmenter le remboursement et augmenter des changements pour approbation d'emprunts (place de la négociation).
2. Mécanismes de suivie :
   - Publier des noms de ceux qui remboursent à temps et ceux qui ne remboursent pas à temps.
   - Former un comité qui visitera ceux-là qui ne remboursent pas à temps.
   - Former des groupes: le groupe sera responsable pour le remboursement. Cela veut dire si un membre ne rembourse pas, les autres sont les garants et doivent payer pour lui/elle.
3. Responsable : président du comité de crédit.

Pièce Jointe 14.1 Travail en Groupe : Préparations

Discutez les questions suivantes :

Étude:

1. Pourquoi est-ce nécessaire de faire une étude parmi vos membres ?

2. Quelles sont les questions importantes qui doivent d'être répondues ?

3. Qui sera responsable pour cette étude ?

Questions pratiques pour les préparations:

4. Est-ce que l'association va fournir les formulaires de demande ?

5. Est-ce que l'association aide des membres à compléter ces formulaires ?

6. Est-ce que l'association rend en gros ces formulaires à l'institution de crédit ou est-ce que les membres doivent aller eux-mêmes ?

7. Qui peut solliciter un emprunt ?

8. Combien est-ce que les membres doivent payer à l'association pour qu'elle leur facilite l'accès au crédit ? Comment est-ce ces frais seront payé à l'association: directement par les membres ou déduit de l'emprunt ?

Pièce Jointe 14.2 Travail en Groupe : Créer le Partenariat

Discutez les questions suivantes :

1. Comment pouvez-vous convaincre une institution de crédit pour fournir des emprunts à vos membres ?

2. Quels sont les détails techniques que vous avez besoin de discuter avec une institution de crédit ?

3. Qui sera responsable de la création du partenariat ?

Pièce Jointe 14.3 Travail en groupe : Education

Discutez les questions suivantes :

1. Pourquoi est-ce nécessaire d'éduquer vos membres sur le crédit ?
2. Sur quoi faut il éduquer les membre ? Mentionnez les sujets spécifiques.
3. Qui sera responsable pour organiser cette éducation ?

Pièce Jointe 14.4 Travail en groupe : Suivi

Discutez les questions suivantes :

1. Pourquoi est-ce nécessaire pour l'association de jouer un rôle de suivie ?
2. Comment est-ce que l'association peut faire la suivie de remboursement des emprunts ? Mentionnez plusieurs options.
3. Qui sera responsable?

15. FACE : Communication

La communication et l'information sont essentielles pour chaque association. Cette session discutera l'importance de gestion de l'information adéquate dans une association. L'accent sera mis sur la réception / rassemblement de l'information (information comme entrée) et sur la livraison de l'information (information comme production).

Après la session les participants devraient être capables à :

- Identifier des problèmes dans la communication interne et trouver des solutions
- Fixer un plan de communication pour recevoir ou délivrer de l'information
- Identifiez des sources possibles d'information
- Accéder aux sources de l'information

Exercices du contenu (temps total 3 heures et 45 minutes)
15.1 Introduction : l'épreuve de 3 minutes (15 minutes)
15.2 Reconnaissance (30 minutes)
15.3 Planifier la dissémination de l'information (60 minutes)
15.4 Collection d'information (30 minutes)

Pièce jointe
15.1 L'épreuve de 3 minutes
15.2 Planifier la dissémination de l'information
15.3 Livraison de l'information

15.1 Introduction: L'Épreuve de 3 Minutes

Objectif: Montrer que la communication n'est pas aussi facile qu'il regarde
Temps nécessaire: 15 minutes
Matériel: Pièce jointe 15.1
Stylo pour chaque participant

Procédure :

1. Dites aux participants que le prochain sujet est information et communication, et que chaque personne reçoit de l'information d'une manière différente. Chaque participant doit faire une petite épreuve pour démontrer cet aspect de réception de l'information.

2. Placer le stylo et une copie de l'épreuve de 3 minutes (pièce jointe 15.1) regardant en bas chaque participant se tient devant un autre. Dites-leur qu'aussitôt que le comptage commence ils auront exactement trois minutes pour compléter l'épreuve. Ils ne sont pas autorisés à se parler.

3. Quand l'épreuve est complétée, discutez les points suivants. Qu'est-ce qui s'est passé ? Qui a suivi les directives ? Pourquoi ? Est-ce que les directives étaient claires ? Qui avait seulement son nom écrit dans le coin de la main droite du sommet (c.-à-d. qui a suivi l'instruction correctement) ?

4. Leur dire que le prochain sujet concerne la communication.

5. Demander aux participants ce que la communication comporte. Assurez-vous que ce qui suit est mentionné :
   - **Communication interne** (voir aussi le chapitre 11 sur la communication interne) **:** la communication entre le personnel et les exécutifs, entre les exécutifs et les autres membres, entre les autres membres et le personnel, entre membres, et entre exécutifs.
   - **Communication externe** (prendre contact avec les partenaires ou les autres acteurs) : Par exemple un partenariat avec les importateurs d'intrants ou les transporteurs pour obtenir des réductions pour les membres (voir aussi le chapitre 19 sur le renforcement de partenariat).
   - **Reconnaissance :** La reconnaissance de la légitimité de la profession et de ses membres comme des revendeurs, des exploitants agricoles et des commerçants véritable, bien fondé, et respectable.
   - **Dissémination de l'information :** C'est une communication unilatérale destinée à donner aux membres ou aux externes des informations sur les aspects techniques, sur les activités de l'association et les futurs évènements, etc.

6. Demander quel type d'information peut être une source possible de revenu ? (Contacts et dissémination de l'information).

15.2 Reconnaissance

Objectifs: Discuter comment l'association peut assurer la reconnaissance de la profession de ses membres
Temps nécessaire: 30 minutes
Matières: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Expliquer un peu au sujet de **reconnaissance**. Mentionner que leur profession n'est pas réglée par loi, donc tout le monde peut s'appeler paysan ou revendeur de l'agro-alimentaire. À cause de cela l'image ou la réputation de la profession peuvent être endommagées facilement.

2. Discuter comment l'association peut protéger l'image de la profession et ses membres. Les possibilités sont :
   - Création de la conscience : par les émissions télévisées ou par radio, article dans journaux ou magazine, par les réunions de la table du rond, maison ouverte, etc.,
   - Code interne de conduite : dans ce code est décrit comme un membre agira (vendre seulement des produits authentiques, etc.). Quand les gens deviennent membre, ils devraient signer qu'ils suivront ce code de conduite.
   - Certification de membres : par exemple cela montre que le membre a suivi un programme de la formation

   Demander si n'importe qui a une autre idée. Quelles idées sont faisables ?

3. Dites aux participants que pour le reste de la session sera centré sur la dissémination de l'information.

15.3 Planifier la Dissémination de l'Information

Les associations distribuent de l'information pour les raisons différentes aux bénéficiaires différents. Parce que chaque temps le contenu du message est différent, les raisons sont différentes et les receveurs de l'information sont différents, il est nécessaire de penser au sujet de comment 'vendre' votre information.

Objectifs: Apprendre comment fixer un plan de la communication
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs
Pièce jointe 15.2 et 15.3

Procédure :

1. Dites aux participants que dans la première session (15.1) ils ont vu que les gens reçoivent de l'information de façon différente. C'est un problème, parce que comme une association vous voulez que l'information que vous donnez dehors soit reçue d'une manière claire et comprise. Par conséquent c'est nécessaire de planifier votre dissémination de l'information avec soin.

2. Ecrire sur un papier à Padex le mot **Pourquoi** et ainsi demander aux participants pourquoi comme une association ils distribuent de l'information. Les raisons possibles peuvent être :
   a. Vous voulez **informer** vos membres au sujet de quelque chose (au sujet d'affaire quotidienne de l'association, activités qui ont eues lieu, information technique sur les produits, information de marché, les informer sur les événements spéciaux).
   b. Il y a un **événement spécial** et vous voulez informer des partenaires.
   c. **Relations publiques**.
   d. Vous voulez faire du **lobby** sur quelque chose.
   e. Vous voulez **créer un partenariat**, par exemple pour facilitation du crédit.
   f. Vous voulez améliorer l'**image** de votre association ou membres.

Dites aux participants que **le pourquoi** est la première étape dans le plan. Vous devez savoir pourquoi vous voulez distribuer de l'information. Si vous ne savez pas pourquoi vous voulez délivrer de l'information, le reste de votre planification n'a pas de sens. Le pourquoi est appelé **objectifs**. Assurez-vous que tous les joueurs clés dans votre association sont d'accord avec les objectifs de votre plan.

3. L'étape 2 est **Qui**. À qui est-ce que vous voulez pour donner le message ? Le qui est appelé **le groupe cible** ou audience. Demandez aux participants des exemples de groupes cible.

4. L'étape 3 est **Quoi**. Qu'est-ce que vous voulez dire à votre audience, que sera votre **message**? Les messages doivent être développés pour satisfaire les besoins spécifiques des groupes cibles. Demander aux participants quand une nouvelle récolte

est introduite quel genre d'information sera donné à leurs membres. Ce sera de l'information technique et où ils peuvent obtenir la nouvelle récolte. Demandez-leur ce qu'ils écriraient aux organisations du donateur au sujet de l'introduction d'une nouvelle récolte. Cette information sera beaucoup plus générale. Gardez à l'esprit qu'il ne faut pas **surcharger** votre audience avec l'information. Vos organisations partenaires ne s'intéressent pas à combien d'eau par jour votre nouvelle plante a besoins, ils veulent savoir ce que la nouvelle plante est, pourquoi elle a été introduite et quelles sont les avantages. Si vous donnez trop d'information, vous risquerez qu'aucun des faits ne soit souvenu. Ainsi pensez pour chaque groupe cible que vous avez sélectionné, quelle information vaut d'être distribué.

5. L'étape 4 est **Comment** ils veulent délivrer l'information. Quel genre de moyens vont il utiliser. Demander des exemples des moyens de communication aux participants.

   Les exemples sont :
   a. Bulletin d'informations
   b. Courriel
   c. Site Web
   d. Brochures ou feuillets
   e. Article
   f. Publicité dans le journal
   g. Posters
   h. Panneaux d'affichage
   i. Banderoles
   j. Vidéo / film

Planifier la communication externe pour AGRODIA, Ouaga, Burkina Faso 2004

   Moyens de s'étendre :
   a. Internet
   b. Courriel
   c. Télécopie
   d. Téléphone
   e. Réunions
   f. Atelier / des programmes de formation / conférences
   g. Maison ouverte
   h. Radio
   i. Télévision
   j. Foires / exposition

   Demander pour chaque suggestion comment il peut être utilisé et s'ils ne l'ont jamais utilisé. Si possible montrer les exemples (poster, brochures, papier, bulletin d'informations, etc.). Pensez au sujet **d'avantages et inconvénients** de chaque moyen (coûts, atteindre le groupe cible, temps consommé, etc.).

6. Dites aux participants qu'ils savent maintenant leurs objectifs (pourquoi), le groupe cible (qui), le message (quoi) et moyens possibles (comment) pour atteindre votre groupe cible.

L’étape suivante (étape 5) est de mettre ensemble toute l'information **en stratégies avec les activités**. Les stratégies décrivent une direction totale dans un plan de communication. Donner aux participants l'exemple de la maison ouverte. Dites qu'une stratégie possible pourrait être : « Développer des invitations attirantes pour chaque groupe cible (secteur public, secteur privé, membres, ONG, etc.) afin que les invités soient tentés de venir à la maison ouverte. » Demander aux participants des activités possibles. Les activités possibles sont :

- Développer le thème, le logo et les graphiques pour toutes les matières
- Ecrire des lettres personnelles d'invitation à tous l'invités
- Remettre personnellement aux gens importants les lettres d'invitation
- Envoyer les autres lettres personnelles au moins trois semaines avant la maison ouverte
- Développer une brochure sur la maison ouverte
- Etc.

7. Demander aux participants la prochaine étape. L’étape 6 est **Quand** ils devraient faire de certaines stratégies et des activités et qui devrait être responsable pour cela ? La façon la plus facile est faire un programme. Montrez l'exemple d'un programme aux participants.

8. Dites aux participants que la dernière étape (étape 7) est **évaluation**. Pour les plans compliqués il est nécessaire de faire l’évaluation pendant le processus pour s'assurer que vous êtes encore sur le droit chemin. C'est aussi utile d’avoir une évaluation après que le processus entier soit fini pour voir où les erreurs ont commises et comment ils peuvent être évitées la prochaine fois.

9. Distribuer les pièces jointes 15.2 et 15.3.

Note: S'il y a un cas spécifique que l'association aimerait travailler sur, passez par toutes les étapes décrites au-dessus et utiliser le cas spécifique.

15.4 Collection d'Information

Une association ne fait pas seulement la dissémination de l'information; il le rassemblera aussi. Pour la plupart des associations l'accès à l'information est un problème. Ils ne savent pas de quel type d'information ils ont besoin, où trouver de l'information et comment le tapoter. Dans cet exercice les participants apprennent les sources possibles de l'information les moyens d'accéder à l'information.

Temps nécessaire: 30 minutes
Matériel: Papier à Padex
Cartes colorées
Marqueurs

Procédure :

1. Donner trois cartes à chaque participant et demande qu'ils répondent à la question suivante : « De quel type d'information est-ce que votre association a besoin ? » Dites-leur d'écrire un idée par carte.

2. Collecter les cartes et groupez-les pour être aussi homogène que possible.

3. Alors demander aux participants **où et comment** ils peuvent obtenir cette information. Les sources possibles peuvent être (essayez d'être spécifique) :
   - Bibliothèques
   - Autres associations
   - Instituts de formation
   - Instituts de la recherche
   - Donateurs
   - Partenaires techniques
   - Réseaux
   - Internet
   - Livres
   - Personnes

   Moyens possibles d'accéder à l'information :
   - Visite personnelle
   - Envoyer une demande
   - Coup de téléphone
   - Etre sur une liste d'envoie
   - Avoir l'accès par l'Internet aux réseaux, site Web,

4. Dites aux participants que si une association a de l'information, ils doivent l'utiliser. Par exemple communiquer à leurs membres. Alors l'information devient encore une production.

Pièce jointe 15.1 L'Épreuve de 3 minutes

Épreuve de 3 minutes où comment est-ce que vous recevez la communication?

1. Lisez tout avant de faire n'importe quoi.
2. Imprimez votre nom dans le coin droit supérieur de ce papier.
3. Encerclez le mot 'nom' dans la deuxième phrase.
4. Appelez votre nom à haute voix.
5. Ecrivez en bas de ce papier votre adresse.
6. Pliez ce papier en deux.
7. Levez vous, retournez et asseyez-vous encore.
8. Sur le dos de ce papier multiplient 9 par 3.
9. Alors ajoutez-y 3 et divisez par 6.
10. Maintenant que vous avez terminé de lire avec soin comme instruit dans la phrase 1, faites seulement la phrase 2.

Pièce jointe 15.2 Planifier la Dissémination de l'Information

Quand votre association veut distribuer de l'information, soit aux membres ou aux étrangers, il est utile d'utiliser un processus d'étape par étape. Selon l'occasion et le message que vous voulez délivrer chaque étape sera différente. Mais quel que soit l'événement, vous devez penser au sujet de toues les étapes décrites dessous. Le but est sélectionner le bon moyen de la communication pour la bonne audience pour atteindre les objectifs qui sont juste pour votre association dans vos ressources et contraintes budgétaires.

Les étapes pour réussir sont classiques dans le processus de planification :
1. Etablir des objectifs (pourquoi)
2. Identifier des groupes cible / audience (qui)
3. Développer des messages (quoi)
4. Spécifier les moyens de communication (comment)
5. Créer des stratégies (comment)
6. Créer un programme (quand)
7. Etablir des intervalles d'évaluation

I. Objectifs
Vous devez savoir pourquoi vous voulez distribuer de l'information. Est-ce que c'est parce que vous voulez informer au sujet d'un événement qui va se passer, est-ce que vous voulez parler au sujet de changements dans votre association ou est-ce que vous voulez vous rendre connu (relations publiques) ?

II. Groupe cible
Si vous voulez donner de l'information, vous devez savoir à qui donner l'information; vous devez savoir votre groupe cible. Vous pouvez développer une liste complète en impliquant tous les acteurs clef de votre organisation en identifiant des groupes cible critiques. Alors regardez vos objectifs et choisissez votre groupe cible pour cet objectif spécifique. Si votre association organise un atelier de formation pour ses membres, vos membres doivent alors être informé, donc ils sont le groupe cible. Si votre association a choisi un nouveau président, vous pouvez vouloir informer des organisations partenaires. Mais si votre association avait reçu une subvention d'un donateur pour introduire une nouvelle variété de plante avec vos membres, alors vous voulez informer le pays entier.

Les exemples de groupe cible sont :
- Vos membres
- Membres potentiels
- Les associations de fermiers ou producteurs
- Les associations de revendeurs des entrants agricoles
- Fabricants ou importateurs d'entrants agricoles

- Les partenaires techniques comme les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les Organisations Communautaires (CBOs)
- Donateurs
- Instituts de la recherche
- Gouvernement
- Fournisseurs de services tels que transporteurs, compagnies d'assurances, institutions de crédit, etc.
- Institutions 'étrangères

III. Developer des messages

Le message est ce que vous voulez dire à votre groupe cible. Il y a des types différents d'information :

- Information technique : par exemple sur une nouvelle variété de plante.
- Information de l'association : sur les événements prochains, nouveaux membres, changements dans le Conseil d'administration, etc..
- Relations publiques : c'est rendre public ou faire de la publicité pour votre association attirer de nouveaux membres ou informer des partenaires potentiels au sujet de votre existence, par exemple avec une brochure sur votre association.

Les messages doivent être développés pour rencontre les groupes cible spécifiques et les besoins. Si vous voulez informer au sujet de l'introduction de nouvelles variétés des plantes vos membres ont besoin de beaucoup d'information spécifique, pendant que les organisations partenaires peuvent être satisfaits avec les faits plus généraux. Gardez à l'esprit qu'il ne faut pas surcharger votre groupe cible avec l'information. Vos organisations partenaires ne s'intéressent pas à combien d'eau par jour votre nouvelle variété a besoin, ils veulent savoir ce qu'est la nouvelle variété, pourquoi elle a été introduite et quels sont les avantages. Si vous donnez trop d'information, vous risquerez que d'aucun des faits se sera souvenu. Ainsi pensez pour chaque groupe cible que vous avez sélectionné et quelle information est digne d'être distribuée.

IV. Moyens de communication

Le moyen de communication est le comment dans le plan de la communication. Comment est-ce que vous allez dire votre message à votre groupe cible? Il y a beaucoup de façons d'atteindre votre groupe cible. Pendant votre étude annuelle vous pouvez vouloir obtenir des votes de vos membres sur quels types de débouchés de la communication ils utilisent pour obtenir de l'information (journaux spécifiques, stations de radio ou le canal de télévision). Au-dessous de trouverez une liste les moyens de communication.

Ecrit

- **Article ou publicité dans le journal** : Avec un article ou publicité vous pouvez atteindre un grand groupe cible. Vous devez cependant, garder dans l'esprit que vous ne savez pas exactement qui vous atteint. Les journaux sont utiles pour les avis d'un événement ou un nouveau projet, ou la couverture d'un événement pour que la publicité soit mieux connue. Quand vous avez quelque chose de très important à

annoncer, vous pouvez appeler aussi une conférence de presse dans laquelle vous invitez toute la presse.

- **Brochures ou dépliants** : Les brochures sont les publications de petit caractère sur certains projets, événements ou tout autre sujet. Ils sont faciles à distribuer et peuvent être utilisés pour donner de l'information générale sur votre association ou certains projets ou annoncer des événements spéciaux. Assurez-vous toujours que vous imprimez le nom, adressez, le numéro de téléphone et adresse du courrier électronique de votre association ainsi les gens savent comme ils peuvent vous atteindre au cas où ils ont plus de questions.
- **Courrier direct** : C'est l'envoie d'un bulletin d'informations, invitation, brochure ou autre imprimé ou écrit des articles à une personne ou organisation par le courrier.
- **Courriel** : Le courriel est un envoi par système électronique vous pouvez accéder dans un café Internet ou toute autre place avec une connexion à l'Internet (par exemple: le bureau de votre association). Vous pouvez ouvrir par exemple une adresse de courrier électronique gratuit avec Yahoo ou Hotmail. Le plus grand avantage du courriel est que c'est très rapide. Vous envoyez votre courrier et quelques secondes après l'autre personne peut lire le courrier. L'inconvénient est que beaucoup de gens n'ont pas l'accès à l'Internet ou pas sur une base régulière. Cependant, la plupart de vos partenaires auront l'accès au courriel pour envoyer électroniquement, donc vous pouvez l'utiliser pour informer vos partenaires.
- **Fiches d'information** : Ce sont les documents à page unique avec l'élément essentiel ou l'information d'origine sur certains sujets. Par exemple sur les pratiques de pompage, nouvelles technologies de la graine ou un type spécial de traitement d'aliments. Ils sont faciles à distribuer et relativement bon marché.
- **Manuel :** Un manuel est une publication d'informations techniques. A cause du coût de l'impression, ceux-ci sont généralement vendus.
- **Internet** : Internet est une sorte de bibliothèque pour les ordinateurs. Par le téléphone (ou satellite) un ordinateur peut se connecter sur l'Internet et obtenir de l'information. C'est possible d'avoir une place dans cette bibliothèque qui est appelée un site Web. Si quelqu'un écrit à la machine votre adresse Web il/elle peut accéder à votre site Web et voir l'information que vous fournissez. C'est possible d'avoir un site Web pour votre association, mais c'est aussi possible de se lier avec les sites Web déjà existants.
- **Bulletin d'informations** : Un bulletin d'informations est une publication écrite périodique. Cela peut être dans une forme écrite ou électronique (par un site Web ou courriel). Il peut être utilisé pour mettre à jour des membres au sujet de dernières nouvelles et activités quotidiennes de l'association et leur rappeler de leur association. Les membres peuvent être demandés de délivrer des articles pour le bulletin d'informations pour les faire participer. Le bulletin d'informations peut être aussi envoyé aux partenaires.
- **SMS** : C'est un message du texte que vous pouvez envoyer avec votre téléphone mobile à un autre téléphone mobile. Le message arrivera quelques secondes après que vous l'ayez envoyé et il n'est pas cher d'envoyer.

Visuel

- **anneaux publicitaires** : Les panneaux publicitaires sont de larges panneaux qu'on aperçoit le long des routes. Ils servent souvent à annoncer des évènements comme les journées portes ouvertes, les ateliers, les évènements importants comme un salon professionnel.
- **Foire / exposition** : Une exposition donne de l'information en montrant des articles pertinents. Vous pouvez montrer par exemple vos produits de la nourriture traités, une nouvelle variété de la graine ou nouveau matériel agricole. Vous pouvez avoir une exposition permanente (dans votre bureau) ou pendant les événements spéciaux (maison ouverte ou réunions).
- **Posters** : Un poster est un grand papier que vous pouvez mettre coller sur le mur. Il peut être utilisé pour décrire un processus (par exemple secours d'urgence en cas d'empoisonnement) ou pour introduire votre association. Vous pouvez utiliser des posters en les distribuant aux gens pour qu'ils les mettent dans leurs bureaux ou maisons, ou pendant les ateliers de formation ou des réunions pour expliquer des choses.
- **Vidéo** : Une vidéo est un film court sur un certain sujet. Il peut servir à introduire votre association ou donner de l'information sur les questions techniques comme moissonner ou vendre. Une vidéo est très efficace quand c'est court. Quand vous donnez trop d'information les gens ne se souviendront pas des points principaux.

Verbal

- **Réunions / rencontres**: les réunions peuvent être faites sur une base régulière (chaque mois, chaque année) ou pour les circonstances spéciales. Les réunions sont une bonne façon d'atteindre vos membres. S'assurer que vous atteignez tous vos membres, vous pouvez aussi tenir une réunion au niveau régionale (ou district, état, province)
- **Journées portes ouvertes** : une journées portes ouverte est un jour où les étrangers (comme des partenaires techniques, donateurs, autres organisations de l'agro-industrie, fonctionnaires du gouvernement, etc.) peuvent visiter votre association. Pendant la maison ouverte vous montrez votre bureau, parlez au sujet de votre association et donnez des démonstrations sur ce que vous faites. Vous pouvez afficher des produits et distribuer des brochures ou des rapports. Une maison ouverte est une bonne occasion d'impliquer des membres de régions différentes. Il donne aussi la chance pour les membres d'autres régions de visiter le bureau et poser des questions.
- **Émissions de la radio** : surtout dans les régions rurales c'est l'une des façons les plus effectives d'atteindre des fermiers et d'autres bénéficiaires. Vous pouvez l'utiliser pour annoncer des événements spéciaux et des réunions, mais aussi pour les activités hebdomadaires. Si vous voulez l'utiliser sur une base hebdomadaire ou mensuelle, c'est mieux de choisir un jour fixe et le temps pour diffuser.
- **Téléphone** : le téléphone travaille rapidement et vous pouvez atteindre une personne spécifique. C'est une bonne façon d'informer des personnes au sujet d'articles pressants ou événements futurs. Vous pouvez donner un suivi d'activités par un coup de téléphone pour envoyer de l'information supplémentaire à la personne par le courrier.

- **Bouche-à-oreille** : utilisez des gens pour informer d'autres gens. Si vous avez des représentants régionaux ils peuvent informer le niveau de la base au sujet d'événements futurs ou réunions. Pour s'assurer que tous les membres sont informés, c'est bon de concevoir une liste officielle. Par exemple Mr. A informe Mr. B, C et D. Mr. B informe Mr. E, F et G, etc.,
- **Atelier / conférence** : un atelier ou la conférence a toujours un objectif d'apprentissage. Il peut être utilisé pour apprendre a vos membres quelque chose sur un certain sujet et échanger des idées.

Quelques moyens de la communication atteindront beaucoup de groupe cible, tel que les journaux et la radio, pendant que les autres sont spécifiques à un groupe cible clé, tel que courrier direct ou sms. Quelques-uns sont utiles quand utilisé une fois, tel qu'une publicité, pendant qu'autres reviennent sur une base hebdomadaire ou mensuelle, tel que bulletins d'informations et réunions. Quelques-uns sont cérémonieux, tel que conférences, pendant que d'autres sont non officiels, tel que le mot de bouche. les moyens que vous utilisez, dépend du message et du groupe cible. Quelquefois vous pouvez utiliser un mélange de plusieurs options.

Par exemple, si vous voulez organiser une maison ouverte et que votre objectif est d' inviter tous vos partenaires (secteur public, secteur privé, partenaires techniques, etc.) et tous vos membres, votre programme ressemblera à ceci:

Groupe cible	Message	Moyens de communication
Partenaires avec le contact personnel	Invitation personnelle pour la maison ouverte	Courrier direct : lettre d'invitation plus brochure sur la maison ouverte
Partenaires sans contacts personnels mais partenaires utiles dans le futur	Invitation ouverte pour la maison ouverte	Courrier direct : lettre d'invitation plus brochure sur la maison ouverte
Partenaires sans contacts personnels et pas futurs partenaires et pas futurs membres possible	Invitation pour la maison ouverte	Publicité de la maison ouverte dans le journal
Membres	Invitation pour la maison ouverte	Publicité dans le journal, mot de la bouche, émission de la radio, par l'invitation personnelle du comité du groupe de membres
Membres qui sont membres d'un comité ou groupes régionaux	Invitation personnelle	Courrier direct avec lettre d'invitation plus brochure sur la maison ouverte

V. Stratégies

Maintenant vous savez vos objectifs, votre groupe cible, votre message et moyens possibles de les atteindre. L'étape suivante est d'apporter toute l'information que vous

avez développé à ce point pour créer des stratégies, avec les activités d'appui, accomplir vos objectifs. Les stratégies décrivent une direction totale dans un plan de la communication. Les activités sont des actions spécifiées qui appuient des stratégies.

Exemple
Stratégie: Développer des invitations attirantes pour chaque groupe cible (secteur public, secteur privé, membres, ONG, etc.) afin que les invités soient tentés de venir à la maison ouverte.

- Activité 1 : Développer le thème, logo et graphique pour tous les matériaux
- Activité 2 : Écrire des lettres personnelles d'invitation à tous les invités
- Activité 3 : Donner personnellement la lettre d'invitation à des gens importants
- Activité 4 : Envoyer les autres lettres personnelles au moins trois semaines avant la maison ouverte
- Activité 5 : Développer une brochure sur la maison ouverte etc.

Dans notre exemple vous avez besoin aussi de développer une stratégie pour atteindre tous les membres, autres organisations, etc..

VI. Programme

Il y a beaucoup de raisons de créer un programme pour votre plan complété. La meilleure raison est qu'il vous permet de voir une étape à la fois, le programme entier, avec toutes les corrélations essentielles. Plus loin, il exige que vous établissiez les dates de 'voyage' pour les activités clés. Par exemple, si vous voulez organiser votre maison ouverte en Juin, votre calendrier devrait indiquer que le travail préparatif doit inclure la préparation de brochures en mars, contrats médiatiques et arrangements en avril, et toutes les confirmations, y compris les démonstrations de membres en mai.

Il est important d'inclure chaque élément virtuel de la campagne dans un plan compréhensif et intégré. Quand vous pouvez voir les activités cibles dans un programme calendrier continuel et linéaire, plus d'occasions et de possibilités de l'avantage supplémentaire peuvent devenir visibles. Assurez-vous que vous avez suffisamment de temps et aussi prenez en considération que pour quelques activités vous dépendez des autres personnes. Si vous voulez imprimer une brochure, vous devez prendre en considération que les imprimeries ont aussi d'autres travaux.

Exemple de programme

Stratégie: Développer des invitations attirantes pour chaque groupe cible (secteur public, secteur privé, membres, ONG, etc.) afin que les invités soient tentés de venir à la maison ouverte.

Activité	Délai	Responsable	Notes
Développer le thème, logo et graphique pour tous les matériaux	Fine janvier (4 semaines)	président de comité de l'événement	Pour la conception demander la compagnie professionnelle
Développer une brochure sur la maison ouverte	Mi-février (6 semaines)	président de comité de l'événement	Pour la conception demander la

			compagnie professionnelle
Écrire des lettres personnelles d'invitation à tous les invites	Fine février (8 semaines)	Secrétaire	
Donner personnellement les lettres d'invitation des gens importants	La première semaine de Mares (9 semaines)	Conseil Exécutif	
Envoyez les autres lettres personnelles au moins trois semaines avant la maison ouverte	Première semaine se Mars (9 semaines)	Secrétaire	

Un autre moyen est de faire une ligne de temps

Activité	Programme de temps (par nombre de semaines)	Responsable
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16	
Développer le thème, le logo et les graphiques pour tous les matériaux		Président du comité organisateur
Développer une brochure pour la maison ouverte		Président du comité organisateur
Ecrire les lettres personnelles pour les invitation a tous les invites		Secrétaire
Remettre les lettres d'invitation personnellement aux gens importants		Conseil Exécutif
Envoyer les autres lettres personnelles au moins trois semaines avant la maison ouverte		Secrétaire

VII. Évaluation

Il est important de mentionner les points d'évaluation périodique dans le calendrier. Pour les plans pluriannuels, les dates de l'évaluation devraient être incluses une fois au moins chaque année. Pour les plans plus courts, les intervalles de l'évaluation de six mois sont un minimum. Quand vous prenez le temps pour évaluer votre programme entier à un point spécifique dans son progrès, vous pouvez faire des changements exigés pour accomplir vos buts.

Pour finir, il est important pour vous de vous rendre compte que le programme esquissé dans ce document devrait être seulement utilisé comme un guide à développer un plan

réalisable avec un format structurel qui devrait permettre à tout type ou dimension d'association de commencer sa propre organisation de la communication. L'organisation adéquate dans le domaine de la communication est ce qui distingue les professionnels des amateurs.

Pièce jointe 15.3 Livraison de l'Information

L'une des raisons pour lesquelles les membres joignent des associations est recevoir de l'information qui peut les aider pour prendre de meilleures décisions au sujet de diriger leurs firmes. Servir le mieux les membres, l'association et son personnel doivent être capables d'accéder au genre d'information dont les membres ont besoin et être capable de distribuer cette information d'une manière opportune et effective. En plus de l'adhésion, il y a des autres groupes cible potentiels que votre association voudra communiquer avec y compris les médias, la communauté gouvernementale, la communauté de l'affaire, associations apparentées et organisations, et le public général. Chacun de ces groupes peut devoir être atteint d'une manière différente ou avec genres différents d'information.

Le porte-parole de l'association
Votre association est composée de nombreux individus et groupes y compris les cadres de l'association, membres du personnel, officiers, comités et membres individuels. Avec toutes ces sources potentielles d'information il est impératif que l'association désigne qui sera la source officielle d'information pour le groupe. Plus d'une source d'information peut causer confusion au sujet de la place de l'association et peut faire perdre à l'association la crédibilité de ceux qu'elle essaie de servir.

Dans beaucoup de cas le bureau de l'association sera considéré comme bureau central pour toute information qui est distribuée par l'association. L'information a pu être développée par une personne des communications du personnel, un comité des communications, le président ou par les cadres de l'association mais il devrait être éclairci à travers une personne /un bureau désigné afin que la production soit logique avec la politique de l'association.

Groupes cibles et messages
Il est important que votre association identifie ses groupes cible quand elle envoie l'information. Vos membres demanderont probablement la meilleure information de l'association et elle contiendra peut-être l'information plus discrète ou de propriétaire. Il peut ne pas être approprie de distribuer ce genre d'information aux médias ou le public général. Inversement, un élément d'information générale peut ne pas contenir le type d'information spécifique que les membres de l'association demandent.

Encore une fois c'est la responsabilité des membres du personnel de l'association ou bureau de communications pour constater qui est le groupe cible et le montant d'information qui sera publiée à ce groupe.

De même que les groupes cible sont spécifiques, aussi est le type d'information qui leur est envoyée. Pendant qu'un article qui vise les membres peut contenir plusieurs points considérables sur chacun, un communiqué de presse devrait avoir probablement seulement quelques points principaux avec seulement matière assez secondaire pour rendre l'histoire intéressant. L'information placée sur un site Web est conçue pour atteindre chaque groupe cible qui est compétent en informatique et par conséquent peut

être plus étendus permettant ainsi au lecteur de creuser dans le sujet aussi profondément que désiré.

Méthodes de communication pour les associations

Il y a de nombreuses méthodes pour l'association pour communiquer avec ses membres et les autres. Une association devrait regarder les moyens de communication disponible et choisir ceux-là qui paraissent être très approprié pour leurs buts et communiqueront le plus efficacement avec leur groupe cible. Utiliser beaucoup ou moyens de communication inappropriés pourrait vouloir dire que les ressources indues sont consacrées sans atteindre le groupe cible désiré.

Avec la grande variété de moyens de communication de l'association disponible, une collection vaste devrait être considérée, mais ceux les plus communément employés sont:

- *Bulletins d'informations* : Probablement la méthode la plus commune pour les associations de communiquer avec ses membres. Ils sont envoyés à intervalles réguliers et la forme imprimée reçue dans le courrier est encore présenté dans une manière qui est très confortable à beaucoup des membres de l'association d'aujourd'hui. Les bulletins d'informations postés ont l'inconvénient de communications plus lentes dans ce monde de vitesse, et sont plus chers à cause de l'impression et frais de poste. Le courriel ou bulletins d'informations en ligne peuvent être une réponse au coût et problèmes de l'opportunité, mais pour beaucoup d'associations, cette méthode ne peut pas atteindre une portion de leur groupe cible projeté.
- *Site Web* : Autorisez à tout individu d'accéder à l'information de votre association au moment qu'ils en ont besoin, et une fois que le site a été établi, les coûts d'impression sont bas. Encore une fois, cette méthode sera prospère seulement si la plupart des membres ont l'accès à l'Internet. Cette méthode ne fonctionne pas bien comme pour les communications qui sont supposées d'être lu sur base de temps d'autant plus que c'est passif et l'utilisateur doit se souvenir de vérifier le site Web pour recevoir plutôt qu'être incité.
- *Réunions informationnelles* : Les réunions fournissent un moyen interactif et centré pour l'information qui être dispersé. Les réunions prennent beaucoup de temps et des ressources pour arranger et participer, et peuvent ne pas contenir toujours le genre d'information dont les membres de l'association ont besoin.
- *Brochures* : Fournissent une méthode de disperser de l'information spécifique dans une manière attirante et concentré orientée vers un ensemble spécifique d'individus. Les coûts pour imprimer pourraient être un détriment, et la méthode de distribution ne peut pas être suffisante pour atteindre le groupe cible désiré.
- *Parutions des nouvelles* : Fournissent un moyen bon marché de publier de l'information à un grand nombre d'individus. Habituellement les parutions ne peuvent pas contenir une information très spécifique et le placement dans le journal peut signifier que tous les membres du groupe cible anticipé ne les voient pas toujours.
- *Articles du magazine* : Une méthode de disperser de l'information à un groupe cible déterminé. L'information est moins opportune dû à la nature périodique du magazine.

Le temps d'information
Quelques informations de l'association à communiquer aux membres et autres sont au sujet d'activités qui se produiront à temps distincts. Cette information doit être publié à temps pour le groupe cible désigné il faut alors planifier et préparer pour l'événement prochain. S'assurer que cette information est publiée sur une base opportune, un calendrier devrait être créé qui esquissera les dates pour chaque activité qui se produira dans le programme des communications.

En plus d'établir un horaire pour chaque activité, un calendrier tient aussi compte d'une vue totale du programme des communications pour le programme annuel. Il montrera toutes les étape ou activités qui se produiront et s'assurer que l'adhésion obtiendra un courant constant d'information de l'association pendant le cycle entier.

Évaluer les services de l'information
Aucun service ne sera conçu parfaitement et même les bons services devront évoluer pour satisfaire les besoins changeants de l'association, les membres et programmes. Une évaluation devrait être établie pour s'assurer que le service satisfait aux besoins et attentes de ceux qu'il doit servir. Une révision annuelle des services qui utilisent l'entrée du personnel de l'association, les cadres et membres de l'association aideront pour assurer que le service est a la fois effectif et satisfait aux besoins de l'adhésion.

De: IFDC, Association KADP Manuel Formation Modulaire

16. PLACE : Education

L'éducation fait partie de la *formation*, et c'est la dernière composante du PLACE. Il consiste à transférer la connaissance et apprendre des compétences dans le souci de changer le comportement et améliorer la vie professionnelle des membres de l'association. Dans cette session les participants discuteront les différents types des programmes de formation et apprendront comment organiser un tel programme.

Après la session les participants :

- Sauront les différents types des programmes de formation
- Sauront comment organiser un tel programme

Exercices du contenu (temps total 1 heure et 45 minutes)

16.1 Les programmes d'éducation (45 minutes)

16.2 Organiser les programmes éducationnels (60 minutes)

16.1 Les Programmes d'Education

Objectifs: Identifier des types différents de programmes éducationnels
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Expliquer que nous entrons dans la prochaine étape de PLACE : Éducation. Dites aux participants aussi que le terme **formation** est utilisé. Demandez si quelqu'un peut expliquer le terme 'formation' (transférer la connaissance et apprendre des compétences).

2. Faire un remue-méninges avec le groupe sur les programmes éducationnels qu'une association peut organiser. Assurez-vous de mentionner :
   - **Voyage d'étude** : un voyage dans le pays ou à l'étranger dans le souci de partager des expériences avec les autres organisations ou les compagnies et étudier leurs succès et échecs. La réaction, y compris recommandations, devrait être donnée à l'association.
   - **Voyage commerciale** : un voyage dans le pays ou à l'étranger pour rencontrer des associés (fournisseurs, clients) et développer des liaisons d'affaire. Pendant le voyage commercial les participants améliorent leur connaissance des marchés et environnement de l'affaire, avoir l'occasion de pratiquer leurs compétences du contact et compétences de la négociation, et faites des affaires de l'affaire.
   - **Journée terrain** : une démonstration sur terrain ou au travail (par exemple dans un magasin) montrer aux participants (paysans, revendeurs, clients, etc.) une nouvelle technologie (par exemple nouvelle graine de la carotte hybride, nouveau sécheur du cacao), nouvelles techniques (par exemple des techniques de pompage) ou meilleurs pratiques (par exemple la gestion de la fertilité du sol intégré, organisation de lieux du stockage). Un jour de terrain peut faire partie d'un plus grand programme de la démonstration du terrain.

Visite au SASOL (producteur d'engrais) en Afrique Sud, 2007

   - **Sensibilisation** : créer la conscience au sujet d'un certain sujet (par exemple sur les risques d'utiliser des faux produits) dans le groupe cible. En écoutant et/ou regardant des participants sont conscients de quelque chose (par exemple le risque prévu d'invasion par les criquets) et sont encouragés à prendre l'action nécessaire (par exemple moissonner plus tôt ou préparer les ventes d'insecticides anti- criquet).
   - **Programme de formation** : transférant la connaissance et apprendre des compétences pendant un cours fixe. Un formateur prendra des participants à

travers un programme préparé dans lequel un ou plusieurs sujets sont expliqués. Un programme de la formation est une très bonne façon d'apprendre des sujets qui sont non contestable, tel que sujets techniques.

- **Atelier** : semblable à un programme de formation mais ici la connaissance est transférée et les compétences sont apprises d'une façon plus interactive et des moyens participatifs. Un formateur prendra des participants à travers un programme dans lequel les participants échangent des idées et essaient d'appliquer ces idées à leur situation.
- **Tables rondes** : rencontre entre plusieurs bénéficiaires pour discuter un certain sujet.
- **Formation sur terrain** : comme un stage dans lequel une personne apprend de la connaissance et des compétences en travaillant sur place avec les gens, par exemple dans un magasin, sur terrain ou dans un bureau. La formation peut être pour un jour, une semaine ou même un mois ou plus longtemps. L'objectif est que la personne voit dans la pratique ce qui doit être fait.
- **Formation des Formateurs (FdF)** : cours de formation dans lequel les participants apprennent comment former. Dans une formation des formateurs le centre n'est pas sur les questions techniques (quoi enseigner), mais sur les compétences un formateur devrait avoir pour transférer de l'information.

Session de structure d'une session pendant le FdF Madagscar, 2007

3. Si l'association existe déjà depuis longtemps, demander aux participants quel type de programmes éducationnels ils ont déjà organisé. Demandez-leur quel autre programme serait désiré et faisable.

4. Demandez aux participants comment ils peuvent ajouter la valeur à leurs programmes éducationnels. Mentionner :
   a. **Montrer la valeur** : Vous pouvez montrer la valeur en utilisant les données de programme antérieur, par exemple affaires qui ont été faites pendant une étude ou visite commerciale, ou profit supplémentaire qui a été fait sur récoltes que les producteurs ont planté après un jour de terrain ou un champs de démonstration.
   b. **Certificats** : Encourager la participation et ajouter la valeur à votre programme les certificats devraient être donnés seulement à ce qui ont réussi une épreuve. Une alternative est de donner des certificats de compétence à ce qui ont passé l'épreuve et certificats de participation à ceux qui ont échoué.
   c. **Reconnaissance** : Essayez d'obtenir les programmes officiellement reconnus (ou patronné) par le gouvernement ou service d'autorisation. La première étape est d'obtenir l'autorisation d'imprimer le certificat qui est officiellement reconnu par le gouvernement. Le but ultime pourrait être que votre association est la fournisseuse officielle de programmes éducationnels qui sont exigés pour solliciter une autorisation de distribution ou d'exportation. Aussi un partenaire peut reconnaître un programme (par exemple être éligible à un programme de la subvention).

16.2 Organiser les Programmes Educationnels

Objectifs: Apprendre toutes le étapes pour organiser un programme éducationnel
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs
Les questions à être répondu sont écrites sur les cartes
Pièce jointe 16.1

Procédure :

1. Dites aux participants que pour organiser un programme éducationnel plusieurs étapes doivent être prises. Faire un remue-méninges ensemble sur ce que ces étapes pourraient être :
   i. Conduire une analyse des besoins
   ii. Définir le contenu
   iii. Identifier les personnes impliquées
   iv. Définir le lieu
   v. Définir le temps
   vi. Développer l'approche, méthodes et aides de la formation
   vii. Identifier les fonds / coût
   viii. Préparer l'évaluation
   ix. Suivie

2. Montrer un tableau lequel toutes les étapes sont écrites et une colonne vide pour 'questions à être répondues' et 'le responsable'. Maintenant distribuer les cartes où toutes 'questions à être répondues' sont écrites. Demandez que les participants les collent derrière l'étape correcte. Discutez chaque étape et ajoutez qui est responsable pour cette étape.

Etape	Description	Question à être répondue	Responsable
i	Analyse de besoin	Quel est le problème et est-ce le problème peut être résolu par un programme de formation ?	Association
ii	Le contenu	Qu'est-ce que notre association doit organiser pour faire face au vide d'apprentissage ?	Association
iii	Personnes	Quel est le groupe cible ? (les participants) Qui sont les personnes ressources ? (facilitateurs, formateurs) Qui sont les organisateurs ?	Association
iv	Lieu	Où est-ce que la formation aura lieu ?	Association
v	Temps	Quand est-ce que la formation aura lieu ?	Association
vi	Approches, méthodes, aide de formation	Comment est ce que la connaissance sera transférée ?	Formateur / Facilitateur
vii	Fonds	Comment est ce que notre association va	Association

		couvrir les coûts de formation ?	
viii	Evaluation	Quelle est la réaction de nos participants ? Quel est l'apprentissage de nos participants ?	Formateur/ Facilitateur
ix	Suivie	Est-ce que les participants ont change leur comportement ? Quels sont les résultats du programme de formation ?	Association

i. **Analyse des besoins** : avec une analyse des besoins vous définissez le problème qui a besoin d'être adressé et la solution pour résoudre ce problème. Peut être fait en interviewant des membres sur le travail ou pendant un événement commun, en observant le comportement et affaire de membres sur le travail, et par un questionnaire pendant un événement commun (tel que l'assemblée générale).
ii. **Type et contenu** : essayez de développer plusieurs options.
iii. **Les personnes impliquées** : participants, facilitateur/formateur, organisateur.
iv. **Lieu** : dans quel pays, dans quelle ville ou village, dans une pièce de conférence dans un hôtel ou sur terrain sous le manguier, dans le magasin d'un membre ou sur une démonstration dans le champs pour une formation sur terrain?
v. **Temps** : quel mois, jour, date, matin / après midi, programme du temps.
vi. **Approche, méthodes et aides de la formation** : pour chaque sujet on a besoin de discuter quelle méthode de formation sera utilisée pour transférer la connaissance et quelles sont les aides de la formation qui sont nécessaires.
vii. **Fonds / coûts** : combien est-ce que cela coûte et qui paiera quoi?
viii. **Évaluation** : réaction (est-ce qu'ils ont aime le programme), apprendre.
ix. **Suivie** : comportement et résultats (conséquence des changements behavioristes).

Note: L'évaluation et suivie pour un programme de formation sont complètement différents d'évaluation et suivie d'un projet.

3. Pièce jointe la liste de contrôle (Pièce jointe 16.1).

17. Le Processus de Planification

Les associations préparent un plan d'action pour décrire comment arriver d'une situation à une autre. Si une association veut aller de point A à B il est nécessaire de savoir la meilleure façon d'arriver là, d'autant plus il y a beaucoup de façon. Planifier a pour but de choisir la meilleure façon d'atteindre l'objectif. Il y a beaucoup de méthodes sophistiquées de faire un plan, et il y a beaucoup de terminologie pour appuyer le processus de planification. Cependant, un plan compliqué ne veut pas dire nécessairement un bon plan. Pour faire un bon plan quelques conditions doivent être prises en considération. En plus, il y a certaines étapes qui peuvent aider dans la préparation d'un bon plan. Dans cette session les participants apprendront à fixer des priorités, formuler des activités et utiliser cette information pour prépare un plan d'action.

Après la session les participants doivent être capables de :

- Passer à travers les processus de planification pour planifier les activités.
- Formuler des objectifs et des activités
- Préparer un plan d'action

Exercices du contenu (temps total 4 heures)
17.1 Introduction du sujet (15 minutes)
17.2 Le processus de planification (45 minutes)
17.3 Formuler les objectifs (45 minutes)
17.4 Les activités : mais comment ? (15 minutes)
17.5 Préparer le plan d'action (120 minutes)

Pièce jointe
17.1 Ramer à New York

17.1 Introduction du Sujet

Objectifs: Introduire les participants au sujet et leur montrer que la planification est nécessaire pour arriver quelque part
Temps nécessaire: 15 minutes
Matériel: Pièce jointe 17.1 'Ramer à New York'

Procédure :
1. Lire aux participants l'histoire 'Ramer à New York'. Changer le nom et la destination aux circonstances locales.

Ramer à New York
Un jour Kojo Boateng de Takoradi a décidé de visiter son frère à New York. Il a pris sa voiture et a commencé à conduire vers le Cercle de Marché où il a arrêté de regarder autour, a gratté sa tête et pensée au sujet de quoi faire ensuite. Heureusement à l'intersection il a vu son voisin.
« Est-ce que vous pouvez me dire s'il vous plaît dans quelle direction New York est ? » Kojo demandé.
« Bien, New York est à l'ouest », a répondu au voisin et il a signalé la direction.
Kojo a remercié son voisin et foule à la rue son voisin avait signalé.
Supposer qu'il peut avoir encore quelque distance en avant de lui, Kojo s'est arrêté à Barclays et a retiré 300,000 cedis. Alors il s'est dirige a la station Shell un peu plus loin et a conduit à l'ouest.
Il conduisait et conduisant jusqu'à ce qu'il ait atteint un genre de grillage. « Je veux aller à New York », a dit Kojo quand quelqu'un lui a demandé où il allait. L'autre personne a ri un morceau et a dit: « Bien, j'ai besoin de voir votre passeport » pour cela. bien sûr Kojo n'avait pas de passeport. « Alors je ne peux pas vous laisser passer », a dit la personne. « Mais je dois aller à New York », a dit Kojo, « S'il vous plaît dites-moi, est-ce que je peux prendre une autre route? » L'autre personne a maintenant ri même plus bruyant et dit: « Bien, vous pouvez essayer par l'océan ! »
Kojo a regardé autour et n'a pas vu tout océan. « Mais où est-ce que je peux trouver l'océan ? », il a demandé. « Seulement gauche de l'entrain », a dit l'autre personne. Et Kojo a tourné gauche et foule jusqu'à ce qu'il ait atteint beaucoup d'eau.
« Pour l'eau j'ai besoin d'un bateau », pensée que Kojo et lui ont commencé à demander autour louer un bateau. Ce n'était pas ce facile mais finalement il a trouvé un pêcheur qui était disposé à louer dehors son bateau pour 100,000 cedis. Bien que Kojo pensât que c'était un peu cher, il a payé le type et a mis le bateau dans l'eau. Et a commencé à pagayer.
Bien sûr cette eau était l'Océan Atlantique et c'est le dernier dont n'importe qui a entendu parler Kojo Boateng. Il est là-bas quelque part, dans le milieu de l'océan, essayer de ramer à New York avec une pagaie.

2. Discutez l'histoire avec les participants. Demandez-leur pourquoi Kojo n'a pas atteint New York.
   - Ressources limitées

- Aucune planification a long terme
- Aucune idée d'où il allait exactement
- Aucunes idées de procédures de voyage international (passeport pour traverser la frontière)

Mais il était très enthousiaste et a demandé beaucoup de questions sur le chemin. Il a demandé des questions valides et a reçu des réponses correctes mais encore cela l'a emmené au mauvais résultat.

2. Dites aux participants que le prochain sujet est le processus de planification pour planifier les activités.

17.2 Le Processus de Planification

Objectif: Introduire les participants aux étapes différentes dans le processus de planification et à la théorie SMART
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériel : Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Demandez aux participants si ils veulent voyager de Ghana à New York, de quelles choses générales est-ce qu'ils ont besoin de savoir avant qu'ils commencent leur voyage.

   a. *Où* vous êtes maintenant (point de départ)
   b. *Où* vous voulez aller à (le point final)
   c. *Comme* vous voulez y arriver (le processus)

   Le **point de départ** décrit où vous êtes maintenant et comment est la situation du moment. Le **point final** montre où vous voulez aller. Quelle est la situation que vous avez dans l'esprit ? **Le comment** décrit le processus de comment arriver du point de départ au point de final.
   Demander à quelques participants comme ils ont atteint la place où vous êtes maintenant. Faites référence au point de départ, le point final et comment ils sont arrivés là.

2. Dites-leur que pour atteindre ce point final ils ont besoin d'un plan **SMART**. Demandez si n'importe qui sait la signification de ces lettres, expliquez autrement.
   - **Spécifique** : ce que vous voulez devrait être clair et comment vous le voulez. Assurez-vous que les déclarations sont seulement interprétées d'une seule façon (c.-à-d. pas de place pour une interprétation alternative).
   - **Mesurable** : les résultats doivent être clairs et identifiables.
   - **Accessible et Accepter** : votre point final et moyens d'y arriver doivent être dans les limites des ressources. Il est aussi important que tous les bénéficiaires impliqués acceptent le processus de planification.
   - **Réaliste** : les plans doivent être pratique, raisonnable et sensible. Ils doivent en plus, être en rapport avec votre existence comme association.
   - **Temps limité** : il devrait y avoir une limite du temps.

3. Dites aux participants qu'il y a certaines étapes à prendre quand on traverse un processus de planification. Dans ce cours nous nous limiterons à quatre étapes. Qu'est-ce qu'ils pensent être les étapes à prendre ? Ils doivent penser au sujet du point de départ, point final et le plan.
   a. Définir des **objectifs**
   b. Définir une **stratégie** qui consiste aux :

- Activités
- Ressources
- Délais
- Responsabilités
- Budget

c. Fixer les indicateurs
d. Fixer les moments de suivie et d'évaluation

4. Brièvement expliquer pour chaque étape en quoi il consiste avec une attention spéciale à :
   - **Objectifs** : décrivent le point final, situation désirable pour le futur, et sont déclarés dans l'actif 'faire' moye avec délai
   - **Activités** : décrivent comme un objectif peut être accompli
   - **Ressources** : décrivent ce qui est exigé pour rendre effectif l'activité (ressources humaines, documents, etc., les ressources financières tomberont sous le budget)
   - **Temps** : date limite, ou temps de départ et temps final
   - **Responsabilités** : décrivent qui sera responsable pour l'activité, il doit être une personne, autrement aucun un ne prendra la responsabilité
   - **Budget** : combien est-ce que l'activité coûtera ?
   - **Indicateurs** : décrivent le résultat après l'exploit de l'objectif, par exemple, mémorandum de compréhension avec un partenaire pour rendre effectif des activités
   - **Suivie et evaluation** : le suivie est un processus qui consiste à voir si les activités sont encore sur piste et si l'ajustement est nécessaire, pendant que l'évaluation a lieu à la fin d'une activité ou projette pour voir si les objectifs avaient été accomplis

Objectif 1 :

Description d'activité	Indicateurs	Ressources nécessaires	Temps	Responsabilités	Budget

Objectif 2 :

Etc.

Demandez un exemple et essayez de compléter le tableau pour cet exemple.

17.3 Formuler les Objectifs

Objectif: Formuler des objectifs
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Demander qu'un des participants décrive ce qu'est un **objectif** (une description de ce que vous aimeriez accomplir).

2. Regarder tous les exercices que le groupe a fait pendant cet atelier de formation ou ateliers antérieurs (surtout la session 11 sur la communication interne et toutes les sessions sur PLACE). Divisez le groupe en sous-groupes et donnez-leur les titres suivants :
   a. Fortification organisationnelle de l'association
   b. Services aux membres
      - Plaidoyer
      - Avantages Financiers
      - Communication
      - Éducation
   c. Stabilité financière

   Laissez chaque groupe écrire le maximum 3 objectifs sous chaque titre.

3. Discutez les résultats dans la plénière et modifiez si nécessaire. Les résultats définitifs pourraient être comme suit:

1. **Renforcement organisationnel**
   - Optimisation du fonctionnement de l'association
   - Accroissement des adhésions
   - Création d'un réseau de communication structuré entre membres
   - Amélioration de l'implication des membres dans les activités et les rencontres

2. **Services aux membres : PLACE**
   - **Plaidoyer**
     - Obtention de la reconnaissance officielle du gouvernement et des partenaires
     - Début d'un programme pour lutter contre la vente illégale et la contrefaçon
   - **Avantages Financiers**
     - Facilitation de l'accès au crédit
     - Organisation de foires commerciales
     - Négociations de remises de prix pour les membres
   - **Communication**

- Dissémination des informations utiles aux membres
- Renforcement des alliances avec les partenaires (cibler des partenaires spécifiques)
- Amélioration de l'image de la profession par des campagnes de sensibilisation

- **Education**
  - Organisation de programmes de formation (essayer d'être précis)
  - Organisation de voyages d'études
  - Organisation de sorties terrain
  - Elaboration de plans de démonstration

3. Durabilité financière

- Mise au point d'un système d'écritures et de comptabilité solides
- Perception des contributions
- Perception des contributions des membres pour les prestations de services
- Trouver un parrainage pour les activités

17.4 Les Activités : Mais Comment?

Objectif: Montrer que les activités doivent être décrits clairement
Temps nécessaire: 15 minutes
Matériel: Aucun

Procédure :

1. Dites aux participants que dans le prochain exercice nous allons **formuler des activités** pour accomplir des objectifs. Les activités peuvent servir comme directives afin que tout le monde sache que faire et ce qui est attendu. Par conséquent il est important que les activités soient claires. Par exemple quand l'objectif est d'organiser au moins un atelier de formation, il n'est pas suffisant d'écrire : Organiser un atelier de formation.

2. Dites aux participants qu'avant que nous commencions nous allons faire un petit exercice qui est appelé « **Mais comment** ? » Vous pouvez donner un petit exemple (avec un collègue). Vous avez un objectif et vous allez décrire comme vous allez accomplir ceci. Chaque fois vous dites quelque chose, votre collègue demandera : Mais comment?

   L'objectif est que vous aimeriez aller quelque part.
   « Mais comment? »
   « Je prendrai un taxi. »
   « Mais comment? »
   « Je marcherai à la route, arrêter un taxi et entrer. »
   « Mais comment? »
   « Nous irons par… et… et qu'arriver à… où je sors. »
   « Mais comment? »
   « Je sortirai et payer le conducteur. »
   « Mais comment? »
   « Avec l'argent. »
   « Mais comment? »
   « Je vais à la banque. »
   « Mais comment? »
   « Je prends un taxi… »

3. Les participants doivent se mettre par deux et chaque participant peut sélectionner un objectif comme formulé sous exercice 17.3. Ils essaieront d'expliquer à leur partenaire comment ils vont accomplir cet objectif. La seule réponse que leur partenaire peut donner est: Mais comment ?

4. Après quelques minutes échanger des rôles.

5. Dites aux participants qu'un plan d'action ne devrait jamais contenir tous les détails qui ont été mentionnés pendant l'exercice. C'est juste leur donner une idée d'activités et qu'il y a beaucoup de choses impliquées dans l’organisation de quelque chose.

17.5 Préparer le Plan d'Action

Objectif: Préparer un premier avant-projet d'un plan d'action.
Temps nécessaire: 120 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Ecrire tous les **objectifs** identifiés dans exercice 17.3 sur papiers séparés et collez-les sur le mur. Donnez un marqueur à chaque participant et donnez-leur chacun un ou deux objectifs pour travailler sur (selon la dimension du groupe). Dites aux participants qu'ils doivent identifier des **activités** pour chaque objectif.

2. Laisser les participants se promener pour voir ce que les autres ont écrit.

Identifier les activités pour chaque objectif
OYSAIDA, Ibadan, Nigeria 2005

3. Discuter les résultats dans la plénière. (Si vous remarquez que les participants ont des problèmes à identifier des activités, vous pouvez les laisser aussi circuler et ajouter des activités aux autres papiers).

4. Prenez un des objectifs comme un exemple et inscrivez toutes les activités par ordre logique. Avec le groupe écrivez des **indicateurs**, **les ressources nécessaires**, **délais**, qui sera **responsable** pour chaque activité et le **budge**t.

5. Divisez le groupe en sous-groupes et donnez deux objectifs à chaque sous-groupe. Pour chaque objectif ils doivent préparer le tableau suivant :

Objectif 1 :

Description d'activité	Indicateurs	Ressources nécessaires	Délais	Responsabilités	Budget

Objectif 2 :

Etc.

Vous pouvez dire aux participants de mettre les activités dans l'ordre le plus logique et alors compléter le reste du tableau.

6. Chaque groupe doit présenter les résultats. Menez à bonne fin le plan d'action avec le groupe.

   Note: Vous pouvez faire cet exercice pour le plan annuel d'action mais aussi pour un plus long terme (3 années). Pour un plan d'action pour un plus long terme, vous ne devez pas décrire des activités en détail. Informez des participants au sujet du délai avant que vous commenciez l'exercice.

Piece jointe 17.1 Ramer à New York

Une adaptation de Ramer à Paris

Origine
L'histoire 'Ramer à New York' décrit comment un grand nombre d'associations conduisent leurs planifications. Avec une grande quantité d'enthousiasme et un certain montant de ressources, poser des questions et recevoir des réponses le long du chemin, ils frappent dehors dans la direction générale du futur, confiant qu'ils résoudront chaque problème et traverser chaque barrière qu'ils affrontent. Finalement, la plupart découvriront que ce n'est pas assez bon.

Dans les réalités de notre monde, voyager avec succès à New York vous devez en premier lieu une bonne compréhension de New York qu'un sens vague d'où est. Il est important de savoir non seulement qu'il y a un océan entre New York et l'Afrique, mais aussi que New York est localisé dans un autre pays dans une zone temps différente où ils utilisent une monnaie différente et où le gouvernement préfère vraiment que vous apparaissez déjà avec un passeport valide et visa en main.

Les plans prospères prennent beaucoup de formes et sont utilisés pour accomplir une collection sans bornes de buts grand et petit. Nous planifions constamment. Même une foule suit un plan de sortes ; il est conçu juste pauvrement et incohérent. La bonne planification est le résultat d'une identifier claire de résultats désirés, en comprenant la nature d'obstacles dans le chemin et sélectionnant le chemin qui amènera le groupe à une conclusion prospère. Planifier est une affaire de répondre aux questions. Le point de départ sur la route d'une bonne planification est de poser les bonnes questions dans le bon ordre.

Les questions varieront selon le résultat poursuivi. Quelques-unes sont universelles et presque toujours nécessaires d'être demandées, telles que :
« Quelles sont les activités que nous voulons entreprendre maintenant ? »
« Qu'est-ce que nos membres attendent de nous? »
« Qui ou quoi sont nos partenaires? »

Quelques-unes sont plus spécifiques aux besoins d'un groupe spécifique dans une discipline spécifique, telles que :
« Qui sera responsable pour décider si nous commençons un nouveau projet? »
« Comment est-ce que nous pouvons atteindre nos membres? »
« Comment est-ce que nous pouvons obtenir les fonds? »

Sélectionner les questions correctes, placer les questions dans la meilleure séquence, et leur répondre complètement est essentiel pour un plan prospère. C'est un thème que vous trouverez répété à travers 'Ramer à New York'. Kojo Boateng a demandé des questions valides et a reçu des réponses correctes qui l'ont emmené au mauvais résultat.

18. La Chaîne de la Valeur

Les associations de l'agro-industrie sont la partie de valeur de la denrée enchaîne et chacun a son propre rôle a jouer. Dans cette session les participants regarderont la chaîne et définiront des rôles de leur association.

De nos jours beaucoup de projets sont concentrés sur la chaîne de la valeur de la denrée. Cette session se concentrera seulement sur les essentiels d'une telle chaîne.

Après la session les participants :

- Sauront ce qu'une chaîne de la valeur est et comment il fonctionne
- Ont identifié des rôles possibles de leur association dans la chaîne de la valeur

Exercices du contenu (temps total 2 heures et 30 minutes)
18.1 Construire la chaîne de la valeur (90 minutes)
18.2 Le rôle de l'association (60 minutes)

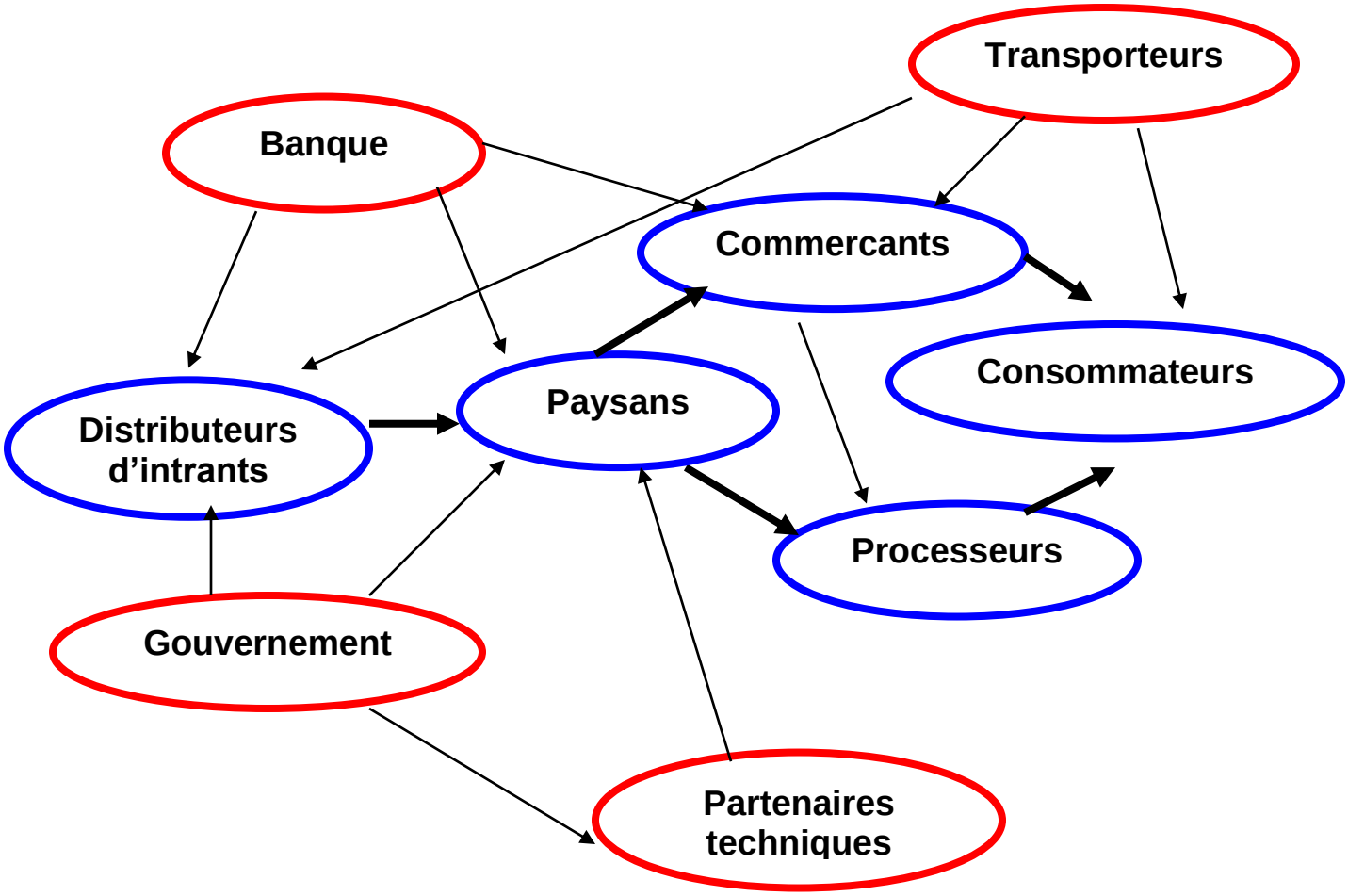
18.1 Construire la Chaîne de la Valeur

Temps nécessaire: 90 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Demander si n'importe qui sait ce qu'une **chaîne de la denrée**. Une chaîne de la denrée est un système qui implique tout les bénéficiaires de production aux consommateurs pour une denrée. Demandez ce qu'une chaîne de la valeur est. Une chaîne de la valeur fait référence à une série d'activités qui créent et accumulent la valeur. La valeur entre dans la forme de produits et services (marchandises tangibles), mais aussi connaissance et compétences (marchandises intangibles).

2. Demander aux participants qui sont les acteurs d'une chaîne de la valeur. Ce peut être des paysans, revendeurs de l'entrée, négociants, gouvernement, fournisseurs du service, etc. Maintenant demandez-leur comme ces acteurs peuvent former une chaîne. Faites référence à une vraie chaîne dans laquelle les liens sont reliés. Visualisez-le avec un dessin:



3. Divisez les participants en sous groupes de 3 à 4 personnes. Laissez chaque groupe sélectionner une denrée. Laissez chaque groupe construire une chaîne de la denrée pour la denrée sélectionnée. Si les gens sont de la même région ou région ils peuvent ajouter des noms à la chaîne de la valeur, par exemple le nom spécifique d'une organisation des producteurs.

4. Discutez les résultats. Regardez les acteurs qui sont mentionnés et s'assurer que les acteurs les plus importants sont dedans.

Faire le puzzle pour montrer l'importance de collaboration Pretoria, Afrique Sud 2007

18.2 Le Rôle de l'Association

Temps nécessaire: 60 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Former les groupes différents et donner une chaîne de la valeur qui a été produite pendant exercice 18.1 à chaque groupe. Laissez chaque groupe discuter le rôle de l'association à laquelle ils appartiennent (paysans, distributers d'intrants, négociants, processeurs). Si les gens appartiennent à des associations différentes, réunissez tous les fermiers, tous les revendeurs, etc..

2. Discutez les résultats. Les résultats possibles peuvent être :
   - Liaisons avec partenaires pour plaidoyer, avantages financiers, etc.
   - Négocier de la part de membres par exemple sur les conditions pour délivrer des denrées, prix, transport, etc.
   - Fournir la connaissance technique nécessaire aux membres pour travailler dans la chaîne de la denrée, par exemple sur qualité ou quantité

3. Est-ce que l'association peut jouer ce rôle ? Est-ce qu'ils ont assez de connaissance technique par exemple ou le pourvoir de négociation ? Qu'est-ce qui manque encore et comment est ce que cela peut être résolue ?

19. La Renforcement de Partenariats

Une association n'opère pas seul dans un environnement. Il y a beaucoup d'autres acteurs et chacun a un rôle différent à jouer. Dans cette session l'environnement dans lequel l'association opère sera analysé. Une approche générale est utilisée dans cette session. Cependant, tous les exercices peuvent être utilisés pour cas spécifiques ou problèmes, par exemple pour les activités du plaidoyer.

Ce n'est pas nécessaire de faire les exercices dans l'ordre, vous pouvez sélectionner un ou deux dépendant de ce que vous aimeriez faire avec l'information. Si vous aimeriez utiliser les résultats pour préparer un plan d'action vous pouvez faire l'exercice 19.1 et 19.2 ou 19.1 et 19.3. L'exercice 19.4 est un exercice autonome qui peut être utilisé dans un atelier des bénéficiaires ou un atelier avec beaucoup d'acteurs différents. L'exercice 19.5 est de préparer des actions concrètes pour construire le partenariat.

Après cette session les participants ont :

- Identifié tous les acteurs dans l'environnement de l'association
- Identifié les partenaires clés de l'association
- Dessiné les niveaux de collaborations entre acteurs et analysé la situation
- A identifié les tâches des acteurs différents et a analysé la situation
- Fait du brainstorming sur comment construire une association

Exercices du contenu (temps total 5 heures et 30 minutes)
19.1 Les acteurs clés (60 minutes)
19.2 Image de la collaboration (60 minutes)
19.3 Partage des tâches (90 minutes)
19.4 Collaboration mutuelle (60 minutes)
19.5 Construction du partenariat (60 minutes)

Pièce jointe
19.1 Liste de collaboration

19.1 Les Acteurs Clés

Objectifs: Identifier tous les acteurs et acteurs clef actif dans l'environnement de l'association
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs
Cartes en couleur
Tableau pour coller les cartes

Procédure :

1. Dites aux participants que dans le prochain exercice nous allons identifier tous les **acteurs** qui sont présents dans l'environnement de l'association. Demandez que les participants écrivent chaque acteur sur une carte en couleur séparée. Faites la distinction entre **groupes et individus** (par exemple en utilisant une couleur différente).

2. Coller toutes les cartes sur le tableau et essayer de les **grouper**. Pour les associations agricoles vous pouvez utiliser les catégories suivantes :

   a. Décideurs : ministères et agences gouvernementales, sur le niveau local et régional ou niveau de district
   b. Bailleurs de fonds / partenaires techniques
   c. Fabricants d'intrants / importateurs d'intrants agricoles
   d. Distributeurs / détaillants d'intrants agricoles
   e. Producteurs de produits agricoles
   f. Commerçants / intermédiaires
   g. Processeurs / transformateurs
   h. Clients
   i. Chercheurs
   j. Éducation / instituts de formation : aussi services de vulgarisation
   k. Fournisseurs de service : fournisseurs de crédits, assurance, transporteurs

   Listing stakeholders for APFOG, Tamale, Ghana 2006

   Selon le type de groupe que vous travaillez avec (producteurs ou distributeurs d'intrants) vous pouvez sélectionner les catégories dont vous avez besoin.

3. Demander aux participants qui sont les **acteurs clés** (ceux qui jouent un rôle important) pour l'association et marquer ces cartes. Cela peut être des acteurs que collaborent déjà avec l'association à ce moment, mais aussi ceux qui ne sont pas encore liés à l'association.

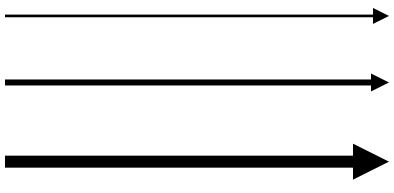
19.2 Image de la Collaboration

Objectifs: Dresser une carte le niveau de collaboration entre les acteurs différents
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs
Cartes en couleur d'exercice 19.1
Papier Kraft

Procédure :

1. Dites aux participants que nous allons regarder la collaboration entre différents acteurs. La collaboration peut paraître dans beaucoup de formes. Pour distinguer les niveaux différents de collaboration, vous pouvez utiliser l'échelle de la collaboration qui consiste en cinq niveaux différents :
   a. **Partage passif de connaissances** : dissémination de l'information, un acteur donne de l'information à l'autre acteur, communication unilatérale.
   b. **Partage actif de connaissances** : deux acteurs échangent de l'information, communication bilatérale.
   c. **Action commune** : les acteurs ont partagé des activités, en organisant ensemble par exemple un atelier.
   d. **Stratégie commune** : deux acteurs partagent ensemble une vision et travail pour accomplir cette vision à travers plans d'action communs.
   e. **Regrouper des ressources** : les acteurs partagent des ressources, par exemple espace de bureau, voitures ou ressources humaines (personnel).

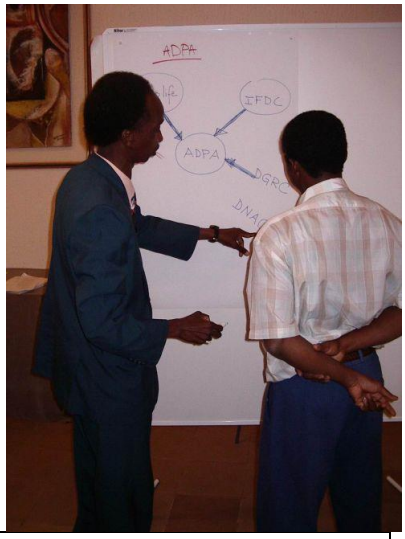
2. Regarder les résultats de l'exercice 19.1 et copier les acteurs clés. Divisez le groupe en deux ou trois groupes. Chaque groupe doit essayer de développer un diagramme qui utilise des cartes, papiers et des flèches pour indiquer la collaboration existante entre les acteurs. Ils peuvent utiliser le papier kraft pour approcher le diagramme. Les groupes peuvent utiliser les couleurs différentes ou épaisseur de flèches pour indiquer des niveaux différents de collaboration. Par exemple :



3. Regarder aux résultats et essayer de développer **un diagramme** hors des résultats. Qui collabore très intensivement avec qui ? Quelles sont les faibles collaborations ? Quels les acteurs paraissent être au centre du système ?

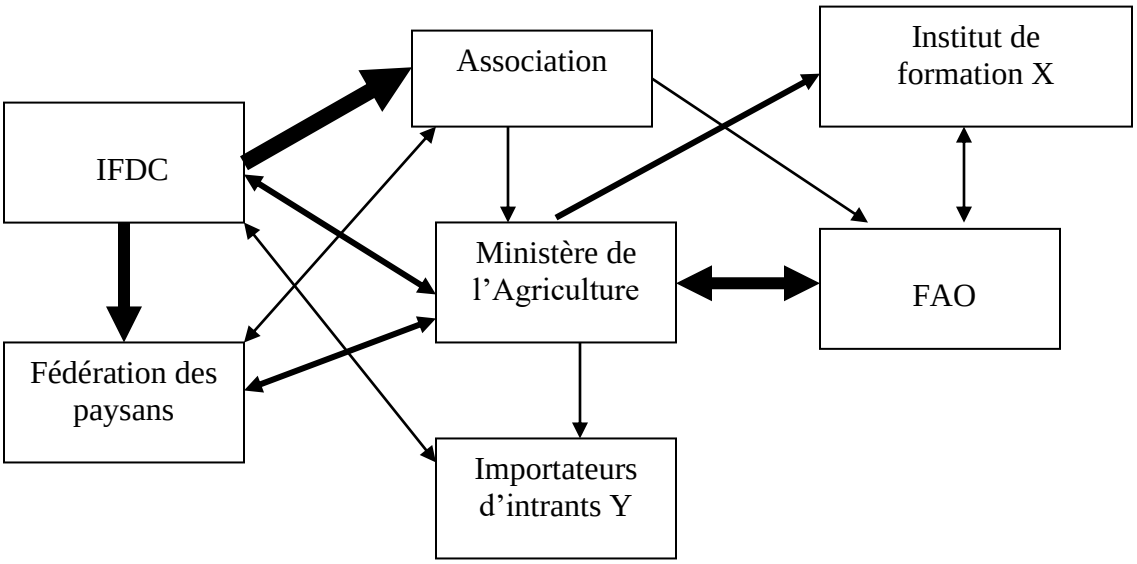
4. Regarder le **rôle de l'association**. Est-ce que l'association collabore avec les acteurs clés ? Si oui, quel genre de collaboration (faites référence à l'échelle de collaboration)? Si pas, pourquoi pas ? Est-ce que la collaboration avec eux est

désirable ? Est-ce que l'association collabore avec les acteurs dans toutes les catégories (utilisez des résultats d'exercice 19.1) ? Quelles sont les catégories sous représentés ? Pourquoi ? Est-ce qu'il est désirable d'établir des contacts avec eux ? Aussi regarder le lien existant. Est-ce que ces liens sont toujours désirables ? Si les liens avaient coûté beaucoup d'énergie mais ne produire rien de positif, peut-être qu'il est temps de dépenser moins de temps sur ce lien.



Mapping partners for ADPA Bamako, Mali 2003

Exemple de collaboration:



L'association a un lien mutuel très fort avec IFDC et un plus faible avec la Fédération pour les paysans. Ils ont un lien à sens unique avec FAO et le Ministère d'Agriculture. Cependant, le Ministère et FAO ont des liens mutuels forts et aussi IFDC et la Fédération pour les paysans ont un lien fort. Dans cette image c'est clair que le Ministère d'Agriculture est dans le centre de toutes les liaisons, et que l'association n'a pas de liaisons du tout avec l'Institut de la formation X et l'Importateur d'intrants Y. Néanmoins, les deux seraient des partenaires intéressants d'autant plus que l'importateur est un distributeur possible d'entrées et l'institut de formation fournit des ateliers de formation pour les distributeurs d'intrant et paysans.

19.3 Partage de Tâche

Objectifs: Identifier qui fait quoi et où sont les niches pour l'association
Temps nécessaire: 90 minutes
Matériel: Papiers
Marqueurs
Cartes en couleurs d'exercice 19.1
Papier Kraft

Procédure :

1. Dessiner un tableau sur le papier Kraft avec tous les acteurs comme identifié dans l'exercice 19.1 comme lignes et **tâches possible** comme colonnes. Assurez-vous que vous ajoutez l'association elle-même et aussi les membres de l'association dans les lignes. Vous pouvez utiliser les tâches suivantes :
   a. Décider de la politique
   b. Faire la recherche
   c. Financer des organisations ou des associations
   d. Fournir le crédit
   e. Former
   f. Disséminer d'information : si nécessaire faites la distinction entre information technique et information de marche
   g. Vendre ou acheter de produits
   h. Fournir d'entrants
   i. Fournir des services

Lister les taches pour KASAIDA Kano, Nigeria 2005

Selon avec quel type de groupe vous travaillez (producteurs ou distributeurs d'intrants), vous pouvez sélectionner les catégories dont vous avez besoin.

2. Demander aux participants au sujet des **activités** présentes de chaque acteur en utilisant les numéros des X suivante :
   X pour petite participation
   XX pour participation
   XXX pour une grande participation

3. Après avoir fini le tableau, discutez ce que sont les tâches sous-représentées. Quelles sont les tâches qui chevauchent ?

4. Regarder **les tâches de l'association**. Est-ce qu'ils exécutent des tâches que beaucoup d'autres acteurs exécutent aussi ? Quelle est la valeur ajoutée de l'association dans cette tâche ? Est-ce que l'association est impliquée dans les tâches qui sont sous-représentées ? Comment est-ce que l'association peut exploiter ceci ? Est-ce qu'il y a

une tâche qui est sous-représentée dans laquelle l'association peut jouer un rôle ? Liez les tâches à PLACE. Est-ce que les autres acteurs sont impliqués aussi dans PLACE?

5. Discuter quelques acteurs où aucune tâche n'est mentionnée. Cela veut dire que les participants ne sont pas **informés** de ce qu'un certain acteur fait. Si c'est un des acteurs clés l'association devrait faire un effort pour savoir les activités dans lesquelles ce partenaire est impliqué.

Notez-en 1: Cet exercice fonctionne bien si le groupe est petit (5-6 participants). Avec les plus grands groupes vous pouvez diviser les acteurs dans des groupes différents. Cependant, la plupart des temps, les participants auront besoin de conseil quand discuter des tâches. Par exemple, ils diront que l'association achète et vend des intrants alors que dans la plupart des cas ce sera les membres qui achèteront et vendront et pas l'association. Aussi les tâches de bailleurs de fonds et partenaires techniques peuvent être confondues. Par exemple: les partenaires techniques ne font pas de politiques ; ils peuvent aider le gouvernement à faire des politiques ou ils peuvent l'influencer. Mais bien que le tableau ne puisse pas être remplie correctement, il fournit encore aux participants l'occasion de se demander au sujet de ce que fait les partenaires exactement et il n'est pas toujours facile d'identifier les tâches.

Note 2: Pour réduire le temps de l'exercice vous pouvez vous concentrer aussi seulement sur les acteurs clés. L'inconvénient est que vous n'obtenez pas une bonne vue d'ensemble de la division de la tâche et les intervalles et les chevauchements.

19.4 Collaboration Mutuelle

Cet exercice peut être utilisé si vous avez un groupe de bénéficiaires et vous voulez dresser une carte de collaboration mutuelle entre les acteurs qui sont présents, par exemple une organisation du point culminé avec différentes organisations des fermier comme membres ou pendant un atelier de bénéficiaires.

Objectifs: Dresser une carte de collaboration mutuelle entre plusieurs acteurs et identifier la collaboration désirable
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériel: Papiers
Marqueurs
Pièce jointe 19.1
Matrice préparée sur papier Kraft ou papier à Padex

Procédure:

1. Préparer une liste de collaboration (voir pièce jointe 19.1 par exemple).Tous les acteurs qui sont sur la liste doivent être présents pendant l'atelier.

2. Donner à chaque acteur ou association la liste de collaboration. Chaque acteur doit inscrire le **niveau de collaboration** avec les autres acteurs. La collaboration peut être à trois niveaux :
   a. Forte
   b. Faible
   c. Non existante

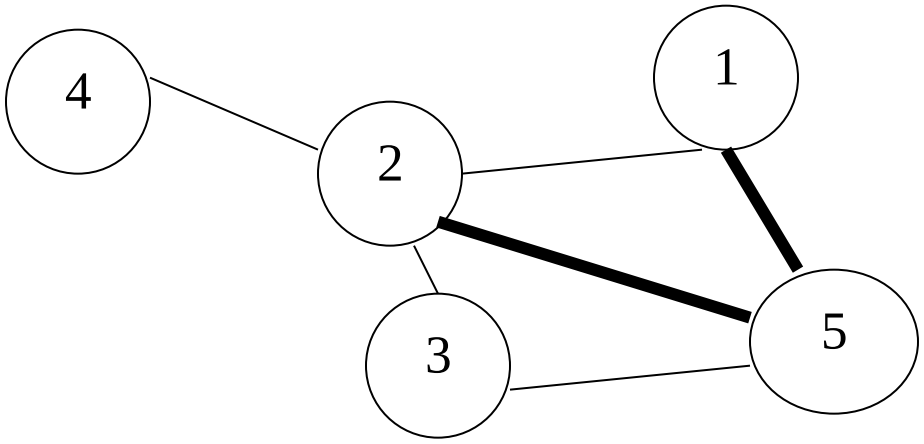
3. Rassembler tous les papiers et faites une **matrice** à partir des résultats. La couleur rouge est utilisé pour bonne (forte) collaboration, pendant que la couleur bleu est utilisé pour faible (froide) collaboration. Aucune collaboration n'est marquée avec un espace vierge. Vous remplissez les résultats par acteur dans les colonnes. Donc les résultats d'acteur 1 vous les remplissez dans la colonne d'acteur 1 (dans l'exemple de la matrice au-dessous, l'acteur 1 mentionné a une forte collaboration avec acteur 2 et 5). Il y a une **mutuelle collaboration** (mentionnée avec la lettre 'm' dans la matrice) quand les deux acteurs considèrent la collaboration comme forte (dans l'exemple de la matrice au-dessous l'acteur 1 mentionné a une collaboration forte avec l'acteur 5, et aussi l'acteur 5 mentionné a une forte collaboration avec acteur 1). Le résultat est une matrice suivante :

Mentionne comme partenaire de collaboration	A la recherche de la collaboration				
	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4	Acteur 5
Acteur 1	x				m
Acteur 2		x			m
Acteur 3			x		
Acteur 4				x	
Acteur 5	m	m			x
# de collaboration mutuelle	1	1	0	0	2

La matrice montre la collaboration présente entre les acteurs. Vous pouvez lire la matrice comme suit : Acteur 1 (voir la colonne) a mentionné une forte collaboration avec acteur 2 et 5. Mais l'acteur 2 a mentionné une faible collaboration avec acteur 1 qui signifie qu'il y a la collaboration, mais pas mutuelle. Cependant, l'acteur 5 a mentionné une forte collaboration avec acteur 1 ce qui donne une collaboration mutuelle. L'acteur 5 a deux collaborations mutuelles avec acteur 1 et 2, et une faible collaboration avec acteur 3, ce qui a été aussi mentionné par acteur 3. Donc l'acteur 5 a une idée réaliste du niveau de collaboration avec les autres acteurs. Ceci est le contraire pour acteur 4 qui pense qu'il a deux fortes collaborations avec acteur 2 et 5, mais ils ne sont pas mutuelles, depuis que l'acteur 2 a considéré la collaboration avec acteur 4 comme froide, et l'acteur 5 n'a même pas mentionné aucune collaboration avec acteur 4.

4. Essayer de faire **un diagramme** à partir de la matrice précitée en utilisant des flèches. Une ligne foncée signifie qu'il y a collaboration mutuelle, pendant qu'une ligne mince signifie que la collaboration est faible. Quand un acteur mentionne une collaboration forte, pendant que les autres mentionnent une faible collaboration, cela est considéré comme une faible collaboration. Quand un acteur mentionne une forte collaboration ou faible, pendant que les autres sont comme non existants, la collaboration est considérée comme non existante.

   Pour la matrice dans notre exemple le diagramme serait comme suit:



Le diagramme montre la collaboration présente entre acteurs. Une ligne foncée montre une collaboration mutuelle. Le diagramme montre qu'acteur que 2 et 5 sont dans le centre de collaboration, pendant qu'acteur 4 se positionne à côté.

5. Répéter l'exercice entier en commençant par le point 1, mais maintenant demandez qu'on remplisse le niveau de **collaboration désirée**. La matrice et le diagramme qui vont suivre décrivent la situation désirée.

6. Comparez les deux matrices et diagrammes. Où sont les opportunités pour une forte collaboration? Aussi regarder où la collaboration est au moment mais pas désiré. Cela pourrait montrer un gaspillage d'effort et de temps qui peuvent être mieux utilisés pour les autres contacts.

Note: Cet exercice peut être très confrontant, surtout quand un acteur mentionne une forte collaboration, pendant que les autres mentionnent une collaboration non existante. Discuter les différentes interprétations de partenariat. L'un peut considérer la dissémination de l'information comme une forte collaboration, pendant qu'un autre acteur considère ceci comme une collaboration non existante.

19.5 Construction du Partenariat

Objectif: Formuler des actions concrètes pour construire l'association
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs
Cartes colorées de l'exercice 19.1

Procédure:

1. Regarder avec le groupe aux acteurs clés qui ont été identifiés dans l'exercice 19.1 et laissez les sélectionne deux ou trois avec qui ils aimeraient construire un partenariat.

2. Divisez des participants dans deux ou trois groupes et donnez à chaque groupe un acteur identifié dans l'étape antérieure.

Construction du partenariat APFOG, Tamale, Ghana 2006

3. Chaque groupe doit répondre aux questions suivantes :
   a. Quelle est **l'activité principale** de ce partenaire ?
   b. Qu'est-ce que l'association **veut** de ce partenaire ?
   c. Qu'est-ce que l'association peut **offrir** à ce partenaire ?
   d. Quelles sont les **étapes** possibles prendre pour construire ce partenariat ?

4. Chaque groupe doit présenter ses résultats. Pensez a ce qui suit :
   a. **Activité principale** : si les participants ne sont pas capables d'identifier les activités principales exactes, ils devraient rassembler en premier lieu plus d'information sur ce partenaire, avant de l'approcher
   b. **Vouloir** : assurez-vous qu'ils formulent des buts spécifiques et concrets
   c. **Offrir**: cela doit être réaliste et faisable
   d. **Etapes Possibles** :
      - Rassembler de l'information au sujet du partenaire (par site Web, brochures, plan d'action, rapports annuels, etc.)
      - Préparer la documentation au sujet de l'association et ses activités
      - Etre sur la liste de correspondance du partenaire
      - Envoyer au partenaire sur une base régulière l'information au sujet de l'association
      - Identifier les domaines de collaboration et formuler une proposition sur une collaboration concrète
      - Contacter le partenaire pour discuter la proposition
      - Faire suite à la réunion (en leur envoyant des minutes ou rappel)
      - Organiser une activité commune
      - Donner la réaction après l'activité

Note: Les résultats de cet exercice peuvent être utilisés pour le plan d'action.

Pièce jointe 19.1 Liste de Collaboration

Nom d'acteur : _____

Ecrire pour chaque acteur le niveau de collaboration. La collaboration peut être :

- Bonne
- Faible
- Non existante

Acteur	Niveau de collaboration
Acteur 1	
Acteur 2	
Acteur 3	
Acteur 4	
Acteur 5	
Acteur 6	
Acteur 7	
Acteur 8	
Acteur 9	
Acteur 10	

20. Les Réunions

Toutes les associations, quelles soient petites ou grandes, organisent des réunions sous la forme de réunions annuelles, réunions du conseil, réunions spéciales pour discuter des sujets pressants ou prendre des décisions, etc. La plupart des gens pensent que les réunions sont un gaspillage de temps parce qu'il y a souvent trop de discours et peu d'actions prises. Pour éviter que les membres restent à l'écart de réunions ou arrivent très en retard, il est important d'organiser et faciliter des réunions de façon que seulement les sujets importants sont discutée, les discussions ne sont pas inutilement longues et les membres voient les avantages de la réunion. Cette session donne des directions aux participants sur comment organiser et faciliter des réunions.

Après la session les participants doivent être capables de :

- Organiser une réunion
- Préparer l'ordre du jour d'une réunion
- Diriger les discussions

Exercices du contenu (temps total 4 heures et 30 minutes)
20.1 Introduction : chaises en mouvement (45 minutes)
20.2 Préparer une réunion (45 minutes)
20.3 Formuler les arguments (90 minutes)
20.4 Diriger le discussions (90 minutes)

Pièce jointe
20.1 Organiser une réunion
20.2 Rôle du président et des membres

20.1 Introduction : Chaises en Mouvement

Objectif: Introduire des participants au sujet de comment organiser des réunions et leur donner une idée sur les erreurs communes.
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs
Petits papiers avec différentes directives

Procédure :
1. Préparer de petits papiers avec les directives. Chaque morceau de papier décrira seulement une instruction. Il y a trois directives différentes :
   a. Déplacer toutes les chaises dans la pièce pour qu'ils forment un cercle
   b. Déplacer toutes les chaises dans la pièce pour qu'ils forment une ligne
   c. Déplacer toutes les chaises dans la pièce vers un seul coin de la salle

2. Dites aux participants que nous allons organiser une petite **réunion**. Il y a seulement un sujet sur l'ordre du jour et c'est « chaises en mouvement ». Chacun d'eux obtiendra des directives sur ce sujet. Donnez un morceau de papier à chaque participant avec une des directives.

3. Laissez-les emporter leurs directives. Probablement la plupart des gens justent commenceront à déplacer des chaises. À un point quelqu'un prendra l'initiative pour organiser ceci d'une meilleure façon et peut trouver que tout le monde a des directives différentes. Une autre possibilité est qu'une personne essaiera d'organiser tout du début. Laissez-les continuer jusqu' a ce que les mouvements s'arrêtent.

4. Discuter ce qui s'est passé. Demandez qu'une personne lise l'instruction. Demandez qui avait la même instruction. Demandez qui avait une instruction différente et laissez les lire à haute voix. Aussi demandez pour l'autre instruction. Qu'est-ce qui s'est passé? Pourquoi est-ce que les gens ont commencé à juste déplacer des chaises ? Est-ce qu'ils pensaient que tout le monde avait la même instruction ? Quand est-ce que les gens ont commencé à parler l'un à l'autre ? Quel en était le résultat ?

5. L'ordre du jour était « chaises en mouvement ». Quels étaient les **objectifs** ? Les objectifs n'étaient pas clairs. En fait : il y avait trois objectifs différents. Souvent nous constatons ceci dans une réunion. L'ordre du jour ne déclare pas les objectifs. Par conséquent, personne ne sait réellement ce qui va être discuté.

20.2 Préparer une Réunion

Objectif Etre informé de l'importance de préparer des réunions et savoir comment préparer des réunions.
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Commence la session en demandant quels types de réunions sont organisés dans leur association. Demandez si les réunions sont régulières et qui y assiste. Demandez aux participants comme ils préparent une réunion et qui prépare une réunion. Probablement ils mentionneront préparer l'ordre du jour, inviter tout le monde et la logistique.

2. Dites aux participants qu'il y a trois étapes à prendre pour organiser une réunion :
   a. Organiser la réunion: pourquoi, qui, où et quand
   b. Informer les membres
   c. Préparer la réunion: préparations d'ordre du jour, résultats attendus,

3. Discutez toutes les étapes en utilisant chapitre 20.1 de kit de démarrage pour vous guider. Demandez aux participants des exemples de réunions qu'ils ont assisté ou organisés.

20.3 Formuler les Arguments

Objectif: Etre capable de formuler des arguments pendant une discussion ou réunion
Temps nécessaire: 90 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Dites aux participants que nous allons organiser **un débat.** Divisez les participants dans deux groupes. Sélectionnez un sujet (oui ou non introduction des frais pour les services ou un autre sujet) et faites une déclaration (par exemple : les membres devraient payer des frais pour les services). Montrez cette déclaration aux participants. Un groupe est favorable, l'autre est contre. Donnez 10 minutes à chaque groupe pour préparer le débat et dites chaque groupe a 2 minutes au début du débat pour donner leur arguments.

2. Quand le débat commence, donnez 2 minutes à chaque groupe pour déclarer leurs arguments. Pendant ces deux minutes l'autre groupe ne peut pas perturber. Après cela laissez les deux groupes débattre pour approximativement 15 minutes, sans guider la discussion. Arrêtez le débat quand il dépasse les limites ou s'il y a une impasse.

Débat chaud pour les Producteurs de cacao Dunkwa, Ghana 2008

3. **Discuter** le débat. Demandez chaque groupe si ils ont la sensation qu'ils étaient capables de convaincre l'autre groupe.

4. Demandez au groupe qui était favorable quels sont les argument l'autre groupe utilisait. Posez la même question à l'autre groupe. Écrivez touts les arguments.

5. Regarder les **arguments** en détails. Sont il des arguments réels ? Dire: « Mais tout le monde le fait » n'est pas un bon argument. Est-ce que les arguments sont liés les uns aux autres, est-ce qu'ils sont logiques ? Comment est-ce que l'autre groupe a réagi aux arguments ? Est-ce qu'ils répétaient juste leurs propres arguments ou est-ce qu'ils ont essayé d'attaquer ou réfuter l'argument ?

6. Est-ce que les gens ont **écouté** l'un l'autre ? Est-ce que les deux groupes ont le sentiment que les autres les ont écoutés ? Comment est-ce qu'ils l'ont montré ?

7. Aucun des groupes a-t-il essayé d'atteindre le consensus ? Pourquoi pas ? Est-ce que chacun des groupes a été d'accord avec les arguments de l'autre groupe ?

8. Essayez de donner quelque conseil général :

- **Écouter l'autre** : et essayer de réagir sur ce que l'autre dit. Si l'argument n'est pas valide, essayez de le saper avec les bons arguments de votre côté.
- **Posez des questions** : si l'autre parti vient avec un argument essayez d'approfondir, en demandant la preuve, pour les conséquences (si les membres vont fuir, quelles sont les conséquences ? Que seulement les membres motivés resteront, et c'est bon), ou plus long terme (personne n'a payé à la longue, mais quoi si les nouveaux membres joignent l'association ?).
- **Montrer les conséquences**: si une association compte toujours sur le parrainage, ces parrains influenceront l'association et seront impliqués dans la gestion de l'association.
- Utilisez **des arguments pertinents** et expliquez-les bien.
- **Ne le rendez pas personnel** : ajouter que vous connaissez une soeur, voisin ou l'autre fermier n'aide pas votre argument. Ce sont seulement cas spécifiques, pendant que vous devriez parler des cas généraux.
- **Ne soyez pas émotionnel** : crier et lancer les mots à l'autre ne rendra pas votre argument plus fort.
- **Avoir la preuve** : si les arguments peuvent être prouvés avec les chiffres, ajoutez-les.
- **Soyez clair et concis** : venez immédiatement au point, au lieu de choses mentionnées qui ne sont pas pertinent pour votre argument.
- **Ne répétez pas le même argument** maintes fois : si vous voulez répéter le même argument, reformulez-le.
- **Soit convaincu de tes propres arguments mais soit flexible** : peut-être il y a quelques points mentionnés par l'autre parti qui sont très valides et peut-être vous avez tort.

20.4 Diriger les Discussions

Objectifs: Etre capable de mener des discussions
Temps nécessaire: 90 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs
Pièce jointe 20.2

Procédure :

1. Demandez aux participants qui normalement dirige les discussions pendant une réunion (ce sera le président). Leur demander quels sont les problèmes généraux quand on dirige les discussions. Cela peut être :
   a. Une personne parle trop
   b. Les gens ne s'entendent pas dans leurs arguments
   c. Les discussions sont trop longues
   d. Les arguments sont répétés
   e. Les décisions ne sont pas prises
   f. Etc.

2. Dites aux participants que nous allons faire un petit **jeu de rôle** dans lequel chacun d'eux va diriger une discussion. Demandez que les participants forment des groupes de trois personnes. Dans chaque groupe une personne va **faciliter la discussion**, une personne est **contre** et une personne est **favorable**. Sélectionnez un sujet, tel que le introduction de frais pour les services, production organique, harmonisation de législation sur les intrants, etc. Dites le temps pour la discussion est 5 minutes. Laissez les groupes discuter pour 5 minutes, alors changer les rôles. Changer encore des rôles une fois de plus, donc tout le monde avait la chance de diriger la discussion.

3. Demandez aux participants comment était l'exercice. Est-ce que c'était difficile de diriger la discussion ? Est-ce que les personnes qui avaient la discussion étaient satisfaites avec la facilitation ou 'ils ont senti que cela a bloqué la discussion ?

4. Demandez aux participants comment ils ont **commencé** la discussion. Est-ce que le facilitateur a donné une introduction ou la discussion a commencé d'un coup ? Qui a parlé le premier ? Quand vous dirigez la discussion, cela veut dire prendra le rôle principal, donc vous commencerez en répétant le sujet de discussion, comment vous allez diriger la discussion (faire un tour, discussion ouverte, etc.) et quels sont les résultats attendus (est ce que quelqu'un l'a mentionné ?).

5. Quoi d'autre est-ce que le facilitateur a fait ? Cela peut être :

   a. **Commencer et clore** la discussion.
   b. **Qui parle quand** : dans quel ordre des gens peuvent parler, pour combien de temps ils parlent, en donnant l'occasion de parler à tout le monde.

c. **Se concentrer sur la discussion** : évitez la répétition d'arguments, évitez les arguments qui ne sont pas liés au sujet, etc.
d. **Résumer** les arguments.
e. **Assister** des gens à formuler leurs pensées : « Donc vous voulez dire… »

6. Demander aux participants ce qu'ils considèrent comme important quand ils dirigent discussion. Discutez les étapes suivantes et demandez pour chaque étape qu'est-ce qu'est important :

Préparations

Avant que cette réunion n'ait lieu, le président doit préparer ce qui suit :

- Ordre du jour: incluant le calendrier et les résultats attendu
- Invités: qui sera invité à cette réunion
- Fixer une date commode pour tous les invités et communiquer cette date à temps pour tous les invités
- Logistique (sélection de lieu, repas, transport, etc.)
- Préparez-vous: rassemblez toute l'information, soit informé
- Formulez les résultats attendus

Rassemblement des idées et discussion

- Introduction: répétez le sujet.
- Donnez des règles et des directions, par exemple nous allons écouter de différents arguments de tout le monde pour 10 minutes, alors nous aurons une discussion pour 15 minutes et alors nous prendrons une décision.
- Écoutez très bien tout le monde et répéter les arguments des gens en utilisant des mots légèrement différents, si nécessaire.
- Rassembler les idées sans les juger. Donnez la **chance de parler** à tout le monde. Les techniques suivantes pourraient être utilisées :
  - Avant de commencer la discussion, donnez tout le monde quelque **temps** pour réfléchir au sujet et écrire leurs argument.
  - **Empiler** : laissez tout le monde qui aimerait parler, lever leur main et assignez qui parlera en premier, qui parlera la seconde, etc. Vous pouvez faire plusieurs tours. Cela fonctionne très bien dans les grands groupes.
  - **Interrompre l'empilement** : le problème avec un ordre fixe est qu'il peut stagner la discussion. Si vous voyez beaucoup de marmonnement ou mains dans l'air, vous pouvez permettre 2-3 commentaires, avant de continuer avec l'ordre.
  - **Faites un tour** : pour commencer ou finir la discussion, vous pouvez faire un premier tour en donnant à chacun l'occasion de donner des arguments. Cela devrait être fait seulement avec un petit groupe.
  - **Encourager** : utiliser les phrases telles que « Qui d'autre aimerait contribuer » ou « est-ce que nous pouvons avoir une opinion de quelqu'un qui n'a pas encore parlé ? ».

  - **Équilibrer**: éviter qu'une personne impose son opinion sur le reste du groupe, vous pouvez demander: "Est-ce que nous sommes tous d'accord ? " ou de "Quelles sont les autres façons de voit ceci? "
  - **Utiliser l'horloge** : si les discussions dépassent les limites, vous pouvez dire : « Je vous donne cinq minutes de plus, alors nous résumerons les arguments. » Vous pouvez limiter aussi des individus en disant : « Vous en avez pour une minute pour finaliser votre argument. »
- Garder les arguments sur piste : assurez-vous que les arguments sont liées au sujet de discussion.
- Noter les arguments donc ils sont visibles pour tout le monde, par exemple sur un papier.
- Limiter le temps de la discussion.
- Interpréter les arguments
  - Essayer de lier ou grouper les arguments
  - Demander les conséquences des arguments (« Mais si nous faisons ceci, que est ce qui se passera?")
  - Résumer le groupe d'arguments

Finaliser

- Donner un résumé de touts les arguments
- Donner la priorité aux arguments
- Prendre une décision :
  - Par consensus: tout le monde consent
  - Par vote

  C'est mieux d'avoir une décision par consensus au lieu des votes. Quand une décision est prise par vote il y aura toujours deux groupes : un favorable et un autre contre, et cela peut causer une division entre membres. Une décision par moyens du consensus que tout le monde consent et supporte la meilleure décision qui est prise.
- Répéter la décision et l'écrire pour qu'elle soit visible pour tout le monde

7. Demander si finalement un président dirige une discussion, est-ce qu'il/elle peut **participer** à la discussion ? Quels sont les arguments ? Si le président joue le rôle de facilitateur il/elle ne devrait pas participer à la discussion, mais bien sûr un président devrait faire partie de la discussion. Il est très difficile de séparer les rôles de facilitateur et participant; par conséquent il peut être recommandé de laisser la facilitation d'une discussion à une autre personne, un étranger. Bien sûr ce n'est pas toujours possible. Alors comment est-ce que le président peut jouer ses deux rôles ? Si le président aimerait donner sa propre opinion, il/elle devrait déclarer clairement que c'est sa propre opinion. Il/elle ne devrait pas juger aucun argument mais laisser autant que possible cela aux autres participants.

8. Distribuez le pièce jointe 20.2.

Pièce jointe 20.1 Organiser une Réunion

Pour être intéressantes et instructives aux membres, les réunions de l'association devraient être bien organisées et devraient être conduites d'une manière ordonnée.

Rôles d'organisateurs de réunions
D'autant plus qu'il y a beaucoup de tâches impliquées dans l'organisation d'une bonne réunion, cela demande un effort du groupe responsable, et chacun des équipiers doit savoir ses devoirs en avance. Il y a trois rôles officieux qui doivent être joué par ceux en charge d'organiser une réunion de toute dimension efficacement. Ces rôles sont :

1. La personne qui préside sur les réunions
2. Celui qui organise l'événement
3. L'individu qui coordonne les activités sur place

Pour une petite réunion, deux ou tous les trois de ces rôles peuvent être tenus par une personne, pendant qu'il peut amener deux ou trois personnes dans chacun des rôles pour mener une grande réunion. Toutes les fois que possible, un bon fonctionnement d'un réunion aura des gens séparés dans chaque rôle.

La personne qui joue le rôle du **présidant officier** dans la réunion d'une association est souvent la présidente de l'association. C'est le travail du présidant officier pour assurer que toutes les préparations sont faites pour la réunion. Devoirs comme l'emplacement de réunion, le programme d'événements et orateurs sont habituellement la responsabilité du président de l'association, mais dans l'associations avec un secrétaire exécutif et personnel de bureau, les devoirs pourraient être assignés par le présidant officier au personnel. Même dans cette circonstance, la responsabilité totale réside encore avec le président et il/elle doit communiquer de temps en temps avec le personnel sur le progrès de l'organisation de réunion. L'ordre du jour ou articles à être discuté à la réunion générale sont aussi la responsabilité du président. Dans ce cas il/elle peut travailler avec le secrétaire exécutif dans son développement.

Le rôle de **l'organisateur de l'événement** (coordinateur des activités sur place) est supporter le président et assurer que toutes les activités de l'affaire de l'association sont maniées doucement et facilement. Dans son rôle comme l'opérateur quotidien de l'association, le secrétaire exécutif remplirait normalement ce rôle. Avant les réunions, l'organisateur devrait préparer les invitations, et envoie les matières de l'inscription. De plus, l'organisateur devrait envoyer tous documents qui doivent être dans les mains de l'adhésion, y compris propositions et statuts à être voté pendant les sessions de réunion. S'il y a plusieurs sessions qui seront tenues, le programme d'événements devrait aussi être développé et devrait être envoyé aux personnes présentes potentielles. L'organisateur devrait préparer toutes les pièce jointe, posters ou autre matière pour être distribué aux réunions. En outre, nombres et dimensions de salles de réunion devraient être calculées et devraient être assignées.

Une fois les réunions commencent, l'organisateur devrait s'assurer que tous les événements sont prêts à être à heure. Dans sa place comme personne de contact de l'association, le secrétaire exécutif devra être probablement disponible à l'adhésion pour saluer des membres, répondre aux questions et fournir de l'information aux membres. Depuis qu'il/elle est aussi la personne des opérations quotidienne, il/elle devra être probablement disponible au président pendant les réunions d'affaire pour conseiller et donner de l'information au sujet d'opérations de l'association.

Le **coordinateur de l'événement** est la troisième personne impliquée et est responsable pour toute la logistique, tel que sélection de l'emplacement, choix de la nourriture, les pauses de rafraîchissement, etc. Une fois la réunion commence, le coordinateur de l'événement doit s'assurer que les pièces de réunion sont correctement organisées y compris le matériel audio-visuel et coordonnent avec le restaurant pour le temps des repas et compte pour ceux qui dîneront. Si le divertissement sera fourni, le coordinateur de l'événement doit s'assurer que tout sont maniés et préparent pour aller.

Non seulement il est important pour chacun de ces individus pour bien faire leurs travaux pour tenir un bon fonctionnement de la réunion, ils doivent aussi communiquer parmi eux-mêmes pour assurer que tous les détails sont couverts. Pendant les réunions les situations inévitables se produisent qui n'auraient pas pu être anticipé et la coordination doit intervenir pour s'assurer tout est manié. De plus, quelques activités ne sont pas catégorisées facilement et donc la communication entre les individus dans les trois rôles doit y être pour s'assurer que tous les devoirs sont maniés.

Préparation de la pre-réunion

Les réunions sont tenues soit pour obtenir de l'information et entrées de membres soit pour fournir de l'information aux membres. L'organisateur de réunion doit fournir l'information aux participants actifs et productifs dont ils ont besoin. L'information pertinente sur les sujets qui seront discuté, articles qui seront voté sur et les sujets du programme éducationnel devraient être dans les mains des personnes qui participeront a temps pour qu'ils peuvent projeter d'assister et comprendre leur rôle dans les réunions. Même si c'est impossible de fournir quelques informations en avance, il devrait être donné aux personnes présentes au moment qu'ils arrivent pour la réunion.

La préparation pour la réunion est aussi importante pour ceux qui organisent l'événement. Comme mentionné au-dessus, il y a beaucoup de devoirs de préparer en avance et c'est nécessaire d'être sûr que toutes les activités sont prises en considération dans une manière opportune. Pour faire ceci, une liste de contrôle de devoirs devrait être faite pour assurer que tous les devoirs sont exécutés. Pour les réunions qui sont tenues sur une base régulière, cette liste de contrôle, dans une forme générale pourrait être inclus dans quelque type de procédure manuel pour être amélioré après chaque réunion et utiliser pour organiser des réunions subséquentes.

Maximiser l'impact de la réunion

Sujets d'organisation pour les discussions qui sont à la fois intéressants et appropriés encourageront l'assistance et garderont les participants impliqués. Si possible essayer de

donner des raisons multiples de participer d’autant plus que cela augmentera les possibilités de succès de la réunion. Cela pourrait inclure tenue votre réunion conjointement avec les réunions d'autres associations, mener une exposition commerciale et inviter les fonctionnaires du gouvernement a réunion, chercheurs ou gens des ventes allié dont la présence est en demande par les membres.

De: IFDC, Association KADP Manuel de Formation Modulaire

Pièce jointe 20.2 Rôle du Président et Membres

Quand le conseil d'administration se réunit, les questions importantes sont discutées et les décisions sont faites. Avant une réunion régulière, le secrétaire exécutif et le personnel devraient établir un ordre du jour d'essai basé sur la contribution du président et d'information rassemblée de réunions antérieures, autres suggestions de membres du conseil et l'intérêt des membres en général qui a été élevé depuis la dernière session du conseil. Après les révisions du président et approbation de l'ordre du jour, le personnel de bureau l'enverra à tous les membres du conseil, avec une demande sollicitant des sujets à ajouter ou à effacer pour une période déterminée. Aussi le temps spécifique et le lieu de la réunion devraient être arrangées dans la communication pour qu'il n'y ait pas d'excuses pour les absents. Pour éviter la confusion en programmant des réunions, fixer le même jour sur n'importe quelle base périodique quand normalement vous vous réunissez et réunissez-vous toujours à la même place et au même moment.

De cet avis et réaction, le personnel de l'association établira un dernier ordre du jour. Les articles et questions sur l'ordre du jour devraient être strictement respectés. Il est préférable de les inscrire en ordre descendant de priorité et d'importance. Un délai réaliste pour discussion et prise de décision devrait être fixé. Autrement, les gens veulent parler en premier de la question moins importante, en discutant un sujet à jamais et, à la fin, aucune décision n'est prise. Le problème avec beaucoup de réunions est qu'il y a beaucoup de parlers, mais à la fin aucune décision spécifique de prendre une action.

Si un article est si complexe ou exige alors peut-être une discussion prolongée, négociation, ou débat il exigera qu'une réunion spéciale du conseil négocie avec cette question spécifique ou peut-être c'est un sujet qui peut être renvoyé à un comité spécial pour étude et une recommandation au conseil.

Les nouveaux articles ne devraient pas être permis dans l'ordre du jour déjà fixé. Si les nouveaux articles émergent pendant le processus d'une réunion, le président devrait les envoyer à la fin de la session où sur l'ordre du jour, il devrait y avoir un montant spécifié de temps pour la nouvelle affaire. De cette façon, s'il y a le temps pour explorer les nouveaux articles, alors faites le; si non, alors remettez-les à la prochaine réunion du conseil comme un article de l'ordre du jour régulier.

21. Le Leadership et la Dynamique de Groupe

Dans chaque groupe il y a la dynamique qui résulte d'un certain comportement du groupe. Cette dynamique du groupe influencera la performance du groupe. Dans la prochaine session les participants regarderont des différents aspects de dynamique du groupe et son effet sur les actions prises par le groupe.

Chaque association est dirigée par les leaders officiels et non officiels. Il y a plusieurs types de leadership. Les participants examineront ces types et définiront quels sont les types les plus convenables pour leur association. Ils discuteront aussi des qualités de leader et listeront les qualités qui sont important pour leurs leaders.

Après cette session les participants :

- Comprendront des aspects de dynamique du groupe et leur effet sur les résultats
- Ont identifié des types de leadership et décidé lesquels sont importants pour leur association

Exercices du contenu (temps total 3 heures et 10 minutes)
21.1 Introduction au dynamique de groupe : Le jeu de statut (20 minutes)
21.2 Dynamique du groupe (60 minutes)
21.3 Introduction au leadership : Défaire le noeud (20 minutes)
21.4 Types de leadership (45 minutes)
21.4 Qualité de leadership (45 minutes)

Pièce jointe
21.1 Liste de qualités

21.1 Introduction au Dynamique de Groupe : Le Jeu de Statut

Objectif: Montrer comme les gens avec statut différent sont traités.
Temps nécessaire: 30 minutes
Matériel: Cartes en couleurs
Marqueurs
Bande ou épingles à nourrice

Procédure :

1. Choisir une situation, par exemple un lancement où les gens différents se rencontrent et inter actent. Ecrire les catégories sur les cartes colorées :
   d. Chef du village (mâle)
   e. Président d'association locale ou coopérative (mâle)
   f. Négociant dans les produits agricoles (mâle)
   g. Paysan illettré (mâle)
   h. Paysanne illettré (femme)

   Chacun obtient aléatoirement une catégorie par coller un carte avec le catégorie sur le dos de personne avec le bande ou l' épingles à nourrice. Les participants **ne savent pas** ce qu'ils sont.

   Note: Si vous avez entre 5 et 10 participants, quelques personnes joueront le même rôle. Si vous avez plus de 10 personnes, inventez des catégories supplémentaires.

Le jeu de statuts
Gisenyi, Rwanda 2008

2. Expliquer que chacun devrait se promener et parler aux autres et traiter les autres d'après leurs **statuts**.

3. Après quelques minutes demandez aux participants de se ranger dans l'**ordre d'importance**, sans savoir leur statuts. Discutez le jeu : comment est-ce que les gens vous ont traité ? Qui pense qu'il/elle a un haut statut ? Pourquoi ? Qui pensent qu'il/elle a un statut bas ? Pourquoi ? Quelle est la différence dans traitement entre le haut et bas statut ? Est-ce que les participants ont deviné quelle catégorie elles étaient ? Est-ce que nous voyons aussi un traitement semblable dans la réalité ? Est-ce que quelqu'un peut donner un exemple ?

4. **Variation**: avec un grand groupe (plus de 20) assurez-vous vous avez de chaque catégorie au moins trois cartes. Les participants doivent maintenant trouver des gens avec le même statut. À la fin les groupes doivent lire les catégories l'un pour l'autre donc voir si ils avaient raison. Est-ce que beaucoup de gens ont trouvé leur statut compagnons ? Est-ce que c'était difficile ?

5. Lier le jeu à l'association. Demandez: « Qui est la personne la plus importante de l'association? » Beaucoup de participants répondront « le président ». Dites aux participants que c'est une erreur commune faite dans les associations. Parce que **chaque membre est également important**. Mais comme nous avons vu dans le jeu, les gens sont traités d'une manière différente. Dans une association c'est important de traiter tous les membres de la même façon ce qui signifie : tout le monde a besoin d'obtenir les mêmes changements (participation dans les activités, devenir leader, etc.).

21.2 Dynamique du groupe

Objectif: Montrer comment la dynamique de groupe peut fonctionner.
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériel: Papier/cartes colorés
Bande/scotch
Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Divisez le groupe en groupes de 4-5 participants. Dites aux participants que chaque groupe obtient la même **tâche assignée** et qu'ils ont exactement 10 minutes pour faire la tâche assignée.

2. Expliquez la tâche assignée. Pas exemple : Ils doivent construire une tour de papier en utilisant des cartes ou papiers colorées et la bande. La tour doit être aussi élevée que possible. Ils ont dix minutes pour construire la tour. Distribuer les papiers ou cartes colores et le scotch, et laissez les groupes commencent.

3. Après dix minutes aillez avec tous les groupes un par un à toutes les tours et discuter le **processus** comment elle a été construite. Demandez chaque groupe :

   a. Est-ce qu'il y avait un leader ?
   b. Comment est-ce que le leadership a été formé ?
   c. Est-ce que le leadership était acceptée ?
   d. Comment est-ce que les décisions ont été prises ?
   e. Est-ce qu'il y avait le consensus sur les décisions ?
   f. Comment est-ce que la collaboration était ?
   g. Est-ce qu'il y avait une division de la tâche ?
   h. Est-ce que le résultat était accompli ?
   i. Comment est-ce que le temps a été géré ?
   j. Est-ce que tout le monde dans le groupe s'est senti à l'aise? Si pas, pourquoi pas ?

Tâche assignée pour membres exécutif de GAIDA Kumasi, Ghana 2004

4. Essayer de noter les réponses les plus considérables et essayer de formuler des **conclusions** sur le travail fait. Essayer de penser pourquoi la tâche assignée a réussi ou pas. Les réponses possibles sont :
   a. Le but orienté => but partagé
   b. Leadership => clair et accepté ?
   c. Personnes limités => mécanisme de la coordination, ajustement mutuel

d. Contrainte de temps
e. Caractères complémentaires
f. Tout le monde avait un rôle
g. Nature de la tâche => c'était une tâche créative, vous ne pouvez pas être strict

5. Essayer à la fin d'identifier des **rôles différents** de personnes : les exécutants, le partisan, le singleton, l'innovateur, le coordinateur, le gardien de la paix, le leader, etc. Tout ceux-ci sont nécessaires dans un groupe. Un groupe avec seulement le leader ne fonctionne pas. Aussi un groupe avec seulement les exécutants ne marche pas.

6. Lier l'exercice à **l'association**. Qui sont les leaders (président, conseil d'administration, bureau exécutif, secrétaire exécutif, coordinateurs régionaux) ? Qui sont les exécutants (personnel, membres, comités) ? Qui sont les coordinateurs (secrétaire exécutif,, président, coordinateurs régionaux) ? Qui sont les innovateurs (jeunes leaders, nouveaux membres) ? Demandez d'autres rôles (gardiens de la paix, partisans, etc.).

21.3 Introduction au Leadership : Défaire le Noeud

Objectif: Introduire des participants aux prochaines sessions sur le leadership.
Temps nécessaire: 20 minutes
Matériel: Aucun

Procédure :

1. Obtenez deux volontaires des participants pour agir comme leaders. Ils doivent quitter la salle, pendant que vous instruisez les autres participants.

2. Demandez aux restes des membres de **se tenir des mains** dans un cercle et de se lier comme un noeud empêtré comme possible. Ils ne doivent pas laisser aller les mains des autres n'importe quand.

Faire le noeud
Bamako, Mali 2005

3. Dites aux participants qu'ils doivent **suivre exactement l'instruction** des leaders. Les participants ne devraient pas faciliter les leaders en prenant leurs propres initiatives.

4. Quand le noeud est complet, les leaders sont demandés de revenir et **effiler** le noeud dans trois minutes, en **utilisant seulement des directives verbales**. Ils doivent garder leurs mains sur leur dos.

5. Après trois minutes chacun peut laisser aller les mains. Demander que les leaders fassent partie du deuxième noeud qui va être formé. Quand le noeud est prêt, simplement demandez aux participants **« faites vous sortir du noeud**. »

6. **Discuter** le jeu et faites le rapport au sujet de cette session : leadership. Demandez en premier ce qui s'est passé aux participants. Pourquoi est-ce que les leaders n'ont pas réussi la première fois défaire le nœud ? Ils essayaient de dire quoi faire au lieu de laisser au groupe qui prend l'initiative. Dites-leur qu'un groupe est souvent capable de prendre leurs propres actions (défaire le noeud), mais qu'ils ont besoin de leadership (quelqu'un leur dire de les défaire).

7. Dites aux participants que dans les prochaines sessions nous allons discuter le leadership.

21.4 Types de Leadership

Objectif: Définir quel type de leadership est convenable pour l'association et quelles qualités qu'un leader doit avoir.
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :
1. Commencer
2. en demandant qu'un participant dessine leur **structure d'organisationnelle** sur un papier à Padex. Alors demandez dans quel niveau se trouve le leadership de l'association. Les réponses possibles sont :
   a. Le président
   b. Le conseil d'administration
   c. Le bureau exécutifs
   d. Présidents de comités
   e. Coordinateurs régionaux ou locaux
   f. Le secrétaire exécutif (s'il y a tout autre personnel)

3. Expliquez aux participants qu'il y a beaucoup de types de leaders et différents styles de la gestion. Cela dépend de la personne mais aussi de l'organisation. La compagnie Coca-Cola aura besoin d'un type différent de leader qu'une association. Ronnie Lessem a introduit sept types différents de leaders, basé sur la combinaison de qualité personnelle de faire et de penser :

Type individuel	Mots clé	Type de la gestion
Faiseurs	Action	Aventurier
Sentimentaux	Sentiments, communication	Animateur
Penseurs	Apprendre, développer les idées	Changeur
Désireux	Défit, risques de performance	Entrepreneur
Organisateurs	Organisation, autorité, structure	Gestionnaire (traditionnel)
Personnes intuitives	Intuition, opportunités	Nouveau promoteur
Créateurs	Inspiration, vision et énergie	Innovateur

4. Donnez une carte colorée à chaque participant et demandez qu'ils sélectionnent un type individuel ils considèrent la plupart approprié pour leur association. Accentuez qu'ils peuvent sélectionner seulement un type.

5. Analyser la liste de types un par un et demandez chaque fois qui ont sélectionné le type de gestion pour qu'ils lèvent leur main. Demandez à quelques gens pourquoi ils ont sélectionné ce type.

6. Probablement la plupart des gens sélectionneront le faiseur et l'organisateur. Demandez que les participants sélectionnent encore un des types, en omettant

maintenant le faiseur et organisateur. Demandez encore les résultats. Probablement tous les types ont maintenant été mentionnés. Maintenant demander si c'est en effet cela dont leur association a besoin. Qui devrait être le faiseur et organisateur dans une association (secrétaire exécutif et le personnel, les comités) ?

7. Maintenant regardez encore la liste et ce que les gens ont sélectionné pour la deuxième fois. Quels sont **les mots clés** qui sont importants pour les leaders d'une association ? Probablement: développer les idées (penseur), défis (désireux), occasions (personnes intuitives), et inspiration et vision (créateurs). Est il possible pour leurs leaders présents de jouer ce rôles ? Si non, pourquoi (peut-être ils sont beaucoup impliqués dans l'exécution par manque de membres actifs ou difficultés avec délégation de pouvoirs). Comment est-ce que cela peut être changé ?

21.5 Qualités du Leadership

Objectif: Définir quelles qualités un leader doit avoir
Temps nécessaire: 45 minutes
Matériel: Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Dites aux participants que nous allons discuter des **qualités de leadership**. Avant que nous commencions avec cela, nous aimerions inscrire les **trappes** habituelles pour les leaders. Le suivant peut être mentionné :
   a. Ne communique pas avec les autres
   b. Tire tout à lui/elle
   c. Ne peut pas prendre de décisions
   d. Veut discuter tout avec tout le monde avant de prendre toutes décisions
   e. Prend toutes les décisions sans consultation
   f. Ne peut pas déléguer
   g. N'écoutez pas d'autres

   Demandez si ils ont d'autres trappes aussi.

2. Maintenant demander comment vous pouvez **traiter** avec les leaders qui ne sont pas si bons. Demandez des exemples comment les participants ont résolu des problèmes avec leurs leaders. C'est possible que la structure organisationnelle ne soit pas bonne, le leader a trop ou pas assez de pouvoir, ou que les canaux de la communication ne sont pas les bons, ou autres membres ne sont pas actifs, etc..

Lister les qualités de leadership pour les Producteurs de Cacao Dunkwa, Ghana 2008

3. Dites aux participants qu'indépendamment du type de leadership, un leader doit avoir de certaines **qualités**. Aussi cela dépend du type d'organisation. Commencez le remue-méninges sur les qualités du leader et inscrivez-les.

Note: Si vous n'avez pas beaucoup de temps, vous pouvez donner une liste à chaque participant avec qualités possibles du leader (pièce jointe 20.1). La session du remue-méninges prendra plus de temps, mais il permet aux participants de mieux penser au sujet de qualités de leurs chefs.

4. Maintenant chaque participant peut marquer anonymement cinq qualités qu'ils pensent que leurs leaders devraient avoir.

5. Marquer sur un grand papier les qualités qui ont été sélectionnées et discuter les principales quatre ou cinq.

Note: Si vous avez quelque temps disponible ou avez besoin d'un bon énergisant, vous pouvez demander que les participants forment de petits groupes. Chaque groupe obtient une des qualités principales d'un bon leadership et doit le démontrer avec une pièce de théâtre. La pièce de théâtre peut prendre 3 à 4 minutes.

Jeu de rôle sur une qualité de leadership pour APFOG : sincérité. Kumasi, Ghana 2004

6. Demandez aux participants comment ils peuvent assurer que leurs leaders ont tout ces qualités (exemples : élire la personne la plus capable, pas quelqu'un à cause d'âge, richesse ou autres raisons, s'assurer que les corps qui entourent les leaders sont assez forts pour conseil et suivie).

7. Discuter ensuite comment une association peut construire le leadership ?
   - Mandats courts
   - Seulement 1 fois être réélu
   - Compétent ou guidé par les chefs antérieurs
   - Ne pas seulement envoyer des cadres aux programmes
   - Comités avec les vraies responsabilités

8. Comment donner une chance aux jeunes personnes ?
   - 1 siège dans le conseil d'administration ou bureau exécutif
   - Impliquez-les dans les activités et donnez-leur des responsabilités
   - Organiser un comité de la jeunesse
   - Aussi envoyer les jeunes aux programmes

Pièce jointe 21.1 Liste de Qualités

Regardez toutes les qualités inscrites au-dessous. S'il vous plaît marquez 5 qualités que vous considérez plus importantes pour les leaders de votre association.

Actif	Engagé	Communicatif
Coopératif	Persuasive	confiante
Créatif	Curieux	Déterminé
Consacré	Diplomate	Discipliné
Entreprenant	Dynamique	Ferme
Guide	flexible	Travailleur
Humoristique	utile	
Incorruptible	Innovateur	Motivé
Motivant	Bon	Ouvert
Optimiste	opportuniste	Patient
Professionnel	Ponctuel	Rapide
Calme	Réaliste	Fiable
Respectueux	Appuyant	Tolérant
Transparent	Honnête	

22. Proposition de Projet et Rédaction du Rapport

La plupart des associations ne génèrent pas assez de revenu pour supporter toutes les activités. Ils doivent par conséquent rédiger la proposition de projet pour solliciter les fonds. Garder des partenaires informés au sujet d'activités ou pour donner la réaction sur le parrainage, les rapports devraient être rédiges après chaque activité et sur base régulière. Dans cette session les directives sur comment rédiger des propositions et des rapports sont données.

Après cette session les participants doivent être capables de :

- Préparer une proposition de projet
- Rédiger un rapport

Exercices du contenu (temps total 4 heures et 30 minutes)
22.1 Composants d'une proposition (90 minutes)
22.2 Rédiger une proposition (120 minutes)
22.3 Rédiger un rapport (60 minutes)

Pièce jointe
22.1 Travail en groupe : Vérifier la proposition
22.2 Directives pour rédiger des propositions
22.3 Directives pour rédiger des rapports

22.1 Composants d'un Propositions

Objectifs: Savoir les composants d'une proposition.
Temps nécessaire: 90 minutes
Matériel: Pièce jointe 22.1
Pièce jointe 22.2
Papier à Padex s
Marqueurs

Note: S'il n'y a pas beaucoup de temps et que vous voulez aussi faire l'exercice 22.2, vous pouvez sauter l'exercice (étape 1-3) et commencer à l'étape 4.

Procédure :

4. Diviser les participants en deux ou plus de groupes (selon le nombre de participants) et donner une copie de pièce jointe 22.1 à chaque participant.

5. Le pièce jointe est un exemple d'une proposition. Chaque groupe doit inscrire des bons points de la lettre et ce qui manque. Ils doivent dire aussi si ils approuveraient cette application ou pas.

6. Laissez chaque groupe présenter leurs résultats. Les réponses possibles sont :

   Bons points
   - Bonne description d'association
   - Bonne vue d'ensemble d'activités
   - Organisation collaborative
   - Contributions propres (de membres et d'association)
   - Référence
   - Personne du contact

   Information manquante
   - Aucune information sur les membres
   - Aucune information sur les problèmes
   - Aucune justification de demande
   - Aucune description de type d'atelier de formation
   - Aucun budget n'est attaché
   - Aucune évaluation et suivie

Approbation ?
Non, ils demandent 6,500 USD pendant que l'ONG approuve seulement les propositions de projet avec un plafond de 5,000 USD. Encore trop d'information manque. Ils devront rédiger leur proposition.

7. Après les présentations essaient de préparer un genre de liste de contrôle qui devrait être dans une proposition qui utilise les résultats du travail en groupes.

Liste de contrôle :

1. **Origine :**

    a. Description de **l'association** : quand l'association était formée, qui a fondé l'association, quels sont les objectifs et activités du principales, Quelles sont les ressources de financement, quelle est la structure organisationnelle, adhésion présente, etc.
    b. Description des **membres** : situation financière, genre, profession.

2. **Déclaration du problème** : description des problèmes et leurs causes. Un problème ne devrait pas être manque d'argent; un problème devrait être présenté plutôt comme une question concrète, par exemple que les producteurs ne peuvent pas vendre leurs produits alimentaires.

3. **Justification de la demande** : pourquoi est ce que l'association demande l'assistance de cette organisation, comment est ce que le support peut aider à résoudre les problèmes.

8. **Activités organisées** : comment est ce que l'appui va être utilisé.

9. **Résultats attendu** : la description du résultat attendu en rapport avec la résolution des problèmes.

10. **Organisations collaborant** : s'il y a aucun partenaire impliqués, inscrivez-les et indiquer leurs contributions.

11. **Délais** : quant telle activité sera mise en application

12. **Budget** : combien il faut pour quoi (ajoutez des factures), ce que sera la contribution financière de l'association et autres partenaires (aussi en pourcentage).

13. **Suivie et évaluation** : qui dirigera le projet, comment est ce que l'association va donner la réaction à l'organisation.

14. **Contact** : n'oubliez pas de mentionner clairement l'adresse du contact, adresse de courrier électronique, numéro de téléphone de l'association et personne du contact dans l'association.

15. **Références** : il n'est pas souvent exigé d'ajouter des références, mais cela aidera à construire un cas et être crédible.

5. Finalement donner quelque conseil général aux participants sur comment rédiger une proposition de projet (voir pièce jointe 22.2)
    - Type de proposition
    - Qui sont les partenaires et qu'est-ce qu'ils peuvent faire
    - Quelles sont les procédures
    - Quelles sont les conditions pour faire la demande
    - Qu'est ce que peut être sollicité
    - Suivie et évaluation

6. Donnez la pièce jointe 22.2 à chaque participant.

22.2 Rédiger une Proposition

Objectifs: Ecrire une proposition.
Temps nécessaire: 120 minutes
Matériel: Pièce jointe
Pièce jointe 22.2
Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Dans l'exercice antérieur une liste de contrôle a été préparée pour rédiger une proposition. Dites aux participants qu'ils vont écrire maintenant un premier avant-projet d'une vraie proposition.

2. Diviser les participants en groupes. Si vous avez plusieurs associations, réunissez les associations. Autrement divisez le groupe en sous groupes de 4-5 participants.

3. Laissez chaque groupe faire du brainstorming pour 5 minutes au sujet d'un sujet et laissez chaque groupe présenter (très brièvement) leur sujet. Si tous les participants appartiennent à une association, vous pouvez sélectionner plusieurs sujets. Vous pouvez donner aussi le même sujet à tous les groupes et comparer les résultats.

4. Dites aux groupes de prendre le pièce jointe 22.2 et répondre aux questions suivantes:
   a. Point 2 : Déclaration du problème
   b. Point 3 : Justification de demande
   c. Point 4 : Activités organisées
   d. Point 5 : Résultats attendus
   e. Point 6 : Organisations de la collaboration
   f. Point 9 : Suivie et évaluation

5. Promenez-vous pendant l'exercice et guider les participants. Chaque groupe a 60 minutes pour travailler sur leur proposition.

6. Laissez chaque groupe présenter leurs résultats. Vous devriez regarder les aspects suivants :
   a. **Déclaration du problème** : est-ce que c'est vraiment le problème ? Essayez de formuler la déclaration du problème aussi simple que possible.
   b. **Justification** : ce devrait être clair pourquoi le support est demandé de cette organisation particulière et pas d'une autre

Rédiger une proposition pour APFOG
Tamale, Ghana 2006

organisation.

c. **Activités organisées** : cela ne doit pas être fait en détail; il devrait donner une idée de ce qui sera fait pour adresser le problème.
d. **Résultats attendus** : assurez-vous qu'il y a un lien clair avec la déclaration du problème.
e. **Organisation de la collaboration** : ils devraient penser aussi au sujet des organisations d'autres fermiers ou revendeurs d'entrants, pas seulement les partenaires techniques ou les donateurs.
f. **Suivie et évaluation** : la plupart des organisations ne pensent pas au sujet de cet aspect. Ils peuvent penser au sujet d'un comité spécial (avec peut-être quelques étrangers), rapports écrits dans un certain délai, etc..

7. Dites aux participants que les résultats de leur travail peuvent servir comme une base pour une vraie proposition.

22.3 Rédiger le Rapport

Objectifs : Savoir les composants de rapports sur les activités et les rapports réguliers.
Temps nécessaire: 60 minutes
Matériel: Pièce jointe 22.3
Papier à Padex
Marqueurs

Procédure :

1. Demander aux participants quels types de rapports ils ont dans leur association. Cela peut être les rapports qui sont rédigés après une certaine activité, tel qu'un voyage d'étude ou atelier de formation. C'est aussi possible de rédiger un rapport sur une base régulière, par exemple fournir une vue d'ensemble trimestrielle ou annuelle d'activités.

2. Dites aux participants que nous allons regarder ce qui devrait être rédigé dans un rapport. En premier commencez avec les rapports sur les activités, alors discutez des rapports réguliers.

3. Faites une liste avec les participants des sujets d'un rapport sur une activité. Ce qui suit devrait être mentionné :
   a. **Objectif** : Quel était l'objectif original de l'activité ? Pourquoi est-ce que l'activité a été organisée ? Qui organisait l'activité ?
   b. **Participants** : Qui étaient les participants (ajoutez une liste comme document attaché ou annexe), d'où est-ce qu'ils sont, quel est leur l'historique, quelles étaient les conditions pour devenir membre, est-ce qu'ils sont membres de l'association ou où étrangers qui participent aussi ?
   c. **Partenaires** : Là ou il y a des partenaires sont impliqué ? Quel était leur rôle ?
   d. **Description de l'activité** : Qu'est-ce qui a été fait exactement ? Essayez de viser les points qui sont intéressants. Pour un atelier de formation ce n'est pas intéressant de savoir qui a fait la prière d'ouverture et quelles collations ont été servies pendant la pause café, mais c'est intéressant de savoir quels sujets ont été apprises et de quelle façon.
   e. **Résultats** : Quels étaient les résultats des activités ? Est-ce que les objectifs ont été accomplis ?
   f. **Vue d'ensemble d'activités** (programme) ou itinéraire : Quand et où est ce que l'action d'activités a été mise en application ou quel était le programme du voyage? Cela peut être fourni dans une annexe.
   g. **Évaluation** : C'est toujours bon d'évaluer une activité, de préférence fait par les participants.
   h. **Budget** : Combien d'argent a été dépensé sur quoi ? D'où est-ce que l'argent est venu (donateurs, frais de participation) ? Est-ce qu'il y avait sous - ou sur dépense du budget original ? Pourquoi ? La plupart des associations ne sont pas passionnées de révéler un budget. Ils ne veulent pas le partager avec les

partenaires ou même leurs propres membres. Mettre à jour le budget montre que l'association n'a rien à cacher et qu'elle est responsable.

Demandez chaque article pour exemples, surtout pour les objectifs, résultats et évaluation, et donnez-leur en même temps des idées sur comment incorporer ceci dans une activité.

4. Maintenant essayez de faire une liste pour les rapports réguliers. Ce qui suit devrait être mentionné :
   a. **Description de l'association** : Origine de l'association, quand elle a été créé, structure, bureau, branches, objectifs, etc..
   b. **Membres** : Qui, combien, origine géographique, occupation de membres (profession), changements pendant la période.
   c. **Vue d'ensemble d'activités :** N'utilisez pas d'ordre chronologique, mais plutôt un ordre logique. Donc utilisez des titres qui par exemple se conforment au plan annuel. Si vous utilisez le plan annuel comme structure, ajouter si les objectifs avaient été accomplis et les activités organisées ont été effectives. Si pas, expliquez pourquoi.
   d. **Vue d'ensemble financière** : Combien a été dépensé sur quoi et combien a été généré et comment ? Quelle est la balance ? Comment est la situation comparée à la période antérieure ?
   e. **Résumés** : Si le rapport est très volumineux fournissez un résumé au commencement du rapport, par exemple sur adhésion, activités et registres financiers.
   f. **Liste de documents** : Vue d'ensemble de documents qui ont été rédigés.
   g. **Activités pour la période prochaine** : Quelles sont les plans ou activités pour la prochaine période?

5. Comme remarque finale dis aux participants qu'ils devraient toujours garder à l'esprit **les groupes cible**, c.-à-d. qui va lire le rapport? Aussi ajouter que les rapports ne devraient pas être trop volumineux, parce que personne ne va les lire. Donc ils devraient viser **l'information la plus importante** et laisser des détails inutiles, tel que qui a fait la prière d'ouverture et ce qui a été servi pour déjeuner.

6. Donnez-leur la pièce jointe 22.3.

Pièce jointe 22.1 Travail en Groupe : Vérifier la Proposition

L'Association des Cultivateurs du Maïs aimerait solliciter des fonds pour organiser un atelier de formation. Il adresse une demande à une ONG qui finance les activités peu importantes jusqu'à 5,000 USD. L'association a préparé la proposition suivante. Lisez la proposition et répondez aux questions suivantes :

1. Quels sont les points forts de la proposition ?
2. Quelle est l'information manquante ?
3. Si vous étiez l'ONG, est-ce que vous approuveriez cette demande ou pas ? Pourquoi?

PROPOSITION POUR L'ATELIER DE FORMATION

L'Association des Cultivateurs du Maïs (ACM) aimerait solliciter le parrainage d'un programme de formation pour le montant de 6,500 USD sous les 'fonds pour petites activités' de votre organisation.

L'ACM est une association nationale pour les cultivateurs du maïs et a été créé en 2003. L'objectif principal de l'association est d'appuyer des cultivateurs du maïs pour vendre leurs produits alimentaires. Pour le moment l'association a plus de 700 membres dont 375 femmes dans tout le pays. Tous les membres paient des droits d'enregistrement de 20 USD et les cotisations annuelles de 15 USD. L'année dernière 87% de nos membres ont payé leurs frais et cotisations. L'ACM a un bureau national dans la capitale et les branches régionales dans toutes les régions. L'association nationale est dirigée par un conseil exécutif qui consiste en 7 membres. Chaque région choisit son propre conseil régional.

ACM aimerait organiser un atelier de formation pour les membres de la région A et la région B. Les régions sont sélectionnées parce qu'elles sont frontalières avec le pays X et exportent leurs produits alimentaires vers le pays X. L'atelier de formation sera facilité par les personnes ressources du Ministère de l'Agriculture et le Conseil de la Promotion de l'Exportation. Les deux organisations ont déjà consenti sur leur collaboration.

La subvention sera utilisée pour parrainer un atelier de formation dans région A et un atelier de formation dans région B. Le programme sera comme suit :

- Juin: Identification de membres à former (30 membres dans chaque région)
- Juillet: Organisation de la logistique et le programme de formation, contacter des personne ressources, mener à bonne fin le budget,
- Août: Atelier de formation dans la région A
- Septembre: Atelier de formation dans la région B
- Octobre: Finaliser les rapports sur les ateliers et le budget

Le montant total nécessaire pour l'atelier sera 9,000 USD. Les fonds seront rassemblés comme suit :

- Les frais de participation de 20 USD pour 60 participants sont 1,200 USD
- Appui financier de la région A de l'ACM de 300 USD
- Appui financier de région B de l'ACM de 300 USD
- Appui financier du bureau national ACM de 700 USD
- Subvention 'fonds pour les activités peu importantes' de 6,500 USD

Pour références sur notre association vous pouvez contacter :
Forum pour les producteurs agricoles. M. King, tel : 021-835574.

Notre personne du contact est Mme Adowa Mensah, PO Box 7420, Accra, tel : 021-482740 ou mobile 0244-748304, courriel : maizegrowers@yahoo.com.