

gestion des associations en agribusiness

kit de départ



*un guide pratique
pour les nouvelles ou
jeunes associations
en agribusiness*



Gestion des Associations
en Agribusiness

Kit de Démarrage

**Un Guide Pratique pour les Nouvelles ou Jeunes
Associations en Agribusiness**

mai 2009

Ecrit par Manon Mireille Dohmen

*Avec la contribution de
Raphaël Vogelsperger et de Ian Gregory*

Conception, Meg Ross

Graphiques réalisés par Anani et Mensah

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 2009: 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 | 1 |
| Préface | 5 |
| Introduction | 7 |
| Références et Bibliographie | 8 |
| | |
| PHASE I CREER UNE ASSOCIATION | 9 |
| | |
| 1. L'Association | 11 |
| 1.1 Qu'est-ce qu'une Association? | 12 |
| 1.2 L'Enregistrement..... | 13 |
| 1.3 Pourquoi Créer une Association ? | 13 |
| 1.3.1 Plaidoyer | 15 |
| 1.3.2 L'Avantages Financiers..... | 15 |
| 1.3.3 La Communication..... | 15 |
| 1.3.4 L'Education..... | 17 |
| | |
| 2. La Vision, la Mission et les Objectifs | 19 |
| 2.1 La Vision et la Mission | 20 |
| 2.2 Les Objectifs | 21 |
| | |
| 3. Les Organes Organisationnels | 23 |
| 3.1 L'Assemblée Générale | 24 |
| 3.2 Le Conseil d'administration | 24 |
| 3.3 Les Membres du Conseil..... | 26 |
| 3.4 Le Bureau Exécutif..... | 28 |
| 3.5 Le Comité Consultatif | 28 |
| 3.6 Le Recrutement du Personnel | 29 |
| 3.7 Les Comités..... | 30 |
| | |
| 4. La Structure Organisationnelle | 33 |
| 4.1 L'Adhésion..... | 34 |
| 4.2 L'Assemblée Générale | 36 |
| 4.3 Les Organes de Décision..... | 36 |
| | |
| 5. Les Dépenses et les Recettes | 41 |
| 5.1 Les Dépenses..... | 42 |
| 5.1.1 Les Coûts de Démarrage..... | 42 |
| 5.1.2 Les Coûts Opérationnels..... | 43 |
| 5.2 Les Recettes | 43 |
| 5.3 L'Appui des Bailleurs de Fonds..... | 44 |
| | |
| 6. Les Statuts et le Règlement Intérieur | 47 |
| 6.1 Les Statuts | 48 |
| 6.2 Le Règlement Intérieur..... | 49 |
| Exemple 6.1 Les Statuts | 50 |
| Exemple 6.2 Le Règlement Intérieur..... | 54 |

| | |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| PHASE II DEMARRER UNE ASSOCIATION | 55 |
| 7. Le Plan d'Action pour la Démarrage | 57 |
| 8. Les Rôles des Organes | 61 |
| 8.1 Le Conseil et le Personnel..... | 62 |
| 8.2 Le Conseil, le Personnel et les Membres..... | 63 |
| 9. La Gestion Quotidienne | 67 |
| 9.1 Les Procédures Opérationnelles..... | 68 |
| 9.2 L'Elaboration des Procédures Opérationnelles..... | 69 |
| Exemple 9.1 Les Procédures Opérationnelles d'Avances | 72 |
| 10. La Tenue des Dossier | 73 |
| 10.1 Le Dossier des Membres | 74 |
| 10.2 La Comptabilité des Cotisations | 76 |
| 10.2.1 Les Dossiers Individuels..... | 76 |
| 10.2.2 Les Dossiers Nationaux..... | 77 |
| 10.3 La Comptabilité | 78 |
| 10.3.1 La Mise en Place de Comptabilité..... | 79 |
| 10.3.2 Les Dépenses | 81 |
| 10.3.3 Les Recettes | 82 |
| 10.3.4 Les Comptes Bancaires | 83 |
| 10.3.5 Les Petites Dépenses | 83 |
| 10.3.6 Les Avances et les Remboursements | 85 |
| 10.4 Récapitulatif des Règles de Base..... | 86 |
| Exemple 10.1 La Formulaire d'Inscription..... | 88 |
| Exemple 10.2 La Formulaire Individuel de Formation | 90 |
| Exemple 10.3 La Formulaire Individuel de Paiement | 91 |
| Exemple 10.4 Le Rapport Trimestriel Régional | 93 |
| Exemple 10.5 La Formulaire d'Avances | 94 |
| Exemple 10.6 Le Rapport de Dépenses..... | 95 |
| Exemple 10.7 La Formulaire de remboursement de transport..... | 96 |
| 11. La Communication Interne | 98 |
| 11.1 Entre les Membres Exécutifs et le Secrétaire Exécutif | 99 |
| 11.2 Les Règles Générales de Communication avec les Membres..... | 99 |

| | |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| PHASE III CONSTRUIRE LA DURABILITE | 102 |
| 12. La Durabilité Financière | 104 |
| 12.1 Offrir de Services : PLACE..... | 105 |
| 12.2 La Perception des Cotisations..... | 105 |
| 12.3 La Génération de Recettes | 106 |
| 12.4 Les Frais de Prestations de Services..... | 109 |
| 12.5 Le Marketing l'Association et ses Services | 111 |
| 13. PLACE : Plaidoyer..... | 114 |
| 13.1 Les Concepts de Base du Plaidoyer | 115 |
| 13.2 La Préparation d'un Plaidoyer..... | 117 |
| 13.3 La Liste Succincte pour un Plaidoyer | 118 |
| 13.4 La Sécurité et la Protection | 119 |
| 14. PLACE : Avantages Financiers..... | 122 |
| 14.1 La Facilitation de l'Accès au Crédit | 123 |
| 14.1.1 Les Démarches Préliminaires | 124 |
| 14.1.2 Le Renforcement de Partenariats | 125 |
| 14.1.3 L'Informations et le Suivi..... | 126 |
| 14.2 Les Autres Avantages Financiers | 127 |
| 15. PLACE : Communication..... | 128 |
| 15.1 La Reconnaissance | 129 |
| 15.2 La Dissémination d'Informations..... | 130 |
| 15.2.1 Les Moyens de Communication..... | 131 |
| 15.2.2 La Collecte d'Information | 134 |
| 16. PLACE : Education..... | 136 |
| 16.1 Les Programmes d'Education | 137 |
| 16.2 L'Apport de Plus-Value | 141 |
| 16.3 La Planification et Mise en Oeuvre..... | 141 |
| 16.4 L'Organisation de la Logistique | 147 |
| 16.5 La Liste de Contrôle de la Logistique d'un Atelier | 148 |
| 17. La Planification | 152 |
| 17.1 Les Objectifs | 153 |
| 17.2 Les Stratégies | 154 |
| 17.3 Les Indicateurs..... | 156 |
| 17.4 Le Suivi et l'Evaluation | 156 |
| 17.5 Le Plan d'Action à Long Terme..... | 157 |

| | |
|---------------------------------------------------------|------------|
| PHASE IV VERS LA MATURITE..... | 158 |
| 18. La Chaîne de Valeurs | 160 |
| 18.1 La Rôle des Associations dans la Chaîne..... | 162 |
| 19. La Renforcement de Partenariats | 164 |
| 19.1 Pourquoi Renforcer les Partenariats? | 166 |
| 19.2 Les Piliers d'un Partenariat Dynamique | 167 |
| 19.3 Comment Renforcer un Partenariat | 168 |
| 19.4 Partenariat avec un Bailleur de Fonds | 169 |
| 20. Les Réunions | 172 |
| 20.1 Préparer une Réunion..... | 173 |
| 20.2 La Rôle du Président et des Membres | 175 |
| 20.3 La Liste de Contrôle des Rencontres | 178 |
| 21. Le Leadership et la Dynamique de Groupe..... | 180 |
| 21.1 Le Leadership..... | 181 |
| 21.2 La Dynamique de Groupe | 183 |
| 22. Les Propositions et les Rapports | 186 |
| 22.1 La Rédaction de Propositions | 187 |
| 22.2 Les Lignes Directrices pour un Rapport | 189 |

Préface

L'agrobusiness représente le commerce de l'agriculture depuis la phase de production, l'approvisionnement et la commercialisation des intrants agricoles en passant par toutes les étapes de production de nourriture, la fibre, jusqu'à la transformation post-récolte et la commercialisation de produits agricoles. Dans cette dynamique, il y a des rapports complexes, des interactions de même que des services et informations techniques de marché techniques qui apportent une valeur ajoutée aux acteurs d'un système agricole efficace au niveau local, national, régional et mondial. La coordination au sein du système, l'autonomie des acteurs et de leurs activités sont largement renforcés par l'organisation et le fonctionnement des associations agricoles.

Les associations sont des structures officielles à but non lucratif composées d'individus, de sociétés ou de professionnels qui partagent les mêmes objectifs. Ce sont des associations bénévoles qui fournissent à leurs membres les avantages tirés des activités PLACE (**P**laidoyer, **A**vantages financiers, **C**ommunication et **E**ducation) et qui apportent une valeur ajoutée aux activités économiques individuelles. Les associations agricoles sont très courantes dans les économies développées et jouent un rôle très important dans l'évolution des économies en développement. Elles gravitent généralement autour d'une à trois activités inhérentes à l'agrobusiness, à savoir: l'approvisionnement en intrants agricoles, la production agricole ou la transformation/la commercialisation. Les intérêts d'une association sont à la fois limités ou vastes.

Les expériences de ces dernières décennies ont démontré que l'agrobusiness est la clé du développement économique et de la réduction de la pauvreté dans les pays en développement. Le développement d'une association durable est un outil puissant pour aider l'ensemble des acteurs du secteur de l'agrobusiness à relever les défis des marchés compétitifs à l'échelle nationale, régionale et mondiale. Lorsqu'elles sont utilisées comme outil d'intervention en faveur du développement, les associations agricoles ont une fonction spécifique pour encourager les entrepreneurs à développer des économies de marché et à jeter les bases d'autres approches ultérieures comme le développement de pôles intervenant dans la chaîne de valeurs. Les associations permettent également aux entrepreneurs locaux de développer des marchés selon leurs propres initiatives.

Les associations sont relativement différentes des coopératives. Les coopératives sont des structures officielles bénévoles, à but lucratif. Elles sont souvent, mais pas toujours, créées par des producteurs pour accroître leur pouvoir d'achat ou de commercialisation. Contrairement aux associations, les coopératives sont des entreprises commerciales qui permettent à leurs membres de tirer profit des transactions commerciales.

Bien que les associations agricoles ne soient pas des structures à but lucratif, leur fonctionnement durable nécessite généralement des recettes générées par une certaine forme des transactions commerciales qui aident à payer les frais de fonctionnement.

Un moyen à la fois excellent et instructif de conceptualiser les associations agricoles est de les considérer comme un moyen de soutien aux producteurs ou aux structures agricoles afin de les aider à être plus compétitifs. Cela passe par une meilleure connaissance, le partage d'expériences, le renforcement ou *empowerment*, et une image professionnelle.

A travers les associations, il est possible de formuler un consensus sur une mission. Ce consensus peut servir de base de plaidoyer pour une politique propice et un environnement réglementaire, qui servent à la fois les intérêts commerciaux individuels et collectifs des membres. De plus, une association offre un forum collectif destiné à développer et formuler des réponses aux politiques et réglementations suggérées qui affectent l'agrobusiness.

Les associations créées localement peuvent être représentées au niveau national et régional dans une hiérarchie qui définit les localités susceptibles d'améliorer les activités commerciales et d'autres thèmes relatifs au grand public.

Ce kit de démarrage a été conçu par l'IFDC sur la base de son expérience pratique en matière d'associations agricoles en Afrique, Asie Centrale et en Europe de l'Est. En même temps qu'il propose des modules de formation, il constitue une ressource pouvant aider au renforcement de capacités des producteurs agricoles, des entrepreneurs du secteur de l'agrobusiness et des activités commerciales pour démarrer des associations durables et innovantes qui apportent une plus value. Ces associations durables constitueront une base compétitive pour relever les défis des marchés actuels.

Amit Roy
Président Directeur Général
IFDC – Un Centre International pour la Fertilité des Sols
et le Développement Agricole

Introduction

Les créateurs d'une association agricole doivent identifier les intérêts communs de leur groupe et concevoir une base qui permettra son développement progressif et dynamique. Afin d'atteindre cet objectif et guider les associations à chaque étape de leur cycle de vie, l'IFDC a conçu ce kit de démarrage pour les associations agricoles.

Ce kit de démarrage expose les points clé auxquels sera confrontée chaque association tout au long de son existence. Il constitue une base d'échanges pour les membres de l'association, donne des idées sur les thèmes pratiques, et sert comme directives aux membres exécutifs et au personnel pour gérer, développer et faire grandir l'association.

Ce kit de démarrage n'est pas la clé du succès. Le succès viendra des membres qui forment et gèrent l'association. Une association est une entité dynamique, par conséquent, les thèmes abordés dans ce kit de démarrage évolueront au fur et à mesure du fonctionnement de l'association. Il se peut même que les statuts de l'association soient révisés au fil du temps, et le plan d'action réactualisé chaque année.

Les membres doivent être impliqués dans chaque thème et processus dont il sera question dans ce kit. Par exemple, l'élaboration des statuts doit être un processus participatif. Les procédures doivent également être partagées avec les membres pour être convenablement exécutées au cours de la vie quotidienne de l'association. Cela signifie qu'il faut faire beaucoup plus de choses qu'on ne le croie pour faire fonctionner une association, hormis le fait de simplement mentionner son nom en haut des documents illustratifs qui vous sont donnés dans ce kit. Ces documents doivent faire l'objet d'échanges entre les membres et adaptés aux besoins de chaque association.

Ce kit de démarrage est divisé en quatre grands chapitres. Chaque chapitre aborde une étape du cycle de vie de l'association: (1) la phase de création, (2) la phase de démarrage, (3) la phase de renforcement ou de durabilité et (4) la phase de la maturité. Bien que chaque chapitre soit indépendant, nous recommandons de les lire dans l'ordre où ils vous sont présentés. Plusieurs éléments sont liés et chaque étape a un rapport avec l'autre. Bien sûr, au cours du cycle de vie de l'association, les chapitres peuvent être utilisés en fonction de vos besoins.

Références et Bibliographie

Chapitre 3 : Adapté de *KADP Association Modular Training Manual*

Chapitre 6 : Adapté de *KADP Association Modular Training Manual*

Chapitre 9.1 : Adapté de *KADP Association Modular Training Manual*

Chapitre 9.2 : Ecrit par *Wayne Chaneski*

Chapitre 13.3 : Sprechman, S., and E. Pelton. 2001. *Advocacy Tools and Guidelines. Promoting Policy Changes*. CARE.

Chapitre 17 : Adapté de *KADP Association Modular Training Manual*

Chapitre 20.2 : Adapté de IFDC, *Agribusiness Trade Association Development*

PHASE I

CREER UNE ASSOCIATION

Chapitres :

1. L'association
2. La vision, la mission et les objectifs
3. Les organes
4. L'organigramme
5. Les recettes et les dépenses
6. Les statuts et le règlement intérieur



1. L'Association



1. L'Association

1.1 Qu'est-ce qu'une Association?

Les associations sont des organisations officielles à but non lucratif et bénévoles, qui soutiennent les intérêts de leurs membres en leur proposant des services, des informations et de la reconnaissance. Plus particulièrement, elles défendent les intérêts communs de leurs membres et soutiennent l'évolution des activités commerciales de chacun d'eux et de leur marge bénéficiaire.

Les associations diffèrent des coopératives. Ces dernières fonctionnent aussi sur la base du bénévolat, sont composées de membres, mais contrairement aux associations, ce sont des entreprises commerciales dont les membres tirent profit des revenus générés par les transactions commerciales. Les associations diffèrent aussi des ONG (organisations non gouvernementales). Bien que les ONG soient officiellement des organisations à but non lucratif pouvant également être créées par des bénévoles, elles ne comptent pas de membres. La principale différence entre les associations, les sociétés ou les structures commerciales réside dans le fait que les compagnies sont des organisations officielles à but lucratif et ne sont généralement pas créées par des bénévoles.

Les associations agricoles s'organisent autour d'une ou trois activités principales liées à leur domaine d'activités: l'approvisionnement en intrants agricoles, la production agricole ou la transformation/la commercialisation. Bien que l'ensemble des associations défendent les intérêts de leurs membres et leur proposent des services, il y a de légères différences entre les associations de producteurs et les associations de commerçants (d'intrants agricoles ou de denrées). Les producteurs sont plus souvent présents dans les coopératives de production de denrées dans l'objectif de faire des bénéfices. Ces coopératives commercialisent leurs produits ensemble et partagent les bénéfices avec l'ensemble des membres. Cela est possible parce que les producteurs n'ont pas l'impression de se concurrencer entre eux, contrairement à ce que font les commerçants. Ces coopératives fonctionnent principalement dans les districts ou les villages et représentent les producteurs d'une denrée spécifique. Elles comptent plus souvent sur le gouvernement contrairement à ce que font les associations commerciales pour les prestations comme l'octroi de subventions.

Toutefois, les comités d'organisations représentant les producteurs de plusieurs denrées fonctionnent comme des associations et non comme des coopératives. Leur membres sont souvent plus nombreux que dans ceux des associations commerciales, ce qui a des répercussions en terme d'organisation interne (succursales multiples, communication interne, etc.). Ces associations de producteurs fonctionnent souvent comme des syndicats fortement préoccupés par la défense des intérêts de leurs membres.

Ce kit de démarrage sera principalement axé sur les associations à but non lucratif.

1.2 L'Enregistrement

Lorsque que les membres enregistrent leur association en tant que structure officielle, ils doivent prendre en considération certaines précautions. Chaque pays a des aspects juridiques et des particularités différentes en matière d'enregistrement, et l'association doit les étudier avant d'engager les procédures d'enregistrement. La première question à laquelle il faut répondre est la suivante: **Sous quelle forme juridique l'association doit-elle être enregistrée?** Il existe plusieurs options, mais chacune d'entre elles à ses conséquences. De façon générale, une association est composée de membres contrairement à une société ou une ONG. Son objectif est de représenter ses membres alors que celui d'une société ou d'une coopérative est de générer des bénéfices. Etant donné que l'objectif d'une association n'est pas de faire des bénéfices, elle est souvent exonérée de taxes.

Quelle que soit l'option choisie, il y a des conséquences pour l'association. La forme sous laquelle l'association aura été enregistrée déterminera si elle doit payer des impôts ou des taxes sur la valeur ajoutée (TVA), concevoir une constitution, élaborer un rapport annuel et un plan d'action, etc. La réglementation varie selon les pays. De plus, le ministère ou le département concerné peut varier d'un pays à un autre. Il se peut qu'une association agricole se retrouve sous la tutelle du ministère de l'agriculture ou du ministère du commerce. Parfois, il existe une Direction des Coopératives. Il est important de connaître les règles du ministère de tutelle et des implications relatives à l'enregistrement de l'association.

En enregistrant une association, il faut prendre en considération les éléments suivants :

- Sous quelle forme juridique l'association doit-elle être enregistrée ?
- Quelles sont les conséquences de l'enregistrement en temps que tel ?
- Dans quel ministère ou département l'association sera t-elle enregistrée ?
- Quelles sont les conditions d'immatriculation ?

Dans la même dynamique, il y a des conditions à remplir. Celles-ci dépendent du pays où l'enregistrement a lieu et du le statut juridique de l'enregistrement. Mais de manière générale, les éléments nécessaires sont les suivants :

- Les statuts
- La liste du Bureau Exécutif
- Le procès-verbal de l'Assemblée Générale constitutive signé par les exécutifs

1.3 Pourquoi Créer une Association ?

Les membres fondent et adhèrent à une association parce qu'ils ont des attentes communes à combler et des bénéfices à en tirer. En fonction de la forme de l'association, les besoins élémentaires de chaque membre varient. Par conséquent, une association doit se préoccuper des attentes de ses membres en se posant la question suivante: **pourquoi les membres adhèrent-ils à l'association ?** On peut poser cette question lors des rencontres avec la base, en Assemblée Générale, et

chaque fois qu'un membre s'inscrit. Il est important de partager ces attentes avec les membres et se concentrer sur des activités pour les traiter. Par exemple, une association doit mettre l'accent sur la facilitation de l'accès au crédit, si ce sont les principales préoccupations des membres. De la même façon, il est inutile de gaspiller de l'énergie et des ressources en soutenant les associations dans la conception de plans d'affaires, si par exemple les membres ne manifestent aucun intérêt dans ce domaine.

Toutefois, l'environnement d'une association est cyclique, cela signifie que sa situation peut évoluer. Les membres peuvent tirer un plus gros avantage de l'accessibilité au crédit au cours des premières années, mais plus tard ils profiteront des efforts de plaidoyer effectués par l'association. Etant donné que les attentes sont susceptibles de changer, les associations doivent régulièrement vérifier cet aspect avec les membres.

Pour attirer les membres, une association doit toujours proposer des services dans le cadre de l'acronyme **PLACE** :

- **P**laidoyer
- **A**vantages financiers
- **C**ommunication
- **E**ducation

Le point central de chaque élément peut varier dans chaque association et peut évoluer dans le temps.

Raisons pour la création d'une association en agribusiness

Ces raisons peuvent varier mais relèvent habituellement toujours du bénéfice commercial pour ses membres. Par exemple :

En Azerbaïdjan après l'effondrement du Bloc Soviétique, un manque de confiance très prononcé s'est installé entre les nouveaux distributeurs d'intrants privés et les ministères publics. Il y avait également un monopole sur les pesticides et d'autres approvisionnements en intrants, ce qui a engendré une gamme très limitée de produits et de technologies disponibles pour les producteurs Azéris. L'IFDC a facilité la création de l'Association de Distributeurs d'Intrants d'Azerbaïdjan (AKTIVA). Cette association a pu conjuguer le manque de confiance, le rétablissement de la confiance et institutionnaliser des avantages matériels pour les 80 membres sur le long terme. Une des premières réalisations de AKTIVA a été d'ouvrir les marchés à une plus large variété de produits et de casser les monopoles d'approvisionnements en engrais, semences améliorées, et produits phytosanitaires. AKTIVA est aujourd'hui une association indépendante, viable offrant de multiples avantages à ses membres.

L'association des Fournisseurs d'Intrants du Malawi (AISAM) a été créée par des petits revendeurs dans les zones rurales non desservies par les grands importateurs/distributeurs. L'objectif de l'AISAM était de faire en sorte que les engrais, semences, et produits phytosanitaires soient constamment disponibles aux petits producteurs dans ces zones.

L'Association des Engrais et Intrants Agricoles (AFADA) a été créée suite à un don urgent de engrais en 1992. Le public a souhaité combler un secteur privé inexistant et avoir la possibilité de choisir ses propres distributeurs d'intrants. Ces entrepreneurs émergents se sont regroupés et ont créé l'AFADA.

1.3.1 Plaidoyer

Un des objectifs d'une association consiste à interagir ou influencer les gouvernements à améliorer l'environnement commercial. Au titre de ces mesures, figurent l'allègement fiscal, l'influence qu'elle peut exercer sur les réglementations, ou une ingérence moins prononcée du gouvernement. Une association peut aider ses membres grâce au plaidoyer pour les raisons suivantes :

- Un grand nombre de membres peuvent constituer un groupe de pression avec plus d'influence que un petit groupe.
- L'association peut lever davantage de fonds ou mettre plus d'argent dans le plaidoyer.
- Les associations comptent souvent plusieurs adhérents compétents et expérimentés lorsqu'il s'agit de travailler avec les gouvernements.
- L'association peut utiliser son personnel qui peut consacrer une grande partie de son temps au plaidoyer.
- L'association peut parler au nom du secteur ou de la région. Par conséquent, les membres ne doivent pas craindre les réprimandes des efforts de l'association.

Une association peut également apporter la sécurité ou protéger les activités de ses membres en cas de difficulté. En cas de litige par exemple avec les autorités gouvernementales locales ou coutumières. Bien que les associations aient suffisamment d'influence pour se faire entendre, on ignore souvent les particuliers.

De plus amples informations, voir chapitre 13.

1.3.2 L'Avantages Financiers

Très souvent les membres adhèrent à une association parce qu'ils cherchent des avantages financiers directs. Une association doit expliquer à ses membres qu'elle ne donne pas de l'argent directement, mais qu'elle peut les aider à améliorer leur activité commerciale. Cela peut se faire de plusieurs façons, par exemple, faciliter l'accès au crédit et aux réductions de prix, former ses membres sur les nouvelles méthodes et technologies, améliorer leurs aptitudes de négociation, de commercialisation et de gestion, etc. Ce kit de démarrage décrit des exemples dont une association peut venir en aide à ses membres.

De plus amples informations sont disponibles dans le chapitre 14.

1.3.3 La Communication

La communication est un concept très vaste regroupant la dissémination d'information et le contact avec les membres (interne) et les actionnaires (externe).

L'association peut avoir accès à des informations qui ne sont pas immédiatement disponibles ou qui sont faciles à trouver, parce qu'elle dispose de plus de

ressources (soit les membres soit le personnel recruté) expérimentées pour rechercher ces données. Les exemples d'informations utiles sont :

- Changements de réglementations ou de politiques.
- Données techniques sur les produits ou services.
- Prix des intrants, produits et des services.
- Sources des marchés pour les produits et services des membres.
- Fournisseurs des structures de fabrication ou des points de vente en détail.
- Données statistiques pertinentes sur les attentes des membres.
- Recherches sur des thèmes pour lesquels les membres manifestent un intérêt, et qui ne sont pas disponibles par les canaux habituels.
- Sites Web utiles.
- Projets d'assistance aux activités commerciales des membres.
- Démembrements gouvernementaux facilitant les services multiples.

Vous trouverez des idées sur la manière de communiquer ces informations aux membres dans le chapitre 15.

Une association doit maintenir un réseau de communication pour ses membres afin qu'ils communiquent entre eux (contacts internes), et avec les autres groupes ou organisations (contacts externes). Le contact au sein des membres est utile pour partager des expériences, échanger des idées, recueillir des informations sur les nouveaux produits et les avantages des dynamiques de groupe. Les contacts externes sont également très utiles. Ils sont composés de membres d'associations sœurs ou affiliées, de partenaires techniques, membres du gouvernement, fournisseurs de la chaîne de valeur et de clients, et des fournisseurs de service (sociétés d'assurance, caisses populaires, sociétés de transport, etc.).

Il se peut qu'une association partage des intérêts communs à ceux d'autres organisations ou sociétés. Lorsqu'ils effectuent des transactions par le biais de leur association, les membres accèdent et reçoivent des informations sur les autres groupes pour les raisons énoncées ci-dessous :

- Les associations disposent d'un bureau servant de point de contact pour les communications de l'ensemble du secteur ou du sous secteur.
- Un membre de l'association peut servir de point focal.
- L'association abrite un grand groupe d'une industrie spécifique et cela lui permet d'être un puissant point focal du secteur.

De plus amples informations sont disponibles sur les voies et moyens de renforcer des partenariats au chapitre 19.

Une association peut également accorder de la reconnaissance à la profession de ses membres. Les professions de producteurs, transformateurs ou de commerçants ne sont pas souvent réglementées juridiquement étant donné que n'importe qui peut se déclarer producteur, transformateur ou commerçant. L'image de marque de la profession peut facilement subir des préjudices du fait d'individus incompetents ou sans éthique dans leurs pratiques commerciales. Une association peut améliorer l'image de marque de la profession en instaurant la

conscientisation au sein des personnes étrangères. De la même façon, elle doit s'assurer que ses membres sont des acteurs honnêtes du marché en instituant et en respectant un code de conduite, et faisant garantissant la qualité au sein des membres.

1.3.4 L'Education

L'éducation est un service clé que les associations doivent rendre à leurs membres. Le principe consiste à un transfert de connaissances et d'aptitudes pédagogiques visant à changer le comportement et améliorer les vies professionnelles des membres par une augmentation des ventes, une baisse des prix d'achat et des produits d'une meilleure qualité, etc.

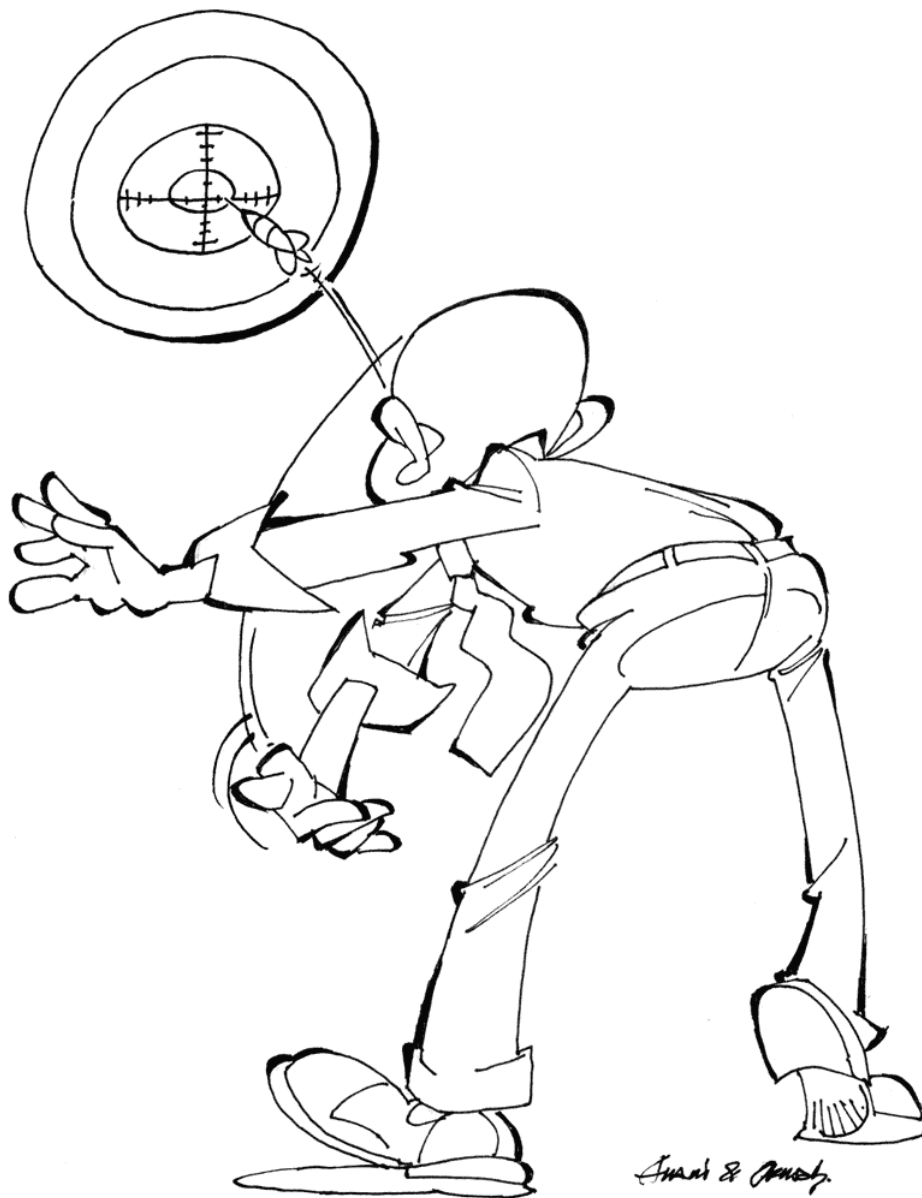
Il y a plusieurs façons d'éduquer les membres :

- Programme de vulgarisation et formations sur des thèmes relatifs à leurs activités commerciales (ventes, techniques, gestion d'entreprise, etc.).
- Voyages d'études destinés à leur offrir de nouvelles perspectives, des technologies et des pratiques commerciales.
- Zones de démonstrations.
- Tables rondes destinées à présenter des produits spécifiques, de nouvelles sociétés et de nouveaux produits.

De plus amples informations sur l'éducation sont disponibles au chapitre 16.

L'IFDC propose des ateliers de formation avec des exercices ciblant les attentes des membres et les prestations que doit offrir une association.

2. La Vision, la Mission et les Objectifs



2. La Vision, la Mission et les Objectifs

Bien que les membres partagent tous des intérêts et objectifs communs, il est recommandé de préciser comment ses intérêts sont défendus et comment les atteindre. Ils doivent définir la vision et la mission par rapport aux objectifs à moyen et long terme pour les atteindre.

2.1 La Vision et la Mission

La vision et la mission d'une association reflètent la nature de son objectif et ses perspectives. Quelques fois la mission d'une association est confondue avec la vision. Une vision est un concept plus vaste et sa portée est plus futuriste.

Voici un exemple de **vision** :

"Garantir un minimum de revenus à tous les producteurs au Togo."

Une association ne peut obtenir une **vision** à titre personnel; il lui faut le soutien d'autres organisations et des particuliers qui donnent leurs propres contributions. Par exemple, une association de cultivateurs de café n'est pas en mesure de garantir un niveau de revenus à tous les producteurs, mais peut contribuer à améliorer les conditions de vie de ses membres.

La **mission** d'une association est 'sa raison d'être'. Elle définit son objectif dans son ensemble, son approche principale et explique sa raison d'être ainsi que son objectif. Une déclaration de mission appropriée révèle les possibilités et restrictions d'une association ; elle décrit ce qu'il faut faire et pas faire. Une mission crée une idéologie commune, donne une orientation et des valeurs communes.

Par exemple, la déclaration de **mission** pour une association de cultivateurs de café peut être :

"Promouvoir les intérêts des producteurs de café au Togo en améliorant leurs conditions de vie à travers le plaidoyer et la formation."

Les problèmes classiques avec les déclarations de vision et de mission sont les suivants :

- Ils ne sont pas partagés par l'ensemble des membres.
- Ils sont imprécis et manquent d'orientation.
- Ils sont trop vastes.
- Ils ne sont pas conçus et/ou démocratiquement approuvés.

Une déclaration de vision et de mission précise comporte plusieurs caractéristiques et doit être :

- **Défi** : Elle décrit l'avenir que souhaite l'association. Elle doit avoir un juste milieu entre ce que l'association a atteint et ce qu'elle n'a pas atteint.
- **Inspirant** : Elle doit être constructive et inhérente aux aspirations des membres. Elle doit aussi exclure tout ce qu'une association ne souhaite pas être

et mettre plutôt l'accent sur ses aspirations. Son degré de stimulation dépendra de la façon dont elle est formulée et si elle est acceptée par l'ensemble des membres.

- **Partagée** : Elle doit être formulée par la majorité des membres et non par un groupuscule de exécutifs. Cela garantit que tout le monde voudra en faire usage et s'y référer.
- **Identifiable** : Chaque membre doit être en mesure de se reconnaître dans la déclaration de vision et de mission. Il doit se sentir propriétaire de l'association.
- **Orientée** : Elle doit servir de jalon pour l'avenir.

Il existe trois éléments majeurs pour formuler des déclarations de vision et de mission précises:

- La déclaration de vision et de mission doit tenir dans une seule phrase.
- Tout le monde doit être à mesure de la comprendre, même les illettrés.
- Les membres doivent pouvoir la réciter par cœur.

2.2 Les Objectifs

Les objectifs sont des déclarations précises sur les voies et moyens de remplir une mission. Une mission est une situation souhaitée à long terme, contrairement aux objectifs qui relèvent du court terme. Les objectifs donnent à l'association l'orientation sur les voies et moyens d'atteindre sa mission. Une mission ne peut être facilement changée, mais les objectifs changent progressivement.

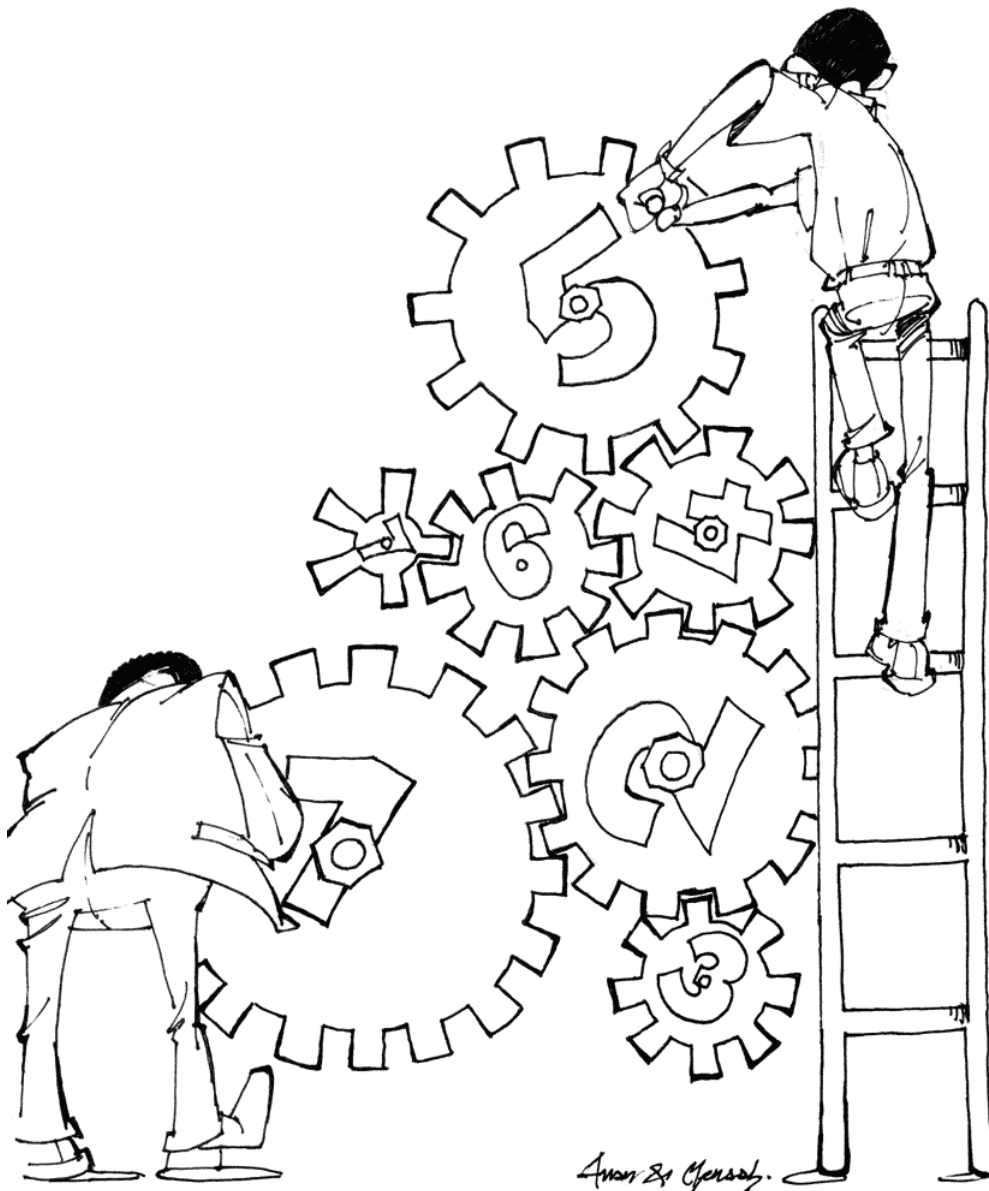
Les objectifs peuvent être consignés par écrit à plusieurs occasions. Certaines associations insèrent les objectifs globaux dans leur statuts, comme par exemple :

- Regrouper de l'ensemble des revendeurs d'intrants officiellement reconnus dans la même association
- Offrir un forum pour acquérir et disséminer des informations sur l'usage responsable et efficace des intrants
- Collaborer avec les instituts scientifiques et de recherche, les ONG et autres organisations gouvernementales dans l'organisation des ateliers de formation pour les membres
- Faire un plaidoyer pour obtenir des politiques favorables dans le domaine du commerce régional

Ces objectifs peuvent être plus amplement définis dans le cas d'objectifs spécifiques relatifs au plan de travail annuel (voir aussi le chapitre 17.1 pour plus d'informations sur les objectifs).

Lors de la création d'une association, l'IFDC peut apporter son concours pour aider à formuler la vision, la mission et les objectifs. L'IFDC propose également des ateliers de planification pour les étapes ultérieures de l'association.

3. Les Organes Organisationnels



3. Les Organes Organisationnels

Les organes peuvent varier entre les associations. Vous trouverez ci-dessous une description des organes les plus communes, qui peuvent être ultérieurement modifiées de façon à les adapter aux associations.

3.1 L'Assemblée Générale

L'assemblée générale est l'instance suprême de l'association; elle est composée de tous ses membres. Elle élit le conseil d'administration et le bureau exécutifs, approuve ses actions et exécute les autres tâches spécifiées dans les statuts. En général, un quorum légal se résume aux deux tiers des membres habituels, sauf avis contraire des statuts. Pour qu'un vote passe, il doit recevoir 50% des votes plus une voix au titre des participants présents à une rencontre officielle, sauf avis contraire des statuts. Le quorum et le processus de décision sont décrits dans les statuts et diffèrent d'une association à une autre.

L'assemblée générale doit se tenir à une heure et un lieu fixés par le bureau exécutifs. Au cours de l'assemblée générale, le rapport annuel de l'association, la vue d'ensemble financière, le plan d'action et le budget pour l'année suivante doivent être présentés. Par conséquent, il est recommandé que l'assemblée générale se tienne au moins une fois l'an. Le Bureau Exécutifs peut convoquer d'autres rencontres si cela s'avère nécessaire.

3.2 Le Conseil d'Administration

En fin de compte, les membres sont responsables du fonctionnement de l'association. Mais le fait que tous les membres se regroupent et fassent fonctionner l'association pourrait être encombrant. Par conséquent, ils délèguent habituellement une partie des responsabilités de leur autorité à un petit groupe dans l'association pour exécuter et superviser les activités en cours. Ce groupe s'appelle le Conseil d'Administration ou la Direction. **Ses membres sont élus par l'assemblée générale et travaillent bénévolement.** Dans certaines associations, les exécutifs sont nommés à partir de régions spécifiques et ensuite élus par les membres en intégralité.

Il arrive souvent qu'on fasse allusion au conseil d'administration en disant direction, comme dans les sociétés. Les membres du conseil sont des *membres exécutifs* et sont élus par un des responsables de l'association.

Fonctions

Le conseil d'administration détermine la plupart des politiques décisives adoptées par l'association. Il représente les membres afin d'atteindre l'objectif fixé par l'association, l'oriente conformément à leurs aspirations et lui fournit les voies et moyens de les concrétiser. Les fonctions du conseil d'administration consistent à :

- Elaborer la politique de l'association.
- S'assurer de la conformité avec les statuts de l'association.
- Recruter, orienter, et superviser le personnel.
- Concevoir les procédures classiques de l'association.
- Concevoir et superviser les pratiques financières et les politiques de l'association.
- Superviser l'ensemble des fonctions des comités.
- Rassembler les membres représentés et concrétiser leurs aspirations.
- Participer régulièrement aux rencontres spécifiques de l'association.
- Faire prévaloir les attentes de l'association plutôt que les siennes.

Le Conseil doit éviter de s'immiscer au personnel concernant les dossiers administratifs qu'il traite dans le cadre des activités quotidiennes de l'association.

Responsabilités

Les membres du conseil d'administration acceptent certaines responsabilités qui vont de pair avec les tâches de bureau, à savoir :

- Participer à toutes les rencontres du conseil d'administration.
- Être prédisposé à travailler pour l'association et pour le bien de l'ensemble de ses membres.
- Ne pas chercher d'avantages personnels à travers leurs tâches ou leur poste.
- Demander des idées et des points de vue de leurs membres.
- Apprendre davantage sur les activités de l'association ou de la profession.
- Faire des compromis et coopérer pour le bien du groupe.

Les candidats doivent comprendre l'implication qu'engendre la fonction d'exécutif en terme de temps et d'investissement en énergie. Dans la mesure du possible, on devrait organiser des formations pour le rôle d'exécutif.

Procédures de sélection

La sélection des candidats pour le poste d'exécutif siégeant au conseil d'administration doit être effectuée selon leurs qualifications. Les élus doivent être familiers avec les différentes catégories d'activités où les membres se sont engagés. Ils doivent en outre connaître le milieu associatif. Un nouveau exécutif doit être un membre expérimenté de l'association qui a du temps à donner aux responsabilités liées à la fonction. Il serait bon pour les membres de choisir des exécutifs ayant déjà une expérience des associations en tant que membres ou présidents, dans des commissions, des groupes d'études, ou comme membres actifs, qui sont persuasifs dans les rencontres associatives. Les autres exécutifs, les anciens présidents ou ceux qui sont expérimentés doivent donner des conseils aux

membres du conseil nouvellement élus, jusqu'à ce qu'ils comprennent les responsabilités du conseil.

La seule raison pour démettre un exécutif de ses fonctions c'est lorsque celui-ci se montre perturbateur ou fait montre d'agissements contraires aux objectifs de l'association. Une des procédures d'éviction proposée serait de recueillir les trois quarts du vote majoritaire du conseil d'administration. Et pour faire appel, il faudrait alors recueillir les deux tiers du vote majoritaire de l'ensemble des membres. Ce type d'éviction doit être autorisé par les statuts de l'association et devrait être détaillée dans les Procédures Opérationnelles.

3.3 Les Membres du Conseil

Les élus du conseil se rencontrent à des moments préconisés dans les statuts pour superviser les activités de l'association. Afin de faciliter le processus et combler certaines attentes, le conseil ou les membres sont autorisés à élire les membres du bureau. Les membres du conseil sont généralement les suivants :

- Le président
- Le vice-président
- Le secrétaire
- Le trésorier

Tous les membres du conseil sont élus par l'assemblée générale ou le conseil d'administration, et doivent rendre des comptes à ceux qui les ont élus. Les devoirs et les responsabilités de chacun d'entre eux sont les suivants :

1. Président

On peut faire allusion à l'appellation président pour parler de cette fonction. L'intéressé est chargé d'orienter l'association et le conseil d'administration conformément à la vision, la mission et les objectifs de l'association.

Ses attributions sont les suivantes :

- Convoquer et présider des rencontres du conseil et de l'association.
- Concevoir les ordres du jour.
- Etre l'agent de liaison avec le secrétaire exécutif et superviser ses actions.
- Représenter les associations dans les transactions avec les autres groupes.
- Participer aux rencontres du conseil et de l'assemblée générale.

2. Vice-président

La fonction est également connue sous l'appellation vice-président. Le mandat de vice-président ne devient pas automatiquement celui de président, mais devient plutôt un mandat de substituts du président au cas où ce dernier est absent. S'il veut devenir président, il doit être élu pour un nouveau mandat à la prochaine élection. Le vice-président assure la direction de l'association et du conseil d'administration conformément aux objectifs et attentes de l'association en l'absence du président.

Ses attributions sont les suivantes :

- Exécuter les tâches du président en son absence.
- Participer à l'ensemble des rencontres du conseil d'administration et de l'assemblée générale.

3. Secrétaire

Dans certaines associations, la fonction peut être associée à celle du trésorier pour devenir par la suite secrétaire trésorier. Son rôle est de garder des traces des rencontres de l'association.

Les attributions du secrétaire sont les suivantes :

- Superviser les dossiers des procès-verbaux des rencontres de l'association.
- Participer à l'ensemble des rencontres du conseil d'administration et de l'assemblée général.

Dans de nombreuses associations, les responsabilités de ce poste sont gérées par le personnel de l'association ou le secrétaire exécutif, rendant ainsi la fonction plus honorifique et fonctionnelle en tant que membre du conseil d'administration.

4. Trésorier

Dans certaines associations, la fonction peut être cumulée avec celle de secrétaire pour se terminer ensuite par le poste de secrétaire trésorier. La tâche principale consiste à conserver les états financiers de l'association.

Les attributions du trésorier sont les suivantes :

- S'assurer que les comptes de l'association sont périodiquement audités par un cabinet externe.
- Superviser les états financiers de l'association tels qu'ils sont présentés par le secrétaire exécutif.
- Faire un compte rendu des activités financières lors des rencontres du conseil d'administration et de l'assemblée générale.
- Participer à l'ensemble des rencontres du conseil d'administration et de l'assemblée générale.

Dans de nombreuses associations, les tâches de ce bureau seront gérées par le personnel de l'association, mais le trésorier doit tout de même superviser et formuler des recommandations au conseil.

Organisateur national des producteurs du Ghana

La Fédération des Associations des Producteurs du Ghana (APFOG) a un président, un vice-président, un secrétaire et un organisateur national. Ses attributions principales consistent à attirer de nouveaux membres à travers le dynamisme de la promotion et de l'adhésion, et de les mobiliser afin de garantir l'engagement de tous dans les activités de l'association. Certaines tâches ont trait aux relations publiques bien qu'elles soient axées sur l'adhésion tandis que d'autres sont de nature plus organisationnelle. Par exemple, lorsque APFOG met un programme en œuvre dans la région, les principaux acteurs concernés s'y impliquent autant que possible. L'organisateur national appuie les membres dans le domaine approprié lorsque cela s'avère nécessaire, en renforçant leurs capacités.

3.4 Le Bureau Exécutif

Il arrive que les membres du conseil d'administration ne soient pas disponibles pour prendre des décisions, ou que le secrétaire exécutif ait besoin de conseils spécifiques, et qu'il ne soit pas à mesure de prendre attache avec l'ensemble du conseil. Dans ce cas, l'association doit mettre en place un Bureau Exécutif. Il peut être un groupe formel ou informel composé de membres du bureau de l'association (il s'agit habituellement du président, du vice-président et du trésorier).

Le bureau exécutif peut être mandaté pour prendre des décisions au nom du conseil d'administration. Le conseil peut, par exemple, convenir d'organiser un programme de formation alors que le bureau prend des décisions sur des détails comme la date et le lieu du programme. Si le personnel de l'association est bien organisé, il doit prendre les décisions vis-à-vis de ces détails et faire en sorte que la présence d'un bureau exécutif ne soit pas nécessaire. Souvent, un bureau exécutif ne fonctionne qu'au cours de la première année de l'association parce que le personnel n'est pas encore en place, alors qu'il faut pourtant prendre des décisions. **Une association doit se montrer très prudente pour que lors des étapes ultérieures, le bureau exécutif ne s'immisce pas dans le travail du personnel de gestion.**

3.5 Le Comité Consultatif

Certaines associations peuvent mettre en place un Comité Consultatif. Les conseillers peuvent être constitués d'anciens exécutifs de l'association, de membres ayant des compétences spécifiques à partager ou de personnes externes qui sont beaucoup plus familières avec les activités de l'association. Le comité consultatif est un organe consultatif qui prodigue des conseils au conseil d'administration sur des thèmes spécifiques en cas de besoin. Les membres du comité sont élus par l'assemblée générale et ne sont pas membres du conseil d'administration.

Comité des représentants de producteurs au Ghana

Lors de la création de APFOG, environ 30 organisations paysannes étaient présentes lors de l'Assemblée Générale constitutive. Il était clair pour toutes ces organisations qu'il était impossible de mettre en place un conseil d'administration où tous les membres seraient

représentés. Par conséquent, l'Assemblée Générale a décidé d'instaurer un conseil d'administration composé de sept représentants provenant d'organisations variées; ces organisations qui n'étaient pas élues au conseil composeraient le Comité des Représentants. Comme stipulé dans les statuts, le Comité représente :

"...l'organe de suivi du conseil d'administration national qui rendra compte à l'Assemblée Nationale. Le Comité contrôlera les tâches du conseil d'administration national et fera des recommandations si nécessaire."

3.6 Le Recrutement du Personnel

La plupart des associations sont assez importantes pour embaucher du personnel qui se chargera d'exécuter les responsabilités quotidiennes. Souvent, les exécutifs ont leur activité personnelle et n'ont pas le temps de s'impliquer dans la gestion quotidienne de l'association. Le personnel est similaire à la gestion d'une société. Un secrétaire exécutif n'est pas propriétaire de la société, il travaille pour ses propriétaires. Toutefois, il joue un rôle très important dans la société et prend des décisions quotidiennement.

Il appartient au conseil de recruter le personnel. Il doit, par conséquent, faire passer les entretiens, choisir, embaucher et définir le rôle du secrétaire exécutif qui sera responsable du personnel. On peut également faire référence au secrétaire exécutif en l'appelant secrétaire permanent. Le conseil doit dicter au secrétaire exécutif les programmes sur lesquels il doit travailler et présenter un budget pour atteindre ces objectifs. Il appartient ensuite au secrétaire exécutif d'embaucher davantage de personnel et définir leurs responsabilités. **Le conseil d'administration n'a aucune prérogative ou autorité sur le personnel de l'association sauf s'il en réfère préalablement au secrétaire exécutif.** Le secrétaire exécutif peut décider d'associer le conseil aux questions du personnel, mais le conseil n'a d'autorité sur le personnel que s'il passe par le secrétaire exécutif. Le personnel n'a pas de compte à rendre au conseil sauf s'il s'agit de l'aider à organiser des événements, comme le ferait d'ailleurs n'importe quel membre d'une association, à moins que le secrétaire exécutif ne donne des instructions contraires.

Dans certaines associations, le secrétaire exécutif ne parvient pas à faire son travail parce que certains exécutifs sont réticents à l'idée de déléguer leur pouvoir. Cela arrive fréquemment lorsque les exécutifs sont à l'origine de la création de l'association et que le personnel a été embauché longtemps après. Les exécutifs sont habitués à tout faire eux-mêmes et trouvent qu'il est très difficile de déléguer. Une description précise des tâches (pour le personnel et le conseil) et des ateliers sur les instances organisationnelles peuvent aider à clairement définir le rôle des uns et des autres.

3.7 Les Comités

Étant donné qu'une association doit prendre en compte les idées de plusieurs individus pour concevoir et élaborer ses programmes et politiques, un mécanisme doit être mis en place pour accomplir cet objectif. Le comité représente ce mécanisme. Un comité est un petit groupe de membres au sein de l'association qui gèrent les détails des programmes ou des politiques de développement sous la tutelle du président et du conseil d'administration.

L'objectif ou le but d'un comité est défini dans les statuts ou conçu par les exécutifs de l'association qui l'ont créé. Il appartient au président du comité et au président du conseil de s'assurer que le comité fonctionne selon ces paramètres. L'avantage d'inclure la définition de chaque comité dans les statuts est qu'elle est à la fois bien définie et permanente. Si elle était définie dans les Procédures Opérationnelles, cette mesure permettrait une certaine flexibilité pour modifier l'objectif du comité à long terme.

Il existe deux sortes de comités dans les associations: permanents (continus) et ad hoc (ponctuels). Un **comité permanent** gère les activités en cours au sein de l'association, et s'occupe des thèmes relatifs aux opérations quotidiennes ou les programmes en instance du groupe. Étant donné que chaque association est différente, les catégories de comités permanents varieront.

Ci-dessous quelques exemples de comités :

- Comité de formation
- Comité féminin
- Comités pour produits les variés (engrais, pesticides, semences, etc.)
- Comité de plaidoyer
- Comité de commercialisation
- Comité d'adhésion

Un **comité ad hoc** gère les questions spécifiques et ponctuelles de l'association. Un comité ad hoc peut être instauré pour faire des recherches sur un problème particulier, travailler sur le court terme, ou concevoir une politique particulière qui sera intégrée dans les opérations de l'association. Certains comités ad hoc comme ceux désignés pour organiser une exhibition commerciale ou une inauguration ne sont opérationnels que sur le court terme. On y a souvent recours à des moments spécifiques dans le programme de l'association. Ces comités doivent être consignés dans les statuts ou règlement intérieur. Les autres comités ad hoc gèrent des questions que l'association n'est pas en mesure de prévoir mais qu'elle doit tout de même traiter (exemple : grippe aviaire). Bien que ces comités ne soient pas spécifiquement définis, les statuts de l'association doivent être écrits pour qu'on reconnaisse leur existence.

Les comités permanents acceptent de consacrer du temps et des ressources aux questions importantes aux yeux de leurs membres, comme les adhésions, la formulation de politique, le plaidoyer, la finance, la programmation stratégique et

le programme commercial. Les comités ad hoc enquêtent sur des thèmes spécifiques et formulent des recommandations au conseil et/ou aux adhérents. Etant donné que les membres du comité sont bénévoles au même titre que les membres du conseil, ils acquièrent de l'expérience en leadership et en coopération et peuvent devenir par la suite candidats au conseil. Les comités peuvent aussi permettre au secrétaire exécutif de se concentrer sur ses tâches quotidiennes.

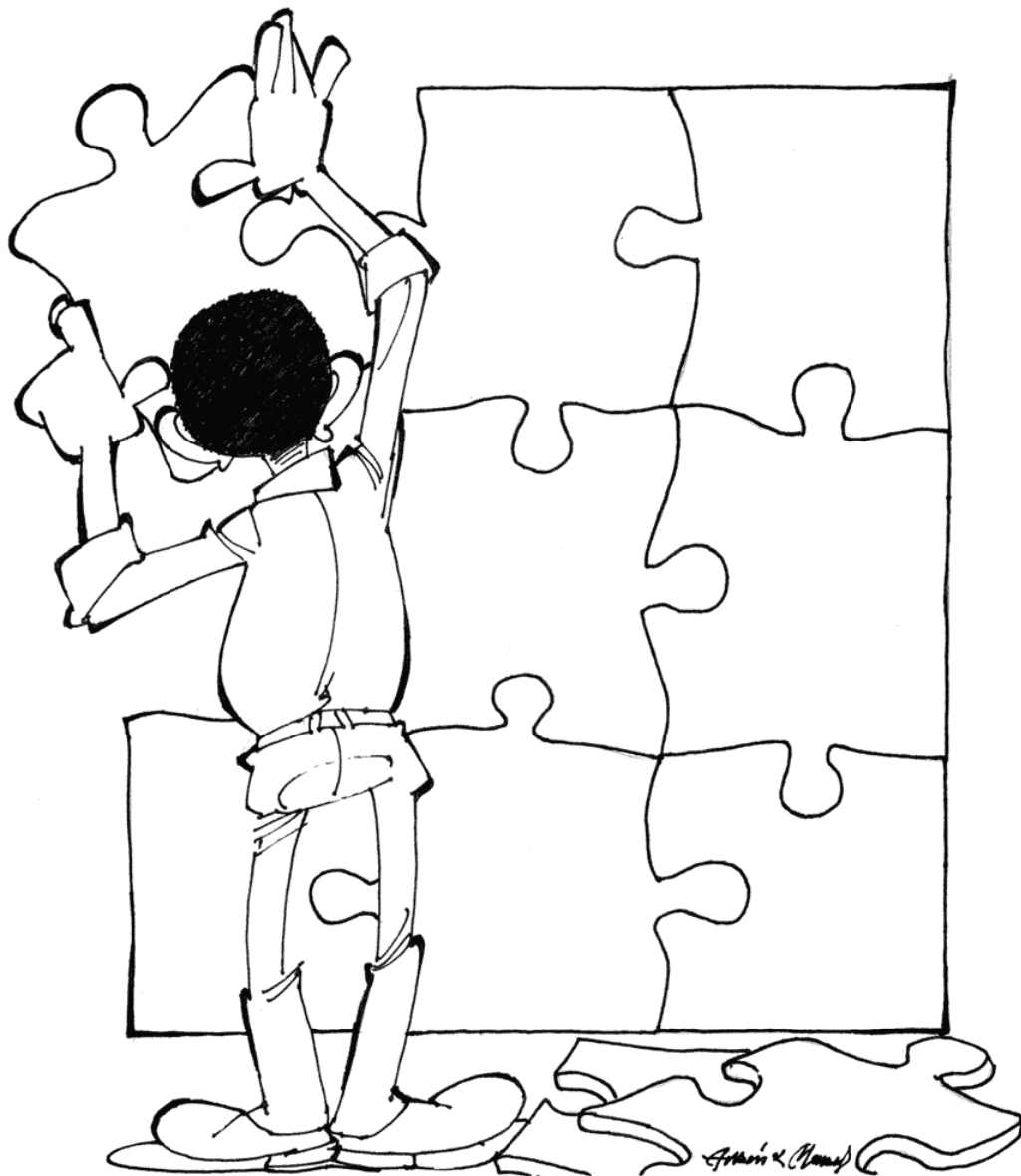
Les membres acquièrent de l'expérience au sein du comité au Kirghizstan

L'Association des Entrepreneurs Agricoles du Kirghizstan (AAK) a créé un comité ad hoc pour l'exposition agricole de AAK, pour organiser l'exposition agricole de Fergana Valley pendant 3 jours, à Osh, au sud du Kirghizstan en 2004. Ces foires commerciales nécessitent beaucoup de préparation, de suivi, et de contrôles depuis l'ouverture de la cérémonie jusqu'à la fin des activités. Il faut attirer les exposants, fournir de la place et des stands, avoir des attractions supplémentaires comme les ateliers ou séminaires, exposer et promouvoir, mettre en œuvre la logistique et travailler sur un plan d'affaires et un budget. Le comité de AAK a réussi cela la toute première fois. Plus de 3000 participants ont payé leur ticket d'entrée. Plus de 50 exposants y ont participé et 90% ont promis de revenir aux prochaines ExpoAgri. Huit séminaires techniques et commerciaux ont eu lieu simultanément au cours de l'Expo et 700 personnes y ont participé. Les exposants ont signé 650 nouveaux contrats, plusieurs contrats d'approvisionnement ont été signés et deux sociétés de vente de tracteurs ont pris l'engagement d'ouvrir des concessions dans la région. L'expérience acquise par les membres du comité en matière de programmation et de gestion lors de cette foire était incommensurable et les bénéficiaires ont largement profité à AAK et bien plus qu'en retombées financières.

Un comité est un excellent moyen d'impliquer davantage de membres dans le processus de décision d'une association. Par conséquent, l'adhésion du comité doit en principe être ouverte à tous. Bien sûr, chaque comité doit disposer d'un maximum de membres pour demeurer efficace. Par conséquent, devenir un membre de comité peut simplement se faire en manifestant un certain intérêt, en se faisant élire, en étant réclamé par le conseil ou en étant le premier à s'inscrire.

L'IFDC organise des formations où le rôle de chaque organe est expliqué en détail. Ces formations permettent aux participants de calquer l'aspect théorique sur leur propre situation.

4. La Structure Organisationnelle



4. La Structure Organisationnelle

La structure organisationnelle représente le squelette de l'association. Tel que précisé au chapitre 3, chaque organe a ses propres tâches. La structure organisationnelle est plus qu'un organigramme qui répertorie l'ensemble des instances organisationnelles. La structure organisationnelle d'une association commence avec ses membres. Par conséquent, l'association doit en avoir une idée précise.

4.1 L'Adhésion

Les associations doivent préciser clairement dans les statuts ceux qui peuvent en faire partie. Les éléments suivants doivent être pris en considération:

- Les intérêts mutuels
- La nature de l'entité :
 - Les individus et les sociétés
 - Les individus et le groupe
- Le type de profession :
 - Les producteurs versus les commerçants
 - Les détaillants versus les importateurs
 - Les transformateurs versus les exportateurs
 - Les membres du gouvernement et les autres partenaires
- La nature des produits vendus ou fabriqués :
 - Les denrées alimentaires et les cultures de rente
 - Les différents produits des groupes
 - Les différents intrants (engrais, pesticides et semences)
- Les zones géographiques opérationnelles (district, région, national, sous régional)

La nature des adhésions permet aux associations d'être ouvertes à une vaste catégorie de membres. Il est possible de les écrire dans les statuts. Au titre de ces catégories, on peut citer entre autre :

- **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.
- **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.
- **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.

- **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.
- **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.
- **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

Les droits des membres varient selon la catégorie. Cela inclut les droits de vote, la participation aux activités ou rencontres, la représentation de l'association lors des événements, le montant des contributions et la possibilité de se présenter aux élections des comités ou du conseil d'administration. Une autre possibilité pour les membres serait de changer de catégorie. Par exemple, une personne qui entre dans une association comme membre associé peut devenir membre ordinaire après avoir suivi des cours de formation autorisés par l'association.

Conditions d'adhésion

L'Association de Distributeurs d'Intrants du Ghana (GAIDA) comporte plusieurs catégories de membres. Les principales catégories sont composées de membres ordinaires et de membres associés. Dans les statuts, ces deux catégories sont consignées comme suit :

- Les membres ordinaires* : Cette catégorie est ouverte aux personnes suivantes (a) aux revendeurs ou distributeurs de engrais, semences, et/ou de produits phytosanitaires; (b) ceux qui ont enregistré leur activité au Registre de Commerce; (c) ceux qui ont suivi une formation approuvée par l'association dans le domaine des intrants et (d) ceux qui se conforment à la réglementation du Ghana dans le commerce d'intrants et au code de conduite de l'association en matière de commercialisation en détail d'intrants agricoles.
- Les membres associés*: Cette catégorie est ouverte à ceux qui n'ont pas parachevé une formation agréée et n'ont pas encore enregistré leur activité ou n'ont pas officiellement commencé leur activité.

Cela signifie que les distributeurs ne peuvent devenir des membres ordinaire que s'ils enregistrent leur activité et suivent une formation. Pendant ce temps, les distributeurs peuvent devenir des membres associés, ce qui signifie qu'ils n'ont pas le droit de vote et ne peuvent prétendre à occuper des fonctions administratives (voir encart sur les campagnes de conscientisation au Ghana, dans le chapitre 15.1 sur la reconnaissance).

4.2 L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale représente l'organe suprême d'une association. Elle est composée de l'ensemble des membres. L'assemblée se réunit en général une fois l'an. Mais est-il possible qu'une association organise une rencontre pour l'ensemble des membres? Si une association n'est composée que de 50 membres, cela est faisable. Cependant, dans les 2 ans à venir il est possible que l'association soit composée de 200 voire 1000 membres. A ce moment, qui paiera les frais de participation à l'assemblée générale?

Il existe d'autres possibilités pour s'assurer que tous les membres seront représentés à une assemblée générale. On peut inviter un groupe restreint d'individus pour chaque denrée, produit, ou région. Dans ce cas, il faudrait organiser des élections anticipées pour savoir de quelles denrées, quels produits ou de quelle région il s'agit. Le nombre de votes pour chaque groupe de représentants au cours de l'assemblée générale doit être fixé. Par exemple, si une région est représentée par trois membres, chaque région aura trois votes à l'assemblée générale (au cas où certaines régions viendraient avec plus de membres à leurs propres frais). Certaines associations peuvent décider de modifier le nombre de représentants. Par exemple, tous les 2 ou 3 ans, une assemblée générale peut réunir tous ses membres et pendant les autres années ne réunir que les représentants. Si on prend la décision de n'inviter qu'un nombre restreint de participants à l'Assemblée Générale, cela doit être consigné dans les statuts.

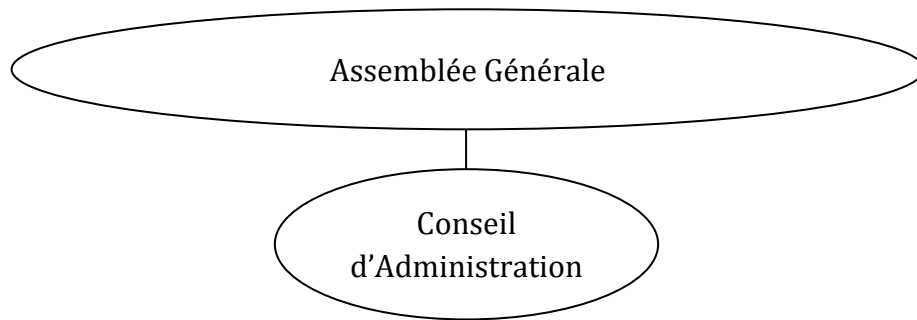
Assemblée générale des producteurs de semences au Ghana

L'Association des Producteurs de Semences au Ghana (SEEDPAG) est une association nationale qui a des succursales régionales. Etant donné que l'association n'a pas suffisamment de fonds pour organiser une Assemblée Générale pour tous ses membres, elle a décidé lors d'une assemblée générale constitutive en février 2005 que seuls trois membres par région et le conseil d'administration siégeant seraient officiellement invités. Les autres membres sont les bienvenus mais à leurs propres frais. Chaque région n'a droit qu'à trois votes au cours de l'Assemblée Générale qu'importe le nombre de participants par région.

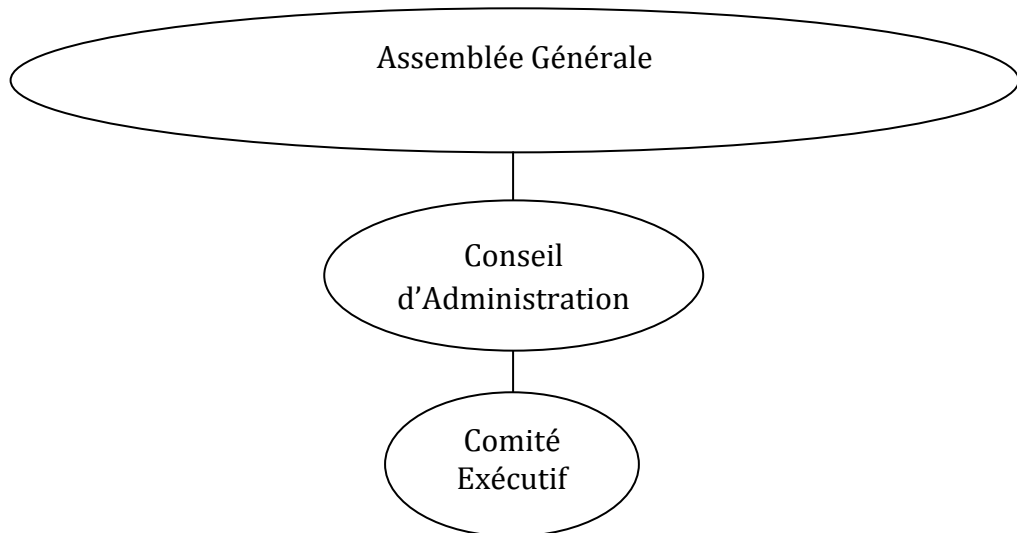
4.3 Les Organes de Décision

Une association ne peut pas être gérée par l'ensemble de ses membres. Par conséquent, un groupe restreint doit superviser les activités de l'association. Il existe plusieurs structures possibles. Vous trouverez ci-dessous une illustration :

- i. Il existe deux instances: (1) l'Assemblée Générale et (2) le **Conseil d'Administration** avec des fonctions comme le président, le vice-président, le trésorier, le secrétaire, l'organisateur national, etc.. Le conseil d'administration est élu par tous les membres de l'assemblée générale.

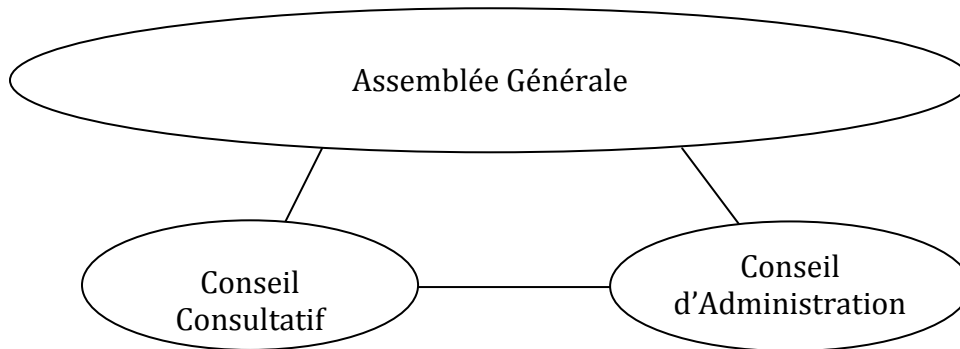


- ii. Il existe trois instances: (1) l'Assemblée Générale, (2) le Conseil d'Administration, et (3) le Comité Exécutif. Le **conseil d'administration** est élu par l'assemblée générale. Le **comité exécutif** est composé du conseil d'administration et peut être composé par exemple, d'un président, d'un vice-président et d'un trésorier.



Toutes les décisions urgentes sont prises par le comité exécutif, qui doit lui-même rendre compte au conseil d'administration.

- iii. Il existe trois organes indépendants: (1) l'Assemblée Générale, (2) le Conseil d'Administration, et (3) le Comité Consultatif. Le conseil d'administration et le comité consultatif sont élus par l'assemblée générale. L'ensemble des décisions est pris par le **conseil d'administration**, qui reçoit des avis du **conseil consultatif**. Les membres du comité consultatif ne peuvent pas faire partie du conseil d'administration et réciproquement.



NB: Le comité consultatif peut être élu mais également affecté si par exemple, des étrangers ayant certaines connaissances et qui sont solvables sont invités à être membres de la comité.

Le structure dans les pays Anglophone

La structure est souvent quelque peu différente dans les pays anglophones. Il n'existe pas une structure séparée comme le conseil d'administration et le Bureau Exécutif. Il y a une structure : *the Executive Council* qui prend les décisions sur les politiques.

Quel que soit la structure choisie, il est important d'échanger sur la composition du conseil d'administration, du comité exécutif ou du conseil consultatif. En ce qui concerne le conseil d'administration, les éléments suivants doivent être pris en considération :

- **Combien de personnes** doivent-elles siéger au conseil? Penser aux fonctions dont l'association a besoin (président, vice-président, trésorier, secrétaire, organisateur national, agent de communication, etc.). Les nombres impairs facilitent le processus de votes à moins qu'une clause spécifique ne donne la possibilité de trancher un vote ex-aequo à une personne externe au conseil mandatée à cet effet.
- Le conseil doit-il bénéficier de **l'égalité des genres** ? Par exemple, deux membres du conseil sur neuf doivent-ils être des femmes?
- Existe-t-il **d'autres conditions** ? Par exemple, le conseil doit-il être composé de jeunes (moins de 30 ou 40 ans) ou d'un représentant de chaque région ou district ?
- Qu'en est-il des **conflits d'intérêts** ? Par exemple, un membre exécutif peut-il occuper une fonction publique ?
- Si **les groupes ou les sociétés** font partie des membres, combien de sièges peuvent-ils avoir ? Cela dépend-t-il du nombre qu'ils représentent ?
- Avec une telle structure, les membres pensent-ils qu'ils sont **représentés** à titre individuel ?

- Tout le monde a-t-il la même chance d'être **élu** ?
- Les **décisions** sont-elles faciles à prendre ?
- Les orientations de la **communication** ?
- **Combien de temps** les membres exécutifs peuvent-ils rester en fonction et **combien de mandats** peuvent-ils avoir ?
- **Quelle devrait être la fréquence** des **rencontres** du conseil, et quel est le **quorum** ?
- Que se passe-t-il au cas où des postes sont à **pourvoir** ?

Modifications de l'organigramme des associations de commerçants au Ghana

L'Organisation de Producteurs et de Commerçants Agricoles du Ghana (GAPTO) a opéré des changements importants dans sa structure organisationnelle en 2005. Avant 2005, GAPTO était un réseau informel essentiellement composé de commerçants. Après plusieurs rencontres avec les leaders informels des différents groupes producteurs de denrées, GAPTO a décidé de mettre sur pied une nouvelle structure qui a reçu l'aval de la première assemblée générale officielle.

Les membres de GAPTO sont composés de particuliers et de groupements de producteurs évoluant dans la production de denrées. Les membres font partie de certaines catégories de denrées réunissant l'ensemble des producteurs et commerçants d'une denrée spécifique. Sauf une assemblée générale, la structure est composée d'un comité consultatif et d'un conseil d'administration. Chaque catégorie de groupement bénéficie d'un siège au comité consultatif et élit directement son représentant. L'assemblée générale élit sept représentants du comité consultatif provenant de diverses catégories de produits, qui constitueront le conseil d'administration. Ces groupements élus au conseil d'administration perdront leur siège dans le comité consultatif.

Vu que l'adhésion est assez éclectique, étant composée aussi bien de petits groupes informels que de groupes plus importants et bien structurés, les groupes importants pensent qu'ils perdraient une partie de leur influence s'ils sont assimilés à de plus petits groupes informels dans la même catégorie. Par conséquent, l'assemblée générale a convenu que les groupements de producteurs et commerçants répondant à certaines conditions (enregistrés au registre de commerce, composés d'au moins 250 membres qui paient leurs contributions, disposent de leur propre constitution, etc.) peuvent s'inscrire en temps que *groupe indépendant*. Ces groupes indépendants bénéficient d'un siège au comité consultatif et peuvent être élus au conseil d'administration.

Les **procédures des élections** doivent-elles faire l'objet d'échanges exhaustifs et être consignées dans les statuts. Ci-dessous des éléments à prendre en considération :

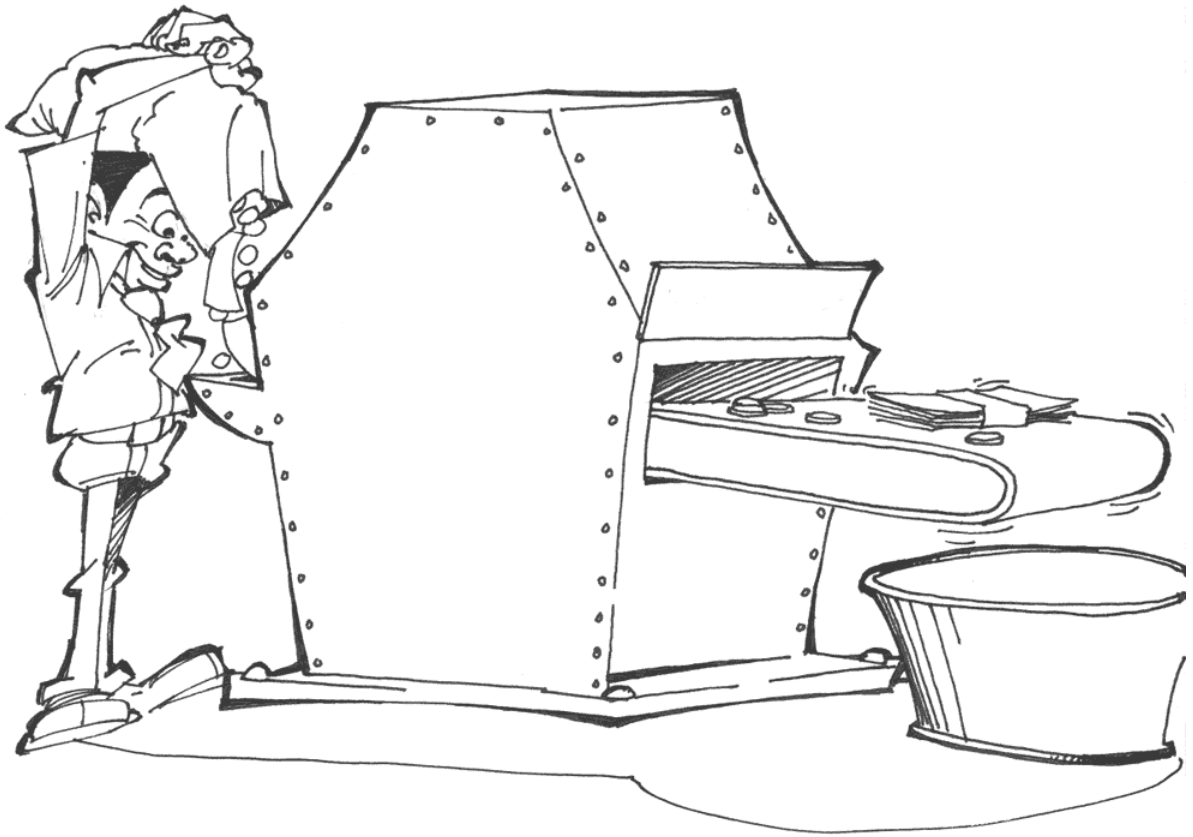
- Quel **organe** sera élu en premier lieu (si, par exemple, il y a un conseil d'administration et un comité consultatif) ?
- Pour quelle **fonctions** votera-t-on en premier lieu? Est-il logique d'élire d'abord le président, puis le vice-président. **NB:** S'il n'y a qu'un candidat pour un poste, il faudrait tout de même distribuer des bulletins de vote pour confirmer le candidat. Cette précaution est prise pour éviter que les membres pensent qu'ils n'ont pas eu le choix.
- Les membres exécutifs seront-ils tous élus en assemblée générale ou pendant les élections au **niveau du région** ?
- **Qui** peut se présenter aux élections (seuls les membres à part entière, ceux qui s'acquittent de leurs contributions) ?

- **Comment** les candidats seront-ils **nommés** (par région ou par produit) ?
- L'élection sera t-elle **libre** ou par **bulletins secrets** ?
- Quelles sont les **procédures** ?
- **A quel moment** les élections se déroulent-elles et quel est le **quorum** ?

Les décisions relatives à la structure et aux procédures d'élections doivent être explicitement consignées dans les statuts ou règlement intérieur et communiqués à tous les membres.

L'IFDC propose des ateliers où les membres discutent des structures organisationnelles éventuelles de leurs associations.

5. Les Dépenses et les Recettes



5. Les Dépenses et les Recettes

Il y aura toujours des recettes et des dépenses dans une association même si celle-ci est une structure à but non lucratif. Il faut faire des dépenses et des recettes doivent rentrer dans les caisses pour permettre à l'association de continuer à fonctionner. Au cours des 6 premiers mois de l'association, il faut préparer un budget où seront répertoriées les dépenses et les recettes. Après la phase de démarrage, il faudrait élaborer un budget annuel.

5.1 Les Dépenses

Une nouvelle association aura besoin d'argent au cours de sa phase de démarrage. L'association a besoin de financements pour appuyer des programmes et activités qui apportent une plus value aux membres.

5.1.1 Les Coûts de Démarrage

Les coûts ci-dessous doivent être pris en considération lors de la phase de démarrage d'une association.

- Les coûts d'enregistrement :
 - Enregistrement de l'association.
 - Légalisation des statuts.
- Coûts d'ouverture d'un compte bancaire (des versements sont-ils nécessaires?).
- Coûts d'ouverture de bureaux :
 - Cibler l'emplacement des bureaux (via un agent immobilier?).
 - Ouverture d'un bureau (installation du téléphone, connexion Internet, etc.).
- Coûts de recrutement de personnel (insertion d'annonce dans les quotidiens).
- Coûts des relations publiques :
 - Conception d'un logo.
 - Impression de papier entête.
 - Impression de brochures.
 - Impression de cartes de visite.

Il est crucial pour une association de prendre ces coûts en considération en élaborant un budget pour le premier semestre. Toutefois, une nouvelle association doit veiller à ce que ses coûts de démarrage demeurent les plus faibles possibles. Par exemple si le budget de démarrage est serré, l'association ne devrait pas louer un bureau dans l'immédiat. Une organisation partenaire pourrait lui en fournir gratuitement ou lui faire une réduction.

5.1.2 Les Coûts Opérationnels

Les coûts opérationnels représentent les dépenses engagées pour continuer à faire fonctionner l'association. Ils n'ont quasiment aucun rapport avec le nombre de membres de l'association. Il importe très peu qu'une association compte 100 ou 1000 membres par rapport au paiement du loyer ou au salaire du personnel. Il se peut que le personnel soit plus nombreux et qu'il doive voyager plus si une association a davantage de membres. Evidemment, les coûts seront plus élevés si l'association atteint 10 000 membres. Le problème ne se pose pas pour la majorité des associations qui utilisent ce kit de démarrage.

Les coûts suivants doivent être pris en considération dans le fonctionnement d'une association bien qu'ils ne soient pas tous nécessaires.

- Les coûts d'un bureau :
 - Le loyer.
 - 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 fonctionnement seront récurrents au fil des ans. Les associations ne doivent pas les sous-estimer et devraient les réactualiser chaque année.

Les associations ne doivent pas compter sur les fonds externes (tels les dons et les parrainages) pour couvrir leurs frais de fonctionnement. Pour être financièrement viables, les recettes internes annuels (cotisations annuelles, facturation pour les services, etc.) doivent suffire pour couvrir au moins les coûts opérationnels de base.

5.2 Les Recettes

Pour amortir les coûts de fonctionnement pendant la phase de démarrage, une association a besoin de revenus. Au début, les revenus proviendront des frais d'inscription des membres et des cotisations annuelles. Toutefois, cet argent ne

sera perçu que lorsque l'association fonctionnera à plein régime. Par conséquent, les frais d'inscription des membres fondateurs doivent être perçus lors de l'assemblée générale constitutive pour amortir les premiers besoins financiers. Les cotisations et les frais d'inscription ne couvriront qu'environ 15% des besoins financiers de l'association. Par conséquent, il est extrêmement vital pour les associations de cibler en permanence d'autres sources de revenus (voir également le chapitre 12 relatif à la viabilité financière).

Comme cela a été consigné dans le chapitre précédent, les revenus internes doivent être suffisants pour amortir au moins les coûts de fonctionnement de l'association. Ils ne sont pas uniquement composés des cotisations annuelles, mais aussi des frais pour les services apportés aux membres et aux personnes étrangères (consulter également le chapitre 12.3 sur la génération de recettes). Lors de l'assemblée générale, les membres décideront du montant des cotisations annuelles. La plupart des membres ont tendance à voter pour des cotisations très basses parce qu'ils ne réalisent pas qu'elles doivent partiellement amortir les coûts de fonctionnement de l'association. Par conséquent, il est plus indiqué d'exposer aux membres les coûts réels de fonctionnement d'une association (consulter le chapitre 5.1.2 sur les coûts opérationnels) et à hauteur de quel montant chaque membre peut cotiser.

Certains facteurs conditionnent le montant des cotisations annuelles :

- Les coûts de fonctionnement (plus ils sont élevés, plus les cotisations le seront).
- Le nombre de membres (plus il y en aura, moins les coûts seront élevés).
- Le nombre des contrevenants (plus il est important, plus les cotisations le seront).
- Le niveau d'autres activités génératrices de revenus programmées ou exécutées.

Les associations doivent être réalistes lorsqu'elles programment le montant des cotisations. Il est inutile qu'une association fasse payer de faibles cotisations annuelles si elle n'est pas en mesure de régler ses factures.

5.3 L'Appui des Bailleurs de Fonds

Dans certains cas, les nouvelles associations recevront du soutien des bailleurs de fonds, comme un donateur, d'un partenaire technique, d'un projet ou d'une ONG, à travers une assistance financière ou technique. Il n'existe pas de normes quant à ce que les bailleurs de fonds donnent généralement ; cela dépendra de la situation (par exemple, l'association, le bailleur de fonds, les objectifs des deux organisations, les objectifs du soutien, la durée du soutien, etc.).

Le soutien du bailleur de fonds peut être très utile, particulièrement lors de la phase de démarrage d'une association. Par exemple, un bailleur de fonds peut :

- Donner un bureau.
- Financer les salaires du personnel de gestion.

- Financer des rencontres.
- Financer des activités (session de formation, foires commerciales, etc.).

Le soutien du bailleur de fonds peut également se manifester en nature, ou sous forme d'assistance technique. Plutôt que de demander de l'assistance financière, les associations peuvent aussi demander des ordinateurs ou d'autres équipements, la connexion Internet, l'utilisation des infrastructures de conférences, des ressources humaines pour un programme de formation, etc. Les bailleurs de fonds techniques sont généralement plus enclins à donner quelque chose de tangible plutôt que de l'argent.

Les bailleurs de fonds et les associations ont une relation réciproque: les associations voudraient gagner, mais il en est de même pour les bailleurs de fonds. Un bailleur de fonds n'apportera son soutien que si les résultats attendus sont en droite ligne avec ses propres objectifs. Par exemple, si le bailleur de fonds manifeste un intérêt à promouvoir l'utilisation de semences améliorées, il pourrait souhaiter que l'association joue les intermédiaires pour atteindre les producteurs. Par conséquent, le bailleur de fonds aurait de l'influence sur l'association pour garantir l'accroissement de l'usage de semences améliorées.

Pièges à éviter

Il y a beaucoup de pièges lorsque les bailleurs de fonds accordent leur appui financier. Pour les éviter, ou ne pas se retrouver dans des situations incommodantes, les associations doivent prendre en considération ce qui suit :

- **Le court terme versus le long terme** : Le soutien des bailleurs de fonds est temporaire, mais l'association continue d'exister. Elle doit donc s'attendre à ce que le soutien du bailleur de fonds prenne fin un jour. Lorsqu'une association accepte le soutien d'un bailleur de fonds pour amortir les coûts de fonctionnement pendant une période donnée, elle devrait intégrer une stratégie palliative pour éviter un retrait soudain des fonds. Au cours de la première période (ex: 6 mois), le bailleur de fonds peut financer 100% du salaire du personnel de gestion, puis 75% pour la seconde période, et seulement 50% pour la dernière période.
- **Accord verbal versus écrit** : Les accords conclus dans le cadre d'un soutien financier entre une association et un bailleur de fonds doivent être consignés par écrit, pas oralement. L'accord doit contenir une description détaillée des conditions du soutien, et spécifier le mode suivi et les modalités des comptes rendus ainsi que la manière dont les fonds seront mis à disposition (nombre d'échéances, moyens de paiement, etc.). Une demande de convention consignée par écrit ne veut pas dire que l'association n'a pas confiance au bailleur de fonds, mais plutôt qu'elle agit de façon professionnelle.
- **Dépendance versus autonomie** : Les associations qui deviennent trop tributaires des fonds du bailleur de fonds risquent de ne pas survivre lorsque le soutien prendra fin. Elles doivent donc éviter d'être totalement tributaires d'un seul bailleur de fonds. Cela réduira l'influence d'un bailleur de fonds sur l'association et le risque d'une crise financière lorsque le soutien du bailleur de fonds prendra fin.

- **Coûts de fonctionnement versus activités :** Une association doit limiter le soutien du bailleur de fonds aux coûts de fonctionnement pendant une certaine période (ex : la 1^{ère}-2^{ème} année). Après cette période, le soutien du bailleur de fonds doit être utilisé uniquement dans le cadre des activités. Cela poussera l'association à devenir autonome vis-à-vis de ses coûts de fonctionnement.
- **Dépenses versus investissements :** Une association doit utiliser la période de soutien du bailleur de fonds pour renforcer d'une réserve ou d'un stock tampon. Si le bailleur de fonds paie 100% pour le cours de formation, les frais de participation peuvent être versés dans le compte bancaire de l'association.
- **Gratuité versus contributions :** Même si le bailleur de fonds couvre tous les coûts, les membres doivent s'acquitter des contributions pour les services offerts par l'association. Si cela n'est pas fait dès le début, ce sera très difficile par la suite, et retardera la pérennité financière de l'association.
- **Financement total versus partage des dépenses :** Les associations doivent proposer le partage des dépenses. Les bailleurs de fonds sont plus enclins à apporter un soutien financier si une association contribue à hauteur de 10, 25 ou même 50% des coûts. Cela démontre que l'association est sérieuse et dévouée. S'il s'agit d'un programme important, les associations peuvent demander le soutien de plusieurs bailleurs de fonds (ex: lors du lancement de l'association, l'ouverture d'un bureau ou d'une foire commerciale). Cela évite de demander à un bailleur de fonds des montants exorbitants et prouve que les partenaires ont confiance en l'association.

Appui financier à l'association de distributeurs du Ghana

GAIDA a été créée en juillet 2003 avec le soutien financier et technique de l'IFDC. Pendant une période limitée, l'IFDC a financé 50% du salaire d'un secrétaire exécutif et a donné un bureau à l'association. L'IFDC a également fourni les ressources pour les rencontres du conseil d'administration et des programmes de formation. GAIDA a utilisé les programmes de formation pour renforcer le fonds des semences en percevant des frais de participation, bien que les programmes aient été pratiquement intégralement parrainés. Après 2 ans environ, le soutien opérationnel de l'IFDC a pris fin. Depuis lors, GAIDA a été à mesure de financer ses propres coûts de fonctionnement (*voir également l'encart au chapitre 19 sur le partenariat*) et n'utilise le soutien du bailleur de fonds que pour mettre en œuvre des activités.

Les programmes de gestion organisationnelle dispensés par l'IFDC aident les participants à avoir une meilleure compréhension de l'aspect financier de l'association.

6. Les Statuts et le Règlement Intérieur



6. Les Statuts et le Règlement Intérieur

6.1 Les Statuts

Les statuts ou constitution constituent le cadre de travail de l'association. Ils décrivent les objectifs et les procédures (règles) de l'association. Les statuts sont nécessaires parce qu'ils définissent la structure interne de l'association et servent de schéma directeur pour les procédures bien après le départ des premiers membres fondateurs. Des statuts bien organisés sont un outil nécessaire pour renforcer l'association et attirer de nouveaux membres, parce qu'ils lui donnent l'image d'une structure professionnelle, une organisation bien gérée, et consciente de ses responsabilités juridiques.

Pour constituer un cadre de travail solide, elle doit être concise et ne contenir que les informations essentielles sur la structure de base de l'association. Étant donné qu'une constitution décrit la relation réelle entre une association et ses membres, les articles doivent être faciles à comprendre et constamment disponibles pour les membres. Les articles ne doivent pas être trop spécifiques au point d'y apporter de fréquents amendements, ni trop vagues, ce qui pourrait créer une incertitude vis-à-vis d'une structure ou d'une procédure. Une pléthore d'amendements pourraient laisser croire que (a) les statuts sont trop vagues; (b) les décisions basées sur les règlements intérieurs ou les Procédures Opérationnelles de Base font progressivement partie des statuts; ou (c) des particuliers ou des groupes de membres changent les règles et l'objectif initial de la constitution.

Étant donné que les statuts sont le socle de l'association, il ne faudrait pas qu'on puisse les modifier facilement, de manière à garantir une structure pérenne sur laquelle on peut s'appuyer. Pour changer les statuts, il est indispensable de convoquer une rencontre extraordinaire à laquelle un nombre restreint de membres (tel que cela est consigné dans les statuts) est invité. Toutefois, certaines règles doivent être changées fréquemment, telles les cotisations annuelles ou les frais d'adhésion. Pour éviter de changer la constitution chaque année, certaines informations doivent être détaillées dans les règlements intérieurs. Il est inutile de convoquer une assemblée générale pour changer ces procédures, le conseil devrait pouvoir décider des changements à apporter aux règlements intérieurs.

6.2 Le Règlement Intérieur

Les règlements intérieurs contiennent des informations qui doivent périodiquement être mises à jour. Les membres trouveront des règles plus spécifiques dans le règlement intérieur plutôt que dans les statuts comme indiqué dans les exemples ci-dessous:

| Article | Statuts | Règlement intérieur |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Adhésion | Catégories, droits, privilèges | Mode d'application |
| Conseil | Description générale de la structure | Tâches détaillées, tâches détaillées pour chaque fonction, procédures d'élection |
| Cotisations et contributions | Description de la nature des contributions et cotisations | Montants spécifiques |
| Indemnité | Description générale | Montants spécifiques |
| Personnel | Description générale | Tâches détaillées |

Les règlements intérieurs ont généralement trait aux procédures utilisées dans les activités de l'instance d'adhésion, le conseil, les membres exécutifs et les comités y compris :

- Les procédures d'élection.
- La sélection des membres du conseil et bureau.
- La procédure d'embauche du secrétaire exécutif.
- Les procédures de sélection pour les employés.

Les règlements intérieurs procurent une vue d'ensemble des principales procédures. Les procédures relatives à la gestion quotidienne sont définies dans le manuel de Procédures Opérationnelles (voir le chapitre 9).

Bien que les statuts et les règlements intérieurs doivent être écrits par les membres, l'IFDC est à mesure d'appuyer les associations à élaborer ces documents.

Exemple 6.1 Les Statuts

Tous les articles proposés ci-dessous ne font pas nécessairement partie des statuts et certains statuts contiendront d'autres articles non listés. Les articles listés sont des composants habituels et doivent être pris en considération chaque fois qu'il s'agira d'écrire ou d'amender une constitution.

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 paysannes).

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, la 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.

Exemple 6.2 Le Règlement Intérieur

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.

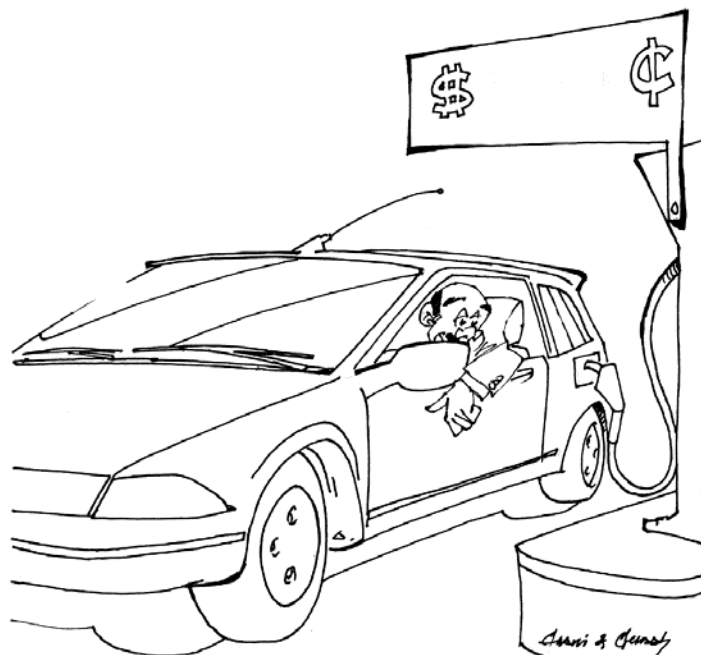
Section 4 – Responsabilité : Décrit la périodicité selon laquelle le secrétaire exécutif doit rendre compte et auprès de qui.

PHASE II

DEMARRER UNE ASSOCIATION

Chapitres :

7. Le Plan d'Action
8. Les Rôles des Organes
9. La Gestion Quotidienne
10. La Tenue des Dossiers
11. La Communication Interne



7. Le Plan d'Action pour la Démarrage



7. Le Plan d'Action pour la Démarrage

Plusieurs tâches doivent être effectuées après la tenue de l'assemblée générale constitutive créant l'association. Vous trouverez ci-dessous une liste de contrôle à effectuer pour la période suivant immédiatement l'assemblée générale constitutive: la phase de démarrage. Un des membres de personnel peut exécuter la plupart de ces tâches. S'il s'avère que l'association n'a pas de personnel, les membres exécutifs ou un comité *ad hoc* se chargera d'exécuter le plan d'action à court terme.

Le plan d'action de la phase de démarrage (du 1er au 6ème mois)

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 événements pour annoncer aux partenaires la création de l'association

4. La durabilité financière

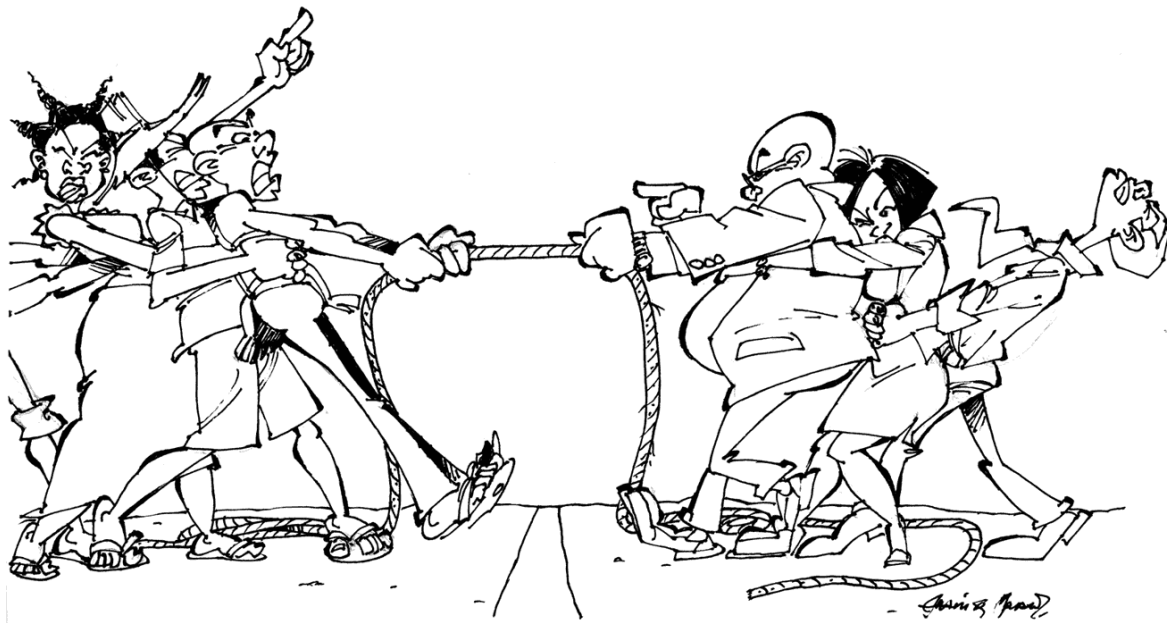
- 4.1 Ouvrir un compte bancaire
- 4.2 Informer les membres potentiels du montant des cotisations
- 4.3 Concevoir une brochure ou un dépliant détaillant les activités de démarrage pour montrer aux membres les avantages potentiels
- 4.4 Commencer à percevoir les cotisations
- 4.5 Acheter des classeurs, 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

L'IFDC organise des ateliers de planification afin d'assister les associations dans l'élaboration de plans d'actions à moyen et long termes.

8. Les Rôles des Organes



8. Les Rôles des Organes

Comme cela a été stipulé au chapitre 3, chaque organe de l'association a sa partition à jouer. Afin d'éviter les conflits, ces rôles doivent être clairement définis dans les statuts ou les règlements. Tous les membres doivent être au courant des tâches à assumer. Cette information peut leur être donnée lors des rencontres, via des ateliers, des dépliants, etc. Les rôles doivent régulièrement faire l'objet d'échanges. Une association dynamique signifie que les changements opérés en son sein auront une incidence sur l'ossature de la structure.

8.1 Le Conseil et le Personnel

Le schéma ci-dessous montre les principales différences entre.

Rôle du conseil d'administration et personnel d'encadrement

| Conseil d'administration | Personnel d'encadrement |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Propriétaires | Employés |
| Elus | Affectés |
| Etablit des politiques | Exécute les politiques |
| Fixe des objectifs | Définit des objectifs |
| Prend des décisions à long terme | Prend des décisions à court terme |
| Transforme les idées en décisions | Transforme les décisions en actions |
| Contrôle de base | Contrôle opérationnel |
| Convoque les rencontres | Organise les rencontres |
| Donne l'orientation générale et le leadership | Fournit le leadership quotidien et la motivation |
| Représente les membres | Représente les membres |

Un bon personnel opérationnel a les mêmes responsabilités que la direction d'une société. Cela signifie que **le personnel peut prendre des décisions sans l'avis du conseil**. Evidemment, ces décisions doivent entrer dans le cadre de la mission, la vision, les objectifs et le plan d'action de l'association. Comme cela a été stipulé au chapitre 3.6, les attributions des membres exécutifs et du personnel ne sont pas souvent bien définies. Souvent, le personnel n'a pas assez d'occasions pour exécuter convenablement ses tâches. La sensibilisation au sein des cadres sur le rôle du personnel et la définition claire des procédures sont à mesure de surmonter ces problèmes.

Le secrétaire permanent de AGRODIA apprend son rôle

En 2006, l'Association des Grossistes et Détaillants d'Intrants Agricoles du Burkina Faso (AGRODIA) a engagé un *Secrétaire Permanent* (également appelé Secrétaire Exécutif) à temps plein. Afin de maîtriser toute l'envergure de sa fonction et des attributions du personnel, le secrétaire a dû suivre une formation sur le terrain. Etant donné qu'AGRODIA avait préalablement pris attache avec son association sœur du Ghana lors d'un voyage d'étude (*voir* chapitre 16.1), le Centre de Commerce et d'Information pour les Associations Agricoles du Ghana (GAABIC) ont convenu d'accueillir le secrétaire en octobre 2006. L'objectif de cette action consistait à partager les diverses expériences avant de se concentrer sur la gestion quotidienne d'une association. Le Secrétaire Exécutif des trois membres de GAABIC a prodigué des conseils au secrétaire 8 jours durant, et lui a expliqué les attributions d'un Secrétaire Exécutif, comme par exemple, l'organisation d'une assemblée générale, la tenue des livres relatifs aux membres et aux finances, la communication avec les membres, les membres exécutifs, les externes, et les contacts avec les démembrés régionaux, etc. Ils ont aussi échangé sur des outils comme les listes de contrôles liées aux activités et sur les méthodes d'enregistrement.

A son retour au Burkina Faso, le secrétaire permanent d'AGRODIA a adapté quelques documents et procédures, et a mis en pratique ce qu'il avait appris de ses collègues au Ghana. Du fait que le partage des tâches entre les membres exécutifs ne soit pas toujours clairement définies, le secrétaire d'AGRODIA a proposé d'organiser un atelier à l'intention de tous les membres exécutifs pour situer les attributions respectives du conseil d'administration, du Bureau Exécutif, et enfin du Secrétaire Permanent.

8.2 Le Conseil, le Personnel et les Membres

En marge du conseil d'administration et du personnel, les membres ont également un rôle clair à jouer. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples spécifiques des attributions des membres, du conseil d'administration et du personnel d'encadrement. Une association doit échanger et convenir de ces rôles de manière à ce que chacun sache à quoi s'attendre.

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 œuvre
 - Compte rendu au conseil
 - Compte rendu aux parrains et aux bailleurs 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 des 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

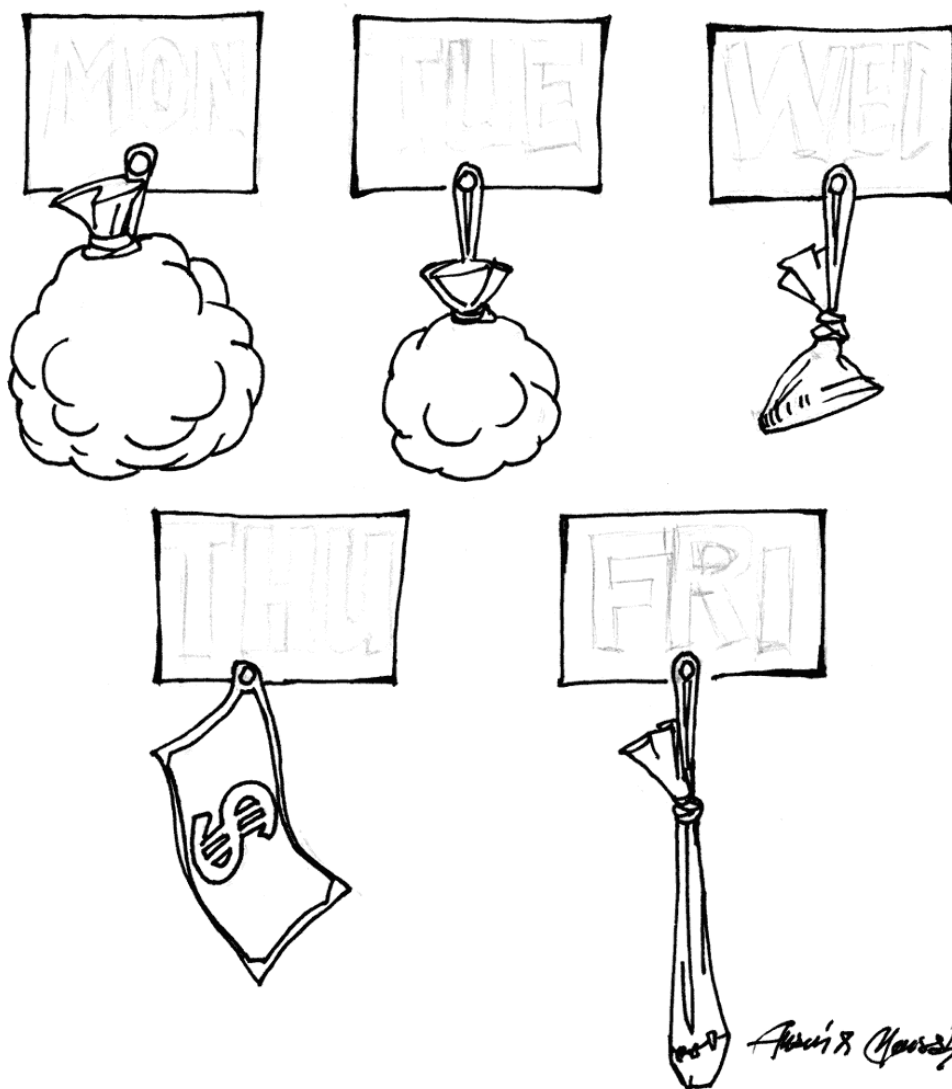
- Le Conseil :
- Identification des partenaires
 - Prise de décisions vis-à-vis des partenaires
 - Orientations données au personnel
 - Participation aux rencontres avec les partenaires
 - Signature d'accords de partenariat

- 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)

L'IFDC organise des sessions de formation au cours desquelles les participants échangent point par point sur les attributions des organes et des problèmes associés à l'exécution desdites attributions.

9. La Gestion Quotidienne



9. La Gestion Quotidienne

Pour qu'une association puisse constamment et méthodiquement atteindre ses objectifs, elle doit exécuter ses tâches de façon homogène, au même titre que n'importe quelle autre activité commerciale. Par conséquent, elle doit tout d'abord cibler les tâches récurrentes et analyser chaque étape du processus. Après avoir ciblé les procédures, les tâches y relatives doivent être détaillées. A ce titre, ceux qui sont concernés par la procédure doivent suivre une formation pour s'assurer qu'ils exécutent convenablement ces tâches.

9.1 Les Procédures Opérationnelles

Le manuel de procédures opérationnelles est un guide contenant toutes les procédures écrites d'une association. Les procédures doivent être accessibles à tous ceux qui sont concernés et doit être facilement modifiables. Le manuel pourrait être constitué d'un dossier informatisé ou d'un classeur contenant des pages remplaçables (par exemple un format A4) de façon à pouvoir y insérer des pages. Normalement, le conseil d'administration et les membres de l'association ne sont pas tenus d'approuver les procédures, mais devraient savoir qu'elles existent et pourraient contribuer à son contenu. Le personnel de l'association administre les procédures, il est responsable de sa mise à jour. Les membres de l'association doivent recevoir un guide contenant la section des procédures inhérente aux activités de l'association. Préalablement aux événements de l'association, les membres exécutifs (le président, etc.) doivent avoir recours aux procédures pour expliquer les procédures aux participants afin d'éviter toute confusion sur la façon dont certaines d'entre elles doivent être gérées.

Il existe habituellement deux sortes de procédures détaillées dans les procédures : les procédures internes habituellement exécutées par le personnel du bureau de l'association et les procédures inhérentes au fonctionnement des activités de l'association. Celles-ci se décomposent comme suit :

1. **Les procédures inhérentes au personnel** : Les procédures des tâches effectuées comme faisant partie intégrante des activités classiques de bureau. Les tâches à intégrer dans les procédures du personnel sont les suivantes :
 - Réception des paiements.
 - Transcription des formulaires d'inscription.
 - Etats financiers en fin de mois ou en fin d'année.
 - Procédures d'envoi de communication et courrier.
 - Procédures pour apprendre à répondre aux appels téléphoniques.
 - Procédures d'appel.
 - Procédures de règlement des factures.
 - Description de poste.
 - Informations aux membres sur les prochaines activités.

Il n'y a pas de qualification requise pour ajouter des procédures aux procédures. N'importe quelle tâche effectuée au bureau peut y être intégrée.

2. **Les procédures de l'association** : Les procédures utilisées dans les activités de l'organe des adhérents, du conseil d'administration, bureau exécutifs, des membres exécutifs et des comités se décomposent comme suit :

- Procédures d'élection.
- Choix des membres du comité.
- Procédure pour de recrutement d'un secrétaire exécutif.
- Procédures de sélection des agents de l'association.
- Choix des membres et les procédures de compte rendu de ceux qui participeront aux activités.

Ces tâches ne sont pas effectuées régulièrement ou quotidiennement. Elles sont gérées par plusieurs personnes au cours de la vie de l'association, et peuvent entraîner des problèmes si elles sont inadéquatement voire maladroitement gérées. Le conseil pourrait souhaiter plus d'implication, ou avoir voix au chapitre dans le mécanisme d'approbation en place, avant que l'évolution de ces tâches devienne des procédures écrites. Certaines procédures figurent dans les statuts, mais ceux-ci ne décrivent pas toujours tous les détails.

Bien que les procédures décrivent les procédures de toutes les tâches classiques, d'autres documents seront à même d'apporter de l'aide au personnel et aux membres à mieux comprendre leurs rôles au sein de l'association. Il s'agit des documents suivants :

- **Le manuel des membres de l'association** : Un manuel périodique actualisé, présenté aux nouveaux membres contenant les procédures de l'association, un exemplaire des statuts et règlement, une liste des services offerts par l'association et les avantages accordés à ses membres.
- **Le manuel du personnel** : Il contient les procédures opérationnelles et les règles et politiques d'embauche.
- Des **documents supplémentaires** à même d'aider les membres de l'association à mieux comprendre leurs rôles au sein de l'association.

9.2 L'Elaboration des Procédures Opérationnelles

Il n'est plus possible d'éviter que les procédures soient désormais formulées par écrit. Le processus d'éclaircissement peut s'avérer une hantise sauf s'il est convenablement géré. Contrairement aux autres formes de transcription, les procédures sont écrites techniquement. Cela signifie qu'elles doivent être :

- *Clares et concises* : Formulées avec un minimum de mots, phrases, et paragraphes.
- *Exhaustives* : Elles doivent contenir toutes les informations nécessaires à l'exécution de la procédure.
- *Objectives* : Elles doivent contenir des faits concrets et non des opinions.

- *Cohérentes* : Elles doivent exprimer un processus cohérent et chronologique en précisant les étapes nécessaires à l'exécution de la procédure.

Les procédures servent de point de référence pour l'évaluation de performance, les supports de formation, ou dans un contexte de normes qualitatives, de point de départ pour mesurer l'amélioration. Les astuces ci-dessous vous seront utiles.

Conseils d'usage

- Avoir toujours un **lecteur** en-tête. Choisir celui qui lira la procédure.
- Avant d'écrire, décider de **l'objectif** exact de la procédure. Par exemple, la procédure servira t-elle d'outil détaillé pour les besoins de la formation ou comme résumé pour apporter un recyclage périodique ?

Processus d'élaboration

- **Plan** : Faire un plan de la procédure avant de le mettre sur papier. L'objectif d'un plan consiste à établir une relation méthodique entre les groupes d'activités. Un plan offre un cadre pour la documentation. Pendant l'élaboration du plan :
 - Faire une liste des thèmes à aborder. L'ordre est sans importance. Occulter tout ce qui est sans relation avec le thème.
 - Décider des chapitres importants. Les chapitres peuvent être constitués de la présentation, des responsabilités, de la genèse des informations et du résumé.
 - Insérer les thèmes dans le chapitre correspondant.
- **Ebauche**
 - Faire une ébauche de votre projet. Se souvenir qu'il est peu fréquent qu'on arrive à une bonne procédure du premier coup. Ecrire rapidement en faisant fi de l'orthographe, de la ponctuation et de la grammaire. Ecrire en même temps que vous parlez et conserver un enchaînement d'idée. Ecrire votre brouillon en vous appuyant sur l'esquisse.
 - Réviser l'ébauche. Attendre 24 heures avant d'apporter des corrections. Le fait de réviser trop tôt est moins efficace parce que l'auteur ne se rend souvent pas compte de ce qui est écrit sur le papier, mais plutôt de l'objectif. Analyser les phrases et être prédisposé à réécrire chaque volet de la procédure.
 - Ecrire le projet final. Insérer toutes les dernières corrections.

Les pièges à éviter lorsque vous écrivez les procédures sont les suivants :

- Etre vague, utiliser des mots insensés.
- Les termes excessifs pour expliquer une activité.
- Utiliser des phrases ou des mots compliqués.
- Utiliser d'acronymes, d'abréviations, de l'argot, de symboles, ou de raccourcis d'expression qui ne sont pas clairement assimilés par le lecteur.
- Répéter les mêmes choses trop souvent.

- S'imaginer que les conclusions sont évidentes pour le lecteur.
- Les contradictions entre les procédures.

Il est possible de s'inspirer des modèles des statuts et des procédures pour élaborer un document propre à l'association. Toutefois, ces modèles doivent être prudemment élaborés afin de s'assurer que la vision, la mission et les objectifs de l'association sont représentés. Des modèles officiels existent dans certains pays, ce qui en soi constitue un problème parce que le gouvernement pourrait ne pas être en mesure de s'imprégner du climat des affaires de l'association. Dans ces cas, l'association pourrait avoir besoin d'un document officiel et d'un document de travail.

L'IFDC propose au personnel des formations sur le terrain dans le domaine de la gestion des associations.

Exemple 9.1 Les Procédures Opérationnelles d'Avances

Cette procédure est inhérente à la gestion des avances et des remboursements. Chaque procédure est détaillée étape par étape. La règle la plus élémentaire lorsqu'on reçoit une avance, ou lorsqu'on demande un remboursement est de demander un reçu pour chaque dépense. Ce document sert de pièce jointe dans les statuts, exemple: article xxx (*écrire le numéro de l'article*) au titre des indemnités.

AVANCES

1. Ceux qui recevront une avance signeront un **formulaire d'avance** au niveau de la petite caisse. Ce formulaire indique la date à laquelle le bénéficiaire a reçu l'argent, le montant reçu, et à quoi servira cet argent. L'original restera au siège d'association et le bénéficiaire recevra une copie.
2. Dans les 4 semaines suivant la dépense, le bénéficiaire devra justifier comment il/elle a dépensé l'avance en remplissant un **formulaire de dépenses**. Il agrafera les reçus au formulaire de dépenses. **Si le bénéficiaire n'a pas pris de reçus, il/elle ne sera pas remboursé(e) !**
3. Le bénéficiaire amènera le formulaire de dépenses dûment rempli au bureau principal. S'il a **dépensé plus** que prévu, la différence lui sera remboursée. S'il/elle a **dépensé moins** le reliquat de l'argent et le formulaire rempli retourneront au siège. L'original du formulaire restera au siège et une copie sera remise au bénéficiaire.
4. Si le bénéficiaire ne remplit pas un formulaire de dépenses, l'avance qu'il a prise sera considérée comme une dette dans les comptes.

REMBOURSEMENT

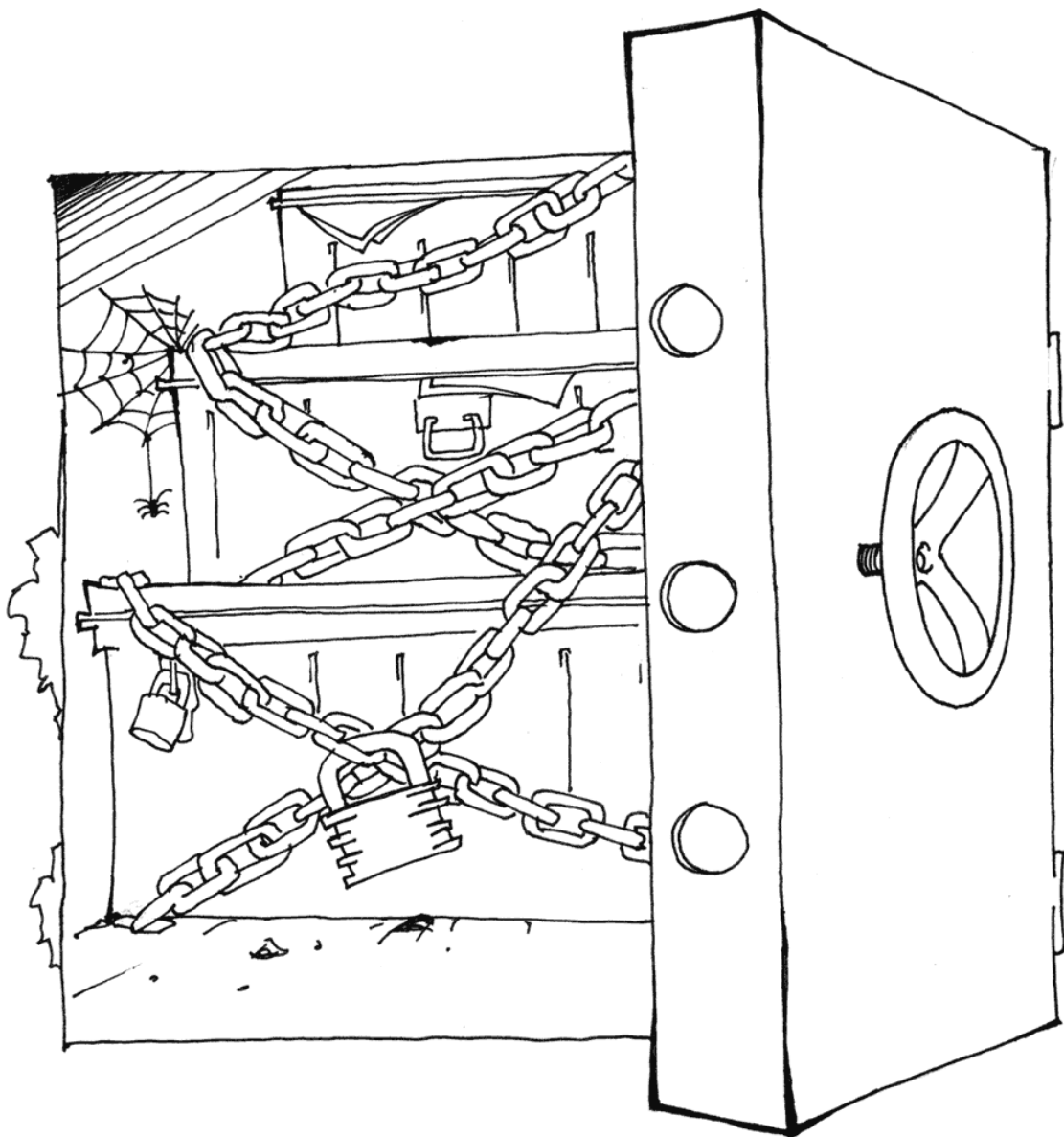
1. S'il arrive qu'un individu a dépensé de l'argent pour l'organisation et veut être remboursé, il/elle doit remplir un **formulaire de dépenses**. L'intéressé précisera le montant, la date, et la façon dont l'argent a été dépensé. Le reçu doit être agrafé au formulaire de dépenses. **Si le bénéficiaire n'a pas pris de reçu, il/elle ne sera pas remboursé(e) !**
2. L'intéressé ramènera le formulaire de dépenses préalablement rempli au siège, et sera remboursé.

RECUS

Les reçus ne sont pas toujours donnés automatiquement. Par conséquent, les membres doivent demander un reçu lors de chaque paiement. S'il n'est pas possible d'obtenir des reçus, un membre peut en fabriquer lui-même. Cette approche est tout aussi acceptable. Par exemple, lorsqu'on prend un taxi, un reçu fait par un membre doit préciser le nom du chauffeur, le numéro de sa plaque d'immatriculation et sa signature.

NB: Les formulaires inhérents à cette procédure sont disponibles au chapitre 10 dans la rubrique tenue des dossiers.

10. La Tenue des Dossier



10. La Tenue des Dossiers

Les associations doivent conserver beaucoup de dossiers. Parmi les plus importants, figurent ceux des membres et des finances. Des dossiers solides feront preuve de crédibilité et de responsabilité et indiqueront que l'association est bien structurée et fonctionne de façon transparente. Des dossiers solides sont primordiaux pour formuler une demande de financement auprès des bailleurs de fonds, pour plaider et renforcer les partenariats, etc.

Nombreuses sont les associations dont les dossiers ne sont pas actualisés. Une des raisons est qu'elles ne reçoivent pas d'informations des démembrements régionaux. De plus, il se peut qu'elles ne sachent pas comment s'y prendre ou qu'elles ne voient pas l'intérêt de conserver de bons dossiers. Toutefois, aucune raison ne justifie le fait de ne pas avoir des dossiers solides et corrects. Ce chapitre relate comment conserver les dossiers des membres et les dossiers financiers.

10.1 Le Dossier des Membres

Une association doit toujours savoir combien de membres elle compte, qui ils sont, ce qu'ils font, où ils se trouvent et comment les joindre. Toutes ces informations doivent figurer dans un **formulaire d'inscription** (voir exemple 10.1) que doit remplir chaque membre à son inscription. Les changements doivent être communiqués au secrétariat et réactualisés dans la base de données.

Chaque membre qui s'inscrit doit avoir un **numéro individuel**. Ce numéro simplifiera les informations le concernant tels les paiements de cotisations et la participation à un événement organisé par l'association. Les numéros doivent être attribués chronologiquement ; le premier membre se verra attribuer le numéro 1, le prochain, numéro 2, etc. afin qu'on puisse établir un lien entre les données par le biais de l'informatique. Le numéro devra comporter au moins quatre chiffres; le premier membre se verrait alors attribuer le numéro 0001, le second, 0002, etc. En utilisant quatre chiffres, l'association peut enregistrer 9999 membres avec des numéros différents (on n'utilise pas le nombre 0000). On peut ajouter des lettres pour les régions ou les arrondissements, par exemple RC-0002 pour la Région du Centre.

Dans la plupart des associations, un **individu, une société, ou un groupe** peut s'inscrire. Cela doit figurer sur le formulaire d'inscription. Si quelqu'un possède sa propre affaire, on doit recueillir les informations personnelles et commerciales y relatives. Les informations recueillies devront préciser la **forme juridique** (société unipersonnelle, société en partenariat, S.A, Sarl, etc.) et le numéro d'immatriculation de la société au Registre de Commerce. L'adresse postale et la **situation géographique** de la société doivent être précisées. Il faudra préciser le nom de la société ainsi qu'une description succincte des **principaux produits** de la société. Les personnes qui rempliront le formulaire préciseront **leur fonction dans la société**, même si elles sont propriétaires (par exemple : secrétaire exécutif, agent de ventes, agronome) et leur **fonction dans**

l'association (par exemple : membre ordinaire, trésorier, vice-président). Cela peut se faire au niveau national, régional et même au niveau des arrondissements (par exemple : le trésorier d'une succursale d'arrondissement).

Les informations relatives à une formation individuelle devront également être recueillies (exemple 10.2). Les associations doivent connaître le type de formation suivie par leurs membres (formation de base, suivi, niveau avancé, etc.), ainsi que les lieux, les dates et les organisateurs. On pourrait également donner un aperçu des thèmes abordés. Les associations doivent également garder les dossiers de leurs propres programmes de formation, qui seront conservés dans un dossier séparé. Afin de faire le lien des informations avec la formation suivie par des membres, il faudrait attribuer un numéro individuel à chaque formation organisée par l'organisation. Ce même numéro peut être utilisé quand on remplit le formulaire d'informations sur la formation individuelle.

Un des moyens de collecte de données est de faire un **sondage** chaque année afin de recueillir le chiffre des ventes, l'évolution commerciale et les attentes des membres. Cela permet à l'association de connaître le profil commercial de ses membres et de mieux répondre à leurs attentes. Mais en général, les membres ne sont pas très prédisposés à révéler les informations commerciales parce qu'ils ont peur que leurs concurrents et le service des impôts en soient informés. Afin d'éviter les problèmes, le sondage devra être fait **anonymement**. Par exemple, lors des assemblées générales, les membres peuvent remplir les questionnaires du sondage sur place et les mettre dans une boîte fermée de façon à ce qu'on ne puisse pas repérer un membre.

Sondage anonyme au Burkina Faso pour recueillir des données sur des membres

Depuis sa création en 2004, AGRODIA a eu des difficultés pour recueillir des données commerciales sur ses membres, parce qu'ils sont réfractaires au fait de donner des informations confidentielles. Par conséquent, un questionnaire anonyme de deux pages a été distribué lors des inscriptions d'AGRODIA aux assemblées générales en 2007. On avait demandé aux membres de remplir le questionnaire avant de recevoir leur badge d'inscription. A travers les 11 questions AGRODIA a pu recueillir des données commerciales (du secteur formel ou informel, le nombre de boutiques et d'employés, la fourchette du chiffre d'affaires annuel, les catégories d'intrants vendus, etc.). Étant donné que le formulaire était anonyme, tous les membres l'ont rempli. 163 questionnaires ont été recueillis, insérés dans une base de données, et étudiés afin de définir le profil des membres d'AGRODIA et comparer les prestations de services clés avec les attentes prioritaires des membres.

10.2 La Comptabilité des Cotisations

Chaque membre doit s'acquitter d'un droit d'adhésion et d'une cotisation annuelle. La perception de ces contributions commence avec de bon comptabilité. A tout moment, l'association doit être à mesure de produire des dossiers détaillant le paiement intégral des cotisations actuelles et des arriérés de paiement.

Les associations nationales peuvent enregistrer les cotisations tant au niveau national que local. Si les membres ne s'acquittent pas de leurs cotisations au niveau national, mais le font à l'échelle régionale (région ou arrondissement) le règlement doit donc être enregistré dans la zone géographique de tutelle et approuvé par le conseil d'administration national.

Les dossiers des contributions s'effectuent de deux façons :

1. Individuellement.
2. L'association en total.

Les dossiers peuvent également être conservés pour chacune des régions.

10.2.1 Les Dossiers Individuels

Comme indiqué dans le paragraphe précédent, chaque membre a un formulaire d'inscription individuelle. Afin d'enregistrer tous les paiements individuels, les formulaires de paiement (exemple 10.3) doivent être joints aux formulaires d'inscription. Chaque règlement effectué par un membre doit être enregistré sur son formulaire de paiement.

Chaque membre doit payer de droit d'adhésion et leurs premiers versements doivent être enregistrés en tant que droit d'adhésion. Aussitôt ce droit d'adhésion payé, les paiements doivent être enregistrés sous forme de cotisation annuelle. La date, le reliquat à payer, le montant payé et le solde doivent être inscrits lors de chaque paiement.

Par exemple :

Le droit d'adhésion de l'association X s'élève à 50 USD et les cotisations annuelles à 100 USD. M. Diarra devient membre le 7 octobre 2007. Ce jour-là, il verse 30 USD. Deux jours plus tard, le 9 octobre, il verse 40 USD. Le 27 octobre, il verse à nouveau 10 USD. Ces opérations seront enregistrées comme suit :

Paiement de droit d'adhésion

| Date | Montant dû | Versement Effectué | Solde à payer |
|----------------|-------------------|---------------------------|----------------------|
| 7 octobre 2007 | 50 USD | 30 USD | 20 USD |
| 9 octobre 2007 | 20 USD | 20 USD | 0 USD |

Paiement des cotisations annuelles

| Date | Montant dû | Versement effectué | Solde à régler |
|-----------------|-------------------|---------------------------|-----------------------|
| 9 octobre 2007 | 100 USD | 20 USD | 80 USD |
| 27 octobre 2007 | 80 USD | 10 USD | 70 USD |

La première tranche de 30 USD versée est un acompte sur le droit d'adhésion, il reste donc 20 USD (50 moins 30) à payer. Le solde à payer le 7 octobre est transféré sur le montant dû le 9 octobre. Le second versement (40 USD) couvre le reliquat de droit d'adhésion (20 USD) et une partie des cotisations annuelles (20 USD également). Suite à ce règlement, le droit d'adhésion est intégralement réglés (le solde à payer s'élève à 0 USD), et le solde correspondant aux cotisations annuelles s'élève à 80 USD (100 moins 20). Le reliquat à payer suite au versement des 10 USD effectué le 27 octobre s'élève donc à 70 USD (80 moins 10).

Les cotisations annuelles doivent être payées en début de chaque année. Il se peut qu'il y ait un solde qui remonte à l'exercice précédent. Par exemple : Monsieur Diarra verse 50 USD le 14 décembre 2007. Le 17 janvier 2008, il verse 90 USD. Cette opération sera enregistrée comme suit :

Paiement des cotisations annuelles

| Date | Montant dû | Versement effectué | Solde à payer |
|------------------|-------------------|---------------------------|----------------------|
| 9 octobre 2007 | 100 USD | 20 USD | 80 USD |
| 27 octobre 2007 | 80 USD | 10 USD | 70 USD |
| 14 décembre 2007 | 70 USD | 50 USD | 20 USD |
| 1 janvier 2008 | 120 USD | 0 USD | 120 USD |
| 17 janvier 2008 | 120 USD | 90 USD | 30 USD |

Le solde à payer en date du 27 octobre s'élève à 70 USD, ce qui devient le montant dû le 14 décembre. Après le paiement de 50 USD ce jour-là, le solde est de 20 USD (70 moins 50). Le 1^{er} janvier 2008, le solde de l'année 2007 (20 USD) est ajouté aux cotisations annuelles pour l'exercice 2008 (100 USD), entraînant un solde total de 120 USD. Ce montant devra être réglé le 1^{er} janvier 2008. Aucun versement n'est effectué le 1^{er} janvier, le solde demeure 120 USD. Le 17 janvier 2008, un règlement de 90 USD est effectué, ramenant ainsi le solde à 30 USD (120 moins 90).

10.2.2 Les Dossiers Nationaux

Pour les associations nationales, les dossiers individuels constituent la base des registres nationaux au niveau des contributions. Si toutes les cotisations sont perçues à l'échelle nationale, les dossiers individuels doivent tout simplement être consolidés. En fin de mois, de trimestre ou en fin d'année, tous les règlements et les soldes doivent être additionnés pour déterminer le montant qui a été réglé au total, et à combien s'élèvent les arriérés.

Si les cotisations sont perçues au niveau régional, une autre étape de consolidation est nécessaire, étant donné que l'intégralité des dossiers vient d'horizons divers. Le rapport régional trimestriel (exemple 10.4) peut être utilisé dans le cadre de cette consolidation. Dans ce rapport, le bureau régional n'enregistrera que les paiements individuels en intégralité au cours de cette période et non les détails des versements.

Cette formule est illustrée dans le schéma suivant concernant M. Diarra pour la période d'octobre 2007-décembre 2007 :

| Nom | Numéro d'enregistrement | Date d'inscription | Montant payé au cours du trimestre | |
|-----------|-------------------------|--------------------|------------------------------------|---------------------|
| | | | Droit d'adhésion | Cotisation annuelle |
| M. Diarra | 0035 | Octobre 7, 2007 | 50 USD | 80 USD |

Monsieur Diarra a versé 30 USD le 7 octobre, cela a été enregistré en temps que droit d'adhésion. Le 9 octobre, il a versé 40 USD dont 20 USD sont considérés comme droit d'adhésion, et encore 20 USD considérés comme cotisation annuelle. Suite à cela, il a payé 10 USD le 27 octobre et 50 USD le 14 décembre. En tout, il a payé le droit d'adhésion qui s'élève à 50 USD (30 plus 20), et 80 USD (20 plus 10 plus 50) en cotisations annuelles au cours de la période octobre – décembre 2007.

Avec ce système, le siège n'a pas les détails de paiement pour chaque membre, mais uniquement l'aperçu trimestriel. La région chargée de percevoir les cotisations doit être en possession des détails pour chaque membre.

10.3 La Comptabilité

La comptabilité d'une association consiste à recueillir ses dépenses et ses recettes. Le résumé de toutes les dépenses et des recettes et la différence entre les deux s'appelle **le solde**. Il est plus indiqué d'effectuer une comptabilité informatisée en utilisant le logiciel Microsoft Excel ou un système de comptabilité. La comptabilité informatisée effectue automatiquement les opérations et cela s'avère pratique pour la recherche et la collecte des informations. Toutefois, certaines associations n'ont pas les équipements leur permettant d'effectuer une comptabilité informatisée. Ce chapitre n'a trait qu'à la comptabilité manuelle, mais les principes s'appliquent également à la comptabilité informatisée.

Ces principes s'appliquent tant au niveau régional que national. La plupart des enregistrements sont effectués par le personnel, sous la supervision du trésorier. Ce dernier est responsable des transactions financières.

Le principe essentiel de la comptabilité est très simple: **conserver des traces de tout**. Les reçus ne doivent pas être réunis pêle-mêle et laissés dans une boîte ; les dossiers doivent être réactualisés au moins une fois par semaine. Les paiements doivent être enregistrés dès qu'ils sont effectués. Les comptes doivent être

consolidés en fin de mois, et préalablement à chaque rencontre du conseil d'administration ou bureau exécutifs.

10.3.1 La Mise en Place de Comptabilité

Pour mettre en place de comptabilité, les mesures suivantes doivent être adoptées :

1. Acheter **5 classeurs** destinés aux informations ci-après :
 - a. Les reçus des dépenses
 - b. Les reçus des recettes
 - c. Les relevés bancaires
 - d. Les avances en cours et les avances justifiées
 - e. Les factures
2. Acheter **3 livres de comptabilité** pour :
 - a. Les paiements
 - b. Les recettes
 - c. La caisse de menues dépenses
3. Tracer des **colonnes** dans les livres comptables. Les informations suivantes doivent être insérées dans les **livres comptables pour les paiements et les recettes** :
 - a. Le numéro du reçu
 - b. La catégorie (voir point 7)
 - c. La date
 - d. Le montant
 - e. La description
 - f. Le bénéficiaire (en cas de règlement) ou le payeur (en cas de revenu)
 - g. Le mode de paiement (au comptant, chèque, transfert bancaire)
 - h. Le numéro du chèque (si approprié)
 - i. S'il s'agit d'un paiement par chèque, préciser si le chèque a été déposé à la banque ou s'il a été payé à vue (cela s'applique aux recettes)
4. Tracer 7 colonnes dans le **livre de la caisse de menues dépenses** :
 - a. La date
 - b. Le numéro de reçu
 - c. La catégorie
 - d. La description
 - e. Entrées (bénéfices ou recettes)
 - f. Sortie (dépenses)
 - g. Solde
5. Acheter des **cahiers de reçus** pour délivrer des reçus au cas où aucun reçu officiel n'est fourni lors d'achat de marchandises ou pour une prestation de service.
6. Faites des **reçus officiels pour l'association** qui seront utilisés pour les entrées financières.

7. **Prenez toujours des reçus** et donnez un **numéro individuel** à chacun, par exemple, D08-0003. Le 08 fait référence à l'année 2008, et le 0003 est le numéro chronologique de la date. Pour faire la différence entre les dépenses et les recettes, ajouter la lettre 'D' pour indiquer les dépenses et 'R' pour indiquer les recettes.

8. Faites des **catégories** pour les dépenses et les recettes et donnez un numéro à chaque catégorie. Pour les **dépenses**, utilisez les catégories suivantes :
 - a. Numéro D01 : Assemblées générales annuelle.
 - b. Numéro D02 : Rencontres du Conseil.
 - c. Numéro D03 : Rencontres de Comité.
 - d. Numéro D04 : Fournitures et articles de bureau.
 - e. Numéro D05 : Services (eau, électricité, téléphone, Internet, intérêts bancaires).
 - f. Numéro D06 : Transport du personnel.
 - g. Numéro D07 : Participation aux programmes, rencontres avec les partenaires.
 - h. Numéro D08 : Matériel de relations publiques (brochures, bulletin d'information, cartes de visite).
 - i. Numéro D09 : Programmes éducatifs (organisés par l'association).
 - j. Numéro D10 : Autres programmes (organisé par l'association).
 - k. Numéro D11 : Divers.

Si l'association organise des activités périodiques particulières, tel une foire commerciale ou un programme de plaidoyer, des catégories séparées peuvent y être ajoutées.

Pour les **recettes**, effectuer les catégories suivantes :

- a. Numéro R01 : Droit d'adhésion.
 - b. Numéro R02 : Cotisations annuelles.
 - c. Numéro R03 : Frais de participation (programmes de formation, voyage d'étude, etc.).
 - d. Numéro R04 : Vente de marchandises (t-shirts, casquettes, stylos, etc.).
 - e. Numéro R05 : Parrainage et donations.
 - f. Numéro R06 : Intérêts (sur compte bancaire).
 - g. Numéro R07 : Autres revenus.
9. Préparer **les formulaires d'avance, les rapports de dépenses, et les formulaires de transport** et faire suffisamment de copies de chaque formulaire.

10.3.2 Les Dépenses

Les dépenses peuvent être payées de plusieurs façons :

| Mode de paiement | Payé par | Trace |
|--------------------|--------------------------|-------------------------|
| En espèces | Caisse / menues dépenses | Reçu |
| Chèque | Compte bancaire | Relevé bancaire et reçu |
| Transfert bancaire | Compte bancaire | Relevé bancaire et reçu |

Les mesures suivantes doivent être prises lors de l'enregistrement de dépenses :

1. Attribution d'un numéro de reçu.
2. Inscription du mode de paiement sur le reçu (au comptant, par chèque, transfert) et ajouter le numéro du chèque, si approprié.
3. Classement du reçu dans un classeur destiné aux dépenses.
4. Inscription de la dépense dans le livre des paiements en remplissant toutes les colonnes.
5. Si le paiement a été effectué via la caisse de menues dépenses, ajouter également la dépense dans le livre de la caisse des menues dépenses.

Il faut toujours prendre un reçu lorsqu'un paiement est effectué, même si celui-ci est effectué par chèque ou transfert bancaire. Le reçu doit préciser le nom du bénéficiaire (un individu ou une société), la date, le montant et une description de l'achat. Si des articles ont été achetés simultanément mais sont utilisés pour des programmes différents, il faut établir deux reçus différents. Si aucun reçu n'est donné (par exemple, quand on prend un taxi), l'association devra utiliser des récépissés pour faire ses propres reçus.

Les reçus doivent être agrafés à une feuille de format A4 avant d'être classés de façon à ce que des informations comme le numéro de reçu puisse y être ajouté. Chaque reçu doit avoir **un numéro individuel** et être classé dans un classeur prévu pour les reçus des dépenses. Le reçu doit préciser **comment** le paiement a été effectué : au comptant, par chèque (ajouter le numéro du chèque), ou transfert bancaire. Toutes les colonnes (numéro de reçu, date, montant, etc.) doivent être remplies dans le livre des dépenses.

Lorsque cela est possible, les associations doivent effectuer les paiements par **chèques ou transferts bancaires**, parce que cela laisse des traces. Si des paiements sont effectués par chèque ou transfert bancaire, l'association doit vérifier le relevé bancaire pour voir à quel moment l'argent a été débité et inscrire cette date sur le reçu.

Les associations doivent faire preuve de prudence avec les factures. **Une facture ne constitue pas un reçu ni une preuve de paiement.** Par conséquent, les factures doivent être conservées séparément ou agrafées au reçu.

Il faut également être très prudent au niveau des avances. **Une avance n'est pas une dépense.** L'avance devient un paiement à partir du moment où la personne

qui a pris l'avance justifie ses dépenses au bureau. Par conséquent, les avances en cours doivent être classées dans un dossier différent (voir chapitre 10.3.6).

10.3.3 Les Recettes

Il existe plusieurs manières de recevoir des recettes:

| Mode de réception | Déposé dans | Trace |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| En espèces | 1. Compte Bancaire 2. Caisse de menues dépenses | 1. Relevé bancaire et reçu 2. Reçu |
| Par chèque | 1. Compte Bancaire 2. Caisse de menues dépenses (après avoir été touché) | 1. Relevé bancaire et reçu 2. Reçu |
| Transfert bancaire | Compte bancaire | Relevé bancaire et reçu |

Les mesures suivantes doivent être prises lors de l'**enregistrement des recettes** :

1. Délivrance d'un reçu. Donner l'original au payeur et conserver une copie.
2. Attribution d'un numéro de reçu.
3. Inscription du mode de paiement sur le reçu (au comptant, par chèque, par transfert) et si approprié ajouter le numéro du chèque.
4. Classement de la copie du reçu dans le dossier prévu pour les recettes.
5. Inscription du montant du revenu dans le livre des recettes.
6. Versement de l'argent dans un compte bancaire.

Un **chèque** peut être traité de deux manières :

1. Le chèque peut être déposé dans un **compte bancaire**. Il y aura des traces sur le relevé bancaire.
2. Le chèque peut être **payé à vue**. Cela signifie que la banque prend le chèque et remet l'argent.

Si un chèque est payé à vue ou si un paiement est effectué en liquide, le reçu constitue la seule trace. Par conséquent, les associations doivent **toujours délivrer un reçu pour toutes les recettes**. Le reçu doit préciser le nom du payeur, la date, le montant et le motif du paiement. L'association doit avoir ses propres reçus qu'elle donne chaque fois qu'elle remet de l'argent. L'original est donné au payeur, la copie est conservée au bureau et classée dans un classeur destiné aux **reçus de recettes**.

Pour éviter les problèmes, il est capital **d'éviter de mettre les recettes en espèces dans la caisse de menues dépenses. Toutes les recettes en espèces et les chèques doivent être déposés dans un compte bancaire**. Cela permet de garder des traces de l'argent. La date à laquelle l'argent a été déposé dans un compte bancaire doit figurer sur la copie du reçu.

Aller chercher de l'argent à la banque ne constitue pas une recette. L'argent en banque est déjà considéré comme une recette dès l'instant où il a été déposé dans un compte bancaire.

10.3.4 Les Comptes Bancaires

Toutes les associations doivent ouvrir un compte bancaire. Ce compte peut être utilisé pour recevoir des fonds et effectuer des paiements. Le principal avantage d'un compte bancaire est **qu'il laisse toujours une trace officielle** par l'intermédiaire du **relevé bancaire**, délivré de façon régulière (hebdomadaire, mensuel, etc.) ou sur demande.

Les associations doivent toujours effectuer leurs paiements par chèques ou transferts bancaires au tant que possible, parce que le paiement figurera sur le relevé bancaire et laissera toujours des traces écrites. **Le numéro du chèque doit être inscrit sur le reçu.** Cela établira un **lien** entre le chèque et le reçu. Si le lien ne peut être établi, la dépense peut être retracée à deux niveaux – à partir du relevé bancaire et du reçu. Le reçu d'un transfert bancaire peut être effectué préalablement ou envoyé bien plus tard. Dans tous les cas, l'association doit **préciser sur le reçu que l'argent a été payé par transfert bancaire** et indiquer la date à laquelle le transfert a été effectué.

Par ailleurs, lorsque **les paiements pour le compte de l'association** sont effectués par **chèque**, le numéro du chèque doit être inscrit sur le reçu. **Les chèques doivent toujours être déposés dans un compte bancaire, pas payés à vue.** Cela permet de conserver des traces de l'argent, et les fonds ne sont pas mélangés dans la caisse. Lorsque les paiements sont effectués par **transfert bancaire**, prière préciser sur le reçu qu'il s'agit d'un transfert, et indiquer la date de ce transfert.

Pour approvisionner la caisse de menues dépenses ou organiser un programme d'activités, l'argent doit provenir d'un compte bancaire. **Percevoir de l'argent provenant d'un compte bancaire ne constitue pas une recette ou une dépense.** Si l'argent est destiné à **réapprovisionner la caisse de menues dépenses**, l'association doit écrire dans le livre de menues dépenses que l'argent provient d'un compte bancaire. Lorsque de l'argent est retiré pour un programme ou une activité, l'association doit l'inscrire sur **une feuille séparée** (par exemple, à la fin du livre des menues dépenses) liée à cette activité et inscrire le montant, la date et préciser que l'argent provient d'un compte bancaire.

10.3.5 Les Petites Dépenses

Les petites dépenses doivent servir aux **petits règlements quotidiens** du bureau et non aux activités qui nécessitent des sommes très importantes. Pour les paiements effectués par le biais de la caisse de petites dépenses, le personnel n'a pas besoin de demander l'autorisation du conseil d'administration ou le bureau exécutifs. Une association doit avoir un **plafond** pour les paiements effectués avec la caisse de petites dépenses, par exemple, 25 USD par paiement ou 100 USD/mois.

Cela signifie que tous les paiements de plus de 25 USD ou supérieurs à 100 USD par mois doivent être approuvés par le conseil ou le bureau.

Pour conserver des traces du montant des petites dépenses, les associations doivent utiliser **un livre de petites dépenses** où sont inscrites toutes les dépenses et entrées financières. Prière trouver ci-dessous un exemple des entrées figurant dans un livre de comptabilité.

| Date | Numéro du reçu | Description | Entrée | Sortie | Solde |
|-----------------|----------------|-------------------------------------|--------|--------|---------|
| 31 janvier 2007 | - | - | - | - | 28 USD |
| 1 février 2007 | - | Argent retiré du compte bancaire | 50 USD | - | 78 USD |
| 2 février 2007 | D7-0015 | Achat de cahiers | - | 12 USD | 66 USD |
| 3 février 2007 | R07-0007 | Cotisation annuelle de Monsieur X | 50 USD | - | 116 USD |
| 6 février 2007 | D7-0016 | Taxi pour rencontre avec Monsieur Y | - | 2 USD | 114 USD |

Cela signifie que toutes les entrées en espèces et les dépenses réglées via la caisse de petites dépenses sont enregistrées **deux fois** :

1. Dans le livre de menues dépenses.
2. Dans le livre des sorties et des entrées.

Etant donné que le livre des dépenses et des entrées précisent comment le paiement a été effectué (au comptant, par chèque, ou transfert bancaire), il y a un **lien** clairement établi entre le livre de menues dépenses et celui des sorties et des entrées. Les petites dépenses doivent être contrôlées chaque semaine pour voir si le solde indiqué dans les livres concorde avec l'argent dans la caisse.

Les petites dépenses peuvent **réapprovisionner** mensuellement ou même deux fois par mois. Par exemple, on pourrait retirer 50 USD de la banque tous les mois. Pour éviter qu'il n'y ait trop d'argent dans la caisse de petites dépenses, les associations doivent fixer un plafond. Par exemple, si le montant des petites dépenses en fin de mois est supérieur à 75 USD, il n'est pas nécessaire de réapprovisionner la caisse. Lorsqu'on effectue un retrait bancaire, cette opération doit être répertoriée dans le livre de menues dépenses. **Un réapprovisionnement ne constitue pas une recette.** Par conséquent, **cela doit être la seule entrée dans le livre de menues dépenses qui ne fait pas l'objet d'un numéro de reçu.**

L'argent prélevé sur un compte bancaire et destiné à un **programme ou une activité** ne doit pas figurer dans les petites dépenses, mais conservé **séparément** pour éviter de mélanger les fonds. De la même manière, les comptes destinés à ces activités doivent être notés séparément (par exemple, à la fin du livre des menues dépenses ou sur une feuille séparée). Le solde doit être déposé dans le compte bancaire au terme du programme. **Le versement du solde dans le compte bancaire ne constitue pas une recette.**

Le principal inconvénient des petites dépenses est que cela ne laisse pas de trace officielle au bureau. Etant donné que la plupart des dépenses réglées via les menues dépenses sont infimes, il arrive qu'on les oublie souvent, ce qui peut faire qu'un solde ne corresponde pas aux écritures dans les livres. Pour garder des traces des petites dépenses :

1. **Toujours demander un reçu**, même pour les petites dépenses.
2. **Ne pas ajouter les entrées en espèces aux menues dépenses**, mais faire un versement dans le compte bancaire.
3. **Conserver l'argent destiné aux programmes ou activités séparément des petites dépenses**. Dans la plupart des cas, il est plus indiqué de faire un retrait bancaire pour l'utiliser pour un programme ou d'une activité. Au terme de l'activité, le solde doit être reversé dans le compte bancaire.

10.3.6 Les Avances et les Remboursements

Comme cela avait été précisé auparavant, **une avance ne constitue pas une dépense**. Une personne qui prend une avance pour acheter un bien ou un service avec l'avance la justifiera plus tard. Les associations doivent utiliser des formulaires d'avances spécifiques pour éviter les problèmes, telles les contestations sur le montant ou du paiement effectif de l'avance. Il est possible de se référer aux procédures opérationnelles concernant les avances et remboursements, au chapitre 9, exemple 9.1.

Les mesures suivantes doivent être prises lorsqu'on octroie une avance :

1. L'intéressé remplit un **formulaire d'avance** (exemple 10.5) qui précise le montant, la date, le nom, et le motif de l'avance. L'exemplaire original reste au bureau dans le classeur des avances en cours. L'intéressé qui prend l'avance reçoit une copie.
2. L'avance est **payée** à l'intéressé.
3. L'intéressé **achète les biens ou les services** avec l'avance.
4. Il/elle prend un **reçu**.
5. Il/elle remplit le **rapport de dépenses** (exemple 10.6) en précisant le montant, les dates et la description l'achat.
6. Le formulaire dûment rempli et les reçus joints sont **remis** au bureau de l'association.
7. Le solde est réglé. Si l'intéressé a dépensé **plus qu'il ne faut**, on lui paiera la différence. Si l'intéressé a dépensé **moins**, il/elle doit restituer le reste de l'argent.
8. Attribuer **un numéro individuel** au **formulaire de dépenses** et le joindre au formulaire d'avance. Déplacer les deux formulaires du classeur intitulé 'avances en cours' vers celui qui porte la mention '**avances à justifier**'.
9. Attribuer un numéro individuel à tous les **reçus** et inscrire sur chacun d'entre eux la mention 'avance justifiée', ainsi que le numéro du formulaire de dépenses. Faites des copies de tous les reçus. Mettre les reçus **originaux** dans

le classeur avec les reçus des dépenses et joindre les **copies** au rapport des dépenses.

Les avances se transforment en paiement dès le moment où la personne qui a pris l'avance justifie la dépense à l'administration. Si l'intéressé ne justifie pas l'avance elle sera répertoriée comme une **dette** envers l'association lors du solde annuel. Afin d'éviter les problèmes de **dépenses excessives**, l'intéressé doit prendre attache avec le secrétariat avant d'effectuer l'achat si le montant est supérieur à ce qui aura été convenu.

Les associations doivent être **strictes en matière de reçus** pour toutes formes de dépenses. La règle générale doit être **pas de reçu, pas de justification, cela veut dire une dette envers l'association**. Les gens peuvent prétendre qu'on ne leur donne pas toujours des reçus. Les membres doivent se souvenir qu'ils peuvent eux-mêmes faire leur propre reçu, et celui-ci doit être signé par la personne qui vend le bien ou le service. En ce qui concerne les dépenses de transports, les membres peuvent utiliser le **formulaire de réclamation de frais de transports** (exemple 10.7), bien que la plupart des taxis donnent des reçus sur demande et que les tickets de bus sont considérés comme des reçus à part entière.

Le rapport des dépenses et le formulaire de transport peuvent également être utilisés pour les **remboursements**. Un remboursement est un achat effectué par un membre sans que celui-ci ne prenne une avance. Les mesures à prendre sont les suivantes :

1. La personne qui effectue l'achat doit remplir un **rapport de dépenses** (exemple 10.6).
2. Les **reçus** doivent être joints au formulaire de dépenses et remis à l'administration.
3. L'intéressé est **remboursé**.
4. Attribuer un numéro **individuel** au **rapport de dépenses** et le mettre dans le classeur avec les reçus des dépenses (séparément des reçus).
5. Donner un numéro **individuel** aux **reçus** et ajouter le mot 'remboursement' et le numéro du rapport de dépenses.
6. Mettre les reçus dans le classeur intitulé **reçus des dépenses**.

Afin d'éviter les problèmes, les remboursements ne seront effectués que si l'achat a préalablement fait l'objet d'une **autorisation écrite**. Cela doit figurer dans les procédures opérationnelles.

10.4 Récapitulatif des Règles de Base

Les éléments ci-dessous sont un récapitulatif des règles de base en matière de comptabilité :

- Toujours demander un **reçu** pour toutes les **dépenses**.
- Délivrer toujours un **reçu** pour toutes les **recettes**.
- **Donner un numéro individuel à chaque reçu**, à inscrire sur le reçu.

- Faire le maximum de paiements possibles par **chèques** ; ils laissent toujours des traces.
- **Verser les recettes en espèces dans un compte bancaire** ; ne pas les ajouter à la caisse de menues dépenses.
- **Eviter les paiements à vue de chèques** ; faire le versement dans un compte bancaire.
- Conserver les fonds destinés aux **programmes et activités** séparément de la caisse de menues dépenses ; verser le solde dans un compte bancaire au terme du programme.
- Lorsque vous effectuez des règlements par **chèques** ou lorsque vous en recevez un, inscrivez le **numéro du chèque** sur le reçu.
- Lorsque vous payez ou recevez des fonds par le biais d'un **transfert bancaire**, inscrivez sur le reçu qu'il s'agit d'un transfert bancaire et inscrivez également la date.

Les associations doivent toujours se souvenir de ce qui suit :

- Une **facture** ne constitue pas un reçu. Lorsque vous effectuez un paiement, prenez un reçu.
- Une **avance** ne constitue pas une dépense. Elle constitue une dépense dès l'instant où l'avance est justifiée.
- Effectuer un retrait du **compte bancaire** ne constitue pas une recette ou une dépense. Cela devient une dépense à partir du moment où le paiement est effectué.
- Le réapprovisionnement de la **caisse de menues dépenses** ne constitue pas une recette.

La comptabilité dans les provinces au Burkina Faso

AGRODIA est une association nationale qui possède plusieurs démembrements dans les provinces (*appelées sections provinciales*). Les membres s'inscrivent et s'acquittent de leurs cotisations au niveau provincial, et ensuite les informations ainsi que 60% des cotisations sont transférées au bureau national. Pour garantir que chaque province communiquera le même type d'informations de la même manière au bureau national, AGRODIA a initié des formulaires spécifiques aux provinces, comme les formulaires d'inscription (exemple 10.1) et des rapports régionaux trimestriels (exemple 10.4). Par le biais de ces formulaires, AGRODIA peut inclure les informations qui proviennent du bureau national dans une base de données.

Des modèles de formulaires en format Microsoft Word sont contenus dans le CD-ROM joint en attache.

L'IFDC peut aider les associations à développer des systèmes appropriés de registre et de comptabilité pendant la formation du personnel et dans les programmes de formation pour les cadres et les antennes régionales.

Exemple 10.1 La Formulaire d'Inscription

| |
|-------------------------|
| Numéro d'enregistrement |
|-------------------------|

Région : _____

Date d'inscription : _____

Qui s'est fait enregistrer?

| | | | | | |
|-------------------|-----|--|-----|--|--|
| Personne physique | Oui | | Non | | |
| Société | Oui | | Non | | |

Information sur la société

| | |
|------------------------------------|--|
| Nom de la société | |
| Forme légale | |
| Rue | |
| Zone | |
| B.P. | |
| Ville | |
| Région | |
| Téléphone | |
| Fax | |
| E-mail | |
| Numéro d'inscription de la société | |
| Date de création | |
| Nom du directeur | |
| Nombre d'employés | |

| | |
|--------------------------------------|----------------|
| Que vend la société? | <i>Détails</i> |
| Semences | |
| Produits phytosanitaires | |
| Engrais | |
| Equipement | |
| Quelles sont ses activités majeures? | |

Si l'inscription concerne une personne physique, prière remplir la section ci-dessous :

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Nom | |
| Prénom | Féminin <input type="checkbox"/> Masculin <input type="checkbox"/> |
| Date et lieu de naissance | |
| Nationalité | |
| Téléphone fixe | |
| Téléphone mobile | |
| Courriel | |
| Poste occupé dans la société | |
| Poste occupé dans l'association | |
| Expérience dans le secteur agricole | |

Signature du demandeur : _____

Exemple 10.2 La Formulaire Individuel de Formation

Nom, Prénom : _____

Numéro d'inscription :

| Formation 1 | |
|--------------------|--|
| Type | |
| Lieu | |
| Date | |
| Organisateur(s) | |
| Thèmes | |
| Formation 2 | |
| Type | |
| Lieu | |
| Date | |
| Organisateur(s) | |
| Thèmes | |
| Formation 3 | |
| Type | |
| Lieu | |
| Date | |
| Organisateur(s) | |
| Thèmes | |

Exemple 10.3 La Formulaire Individuel de Paiement

Nom, Prénom : _____

Date d'inscription : _____

Numéro d'inscription :

Les paiements de droit d'adhésion

| Date | Paiement dû (1) | Montant payé (2) | Solde (3) |
|------|-----------------|------------------|-----------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Exemple 10.4 Le Rapport Trimestriel Régional

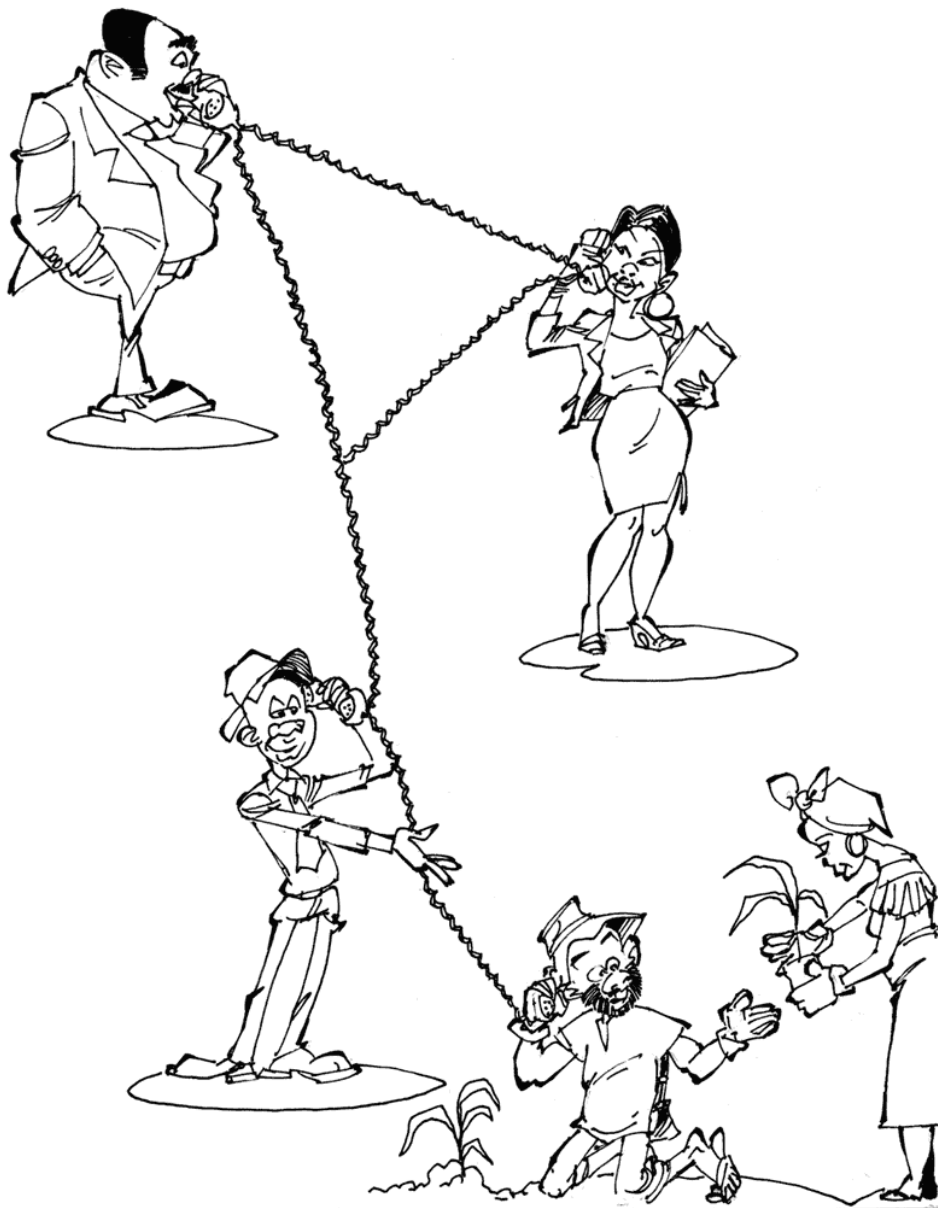
Trimestre (dates)

Nom de la région : _____

| Nom, Prénom | Numéro d'inscription | Date d'inscription | Montant payé pendant le trimestre | |
|-------------|----------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------|
| | | | Droit d'adhésion | Cotisation annuels |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

11.

La Communication Interne



11. La Communication Interne

C'est grâce à ses membres qu'une association a sa raison d'être. Ce qui signifie que ceux-ci doivent savoir ce qui s'y passe. Par conséquent une association doit créer un système de communication interne pour assurer la communication entre le personnel et les membres exécutif, entre les membres exécutifs et les autres membres, puis entre les autres membres et le personnel.

11.1 Entre les Membres Exécutifs et le Secrétaire Exécutif

La communication entre les membres exécutifs et le personnel se fera principalement par le président et le secrétaire exécutif. Le secrétaire exécutif coiffe l'ensemble du personnel, et il/elle informera les autres membres du personnel s'il/elle juge nécessaire de le faire. Le secrétaire exécutif peut contacter les autres membres exécutifs et le président s'il est nécessaire de faire appel à leurs compétences (par exemple, via les comités). Le président et le secrétaire exécutif resteront régulièrement en contact. La fréquence dépendra de l'expérience du secrétaire exécutif et de la confiance des membres exécutifs vis-à-vis du personnel. Si les membres exécutifs ne veulent pas laisser le secrétaire exécutif prendre les décisions ou si ce dernier a peu d'expérience professionnelle, une communication fréquente est nécessaire.

Normalement, le secrétaire exécutif et le président restent régulièrement en contact par exemple, en fin de semaine pour survoler les principales activités qui ont été menées. Ce contact s'effectuera de visu ou par téléphone ; toutefois les principaux sujets dont il sera question devront être soumis par écrit et ventilés auprès de l'ensemble des membres exécutifs et les coordonnateurs. Cela ne saurait faire l'objet d'un rapport officiel, mais de quelques phrases afin d'informer tout le monde des principales activités de l'association.

Une façon efficace de communiquer ces principaux sujets à tous les membres exécutifs et aux coordonnateurs est de leur faire parvenir un courriel chaque semaine à un moment préalablement fixé, voire tous les mois. Afin de s'assurer que tout le monde a reçu le message, le secrétaire exécutif devrait demander un accusé de réception. Si les membres exécutifs n'ont pas accès à Internet, il faudra définir un autre moyen de communication, bien qu'il ne soit pas aussi rapide ou efficace que le courriel.

11.2 Les Règles Générales de Communication avec les Membres

La communication varie d'une association à une autre, mais les éléments ci-dessous doivent être communiqués à tous les membres:

- Les décisions importantes relatives aux statuts, contributions et cotisations, etc..
- Les futures activités.

- Les rapports d'activités, les rapports annuels, etc..
- Les programmes annuels ou les plans d'activités.
- Les vues d'ensemble financières (concernant les cotisations ou les finances annuelles).
- Les informations utiles sur les nouvelles technologies, les nouvelles données internationales, les nouveaux marchés.

Les associations véhiculent leurs messages de plusieurs manières. D'autres idées feront l'objet de débats sur la communication au chapitre 15.

Communication interne en Albanie et au Malawi

Des rencontres régulières sont essentielles pour s'assurer que les membres sont pleinement informés, autonomes et qu'ils ont des droits d'exclusivité dans l'association. Lorsque la communication et les déplacements s'avèrent difficiles pour les associations nationales, des réunions mensuelles régulières au niveau régional sont un moyen pour les membres de se sentir toujours impliqués.

Au début de l'AFADA, des rencontres mensuelles périodiques se tenaient à cinq endroits différents à travers l'Albanie, réduisant ainsi les déplacements des membres. L'ASAM a été créée en tant qu'association nationale avec des succursales dans les 26 régions administratives du Malawi où se tenaient des rencontres mensuelles. Ces rencontres périodiques mensuelles permettaient aux membres d'avoir des nouvelles des responsables de l'association, et d'avoir les rapports sur les activités du conseil d'administration et du bureau exécutif, et d'être informés sur les activités des comités. Les membres recevaient également des informations relatives aux marchés, aux produits et aux crédits. Les membres pouvaient coopérer, faire des comptes-rendus de leurs propres expérimentations, tirer profit des nouvelles informations utiles et formuler des requêtes destinées à des actions spécifiques ou une action sur des sujets comme les politiques gouvernementales spécifiques.

Concernant les associations nationales, la rencontre annuelle générale est une occasion pour tous les membres d'avoir des nouvelles du conseil d'administration, du bureau exécutif, et des comités de pouvoir s'exprimer sur le devenir de leur association et d'élire les responsables d'association. Si les membres sont nombreux, la rencontre annuelle générale peut échanger sur les affaires commerciales internes toute une journée, sans pouvoir débattre sur les thèmes d'échanges d'informations techniques et de communication. Une rencontre annuelle technique particulière réunissant tous les membres s'est avérée être la solution pour quelques associations commerciales suscitées par IFDC.

Rencontres

La plupart des associations communiquent essentiellement lors des rencontres. Le rapport d'activité annuel, la vue d'ensemble financière, les programmes annuels et le budget sont présentés au cours des assemblées générales et les membres ont la latitude de réagir séance tenante. Au cours des rencontres du conseil d'administration, les membres échangent entre eux et prennent des décisions sur les activités et le programme. Les comités discutent de leurs activités au cours des rencontres et quelques fois les associations se réunissent au niveau régional pour échanger sur des questions régionales.

Les rencontres sont un moyen de communication très utile et stimulent l'interaction entre les membres (voir également le chapitre 20 sur la manière d'organiser des rencontres). Toutefois, il n'y a parfois aucune communication avant ou après la rencontre. Les membres doivent être informés de l'objet de la

rencontre et de l'ordre du jour. Suite à la rencontre, le procès-verbal ou une vue d'ensemble des principales décisions prises doivent être ventilés auprès des membres.

On a souvent tendance à penser que les rencontres sont une perte de temps où l'on parle beaucoup et où l'on ne fait rien. Par conséquent, les associations doivent faire en sorte que les rencontres soient à la fois intéressantes et efficaces. Les rencontres engendrent des coûts ; par conséquent, une association doit tenir compte de la disponibilité de ses membres en programmant correctement les rencontres et en se conformant à un calendrier.

Coordonnateurs / représentants

Les coordonnateurs régionaux peuvent garder le contact avec la base. Lorsqu'une association comporte plus de 50 membres, il est impossible pour un seul individu (le président ou le secrétaire exécutif) de prendre attache avec tout le monde. Dans ce cas de figure, l'association devrait être répartie en zones géographiques et affecter un coordinateur dans chaque zone. Si une association a déjà des démembrements régionaux et des représentants régionaux, la communication doit s'effectuer par leur biais.

Messages écrits

On a recours aux rencontres et aux coordonnateurs pour communiquer des messages verbaux. L'avantage de cette démarche est qu'on peut atteindre tout le monde, même les illettrés. De la même façon, une des formes de communication peut être une langue dans laquelle les membres préfèrent s'exprimer. L'avantage d'un message écrit est que les membres peuvent constamment s'y référer ; tout le monde reçoit le même message, et les messages se passent de commentaires (afin d'éviter des débats du type : « Mais je t'avais pourtant dit que... »).

La communication sur les prises de décisions doit toujours être transcrite par message. Si le conseil d'administration décide d'organiser un atelier dans la semaine à venir, il doit le faire par écrit. Si l'assemblée générale décide d'augmenter les cotisations annuelles de 10%, cela doit également être communiqué par message écrit.

Un message écrit peut être communiqué par courrier, le courriel, par SMS (service de messages courts) ou par le biais des coordonnateurs. Les associations doivent instaurer un système de retour d'information afin de s'assurer que le message est parvenu à tout le monde. Un bulletin d'information peut être utilisé périodiquement pour informer les membres des futures activités, celles qui ont déjà eu lieu, les nouveaux membres, les partenaires, etc.

Chapitre 15 explique les différentes façons de communiquer les messages aux membres et aux personnes étrangères.

L'IFDC organise des ateliers de formation avec les associations pour améliorer leur mode de communication interne et externe.

PHASE III

CONSTRUIRE LA DURABILITE

Les Chapitres :

12. La durabilité financière
13. PLACE : Plaidoyer
14. PLACE : Avantages financiers
15. PLACE : Communication
16. PLACE : Education
17. Les processus de planification



12.

La Durabilité Financière



12. La Durabilité Financière

L'un des objectifs d'une association est de devenir autonome, ce qui signifie plus particulièrement, financièrement viable. Une association est financièrement viable lorsque les dépenses annuelles de fonctionnement de l'association équivalent aux recettes de l'association, et qu'il reste suffisamment de fonds accumulés pour fonctionner pendant un an.

12.1 Offrir de Services : PLACE

Selon le chapitre 1, une association doit proposer des avantages (sous forme de prestations de services) à ses membres. Si les membres ne constatent pas d'avantages, ils ne seront pas enclins à s'acquitter de leurs cotisations, et le cas échéant, quitteront l'association. Offrir des prestations est l'élément moteur pour atteindre la durabilité financière.

Le chapitre 1 a ciblé quatre différentes sortes de prestations que devrait offrir une association à ses membres, en abrégé, **PLACE** :

- **P**laidoyer
- **A**vantages financiers
- **C**ommunication
- **E**ducation

Lorsqu'une prestation est proposée, identifier ce qu'elle représente aux yeux des membres. Plus elle est importante, plus les membres sont enclins à contribuer financièrement aux cotisations. Sans ces prestations, une association ne sera pas financièrement viable.

12.2 La Perception des Cotisations

La plupart des associations sont tributaires des cotisations qui constituent leurs recettes internes, ce qui est d'ailleurs toujours insuffisant pour faire fonctionner une association qui propose des services aux membres. Toutefois, les cotisations doivent être recueillies, parce qu'elles prouvent un certain degré d'engagement des membres envers l'association. Il existe souvent des problèmes de perceptions des contributions. Vous trouverez ci-dessous des astuces qui contribueront à faciliter la collecte des contributions :

- S'assurer que les produits (PLACE) apportent une plus-value aux membres.
- Elaborer des états financiers solides ; l'association doit savoir qui s'est acquitté de ses dettes et qui a des arriérés.
- Inscire le paiement de droit d'adhésion et des cotisation annuels à l'ordre du jour à chaque rencontre.

- Informer les membres de la situation financière de l'association et la façon dont l'argent sera dépensé ; les membres sont plus prédisposés à payer s'ils savent de quelle manière l'argent sera utilisé.
- Envoyer des lettres de relance aux contrevenants.
- Inclure des motivations pour les paiements effectués avant échéance (par exemple 10% de réduction pour ceux qui effectuent leur règlement en janvier ou février).
- Ne pas autoriser les membres à participer aux activités (s'ils ne se sont pas acquittés de leurs cotisations : **pas de paiement, pas d'accès!**)
- Percevoir les contributions lors des activités, par exemple, lors des sessions de formations, rencontres régionales ou en assemblées générales : pas de paiement pas d'accès.
- Constituer une commission pour percevoir les cotisations.
- Donner des retours d'informations à tous les membres sur la situation des paiements, lister les contrevenants et citer les nommément lors des rencontres ou en assemblées générales. Donner l'opportunité aux contrevenants de payer séance tenante.

Refus des candidats accusant des arriérés de paiement

L'Organisation de Producteurs et de Commerçants Agricoles du Ghana (GAPTO) élit de nouveaux membres pour son conseil d'administration tous les 2 ans. Tous les candidats doivent prouver qu'ils se sont acquittés de leurs cotisations en montrant leur passeport de membre dans lequel sont inscrits tous les paiements. Un membre permanent du personnel vérifie tous les passeports. Ceux qui ne sont pas à jour de leurs paiements ne sont pas autorisés à se présenter aux élections. En 2005, l'un des membres d'un groupe de producteurs d'oignons a été refusé comme candidat parce qu'il accusait des arriérés de paiement.

12.3 La Génération de Recettes

Les cotisations sont rarement suffisantes pour faire fonctionner une association ; on recherche donc d'autres formes de recettes, principalement sous forme de dons ou de parrainage par des bailleurs de fonds ou partenaires techniques. Toutefois, les dons ou parrainages entraînent une dépendance vis-à-vis d'un tiers, et puisque la plupart des associations aimeraient prendre leurs propres décisions, il est plus propice de ne pas être trop tributaire des fonds extérieurs (voir également le chapitre 5.3 relatif au soutien des bailleurs).

Heureusement, une association a plusieurs façons de générer des recettes. Le principe qui sous-tend la génération de recettes est que toute activité commerciale gérée par une association ne doit pas être directement liée aux activités commerciales des membres d'associations. Cela signifie qu'une association ne devrait pas concurrencer ses membres.

Une association a les possibilités suivantes pour générer des recettes:

1. Contributions des membres

- Le droit d'adhésion.
- Les cotisations annuelles.
- Les amendes infligées aux contrevenants, pour n'avoir pas assisté à une rencontre à l'heure.
- Les prélèvements sur des programmes ou événement spéciaux ou sur des importations.

Prélèvement sur les importations d'engrais

L'AFADA en Albanie a initié un dispositif de contrôle sur les importations d'engrais sur lequel les membres de l'AFADA ont prélevé une taxe volontaire de 0.3% sur la valeur CIF de leurs importations à l'association. Par la suite, cette mesure a été élargie à tous les intrants importés. L'augmentation du coût a été ventilée.

2. Activités promotionnelles

- Organisation de foires commerciales : frais d'entrée et location de stands.
- Vente de T-shirts, casquettes, calendriers, stylos et autres marchandises.
- Dîners de sponsors : frais de participation, par exemple, avec les grands importateurs ou une caisse de crédit.
- Répertoire des membres indiquant les produits vendus et les points de ventes.
- Magasins ou exploitation agricole utilisant le logo de l'association.

Foires commerciales et magasin agricole

Le Conseil d'Agrobusiness (KASH) en Albanie et AAK en Azerbaïdjan utilisent les foires commerciales annuelles comme principale source de revenus. Par ce biais, KASH génère environ 80,000 USD en terme de revenus annuels.

AAK au Kirghizstan vend le concept de magasin agricole pour susciter l'intérêt des membres. L'appellation magasin agricole est une marque déposée créée par AAK pour garantir des intrants hautement qualitatifs. Pour devenir un magasin agricole, un revendeur doit être membre de AAK et payer 10 USD par an. Pour ce montant le propriétaire peut utiliser le logo AAK dans son magasin, alors que AAK fait la publicité du magasin agricole dans les quotidiens, les revues, la radio et la télévision.

3. Prestations de service proposées aux membres

- Commission pour assister les membres à avoir accès au crédit ou à des fonds.
- Commission pour faciliter l'accès aux marchés.
- Frais pour enregistrement d'une activité.

- Frais pour assistance dans la rédaction d'offre commerciale.
- Frais pour assistance dans la rédaction du plan d'affaires.
- Frais pour assistance comptable.
- Frais pour agréments et autorisations.
- Vente de cartes de membres.
- Vente d'attestations encadrées suite aux formations.

Facilitation de crédit en Albanie

Une association joue un rôle important dans la facilitation d'accès au profit de ses membres. Ce processus a été utilisé pour générer des revenus de deux façons. La première, en facturant des frais aux membres pour le plan d'affaires et les services de demandes de crédit et la deuxième, par un prélèvement (0.3% par l'AFADA en Albanie) sur chaque prêt facilité. Toutefois, une fois que les membres sont en mesure de formuler une demande de crédit et de l'obtenir par eux-mêmes, ils refusent souvent de payer le montant du prélèvement à l'association. Ce fut le cas au Kosovo et en Albanie.

4. Prestations de services aux personnes étrangères

- Frais pour donner un cours ou faire partie d'un comité.
- Frais pour fonctionner comme personne ressource ou pour donner des conseils.
- Frais d'organisation, de réception et pour guider des groupes d'actionnaires (voyages d'études).
- Consultation par le personnel.
- Affiliation d'adhésions pour les sociétés.

Les chambres d'accueil procurent des recettes aux associations au Ghana

Le Centre de Commerce et d'Information pour les Associations Agricoles du Ghana (GAABIC) à Accra loue un bureau au centre ville. Les boierie dans le jardin a été rénové et transformé en chambre d'accueil. Les exécutifs et autres membres peuvent l'utiliser gratuitement s'ils viennent dans le cadre d'un programme lié à l'association. Cela permet aux associations d'épargner des frais d'hôtel. De surcroît, la chambre d'accueil est louée aux organisations partenaires pour la modique somme de 15 USD par nuitée. Du fait de son emplacement idéal en ville, la chambre d'accueil est occupée la plupart du temps, procurant ainsi un revenu constant au centre.

5. Frais de participation

Les membres et les non membres doivent payer des frais de participation pour :

- Les ateliers.
- Les programmes de formations.
- Les séminaires ou les conférences.
- Les rencontres à l'intention des membres mais également pour les personnes étrangères.
- Les voyages d'études.

6. Frais de publicité

Demander une participation financière aux annonceurs :

- Au cours des évènements.
- Dans les brochures, les publications et lettres d'information.
- Sur le site Web de l'association.
- Sur les banderoles publicitaires.

7. Vente d'information

Les informations générales doivent être gratuites pour les membres. Mais lorsqu'il s'agit d'informations spécifiques (telles les informations à caractère commercial), il y a lieu de facturer les personnes suivantes :

- Les membres.
- Les externes.
- Les personnes désirant les statuts imprimés à une belle brochure.

8. Partage des remises

Les associations peuvent négocier des remises pour les membres auprès des prestataires de services (ex: les compagnies d'assurance, les fournisseurs de téléphonie mobile et les transporteurs) et ensuite les répartir entre les membres de l'association.

Réduction sur le carburant et l'huile

L'Association d'Agrobusiness du Kosovo (AKA) a négocié une réduction sur le carburant et l'huile auprès d'une importante société pétrolière pour tous les membres de l'association. Une moitié de la réduction a été gardée par les membres et l'autre a été reversée à l'association.

9. Dons

Un don peut être dépensé librement selon la guise de l'association, bien que des conditions puissent être stipulées par le bailleur de fonds. Les dons peuvent provenir des bailleurs de fonds, des partenaires techniques ou de particuliers.

10. Parrainage

Les fonds de parrainage sont perçus pour des projets spécifiques tels les sessions de formations ou les voyages d'études. Les fonds doivent être dépensés conformément aux dispositions édictées par le parrain.

12.4 Les Frais de Prestations de Services

Il arrive parfois que les membres ne soient pas enclins à payer les prestations de services. Ils prétendent s'être déjà acquittés des contributions et qu'ils méritent ces prestations. Ils oublient que ces cotisations sont destinées au fonctionnement de l'association. Une prestation de services est une proposition supplémentaire. Étant donné que tous les membres n'auront pas recours aux prestations de services (ils ne peuvent pas tous participer à un voyage d'études ou à une formation), ceux qui auront recours aux prestations de services devront payer des frais.

Pour éviter des problèmes, il est recommandé que les frais soient perçus à l'avance. Commencer avec de faibles frais et augmenter les progressivement. Toutefois, il

vaudrait mieux facturer des frais réalistes au début et expliquer clairement aux membres comment l'argent est utilisé.

Lorsqu'on veut prélever des frais ou des commissions, on peut utiliser l'approche suivante :

- Lister les prestations de services que les associations proposent aux membres.
- Echanger sur la liste en assemblée générale et s'accorder sur le montant des frais.
- Affecter quelqu'un (ex: un représentant régional) pour percevoir les frais si nécessaire.
- Envisager des pénalités (exclusion des activités).
- Informer les membres du montant perçu et comment ces fonds seront utilisés.

Membres d' AGRODIA payent des frais pour participer aux sessions de formation

AGRODIA est une jeune association de grossistes et détaillants d'intrants agricoles au Burkina Faso créée en 2004. L'un des défis majeurs de AGRODIA consiste à accroître les aptitudes techniques, de marketing et de gestion pour environ 200 membres de son association. Pour atteindre cet objectif, AGRODIA organise des formations pour ses membres avec le soutien de parrains. Afin de contribuer aux coûts de formation, mais également dans l'objectif de générer des recettes, les membres qui participent à la formation paient des frais pour la prestation de service que leur propose AGRODIA.

Bien qu'il ait été possible d'arrêter des montants fixes (ex: 10 USD par session de formation ou des frais de 15% sur le budget de formation, AGRODIA a décidé d'adapter ses frais en fonction de la formation (de base ou avancée), à la durée de la session, à l'endroit où se déroule la formation, etc. Le montant des frais est fixé suffisamment longtemps à l'avance par l'annonce de la formation et des lettres d'invitation. Par exemple, en 2006 à Bobo-Dioulasso, lors de la formation de base qui a duré 2 jours et demi, chacun des 76 participants a payé environ 50 USD. L'argent a été perçu dès l'enregistrement des participants. Sur les 3800 USD récoltés, 1000 USD ont servi de contribution au budget de formation. Le reliquat a été reversé dans le compte bancaire de l'association.

Malgré les frais relativement élevés pour des petits détaillants au Burkina Faso, les participants étaient prédisposés à payer parce qu'ils étaient conscients que la formation contribuerait au développement de leur activité commerciale. Plusieurs autres membres qui souhaitaient participer à la session ont dû être refoulés.

Le tarif pour le système de prestations de services a été initié par AGRODIA lors de sa création et il est désormais accepté par la plupart des membres pour toutes les prestations de services (sessions de formations, voyages d'études, événements commerciaux, etc.)

12.5 Le Marketing l'Association et ses Services

Les prestations de services peuvent être considérées comme le produit-phare de l'association. Comme dans n'importe quelle activité commerciale, les produits doivent être intéressants pour être commercialisés. L'association doit donc commercialiser ses prestations de services à ses membres. Cela est bien possible en suivant les stratégies classiques de marketing ou commercialisation suivantes tout en prenant en considération les éléments ci-dessous :

- **Les produits :** Quelle est la nature des prestations de services proposées aux membres ? Que veulent les membres, quels sont leurs besoins, que leur offrent les concurrents (les autres associations, les instituts de formation, les ONG, les services étatiques) ? Qu'y a-t-il de réalisable au sein de l'association (disponibilité de la main d'œuvre, connaissances techniques, ressources financières, etc.) ?
- **Le prix :** Quel prix faut-il facturer pour la prestation de service ? Il est possible de facturer un prix fixe ou un prix variable (ex : un pourcentage du montant concerné lors d'une facilitation d'accès au crédit). Si le prix est trop élevé, plusieurs membres rechigneront à avoir recours à la prestation de services. Mais si le prix est trop bas, cela ne permettra pas non plus de générer des recettes pour l'association.
- **Le lieu :** A quel endroit les prestations de services sont-elles proposées ? Si les membres doivent constamment aller au bureau national pour bénéficier des prestations de services, cela n'attirera pas beaucoup d'entre eux. Lorsqu'il propose des prestations de service comme l'assistance pour la rédaction du plan d'affaires, la comptabilité, les agréments et les autorisations, un membre du personnel peut faire le déplacement dans la région pour fournir cette prestation. Les programmes de formations, les rencontres et d'autres événements peuvent également être organisés dans les régions.
- **La promotion :** Comment informer les membres sur les prestations proposées ? Les prestations peuvent être annoncées dans un bulletin d'information de l'association ou par une brochure spéciale, par exemple par le biais du calendrier de formation. Les rencontres ou les événements sont également les moments opportuns pour annoncer des programmes.

Un des moyens les plus efficaces de promouvoir les prestations de service est d'initier un programme de l'utilisateur fréquent. Ce programme est un système de récompense pour les membres qui utilisent activement les prestations de services de l'association. Chaque fois qu'un adhérent utilise des frais pour régler une prestation, il reçoit des points dans le compte de son programme. Par exemple, en suivant une formation, un membre gagne 10 points, lorsque les membres s'acquittent des cotisations annuelles en début d'année cela leur permet de gagner 30 points. Lors des assemblées générales, les membres reçoivent un document indiquant le nombre de points accumulés au cours de l'année. Le membre qui a accumulé le plus de points dans l'année reçoit un prix. Les points peuvent être utilisés pour bénéficier d'une réduction de prix sur des prestations de services. Par exemple 10 points équivalent à 1 USD.

Promouvoir une association

Dans les économies de marché compétitives, la promotion de la communication est primordiale pour la prospérité des activités commerciales et des organisations. Pour les associations de revendeurs d'intrants, le conseil et le secrétaire exécutif doivent vendre les bénéfices des associations aux membres. L'association doit se vendre aux fournisseurs, aux exploitants agricoles, au gouvernement et au grand public. Un des moyens efficaces de commercialisation est de créer une image de marque. Il ne s'agit pas uniquement d'un logo, mais d'une réputation méritée pour son éthique, sa modernité et pour ces pratiques commerciales techniquement compétentes.

L'AFADA en Albanie a suscité une conscientisation de ses objectifs et de ses pratiques commerciales en utilisant les média à une grande échelle, dont la presse écrite et radiodiffusée, par de fréquentes apparitions télévisées dans des émissions-débats, a payé pour des annonces publicitaires, des rapports réguliers sur les produits agricoles et les prix des intrants et par des articles de presse sur les avantages des marchés économiques. En plus, la plupart des associations des revendeurs agricoles encouragent l'utilisation harmonisée d'enseignes captivantes devant les magasins et les points de vente d'articles.

Les démonstrations sur le terrain, les journées sur le terrain, les expositions commerciales et les ateliers sont autant d'évènements qui participent à une grande publicité et à la promotion d'une association. Cela n'est possible que si les membres sont formés et connaissent parfaitement leur activité commerciale, leurs produits et les objectifs de leur association. L'homologation des revendeurs d'intrants bien formés et des formations périodiques sont des méthodes auxquelles ont recours plusieurs associations suscitées par l'IFDC pour garantir que l'image de marque a établi des normes de fiabilité des produits et prestations de services.

Lors des ateliers de formation organisés par l'IFDC, les membres de l'association échangent sur les activités génératrices de recettes pour leur association.

13.

PLACE : Plaidoyer



13. PLACE : Plaidoyer

En anglais le *lobbying* et *advocacy* sont souvent utilisés en même temps. Toutefois, il y a une différence entre les deux.

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.

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

Il arrive souvent que les gens confondent relations publiques et plaidoyer. On peut comparer les relations publiques avec la promotion de l'association. Une brochure de l'association fera partie des relations publiques, tandis qu'une pétition ou une déclaration de principe est du plaidoyer.

Une association peut plaider pour des changements de politiques, mais peut également protéger ses membres.

13.1 Les Concepts de Base du Plaidoyer

Avant d'entamer le cas du plaidoyer, l'association doit faire attention aux concepts de base du plaidoyer. Il s'agit de ce qui suit :

Légitimité : Pour quelle raison une association est-elle autorisée à faire du plaidoyer pour ses membres ? Quelques raisons à cela : Parce qu'elle est reconnue en tant qu'association, elle est structurée, elle a une assise d'adhésion, elle est reconnue par le gouvernement et les autres acteurs.

Crédibilité : Pour quelle raison les décideurs devraient prêter attention à une association ? Quelques raisons à cela : l'honnêteté, la transparence, la fiabilité, l'ouverture, elle assume la responsabilité de ses actes, organise des élections démocratiques et tient des rencontres régulières.

Responsabilité : Pourquoi les décideurs devraient avoir confiance en ce qu'affirme l'association ? Voici quelques raisons à cela : la mise en oeuvre et compte-rendu

d'activités tel que cela est exposé dans le plan d'action, états financiers solides, elle a des références des autres associations.

Pouvoir : L'association est-elle assez solide pour faire du plaidoyer ? Voici quelques raisons à cela : l'assise d'adhésion, elle est bien documentée, dispose d'un bon réseau, et est parrainée par d'autres structures ou organisations qui partagent les mêmes intérêts.

Si l'association n'apporte pas de réponses aux questions ci-dessus, cela signifie qu'elle n'est pas prête à faire du plaidoyer. L'association doit maîtriser ce qu'elle fait avant de prétendre faire du plaidoyer en faveur des membres.

Des efforts de plaidoyer concluants

En Albanie et au Kosovo les associations nationales agricoles ont été constituées en faitières des associations de plaidoyer. En Albanie, KASH comptait 19 organisations agricoles, puis est devenue la structure de plaidoyer pour le secteur privé en matière d'agriculture. En 2001 KASH a tenu son premier forum annuel quelques temps avant une élection nationale. Environ 1000 personnes y ont assisté, dont des représentants de chaque parti politique. Les thèmes concernant l'agriculture et l'agribusiness en Albanie, objet des échanges dudit forum, sont devenus l'épicentre de l'élection et des plateformes des partis politiques. C'était la première fois que l'agriculture et l'agribusiness devenaient le débat principal d'une élection. KASH continue d'être une structure reconnue par le gouvernement comme étant la voix du secteur privé dans le domaine de l'agriculture en Albanie.

Une structure similaire au Kosovo, dénommée AKA, a réussi à influencer sur une politique de la même façon ; il s'agissait dans ce cas précis, des politiques menées par l'administration des Nations Unies au Kosovo. AKA a apporté son soutien à l'Association Avicole et Mineurs d'Alimentation (SHPUK) afin qu'elle amende les tarifs désavantageux et qu'elle réduise les coûts de fonctionnement des mineurs d'alimentation et a œuvré pour l'Association des Revendeurs d'Intrants Agricoles (KODA) du Kosovo, en plaidant de façon concluante pour la suspension des taxes à valeur ajoutée sur les engrais et d'autres intrants.

En Azerbaïdjan, AKTIVA a effectué un lobbying concluant auprès du bureau national des douanes pour la suppression arbitraire de taxes d'importations ad hoc sur les semences de pomme de terre à la frontière Russe.

Le Nigeria a des associations de distributeurs d'intrants agricoles dans quatre états, à Bauchi State, FCT, Kano State, et Oyo state. En 2005 les associations se sont regroupées et ont formé un comité d'action conjoint sur la réglementation des engrais. Le comité a fait un plaidoyer pour l'établissement d'une politique sur les engrais et d'un cadre réglementaire au Nigeria. En 2006 une politique nationale sur les engrais a été adoptée au Nigeria, en partie grâce aux efforts du comité.

Parmi tous les cas dont il a été question et pour bien d'autres encore, l'élément clé résidait dans le fait que l'association était crédible et représentative de ses membres et reconnue par le gouvernement en tant que tel. Cet aspect est tout aussi important que de solides arguments économiques ou sociaux pour obtenir des changements de politique. Les médias sont également des ressources précieuses et un moyen d'influencer la politique agricole en suscitant la conscientisation sur des thèmes importants et sur l'éducation générale de la population.

13.2 La Préparation d'un Plaidoyer

Dans le cadre de la préparation d'un cas de plaidoyer, les questions suivantes peuvent être utiles pour préparer une stratégie :

- a. Quel est la **question clé ou le cas principal** ? Quelle est la situation actuelle et quels changements voudrait apporter l'association ? Soyez réaliste sur les besoins et essayez de les décrire simplement et clairement. Assurez-vous de réunir les chiffres actuels qui indiquent les difficultés dans le secteur et la manière dont la situation peut être améliorée si des changements interviennent.

Le décideur

- b. Qui est le **décideur** ? L'association traite t-elle réellement avec le/les décideur(s) ? Bien sûr il y a des gens qui peuvent influencer le décideur, mais il est mieux indiqué de traiter directement avec le décideur.
- c. Quels sont les **intérêts** des **initiés** (les membres) et des **externes** (les décideurs) ? Pour quelle raison l'association veut t-elle changer une situation donnée, et pour quelle raison le décideur accepte t-il ou refuse t-il d'effectuer ce changement ?
- d. Quelle est **l'image** de l'association aux yeux du décideur ? Et que pense l'association du décideur ? Si l'association a une mauvaise image, elle doit s'améliorer avant qu'un décideur ne l'écoute.

Les alliés

- e. Quels **partenaires** peuvent être impliqués dans le processus de plaidoyer ? L'association est plus représentative si elle épaulée par des partenaires. Essayez d'impliquer d'autres structures dans le processus de plaidoyer.
- f. Quel est l'intérêt du **partenaire** ? Le partenaire et l'association partagent-ils des objectifs communs, où y a t-il d'autres raisons ?
- g. De quelle manière les partenaires peuvent-ils **contribuer** au processus de plaidoyer ? Sont-ils informés sur un point que l'association ignore, ont-ils de bonnes relations avec les décideurs, ou une expérience des cas précédents de plaidoyer ?

Les négociations

- h. Que peut **offrir** l'association au décideur ? C'est une relation dans laquelle il faut faire des concessions. Quels sont les avantages du changement ? Comment les associations peuvent-elle supporter la mise en oeuvre du changement ? Lorsqu'il s'agira d'un plaidoyer pour adopter une loi sur les engrais, l'association peut être d'un grand soutien pour l'application de cette loi.
- i. Que pourrait être la situation **gagner-gagner** ? Quels résultats seraient favorables pour l'association et le décideur ? Ce ne sera peut être pas le résultat optimal pour l'association, mais en faisant des compromis, le résultat final peut arranger tout le monde.

Si on a répondu à toutes les questions, l'association doit échanger sur la personne chargée du plaidoyer. Cela peut être un des membres exécutifs ou un membre qui a de bonnes relations avec le décideur, quelqu'un qui est bien informé sur le sujet ou qui a de l'expérience. Néanmoins, un adhérent reste vulnérable parce il/elle plaide sa propre cause. Les membres du personnel n'ont pas ce problème. Ils sont autonomes et moins vulnérables que les membres aux conséquences néfastes des agissements.

L'étape suivante consiste à choisir une méthode ou une action. Plusieurs autres possibilités sont possibles, dont :

- Une visite personnelle au décideur.
- Une rencontre informelle avec le décideur.
- Des échanges autour d'une table ronde avec le Parlement ou les responsables du Congrès.
- Des preuves (visite de terrain) pour montrer au décideur la situation sur le terrain.
- Des alliances stratégiques avec les partenaires.
- Le rapport d'un spécialiste indiquant les conséquences de la situation actuelle et comment elle peut changer.
- Utilisation des médias pour susciter la sensibilisation et attirer l'attention pour le plaidoyer.
- Envoyer des correspondances aux partenaires, aux décideurs et aux autres personnes impliquées pour leur faire part du cas.
- Présenter la suggestion au décideur pour lui expliquer les changements souhaités et comment ces changements peuvent être matérialisés.
- Des pétitions avec les signatures des alliés qui seront montrées au décideur.
- Engager un lobbyiste pour plaider le cas.
- Prendre attache avec plusieurs partis politiques pour avoir des alliés, mais faites attention à ne pas être associé à un de ces partis politiques.
- Des démonstrations pour plaider le cas.

Lorsqu'un cas de plaidoyer est entamé, mettez-vous en tête que ce sera un processus de longue haleine (plusieurs mois, voire plusieurs années). Les changements ne se font pas du jour au lendemain. Par conséquent il est très important de tenir les membres informés des activités, des actions et de le progrès pour qu'ils se sentent impliqués dans le processus.

13.3 La Liste Succincte pour un Plaidoyer

Etape 1. Analyse des politiques : évaluer les programmes et la réglementation

- Cibler les thèmes de la politique : Quel est le problème ? Pourquoi le problème se trouve là ? Est-ce parce qu'il n'y a pas de politique ou y a-t-il un climat défavorable ou une politique inadéquate ? Qui (le groupe cible) est touché par le problème ?

- Cibler les acteurs principaux qui influencent les politiques et leurs intérêts : quels acteurs prennent les décisions de ces politiques ? Sont-ils de votre côté ? Quel est leur degré d'influence ? De quelles ressources disposent-ils ? Quels sont leurs intérêts ?
- Analyser l'environnement de la politique (le contexte social et politique) : Quelle est la distribution du pouvoir ? Le thème est-il débattu en public ou pas ? Y a-t-il une opinion publique sur le sujet ?
- Faire un résumé des conclusions des politiques : Quelles sont les causes directes ? Quelle attitude engendre les raisons de cette conduite ?
- Cibler les options pour un changement de politique. Quels changements sont nécessaires pour régler le problème ? Que voulez-vous changer (adoption d'une nouvelle réglementation ou un changement de l'actuelle réglementation) ?

Etape 2. Mise en exergue d'une stratégie de plaidoyer

- Choisissez un thème de politique : Choisissez l'option clé sur la liste sélectionnée à l'étape 1. Ceci fait habituellement l'objet d'un accord lors de l'assemblée générale.
- Choisissez un auditoire cible : Voici la personne ou le groupe d'individus qui peut contribuer au changement de politique espéré.
- Fixez un objectif de politique : les objectifs doivent préciser ce qui devrait changer, qui effectuera ces changements, à quel niveau s'effectueront ces changements et à quel moment ils interviendront.
- Ciblez les alliés et les dissidents.

Etape 3. Peaufiner une stratégie de plaidoyer

- Cibler les messages clés : Informer le décideur de ce que vous comptez faire, pourquoi, comment, et quelles actions spécifiques devraient être entreprises.
- Définir les activités de plaidoyer : Quelles sont les activités organisées pour véhiculer ces messages ?

Etape 4. Canevas de programme

- Fixer un délai.
- Faire un budget.
- Partager les tâches.
- Fixer des indicateurs.
- Programmer le suivi et l'évaluation.

13.4 La Sécurité et la Protection

Il arrive parfois que les membres aient des problèmes avec les organisations dans l'exercice de leur profession. Par exemple, les exploitants agricoles ou les commerçants peuvent avoir des problèmes avec les forces de police locale lorsqu'ils transportent des marchandises. Les importateurs d'intrants font l'objet de démêlés avec les autorités douanières lorsqu'ils transportent des marchandises.

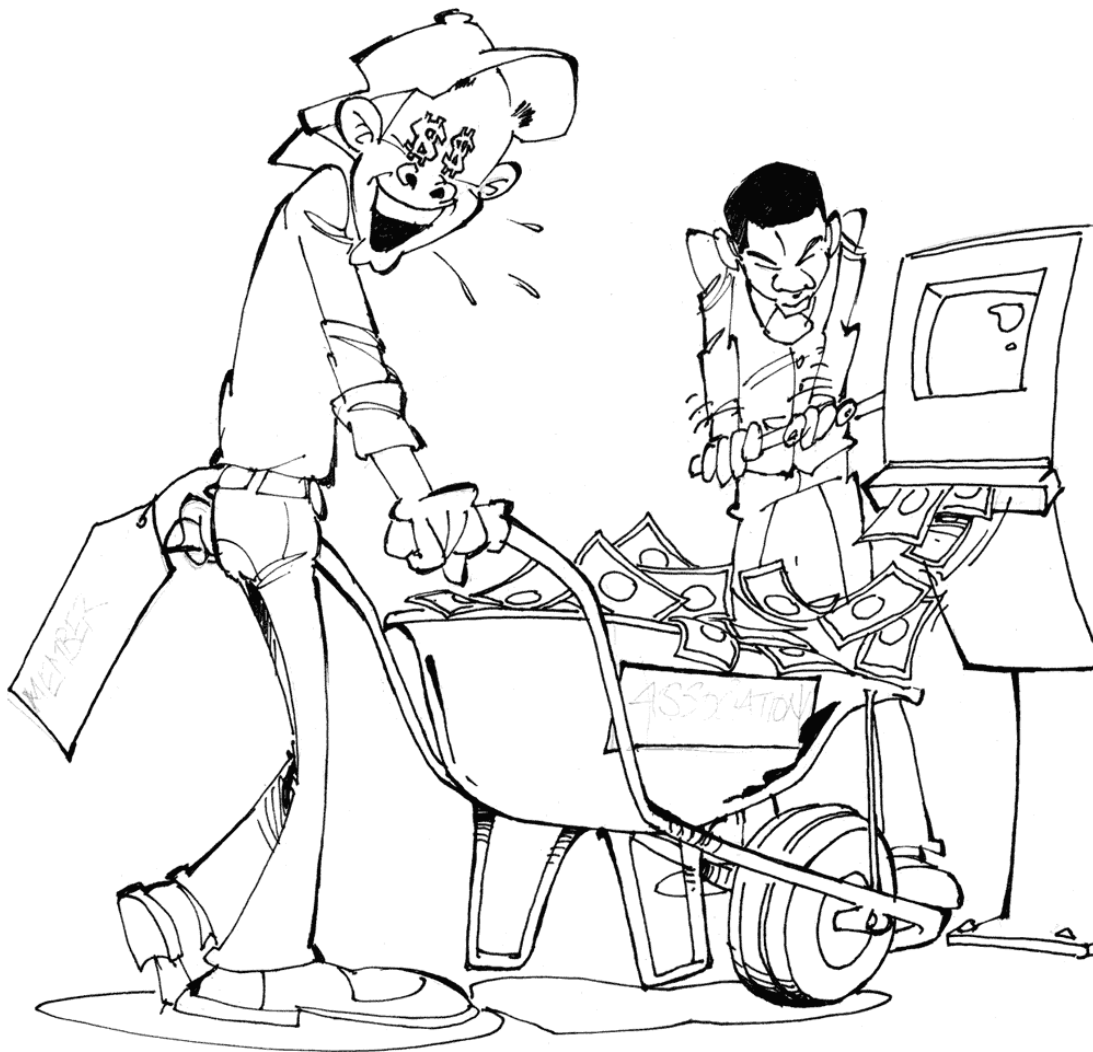
Si les demandes sont raisonnables, l'association peut aider ses membres en jouant un rôle intermédiaire. Comme cela a été précédemment stipulé, une association est plus représentative qu'un seul adhérent. Bien sûr l'association doit faire attention à ne pas s'ingérer dans une affaire où l'adhérent ne se comporte pas correctement. Par conséquent, il convient d'écouter les deux parties avant de s'immiscer.

Pour assister les membres, l'association doit être informée des règles et des réglementations de son activité. Il n'est pas possible d'entamer des débats avec la douane si l'association ne maîtrise pas la réglementation relative aux importations. Plus elle est informée, plus il est facile de formuler des arguments. La connaissance confère de la crédibilité et du pouvoir. Un agent sera plus prédisposé à écouter une personne qui maîtrise son sujet.

L'IFDC peut appuyer l'association à préparer des cas de plaidoyer et donner des conseils tout au long du processus.

14.

PLACE : Avantages Financiers



14. PLACE: Avantages Financiers

Tel que stipulé au chapitre 1, les membres s'attendent à des avantages financiers en adhérant à une association. Parmi ces avantages figure l'accessibilité au crédit.

14.1 La Facilitation de l'Accès au Crédit

Certains membres attendent de leur association qu'elle leur octroie des crédits. Toutefois, le principe de proposer des crédits aux membres n'est pas une bonne idée pour les raisons suivantes :

1. Souvent une association n'a pas suffisamment de ressources financières pour proposer des crédits.
2. Les risques financiers sont trop élevés pour une association.
3. Il pourrait y avoir un manque de connaissances techniques et d'expérience dans le fonctionnement d'un système de crédit au sein de l'association.
4. La situation du responsable du système est vulnérable, cette personne décide qui obtient un crédit et qui n'en obtient pas. Il/elle doit également s'assurer que les membres rembourseront les prêts. Lorsque le responsable est un membre (du personnel), cela pourrait engendrer des conflits d'intérêts.

La facilitation de l'accès au crédit

Le développement de toute activité commerciale requiert un fonds de roulement supplémentaire. Dans un contexte d'économies en développement et éphémère, les revendeurs d'intrants ont généralement peu d'accessibilité au crédit et son coût est élevé pour le développement de leur activité commerciale. Les associations d'agrobusiness suscitées par l'IFDC ont remarquablement réussi à obtenir davantage de crédits pour les membres et l'accès au financement est une partie très importante de PLACE. Les clés du succès sont la bonne planification commerciale, la gestion financière des revendeurs d'intrants et la compréhension de l'organisme de crédit vis-à-vis des activités commerciales des emprunteurs.

Albanie : Les emprunts contractés par les membres de l'AFADA sont passés d'environ 2 millions USD en 1995, à plus de 3 millions USD en 1997. Le taux de remboursement de prêt en 1996 était de 98.5%. En 1999 l'IFDC a soutenu 13 membres d'une association pour l'obtention de 1.2 million USD en prêts commerciaux, 1.8 million USD en crédit fournisseurs, et encouragé 2.8 millions USD pour de nouveaux investissements personnels dans des équipements.

Kosovo : Dans les années 2001/02 au Kosovo quasiment 6.2 million USD ont été investis par les exploitants agricoles et les revendeurs d'intrants sur fonds propres et plus de 3.1 millions USD en terme de prêts, avec le soutien de AKA pour produire des intrants à des fins commerciales. Les contraintes récurrentes du traitement des prêts requièrent une tenue précise de la comptabilité, ce qui a engendré l'élaboration de plan d'affaires complets et précis, et de jeter les bases d'une gestion du portefeuille des prêts.

Azerbaïdjan : Entre 2002 et 2005, les membres de AKTIVA en Azerbaïdjan ont reçu des prêts d'un montant total de 519,500 USD et a investi 540,200 USD sur fonds propres. Les investissements supplémentaires et le crédit ont financé une extension 50.000-tm en terme de ventes d'intrants, une extension de 140-tm en terme de vente de semences importées, et une augmentation de 2.5 millions USD en terme de ventes de produits phytosanitaires.

Kirghizstan : Au cours de la première année 35,545 USD ont été approuvés en terme de prêts pour 11 membres au Kirghizstan par des banques locales avec un fonds de garantie de 20% sur les 24.760 USD versés dans un compte à Demir Bank. En 2004 le montant total des crédits a augmenté de 167.203 USD pour 27 membres.

L'utilisation du fonds de garantie du crédit est primordiale dans le partage du risque. Le développement des relations saines avec les fournisseurs peut engendrer la mise à disposition de crédits fournisseurs aux membres de l'association.

Le rôle de l'association est **d'assister** ses membres à obtenir des facilités de crédit. Pour la plupart d'entre eux, il est difficile d'avoir accès au crédit parce qu'ils ne savent pas comment formuler une demande, n'ont pas d'antécédents bancaires ni de garantie, etc. L'association peut jouer les intermédiaires et faire en sorte que les structures de crédit acceptent les membres en garantissant le remboursement du prêt.

14.1.1 Les Démarches Préliminaires

L'association doit effectuer des démarches préliminaires avant de prendre attache avec une institution de crédit.

La première étape de ce processus est d'effectuer un petit **sondage** au sein de l'association afin de s'enquérir des attentes des membres. Les questions suivantes peuvent être posées :

- Combien de membres souhaiteraient avoir accès au crédit ?
- Quel montant souhaiteraient-ils obtenir ?
- Que peuvent-ils fournir comme garantie ?
- Quel taux d'intérêt maximum sont-ils disposés à payer ?
- Comment entendent-ils rembourser le prêt ?
- A quel moment pourront-ils rembourser ?
- A quel moment vos membres ont-ils besoin d'un crédit ?

Une fois qu'on maîtrise les attentes des membres, **le rôle de l'association** doit être défini. Il faut être obtenir des réponses aux questions suivantes :

- L'association se chargera t-elle de fournir les formulaires de demande ?
- L'association a t-elle suffisamment des compétences techniques pour aider les membres à remplir les formulaires ?
- L'association se chargera t-elle de ramener ces formulaires en vrac à l'institution de crédit, ou les membres iront-ils le faire individuellement ?
- Qui peut postuler pour un prêt (seuls les membres crédibles, au moins membre pour un an, plan d'affaires) ?
- Quel rôle jouera l'association dans la garantie de remboursement du prêt ?
- L'association a t-elle la compétence nécessaire pour informer ses membres par rapport au crédit ou faudra t-il recruter un expert externe ?
- Comment une association pourra t-elle mettre en œuvre un mécanisme de suivi qui incitera les membres à rembourser à temps ?
- Comment l'association peut-elle garantir le remboursement des prêts ?
- Combien les membres doivent-ils payer à l'association pour leur avoir facilité l'accès au crédit (une commission de 3%-4%) ? Comment ces frais seront-ils

payés à l'association : directement par les membres ou cette somme sera t-elle déductible du prêt ?

Les organismes de crédit demandent parfois à l'association de se porter caution morale. Cela signifie que si un adhérent ne rembourse pas le prêt, l'association en sera responsable paiera à sa place. **Une association ne devrait pas se constituer caution morale pour les membres.** Mesurer les conséquences si 10 membres d'une association ne remboursent pas des prêts de 500 USD. Au lieu de se constituer caution morale, l'association peut informer ses membres sur la nécessité de rembourser les prêts à temps, les aider à élaborer les plans d'affaires et créer un mécanisme de suivi. Toutefois, l'association peut se considérer comme un corps de maintien de l'ordre afin de garantir que tous les membres assument leurs engagements. Cela entraînera de bonnes relations avec les institutions financières partenaires.

14.1.2 Le Renforcement de Partenariats

Après les démarches préliminaires, les besoins des membres et le rôle de l'association sont définis. L'étape suivante consiste à cibler les institutions financières susceptibles d'accorder un crédit aux membres. L'association doit construire un partenariat avec une institution financière (banque, institut de micro finance, caisse populaire, etc.) Le chapitre 19 donne de plus amples informations sur la façon de renforcer un partenariat.

Afin de renforcer un partenariat avec une institution financière, le défi majeur consistera à convaincre cette dernière que les membres sont sérieux et qu'ils rembourseront les emprunts à temps. Il ne suffit pas de le leur dire, il faut en apporter la preuve par les éléments suivants :

- En indiquant les données du marché tout en expliquant la raison pour laquelle le fait d'investir dans un marché donné est rentable pour les membres.
- En montrant le paiement des cotisations et des frais. Si les membres les payent à temps, il y a de fortes chances pour que les prêts soient remboursés à temps.
- En utilisant les références des autres partenaires qui peuvent certifier que l'association est à la fois bien organisée et crédible.
- En exprimant les attentes des membres, par les données d'un sondage, afin de montrer que l'association est bien organisée et qu'elle est consciente des attentes des membres.
- En suggérant un rôle que pourrait jouer l'association dans les candidatures (pré sélection des candidats, distribution des formulaires de demande, l'assistance pour remplir les formulaires de demande, etc.).
- En expliquant comment les membres sont informés sur les systèmes de crédit et la manière dont on les aide à élaborer leurs plans d'affaires.
- En suggérant un mécanisme de suivi effectué par l'association.
- En invitant les institutions financières à informer les membres des conditions à remplir pour les demandes de prêts, la nature des prêts, les facteurs utilisés pour évaluer le risque de crédit, etc..

- Démontrer le pouvoir dont disposent les pairs de l'association pour garantir qu'un seul membre ne nuise pas aux avantages accordés à tous les membres.

Les engagements doivent être tenus. Si l'institution financière ne peut pas faire confiance à l'association, les membres ne seront pas dignes de confiance non plus.

Si ces conditions sont acceptées et que les membres peuvent demander des prêts à cette institution financière, il conviendrait d'échanger sur les détails techniques :

- Quelles sont les différentes sortes de crédit accessibles aux membres ?
- Quelles sont les conditions à remplir pour formuler une demande de crédit (cela varie d'une institution à une autre) ?
- Quel est le taux d'intérêt ?
- Quels sont les montants maxima et minima d'un crédit ?
- Comment fonctionne le mécanisme de remboursement ?
- Combien de temps s'écoule-t-il entre le moment de la demande et le déblocage des fonds ? Les associations peuvent-elles être d'une quelconque aide dans l'accélération de ce processus ?

14.1.3 L'Informations et le Suivi

Avant que les membres n'effectuent une demande de prêt, ils doivent être informés des aspects techniques et éthiques du remboursement du prêt.

Les aspects techniques regroupent les volets suivants :

- Que signifie le terme crédit et comment fonctionne-t-il ?
- Quelles sont les conditions à remplir pour faire une demande de crédit ?
- Quel est le taux d'intérêt, par exemple, combien cela coûte de prendre un crédit (commission de l'association comprise) ? Donnez des exemples: si vous contractez un crédit de 500 USD, le montant total que vous devrez rembourser est x USD et la commission de l'association s'élève à x USD.
- Comment fonctionne le mécanisme de remboursement ?
- Quelle est l'importance d'un plan d'affaires ?
- Quel est le rôle de l'association ? (L'association se charge-t-elle de fournir les formulaires de demande, renvoie-t-elle les formulaires de demande en bloc, et aide-t-elle les membres à remplir les formulaires de demande ?)

Les aspects éthiques regroupent les aspects ci-après :

- L'obligation de rembourser à temps (montrer les conséquences du non remboursement: ternir l'image de l'association, diminuer l'opportunité d'obtenir un crédit la prochaine fois et diminuer la chance d'obtenir un crédit pour les autres membres de l'association).
- La responsabilité du groupe (s'il a été convenu de constituer des groupes pour les besoins du suivi).

Informar les membres n'est pas une activité ponctuelle ; c'est un processus. Cela devrait faire l'objet d'échanges constants lors des rencontres et des activités. Un

des volets relatifs à l'information consiste à donner un retour d'information aux membres : combien de membres ont bénéficié d'un prêt, quel est le taux de remboursement, quels sont les membres ayant remboursé le prêt à temps, et quels sont ceux qui n'ont pas honoré leur remboursement ? Les membres doivent être au courant de la situation. Le retour d'information peut être utilisé pour faire allusion à la responsabilité de chaque membre de l'association, particulièrement si ceux-ci sont récalcitrants pour rembourser à temps.

L'association par exemple, a sa partition à jouer dans le remboursement des prêts en créant et en suivant le mécanisme :

- En publiant les noms de ceux qui remboursent à temps et de ceux pour lesquels ce n'est pas le cas.
- En constituant un comité qui rendra visite à ceux qui ne remboursent pas à temps.
- En constituant des groupes qui seront responsables du remboursement en temps que groupe. Cela signifie qu'au cas où un membre ne rembourse pas, les autres se porteront caution morale et devront payer à sa place.

Quelques membres se sentiront menacés si un mécanisme de suivi est instauré (« ils ne me font pas confiance »). Par conséquent il faut expliquer clairement aux membres la raison pour laquelle l'association doit instaurer un mécanisme de suivi et que cela influera positivement sur l'octroi de prêts accordé aux membres.

14.2 Les Autres Avantages Financiers

Les membres d'une association exerçant le même type d'activités exigent souvent les mêmes prestations de services. L'association offre aux membres un forum afin qu'ils échangent des idées et fassent des affaires. Par exemple, grâce à l'association, les membres peuvent négocier des avantages qu'ils n'auraient pas pu obtenir à titre personnel. Au titre de ces avantages, le transport aller-retour par camion entier ou en vrac dans les zones éloignées au lieu de le faire par petits groupes, le partage des entrepôts de stockage et les annonces publicitaires collectives.

Une association peut également négocier des remises de prix pour ses membres dont les dédouanements, les assurances, le prix des hôtels, les téléphones portables et les soins médicaux.

L'IFDC n'accorde pas de prêts aux associations ni à ses membres, mais en revanche, les soutient dans la facilitation de l'accès au crédit.

15. PLACE : **Communication**



15. PLACE : Communication

Le chapitre 1.3.3 décrit la communication dans un vaste concept. La communication en tant que prestation de service offerte aux membres regroupe les aspects suivants :

- **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.

15.1 La Reconnaissance

Le chapitre 1 décrit la profession des exploitants agricoles, du traitement des produits et de leur commercialisation comme des activités non règlementées par la loi. Cela signifie que n'importe qui peut vendre des intrants ou faire pousser des denrées agricoles sans connaissances ou compétences particulières et que ceux qui embrassent la profession ne sont ni sérieux ni compétents. Ces individus peuvent porter atteinte à l'image de marque ou à la réputation de la profession et cela a des répercussions néfastes sur toute la profession. Pour ne citer que quelques exemples, il y a le manque de confiance parmi les exploitants agricoles dans l'utilisation des intrants parce que des produits dénaturés sont vendus sur le marché, ou parce que les institutions de crédit refusent de faire des prêts aux exploitants à cause du faible taux de remboursement. Il faut plusieurs années pour construire une image de marque positive, mais elle peut être rapidement détruite par un groupuscule d'individus.

Une association peut obtenir la reconnaissance de la profession en protégeant son image de marque. Par exemple, une association de revendeurs d'intrants peut conscientiser les exploitants pour qu'ils achètent des produits d'origine plutôt que ceux qui coûtent moins chers et qui pourraient être des imitations. L'association peut choisir de s'approvisionner uniquement chez des revendeurs agréés et formés, plutôt que chez des vendeurs de dessous de table au marché. Dans le même temps, l'association doit s'assurer que ses membres sont honnêtes, compétents, qu'ils sont des revendeurs formés et qu'ils ne vendent que des

produits d'origine. L'association peut atteindre ce but en instaurant un code de conduite interne par le biais de formations.

Création de campagnes de sensibilisation au Ghana

GAIDA, l'association de distributeurs d'intrants établie au Ghana, a organisé plusieurs campagnes de sensibilisation sur les produits illégaux et contrefaits au profit des exploitants agricoles et les autres acteurs, tels les agents de liaison et les partenaires techniques. L'objectif majeur de la campagne consistait à informer les exploitants agricoles et les acteurs des risques d'utilisation d'intrants dénaturés et des répercussions sur les rendements. GAIDA a également suggéré à ses membres de ne commercialiser que des produits d'origine et a demandé que tous les revendeurs soient formés (voir encart au chapitre 4.1 concernant l'adhésion). Avant que GAIDA n'entame la campagne, elle a mené un sondage de base sur les intrants contrefaits dans la Région Ashanti et a présenté les résultats lors de leur campagne. La campagne a consisté en une table ronde au cours de laquelle des plans d'action ont été élaborés avec les actionnaires pour lutter contre les produits contrefaits et des programmes au cours desquels les exploitants agricoles ont appris comment reconnaître les produits contrefaits, et à quelle autorité il faut dénoncer ces produits dénaturés. En plus, GAIDA a organisé des programmes de sensibilisation pour ses propres membres au cours desquels les conséquences de la commercialisation d'intrants contrefaits ont été précisées. GAIDA a donné des badges officiels d'adhésion aux membres afin qu'ils soient facilement reconnus par les exploitants agricoles. GAIDA travaille actuellement sur un code de conduite interne qui sera approuvé par tous les membres.

15.2 La Dissémination d'Informations

Lorsqu'une association veut disséminer des informations à ses membres ou aux externes, il convient de le faire progressivement. L'objectif consiste à opter pour le meilleur moyen de communication pour atteindre les objectifs conformément aux ressources et contraintes budgétaires.

Les étapes pour obtenir des résultats probants sont bien connues dans le processus de la planification (voir également le chapitre 17 relatif au processus de planification) :

1. Fixer des objectifs (pourquoi).
2. Cibler des groupes / un auditoire (qui).
3. Elaborer des messages (quoi).
4. Préciser les moyens de communications (comment).
5. Créer des stratégies (comment).
6. Créer un chronogramme (quand).
7. Elaborer des intervalles d'évaluation.

Les messages doivent être conçus de manière à identifier des groupes cible spécifiques et leurs attentes. Lorsqu'une association organise un atelier de formation pour ses membres, ceux-ci doivent en être informés. Ils constituent donc le groupe cible. Lorsqu'une association a élu un nouveau président, les organisations partenaires devraient en être informées. Lorsqu'une association reçoit une subvention d'un bailleur de fonds pour présenter une nouvelle variété de produit agricole aux membres, le pays tout entier doit être informé par le biais d'annonces publicitaires.

Il existe plusieurs catégories d'informations :

- **Informations techniques** : Par exemple, un nouveau produit agricole.
- **Information de l'association** : Sur les événements à venir, les nouveaux membres, les changements au niveau du conseil d'administration, etc.
- **Relations publiques** : Cette mesure est destinée à faire connaître l'association au grand public et attirer de nouveaux membres ou des partenaires potentiels, par exemple, via une brochure de l'association.

Les informations relatives à l'association et aux relations publiques sont les types d'informations que l'association peut offrir gracieusement, bien que quelques associations facturent une somme modique pour leurs bulletins d'information. Toutefois, les informations techniques peuvent être commercialisées aux membres ou aux externes.

Points d'Informations Commerciales Agricoles (PICA)

Sur de nombreux marchés en Afrique de l'Ouest les associations de commercialisation de produits ont créé des Points d'Informations Commerciales Agricoles (PICA) avec le soutien de l'IFDC. Un PICA est un centre d'informations où les commerçants peuvent avoir accès à Internet pour une somme modique afin de consulter les prix les plus récents et ceux qu'ils souhaiteraient recevoir via le site www.wa-agritrade.net. Les commerçants peuvent également s'inscrire par le biais du système de messages courts pour obtenir les prix des produits sélectionnés sur les différents marchés. D'autres services sont également proposés, tels l'assistance dans l'élaboration du plan d'affaires et des prestations de secrétariat, tout cela pour une somme modique. Sur les principaux marchés de Kano, un PICA a été ouvert par l'Association pour l'Expansion du Marché de Dawanu (DMDA), un consortium d'associations, relativement à plusieurs denrées comestibles. Non seulement l'association fonctionne en tant que PICA, mais elle vient aussi en appui à la collecte d'informations pour le site Web. Bien que les marges bénéficiaires soient faibles, le PICA procure des recettes à l'association.

15.2.1 Les Moyens de Communication

On a recours aux moyens de communication pour toucher un groupe cible. Au cours du sondage annuel, il se peut que l'association veuille regrouper les membres selon les moyens utilisés pour obtenir les informations (les journaux spécifiques, les stations radio ou les chaînes de télévision), pour que l'association puisse utiliser les mêmes canaux. Les moyens de communication plausibles sont les suivants:

Les écrits

- **Article ou annonce publicitaire dans le journal** : Un article ou une annonce publicitaire peut toucher un vaste groupe. Néanmoins, il est important de garder à l'esprit que le groupe cible n'est pas toujours connu. Les journaux sont utiles pour annoncer un événement, un nouveau projet, ou la couverture d'un événement à des fins publicitaires. On peut avoir recours à une conférence de presse pour des annonces particulières.
- **Brochures ou dépliants** : Les brochures sont de petites publications imprimées sur certains projets, événements ou thèmes. Elles sont faciles à distribuer et peuvent être utilisées pour donner des informations générales sur l'association, certains projets, ou annoncer des événements particuliers.

Imprimez le nom, l'adresse, le numéro de téléphone, et l'adresse courriel de l'association au cas où on aurait des questions ou de plus amples informations à vous demander.

- **Courrier direct** : Cela consiste à envoyer un bulletin d'information, une invitation, une brochure ou d'autres articles imprimés à un individu ou une organisation par courrier.
- **Courriel** : Le courriel est un système de messagerie électronique auquel vous pouvez accéder dans un cybercafé ou un autre lieu équipé d'une connexion Internet (par exemple le bureau de l'association). Les adresses courriel sont gratuites avec Yahoo ou Hotmail. Le plus gros avantage du courriel est qu'il est très rapide. Vous envoyez un courriel et quelques secondes plus tard l'autre personne peut le lire. L'inconvénient est que peu de gens ont fréquemment accès à Internet. Néanmoins, la plupart des partenaires de l'association y ont accès et ce moyen peut donc être utilisé pour informer les partenaires.
- **Fiches d'information** : Ce sont des documents d'une page contenant des informations de base ou l'historique de certains thèmes, par exemple, les techniques de vaporisation, les technologies des nouvelles semences, ou un modèle spécifique de traitement industriel 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.

Les associations des industrie des sciences des végétaux éditent un résumé sur les produits phytosanitaires

Dans la plupart des pays Ouest africains, seuls les produits phytosanitaires homologués sont permis de vendus. Pour partager les informations de base sur les produits homologués, certaines associations nationales de l'Industrie des Sciences des Végétaux ont décidé de publier un condensé. Ce document est un manuel qui recense tous les produits phytosanitaires (à une date donnée), les informations de commercialisation (propriétaire de la marque commerciale, les coordonnées du distributeur, le type de conditionnement disponible, etc.) et les informations techniques (le contenu, les produits cibles, l'utilisation, le taux d'application, et le timing, etc.). Il contient également un récapitulatif de la législation nationale et du cadre réglementaire de la protection des produits, et les recommandations formulées pour une utilisation de base sécurisée. Le condensé est destiné à tous les actionnaires qui achètent, utilisent ou qui exercent une activité liée aux Produits phytosanitaires. Un condensé est un document dynamique, il doit être régulièrement réactualisé afin d'y insérer les nouveaux produits phytosanitaires homologués. L'association de Côte d'Ivoire (UNIPHYTO) a publié un condensé exhaustif en 2000 et l'a principalement financé en ajoutant des pages publicitaires de sociétés internationales, et de structures privées locales. L'association de Tunisie (ATTP) a publié 5000 exemplaires de sa troisième édition en 2006.

- **Internet** : L'Internet est une sorte de bibliothèque pour les ordinateurs. A travers le téléphone (ou le satellite), un ordinateur peut 'se connecter' sur Internet et recevoir des informations. Il est possible d'avoir une place dans cette bibliothèque, cela s'appelle un site Web. Lorsqu'un individu tapote sur l'adresse d'un site Web, il/elle peut y avoir accès et prendre connaissance des informations qui y figurent. L'association peut avoir un site Web, mais il est également possible de se lier aux sites Web disponibles.
- **Bulletin d'information** : Un bulletin d'information est une publication écrite. Il peut se manifester sous forme écrite ou électronique (via un site Web ou

courriel). Il peut être utilisé pour informer les membres des toutes dernières nouvelles et des activités quotidiennes de l'association. Il se peut que l'on demande aux membres du périodique de fournir des articles pour le bulletin d'information afin de les impliquer. Les bulletins d'information peuvent aussi être envoyés à tous les partenaires.

- **SMS** : SMS signifie 'service de messages courts', il s'agit d'un message texte que vous pouvez envoyer à partir de votre téléphone mobile vers un autre téléphone mobile. Le message arrivera quelques secondes plus tard après qu'il ait été envoyé et il n'est pas très cher à envoyer.

Le visuel

- **Panneaux publicitaires** : Les panneaux publicitaires sont de larges panneaux qu'on aperçoit le long des routes. Ils servent souvent à annoncer des événements comme les journées portes ouvertes, les ateliers, les événements importants comme un salon professionnel.
- **Exhibition/exposition** : Une exhibition donne des informations sur des articles donnés en les présentant. Par exemple, le traitement des produits alimentaires, une nouvelle variété de semence ou un nouvel équipement agricole. On peut faire une exposition permanente (dans votre bureau) ou lors d'événements spéciaux (journées portes ouvertes ou rencontres).
- **Posters** : Un poster est une feuille de grand format qui peut être affichée sur un mur. Il peut être utilisé pour décrire un processus (par exemple, les premiers soins en cas d'empoisonnement) ou pour présenter une association. Les posters peuvent être distribués aux gens pour qu'ils les mettent dans leurs bureaux ou à domicile ou lors des ateliers de formation, des rencontres pour fournir des explications.
- **Vidéo** : Une vidéo est un film de courte durée qui aborde un sujet spécifique. On peut l'utiliser pour présenter l'association ou donner des informations sur des thèmes techniques comme par exemple la récolte ou la vente. Une vidéo est plus efficace lorsqu'elle est brève. Lorsqu'il y a trop d'informations, les gens ne se souviennent plus des points saillants.

Le verbal

- **Réunion/rencontres** : Les rencontres peuvent avoir lieu fréquemment (mensuellement ou annuellement) ou pour des circonstances exceptionnelles. Elles constituent une bonne façon d'atteindre les membres. Afin de s'assurer que tous les membres ont été contactés, vous avez la possibilité de tenir des rencontres (par district, état, province) au niveau régional.
- **Journées portes ouvertes** : Celles-ci consistent à choisir un jour au cours duquel les externes (partenaires techniques, bailleurs de fonds, autres organisations agricoles, membres du gouvernement, etc.) peuvent visiter votre association. Une journée portes ouvertes est l'occasion de montrer votre bureau, parler de votre association et faire des démonstrations. Les produits, les brochures à ventiler et les rapports peuvent être présentés. C'est aussi l'occasion d'impliquer les membres venus d'horizons divers. Cela permet aux membres venus d'ailleurs de visiter votre bureau et poser des questions.
- **Emissions radiodiffusées** : C'est l'un des moyens les plus efficaces d'atteindre les producteurs agricoles et les autres actionnaires, particulièrement dans les

zones rurales. La radio peut être utilisée pour annoncer des événements spéciaux et des rencontres, mais également pour les activités hebdomadaires. Selon que le choix est hebdomadaire ou mensuel, il est mieux indiqué de choisir un jour et une heure précise pour la diffusion.

- **Téléphone** : Le téléphone fonctionne rapidement et on peut joindre des personnes spécifiques. C'est un bon moyen d'information pour les thèmes urgents et les événements à venir. Les informations relatives au suivi peuvent être envoyées par correspondance.
- **Bouche-à-oreille** : C'est l'action d'avoir recours à des individus pour en informer d'autres individus. Les représentants régionaux peuvent informer la base sur les événements ou les rencontres à venir. Une liste officielle doit être établie pour garantir que tous les membres sont informés (par exemple, Monsieur A informe Monsieur B, C et D. Monsieur B informe Monsieur E, F et G, ainsi de suite).
- **Ateliers/conférences** : Un atelier ou une conférence a toujours un objectif pédagogique. Il peut être utilisé pour apprendre quelque chose aux membres sur un thème donné et échanger des points de vue.

Certaines formes de communication peuvent atteindre plusieurs groupes cibles, tel les journaux ou la radio, alors que d'autres sont spécifiques à un seul groupe cible, comme le courrier direct ou le SMS. Certains sont utiles lorsqu'ils sont utilisés une fois, comme une annonce publicitaire, tandis que d'autres s'effectuent de façon hebdomadaire ou mensuelle, comme les bulletins d'informations et les rencontres. Certains sont officiels, comme les conférences, tandis que d'autres sont informels comme le bouche-à-oreille. Les moyens de communication utilisés dépendent du message à véhiculer et du groupe cible. On peut utiliser plusieurs options. Il est important de ne pas surcharger le groupe avec des informations.

15.2.2 La Collecte d'Information

Non seulement une association dissémine des informations, mais elle les recueille également. Pour la plupart des associations, l'accès à l'information constitue un problème. Elles ignorent le type d'informations dont elles ont besoin où on peut la trouver et comment l'utiliser.

Les sources possibles d'information sont les suivantes :

- Les autres associations.
- Les instituts de formation.
- Les instituts de recherche.
- Les bailleurs de fonds.
- Les partenaires techniques.
- Les agences gouvernementales.
- Les réseaux.
- Internet.
- Les bibliothèques.
- Les livres.

- Les individus.

Les moyens possibles d'accès aux informations sont les suivants :

- Les visites privées.
- L'envoi de requête.
- Un appel téléphonique.
- Figurer sur un liste de distribution.
- Avoir accès aux réseaux et sites Web via Internet.

L'IFDC organise des programmes de formation au profit des associations où cours desquels elles apprennent à mettre en oeuvre un système de communication pour l'association.

16.

PLACE : Education



16. PLACE : Education

L'éducation fait partie du **renforcement de capacités** et constitue la principale prestation de service qu'une association doit fournir à ses membres. Il s'agit de transférer le savoir et les aptitudes pédagogiques pour provoquer un changement de comportement et améliorer la vie professionnelle des membres par des ventes plus importantes, des prix d'achats plus bas, des produits de meilleure qualité et plus consistants, etc. Par conséquent, le renforcement de capacités doit traiter des attentes professionnelles des membres (évaluées par une analyse des attentes), qui doivent se traduire par des performances d'activités et des objectifs pédagogiques.

16.1 Les Programmes d'Education

L'éducation ne signifie pas forcément la formation de façon classique ; il y a plusieurs façons de renforcer les capacités. Voici quelques exemples :

- **Les voyages d'études** : Une excursion à travers le pays ou à l'externe, pour partager des expériences avec d'autres organisations ou sociétés et s'imprégner de leurs réussites et leurs échecs. Le retour d'information dont les recommandations doit être d'un grand apport pour l'association locale.
- **Les voyages commerciales** : Une voyage à travers le pays ou à l'externe pour rencontrer des partenaires commerciaux (fournisseurs, clients) et développer des liens commerciaux. Au cours d'une expédition commerciale, les participants améliorent leurs connaissances des marchés et de l'environnement commercial. Ils ont la latitude d'évaluer leurs aptitudes de contact et de négociations et de faire des affaires.

Les associations commerciales d'intrants agricoles organisent des voyages d'études internationaux et régionaux

En fin 2006, huit membres exécutifs d'associations commerciales d'intrants agricoles en Afrique de l'Ouest ont participé à un voyage d'études de 10 jours au Kirghizstan (Asie Centrale) avec l'appui de IFDC. Les objectifs de ce voyage d'étude international consistaient à s'appuyer sur les réalisations et les défis de AAK, considérée comme l'une des associations agricoles les plus actives et convaincantes en Asie Centrale.

Les huit participants ont été choisis par les organisateurs sur des critères multiples : être un membre exécutif, être disposé à investir du temps avant (préparation), pendant (rapport journalier) et après (recommandations) le voyage d'étude, être prédisposé et ouvert au changement, être dans une fourchette d'âge prédéterminée, être bilingue (connaissances en anglais surtout). Chaque association de participants a dû payer des frais de participation en guise de contribution aux frais du voyage : 300 USD pour les associations membres de la Fédération Africaine des Associations de Commerce des Intrants Agricoles (FACIA) et 600 USD pour les non membres.

À la fin de chaque journée, chaque participant écrivait les moments clé où il avait reçu le plus d'enseignements et les groupes de participants rédigeaient un résumé exhaustif de chaque visite. A la fin du voyage, chaque participant a formulé des recommandations adaptées au contexte de sa propre association ouest africaine et la partagera avec les autres membres une fois de retour dans son pays d'origine.

Un voyage d'études important peut aussi être organisé localement. En 2005, AGRODIA et l'Association des Professionnels de l'Irrigation Privée et des Activités Connexes du Burkina Faso (APIPAC) ont toutes organisé des voyages d'études pour visiter leur association sœur du Ghana, GAIDA.

Au Ghana, les participants d'associations relativement jeunes du Burkina Faso ont rencontré des membres et des membres exécutifs de GAIDA afin de partager leur expérience en matière de renforcement de capacités des associations. Les membres exécutifs de GAIDA ont expliqué, par exemple, comment ils organisaient les succursales locales de leur association. Les participants d'AGRODIA ont formulé des recommandations pour avoir une structure similaire au Burkina Faso, ce qui a été adopté et mis en œuvre. Le voyage d'études était une expédition commerciale dont le but consistait à développer des contacts commerciaux avec les importateurs et les fabricants Ghanéens. Certaines transactions financières ont eu lieu et des réseaux commerciaux ont vu le jour.

Une mission commerciale d'AKTIVA (en Azerbaïdjan) en 2005 s'est déroulée en Turquie et deux missions commerciales ont été effectuées en Russie. Elles ont consisté à cibler les nouvelles sources d'approvisionnement, le renforcement des capacités commerciales, le travail en réseau, le recueil d'informations sur les nouveaux produits et la comparaison avec les prix à l'échelle internationale. La mission commerciale en Turquie a mis l'accent sur la fourniture de semences, les machines agricoles, et les produits phytosanitaires. Les missions commerciales en Turquie ont mis l'accent sur le potentiel d'importation des engrais.

Les importations de produits phytosanitaires ont doublé en 2005, et sont passées de 1.5 million USD à 3 millions USD. Les revendeurs d'intrants qui y participaient ont acheté quatre vaporisateurs motorisés. Suite à la démonstration de ces vaporisateurs sur le terrain au cours des formations techniques de AKTIVA, les représentants Azerbaïdjanais du fournisseur Turquie ont importé 100 vaporisateurs. Des montants moins importants de nouveaux engrais d'un montant de 5000 tm ont été importés de Russie. La visite d'une foire agricole à Moscou a permis de cibler de nouvelles sources d'approvisionnement d'engrais.

Les missions commerciales de l'Albanie jusqu'en Israël ont permis à des revendeurs d'intrants et à d'autres entrepreneurs d'investir dans la plus récente serre et redynamiser la production de serre dans le pays.

- **Journée terrain :** Il s'agit d'une démonstration sur le lieu de travail (ex : dans un magasin) pour montrer aux participants (producteurs agricoles, revendeurs, clients, etc.) une nouvelle technologie (nouvelle semence de carotte hybride, nouveau séchoir de coco), les nouvelles techniques (techniques de vaporisation) ou les meilleures techniques (gestion intégrée de fertilité des sols, aménagement du lieu d'entreposage). Une journée terrain peut constituer la plus grande partie d'un programme de démonstration.

Transfert de technologies

Après 3 années au Malawi, les 575 membres de l' AISAM ont mis en place plus de 250 démonstrations terrain en 2005 au profit de leurs clients et ont pris le devant dans le transfert de technologies aux producteurs.

- **Sensibilisation :** La sensibilisation sur un thème donné (par exemple : sur les risques d'utilisation des produits contrefaits) au sein d'un groupe cible. On apprend aux participants à se méfier de quelque chose (par exemple, le risque prévisible d'infestation par les criquets) et on les encourage à prendre les mesures nécessaires (par exemple récolter plus tôt, ou préparer les ventes de pesticides contre les criquets). La plupart des outils de communication (voir

chapitre 15) peuvent être utilisés pour sensibiliser : brochures, posters, bulletins d'information, courriels, site Web, vidéos, émissions radiophoniques, ateliers et rencontres, etc.

- **Programme de formation** : Transfert de connaissances et d'aptitudes pédagogiques lors d'une session donnée. Un formateur amène les participants à suivre un programme qu'il a préparé et au cours duquel il donne des explications sur un ou plusieurs thèmes. Un programme de formation est la manière idoine d'enseigner les thèmes techniques.
- **Atelier** : Il est identique à la formation à la différence que les connaissances sont transférées et les aptitudes sont enseignées d'une manière plus interactive et participative. Un facilitateur implique les participants dans un programme où les participants échangent des idées et essaient de les adapter à leur situation personnelle. Cela peut se faire à travers des exercices, des séances de remue-méninges et des débats. Les ateliers peuvent servir de cadre d'échanges sur des thèmes qui n'ont pas de solution figée, et les situations individuelles des participants peuvent être évaluées. Par exemple, lorsqu'on parle de renforcement de capacités, les idées peuvent dégager les manières de les matérialiser, après quoi les participants choisissent des partenaires potentiels et s'interrogent sur la façon de les aborder.
- **Tables rondes** : Rencontres avec plusieurs acteurs pour échanger sur un sujet donné.
- **Formation sur le terrain** : Un stage en entreprise pendant lequel un individu acquiert des connaissances et des compétences en travaillant avec les gens tous les jours, par exemple dans un magasin, sur le terrain, ou dans un bureau. La formation peut durer 1 jour, 1 semaine, voire 1 mois et plus. L'objectif est que la personne se rende compte de façon pratique de ce qu'il y a lieu de faire.
- **Formation de Formateurs (FdF)** : C'est une formation pendant laquelle les participants apprennent *les techniques de facilitation*. Dans une formation de formateurs, on ne se concentre pas sur les volets techniques, mais plutôt sur les *compétences* qu'un formateur doit posséder pour véhiculer des informations. Les participants à une FdF sont formés pour devenir *des experts en formation* capables de former des gens sur des thèmes techniques. Une association peut organiser une FdF pour des membres ou son personnel afin de développer un groupe interne d'experts en formation, qui par la suite, pourra faciliter les programmes de formation. Cela évitera d'avoir recours aux consultants onéreux et aux externes- au moins pour certains thèmes de base.

UNIPHYTO crée un pool de formateurs de formateurs en Côte d'Ivoire

En mai 2006, une association en Côte d'Ivoire, UNIPHYTO, a organisé une deuxième session de Formation de Formateurs (FdF) sur l'utilisation sécurisée des produits phytosanitaires. L'objectif de la session consistait à créer un groupe d'experts en formation pour faciliter les formations techniques des autres actionnaires sur la protection du marché des produits agricoles.

La session de FdF a duré 5 jours. Au cours des 3 premiers jours, le programme s'est articulé, entre autres, autour des compétences des participants en matière de formation :

- La planification de formation.
- La conception d'un programme et des sessions de formation.
- L'apprentissage des adultes.
- Les approches et méthodes de formation.
- Les supports de formation.
- Les questions et la gestion des questions.
- La communication (verbale et non verbale).

Au cours des 2 derniers jours, chaque participant a facilité une session individuelle sur un thème relatif aux produits phytosanitaires, mettant en pratique ses compétences de formation acquises au cours des 3 premiers jours.

UNIPHYTO était responsable du suivi après la formation, pour s'assurer que chaque participant améliore ses aptitudes de formation en les mettant en pratique en ateliers de formation. Un atelier officiel de suivi de FdF a été organisé en 2007 pour actualiser les compétences des formateurs lors d'un programme de formation pour les producteurs.

UNIPHYTO dispose aujourd'hui d'un pool de 19 experts en formation. Il est rare que l'association embauche des consultants externes pour la facilitation de sessions de formation. Au sein du pool d'experts en formation, UNIPHYTO mise sur l'expertise qui peut être utilisée pour les formations de l'association, sur des thèmes relatifs à la protection des produits agricoles pour les revendeurs d'intrants agricoles, les producteurs, les agents de liaison, le personnel médical, les journalistes, le personnel des ministères, les sociétés d'exportation de produits agricoles, etc. En plus, les aptitudes acquises par le personnel d'une société privée lors d'une FdF sont également inestimables pour les programmes d'intendance, les campagnes promotionnelles et les rencontres avec les clients. Les cours de FdF ont renforcé le programme éducatif proposé par l'association et a contribué à améliorer les activités commerciales de ses membres.

16.2 L'Apport de Plus-Value

Il y a plusieurs façons d'apporter une plus-value à vos programmes éducatifs. Voici quelques idées :

1. **Valorisation** : Montrer la valeur de la plus-value en utilisant les données des programmes précédents, par exemple, les transactions effectuées lors d'un voyage d'études ou les bénéfices supplémentaires enregistrés sur les produits que les producteurs ont planté suite à une visite de terrain ou une démonstration.
2. **Attestations** : Afin d'encourager la participation et d'apporter une plus-value au programme, on devrait donner des attestations uniquement à ceux qui ont réussi à une épreuve. Une alternative consiste à délivrer des *certificats de compétences* à ceux qui ont réussi à une épreuve et des *certificats de participation* à ceux qui ont échoué.
3. **Reconnaissance** : Faire en sorte que les programmes soient officiellement reconnus (ou parrainés) par le gouvernement ou les services d'homologation. La première étape consiste à obtenir la permission d'inscrire sur l'attestation qu'ils sont officiellement reconnus par le gouvernement. La dernière étape est que l'association pourrait être fournisseur officiel des programmes éducatifs nécessaires à la demande d'une licence de distribution ou d'exportation, ou d'un partenaire (par exemple, le programme d'éligibilité à une subvention) d'exportation ou par le biais d'un partenaire.

16.3 La Planification et Mise en Œuvre

Les étapes suivantes sont recommandées pour la mise en œuvre d'un programme de renforcement de capacités :

1. Faire une analyse des besoins.
2. Définir le type et le contenu.
3. Cibler les individus concernés.
4. Définir le lieu.
5. Définir le chronogramme.
6. Elaborer l'approche, les méthodes et les supports de formation.
7. Définir le financement/coût.
8. Préparer l'évaluation.
9. Faire le suivi.

De plus amples informations sur le programme en général, sont disponibles au chapitre 17 relatif au processus de planification.

Étape I. Evaluation des besoins

La première étape pour élaborer un programme de renforcement de capacités est de vérifier l'évaluation des besoins des membres de l'association. Celle-ci définit les problèmes à aborder et les voies et moyens pour y parvenir. La question à laquelle il faut répondre est la suivante :

“POURQUOI une association souhaite t-elle organiser un programme de renforcement de capacités ?”

Est-ce pour accroître l'utilisation des équipements de sécurité par les producteurs parce que d'autres accidents ont été signalés ? Est-ce pour accroître la qualité de la production de beurre de karité parce que la qualité inférieure n'est pas demandée sur le marché ? Est-ce pour fournir aux membres des aptitudes en matière de négociations afin de pouvoir acheter ou vendre à un meilleur prix ? Les membres peuvent manquer d'informations, de connaissances ou d'aptitudes pour faire fonctionner efficacement leurs activités commerciales et le programme de renforcement de capacités pourrait combler cette lacune.

L'évaluation des besoins montre les lacunes pédagogiques (objectifs pédagogiques) pour parvenir à de meilleures performances sur le terrain. En fonction de l'étendue de ces lacunes, un programme peut durer quelques heures ou s'effectuera sur le long terme avec des ateliers de formation de base suivis de cours d'un niveau supérieur.

Une association a plusieurs manières de mener une évaluation des besoins :

- S'entretenir avec les membres sur le lieu de travail ou lors d'un évènement conjoint.
- Observer le comportement et l'activité des membres au travail.
- Distribuer un questionnaire lors d'un évènement conjoint (telle une assemblée générale).

Les nouvelles technologies (par exemple, la présentation d'organismes génétiquement modifiés [OGM] et les variétés de plantes) doivent aussi être pris en considération dans la conception des programmes de renforcement de capacité.

Étape II. Type et contenu

La seconde étape consiste à définir le type et le contenu du programme de renforcement de capacités. La question à laquelle il faut répondre est la suivante :

“QUE doit faire une association pour combler les lacunes d'apprentissage ?”

Est-ce en organisant un voyage d'études en Espagne pour visiter les serres ? Est-ce par le biais d'un atelier de formation d'une demi-journée sur les OGM ? Est-ce par un programme de formation graduelle sur la gestion intégrée des insectes nuisibles avec une série de trois ateliers (cours de base suivis de cours avancés) ou par le biais de journées régulières en plein air dans des zones de démonstrations pendant la saison des récoltes ? Est-ce un cours de formation de formateurs ? Est-ce une mission commerciale en Russie destinée au renforcement de liens commerciaux avec des fournisseurs d'engrais ?

En isolant les restrictions budgétaires et le manque d'expérience, formuler deux ou trois différentes options pour élaborer une formation. Afin d'aider les membres à développer de nouveaux contacts commerciaux, on pourrait organiser un voyage d'études en Russie ou en Ukraine. Une autre solution serait d'organiser une formation visant la recherche de nouveaux fournisseurs sur Internet. Une troisième option pourrait être d'inviter un cadre de l'Association Internationale d'Engrais à expliquer comment accéder au répertoire de l'industrie des engrais.

Étape III. Individus

La troisième étape consiste à cibler les individus qui doivent être impliqués dans le programme de renforcement de capacité. Il y a trois autres questions auxquelles il faut répondre :

“QUI est le groupe cible (les participants) ?”

“QUI sont les personnes ressources (les facilitateurs, les formateurs) ?”

“QUI sont les organisateurs (qui pilotera le programme) ?”

Le transfert de technologie aux producteurs ciblera-t-il tous les producteurs de la zone ou les dirigeants techniques et les Cadres des organisations paysannes ? Si un voyage d'études en Afrique du Sud est organisé, les membres de l'association peuvent-ils tous s'y rendre ? Si tel n'est pas le cas, quels membres remplissent les critères de sélection pour le voyage d'études ? Quels seront les critères de sélection ? Pour un programme de formation, les formateurs sont-ils externes (consultants, fonctionnaires, partenaires techniques) ou les facilitateurs sont-ils des membres de l'association ? Si les formateurs sont des membres, de quels membres s'agit-il exactement ? Parmi tous les membres de l'association, qui pilotera ce programme (mentionner leurs noms) ? Qui est le superviseur ? Qui est responsable de l'ensemble de l'organisation ?

Le budget sera largement tributaire des réponses à ces questions et cette étape sera déterminée par le nombre de participants, selon que les organisateurs seront des externes ou pas.

Étape IV. Lieu

La prochaine étape consiste à définir un lieu :

“OÙ se déroulera le programme de renforcement de capacités ?”

Il s'agira de répondre en particulier aux questions suivantes : dans quel pays ou village, dans une salle de conférences, dans un hôtel, ou sur le terrain sous un manguier, dans le magasin d'un membre ou sur une aire de démonstration pour une formation sur le tas ? Si l'évaluation des besoins a démontré que les revendeurs d'intrants doivent être formés sur comment gérer un magasin d'intrants, alors le meilleur endroit est dans un entrepôt de stockage d'intrants ou dans une salle de formations, un jour de théorie dans le magasin d'un revendeur et un autre pour la pratique. Si le groupe cible du groupe de cours de la formation de 5 jours compte 80 revendeurs, il est plus indiqué de répartir les participants en petits groupes et de faire la formation simultanément dans différentes salles de formations.

Cela signifie que le lieu doit être choisi en fonction des réponses aux questions précédentes.

Étape V. Moment

Après avoir choisi le lieu, choisissez la date la plus appropriée pour le programme :

“QUAND le programme de renforcement de capacité aura-t-il lieu ?”

Il faut répondre à plusieurs questions :

- Quel mois ? Quelle est la date la plus indiquée en fonction de la saison des récoltes ou la période chargée ?
- Quels jours de la semaine ? Pour les personnes de confession musulmane, il vaut mieux éviter de programmer quelque chose vendredi après-midi. Les lundi matin peuvent aussi être inappropriés parce que certains participants peuvent revenir en ville après avoir passé un week-end au village.
- A quelles dates ? Vérifier qu’il n’y ait pas de jour férié au moment de la proposition.
- Le matin ou dans l’après-midi ? Eviter un programme contraignant juste après le déjeuner.
- Quel emploi du temps ? Si le programme est composé d’un atelier, proposer une heure d’ouverture, une heure de clôture, une pause-café, et des heures de déjeuner, mais être flexible et s’assurer que l’emploi du temps proposé convient à la majorité.

Étape VI. Approche, méthodologie, supports de formation

Les personnes ressources ciblées à l’étape III doivent préparer leurs sessions. Cela ne veut pas seulement dire le contenu (les informations fournies) mais aussi la façon de présenter le contenu :

“COMMENT le programme sera-t-il facilité ?”

Un programme de formation qui dure 3 jours est composé de plusieurs sessions consécutives. Pour chacune d’entre elles le facilitateur doit répondre à trois sous-ensembles de questions :

- Quelle approche utiliser ? Est-il plus indiqué d’utiliser l’approche directe (la façon classique d’enseigner) ou une approche de soutien et d’interagir avec les participants (un peu comme pour un atelier) ? Les réponses dépendent de plusieurs critères (le temps disponible, le nombre de participants, l’expérience du facilitateur, etc.).
- Quelle méthode utiliser ? Le remue-méninges, des présentations, des jeux de rôles, des démonstrations, une table ronde, des exercices de groupes, etc. Encore une fois, le choix dépend de plusieurs critères.
- Quels supports de formations utiliser ? Allons-nous utiliser un tableau à feuilles volantes, un rouleau de papier Kraft®, un tableau à punaises, les choses réelles à démontrer, un ordinateur équipé d’un vidéo projecteur, un rétroprojecteur, etc. ? Le choix des supports de formation est principalement tributaire de la méthode de formation et de la disponibilité du lieu.

Cette étape relève de la responsabilité du formateur ou du facilitateur. Mais l'association devrait s'assurer que le facilitateur la prépare correctement. Le choix du matériel pourrait avoir une incidence sur le budget (ex : la location d'un vidéo projecteur).

Étape VII. Financement

Suite aux réponses des questions précédentes, il faut préparer un budget détaillé pour le programme :

“COMBIEN va coûter le programme ?”
“COMMENT l'association couvrira t-elle les coûts du programme de renforcement de capacités ?”

Est-elle en mesure de couvrir ces coûts ? Si ce n'est pas le cas, comment l'association peut-elle contribuer ? Y a t-il un partenaire prédisposé à payer pour le programme ? A t-on besoin de parrains ? A combien s'élèvent les frais de participation ?

Si le budget est trop élevé, il est possible de faire des aménagements. Même avec les changements de budget, le programme doit être conçu dans le but d'atteindre les objectifs pédagogiques, par exemple, traiter la question des attentes des participants par rapport à leur activité.

Etape VIII. Evaluation

Comme pour l'étape VI, l'évaluation relève de la responsabilité du facilitateur. Le formateur (ou le facilitateur) est responsable vis-à-vis des organisateurs (l'association) de la préparation d'une évaluation au cours du programme de renforcement de capacité. Il y a deux principales questions auxquelles il faut répondre lors d'une évaluation :

“Quelle est la REACTION des participants ?”
“Qu'est-ce que les participants APPRENNENT ?”

La réaction des participants montre au facilitateur ou aux organisateurs s'ils apprécient le programme ou pas, et pourquoi. Cela peut être évalué par des questions orales formelles ou non, à travers des contrôles surprise, un questionnaire écrit, ou par des observations (est-ce que les participants baillent et regardent dehors ?).

Le deuxième niveau à évaluer est l'enseignement donné aux participants. Ont-ils amélioré leurs connaissances et leurs compétences. Cela peut être évalué en posant des questions au cours du programme, par le biais d'exercices ou d'un contrôle écrit en fin de programme.

On a souvent tendance à occulter le volet évaluation dans le programme de formation, bien qu'il soit important pour sa crédibilité et pour être en mesure d'améliorer le prochain. L'évaluation permet à l'association de vérifier si les lacunes pédagogiques ont été comblées.

Etape IX. Suivi

Le suivi intervient après le programme (plusieurs semaines voire des mois plus tard) et relève de la responsabilité des organisateurs. Donc, le moment d'évaluation et suivi est différent pour un formation qu'un projet. Dans un projet le moment de suivi est pendant le projet et le moment d'évaluation est a la fin ou après le projet (voir chapitre 17.4).

Il y a deux questions importantes auxquelles il faut répondre au cours du suivi :

“Les participants ont-ils changé leur COMPORTEMENT ?”
“Quels sont les RESULTATS du programme de renforcement de capacité ?”

L'objectif du programme de renforcement de capacités consiste à améliorer l'activité commerciale des participants (objectifs de performance). Cela implique les changements de comportements : les producteurs utilisent des semences homologuées au lieu de semences agricoles, les transformateurs sèchent les noix au lieu de les écraser pendant qu'elles sont encore mouillées, les revendeurs d'intrants portent des gants au lieu de manipuler les insecticides les mains nues, etc. Les changements de comportement peuvent être vérifiés par des sondages et des visites terrain.

Les résultats du programme reflètent les changements de comportement. Si les producteurs utilisent des semences homologuées en lieu et place de semences agricoles, il y a de fortes chances que les rendements soient plus élevés. Si les revendeurs d'intrants portent des gants, il y aura moins de cas d'empoisonnements. Les résultats peuvent également être mesurés par des sondages.

Si le programme de renforcement de capacités a provoqué des changements de comportements et a donné des résultats concrets, cela aura été une réussite. Si tel est le cas, véhiculer l'information ! Informer les bailleurs de fonds, les parrains, les partenaires et plus particulièrement les membres des résultats et de l'impact du programme de renforcement de capacités. Insérer ces informations dans les bulletins d'information, écrire des lettres aux partenaires et communiquer l'impact aux membres potentiels lors de l'assemblée générale de l'association.

En bref, afin de mettre en oeuvre un programme de renforcement de capacités, il convient de suivre les démarches suivantes :

| Etape | Description | Réponses aux questions | Responsable |
|-------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| I | Analyse des besoins | QUE doit initier l'association pour combler les lacunes d'apprentissage ? | L'association |
| II | Type et contenu | QUE doit initier l'association pour combler les lacunes pédagogiques ? | L'association |
| III | Personnes | QUI est le groupe cible (les participants) ? QUELLES sont les personnes ressources (les facilitateurs, les formateurs) ? QUI sont les organisateurs ? | L'association |

| | | | |
|------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| IV | Lieu | A QUEL ENDROIT se déroulera le programme de renforcement de capacités? | L'association |
| V | Moment | QUAND se déroulera le programme de renforcement de capacités ? | L'association |
| VI | Approche, méthodes, supports de formation | COMMENT le programme sera t-il facilité? | Formateur/ facilitateur |
| VII | Financement | COMMENT l'association couvrira t-elle les coûts engendrés par le programme de facilitation ? | L'association |
| VIII | Evaluation | Quelle est la REACTION des participants ? Qu'est-ce que les participants APPRENNENT ? | Formateur/ facilitateur |
| IX | Suivi | Les participants ont-ils changé leur COMPORTEMENT ? Quels sont les RESULTATS du programme de renforcement de capacités ? | L'association |

16.4 L'Organisation de la Logistique

La liste de contrôle ci-dessous aidera à mettre en oeuvre la logistique du programme de renforcement de capacités (principalement la formation, mais également à un certain niveau, les journées en plein air et l'atelier de sensibilisation). La liste de contrôle recommandée est un modèle que l'association peut adapter en fonction de ses attentes et du type de programme de renforcement de capacités prévu. Cette liste de contrôle est disponible dans Word sur le cd-rom ci-joint.

L'IFDC offre de support aux associations comment programmer et mettre en oeuvre des programmes éducatifs. De plus, l'IFDC facilite les ateliers de formation de formateurs, au cours desquels tous ces aspects (et plus encore) sont détaillés et mis en exergue.

16.5 La Liste de Contrôle de la Logistique d'un Atelier

| Action | Responsable | Date limite |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| PARTICIPANTS | | |
| Elaboration d'une liste provisoire de participants | | |
| Envoi de courriel d'information/SMS aux participants | | |
| Finaliser la liste des participants | | |
| Préparer les lettres d'invitation | | |
| Préparer la fiche explicative, pour préciser les modalités de couverture des coûts | | |
| Envoyer (courriel, poste) le document d'invitation aux participants à savoir i) la lettre d'invitation, ii) la note relative aux modalités du coût et iii) le programme | | |
| Vérifier le retour d'information/suivi de la disponibilité des participants | | |
| PROGRAMME | | |
| Cibler les personnes ressources (formateurs, facilitateurs) | | |
| Elaborer un programme avec les personnes ressources | | |
| Informers les personnes ressources du déroulement du programme, informer les du thème et fixer des dates butoirs pour réunir les dépliants | | |
| Echanger avec chaque personne ressource sur les supports de formation nécessaires | | |
| RELATIONS PUBLIQUES | | |
| Affecter une personne pour les contacts avec la presse | | |
| Contacters la presse pour annoncer les événements (prendre des factures pro forma) | | |
| Elaborer une annonce de presse | | |
| Préparer un texte pour les banderoles | | |
| Commander les banderoles | | |
| DOCUMENTS | | |
| Photocopier le programme | | |
| Photocopier les documents à distribuer | | |
| Préparer un formulaire de participation et faire des copies | | |
| Préparer un test d'apprentissage avec le soutien des personnes ressources et faire des copies | | |
| Préparer un formulaire d'évaluation (pour voir la réaction générale des participants) et faire des copies | | |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Photocopier la liste des participants à insérer dans les dossiers des participants | | |
| Préparer une première épreuve (pré-test) puis une deuxième (post-test) | | |
| Préparer des attestations de participation et des attestations de compétences pour les participants qui ont réussi l'épreuve | | |
| FINANCES | | |
| Préparer le budget | | |
| Si nécessaire, préparer des formulaires de déclaration et des enveloppes pour rembourser les coûts aux participants | | |
| DOSSIER DES PARTICIPANTS | | |
| Acheter des badges ou des plaques nominales | | |
| Préparer les badges avec les logos appropriés | | |
| Acheter des chemises, stylos et cahiers (ou des feuilles) | | |
| Recueillir des informations sur l'association et les partenaires et les insérer dans les dossiers | | |
| Réunir les documents à distribuer et préparer une table des matières si nécessaire | | |
| Préparer les dossiers. Eléments à inclure: formulaire d'inscription, liste provisoire des participants, programme, cahier ou feuilles vierges, stylo ou crayon, brochures de l'association ou des partenaires, informations générales, autres formations prévues par l'association ou les partenaires, autres documents utiles, documents à distribuer | | |
| TRANSPORT | | |
| Préparer une liste des participants avec tous les détails du voyage (date d'arrivée et de départ, moyen de transport, prépayé ou remboursement) | | |
| Echanger avec les participants sur les agencements du voyage (y compris la couverture des coûts) | | |
| Si nécessaire, faire les réservations d'avion | | |
| Payer et envoyer les billets d'avion par PTA (payé en avance) ou par courrier express | | |
| Si nécessaire, donner une assistance pour l'obtention de visa | | |
| Communiquer les agencements définitifs de voyage à tous les participants | | |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Indiquer aux participants le chemin de l'administration concernant l'hébergement et le départ (envisager la possibilité d'utiliser la navette de l'hôtel) | | |
| Si nécessaire, louer des véhicules avec chauffeurs pour la durée de la formation | | |
| HOTEL | | |
| Négocier avec l'hôtel (prix des chambres, buffets, salle de conférences, etc.) | | |
| Confirmer la réservation d'hôtel par prépaiement comme convenu | | |
| Fixer une liste quotidienne des entrées et sorties de chambres avec le nom des participants | | |
| Vérifier l'agencement des chambres | | |
| Vérifier l'agencement de la salle de conférences (emplacement des chaises et des tables, l'éclairage et la climatisation, l'emplacement du vidéo projecteur, les micros, l'écran, les prises de courant, le matériel de traduction) | | |
| Vérifier la disponibilité des supports de formation (vidéo projecteur, tableau et papier à Padex, écran, cartes en couleurs, etc.) | | |
| Vérifier les pause-café et les repas (programmes, quantité, lieu) | | |
| Préparer des coupons de restauration pour chaque jour où un repas collectif sera servi | | |
| Préparer une lettre de bienvenue, en faire des copies et les remettre à la réception de l'hôtel afin qu'on puisse les remettre aux participants dès leur arrivée | | |
| SECRETARIAT | | |
| Si possible, trouver un bureau qui servira de secrétariat équipé d'une ligne téléphonique externe avec accès à Internet | | |
| Pour le secrétariat, acheter les fournitures de bureau nécessaires (grandes et petites enveloppes, papier d'impression, agrafeuse, agrafes, trombones, carnet de reçus, feutres, scotch, cartons colorés, papillons, ciseaux), | | |
| Dresser une liste d'équipements informatiques : un ordinateur équipé d'un graveur CD, ordinateur portable, rallonges, imprimante couleur, cartouches d'encre (noire et couleur de secours), papier d'impression, CD à graver, clé USB | | |
| S'assurer qu'il y a un panneau d'indication à l'entrée de la salle de conférences pour la transmission des messages | | |

| LOGISTIQUE SUPPLEMENTAIRE | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| Si nécessaire, engager des traducteurs | | |
| Si nécessaire, louer des équipements pour la traduction simultanée | | |
| Préparer les dossiers pour les traducteurs (le programme, la liste des participants, les informations relatives à l'association, les prospectus) | | |
| Organiser une photo de groupe | | |
| Agencer la sonorisation | | |
| Dresser la liste des supports de formation nécessaires | | |
| Vérifier le fonctionnement des équipements (vidéo projecteurs, microphones, etc.) | | |
| Apprêter une table pour la distribution des dossiers et des badges (faire la liste des participants par ordre alphabétique) | | |
| APRES L'ATELIER | | |
| Envoyer des lettres de remerciement aux participants et aux partenaires | | |
| Noter le compte rendu de l'atelier et les envoyer aux participants | | |
| Promouvoir l'atelier à travers une annonce de presse supplémentaire | | |

17.

La Planification



17. La Planification

Les associations formulent des programmes pour atteindre des objectifs fixés. Il existe plusieurs méthodes ingénieuses de planification, et beaucoup de terminologies pour appuyer le processus de planification. Toutefois, un programme élaboré ne signifie pas qu'il est forcément bon. Pour élaborer un bon programme, il faut prendre en considération certaines conditions et méthodes. Ce chapitre aborde les conditions et méthodes nécessaires de l'élaboration d'un programme.

Il faut prendre en considération trois questions lorsqu'il s'agit d'élaborer un programme :

1. *Où sommes-nous actuellement* (point de départ) ?
2. *Où voulons-nous aller* (destination finale) ?
3. *Comment y arriver* (le processus) ?

Le point de départ décrit le statu quo actuel. La destination finale indique les objectifs futurs. Le comment décrit le processus destiné à savoir comment parvenir du point de départ à la destination finale.

Il existe plusieurs manières d'élaborer un programme. Les étapes suivantes sont recommandées pour élaborer un programme exhaustif :

1. Définir des objectifs.
2. Définir une stratégie ou un plan d'action comprenant ce qui suit :
 - a. Les activités.
 - b. Les ressources.
 - c. La chronologie.
 - d. Les responsabilités.
3. Instaurer des indicateurs.
4. Fixer des procédures de suivi et d'évaluation.

Après cette étape, les activités peuvent être mises en œuvre.

17.1 Les Objectifs

Les objectifs indiquent les perspectives d'une association. Dans la conception des objectifs, il est important de connaître la situation actuelle de l'association et par quel bout commencer. Par exemple, si l'objectif est d'envoyer des bulletins d'information à un minimum de 50 membres, mais qu'on en a déjà envoyé à 60 chaque mois, l'objectif n'a plus sa raison d'être. Il a déjà été atteint. Dans ce cas l'objectif logique serait d'envoyer des bulletins d'informations à 50 *nouveaux* membres ou membres potentiels qui ne figurant pas encore sur la liste de distribution.

Les objectifs spécifiques doivent être SMART :

- **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.

Il arrive souvent qu'un objectif soit formulé et qu'après avoir franchi toutes les étapes du processus, il s'avère irréalisable. Par exemple, si l'objectif consiste à former 500 membres, mais un seul membre du personnel est disponible et aucune ressource pour faire appels à consultants externes, l'objectif est irréalisable. Dans ce cas, les objectifs devraient être adaptés ou alors il faudrait les chercher. Un objectif est mieux circonscrit s'il est conçu de façon audacieuse et doit être limité dans le temps : par exemple à la fin de cette année, dans les 3 années à venir, etc.

Un objectif possible pour les associations de cultivateurs de café pourrait être le suivant:

« Eduquer et former au moins la moitié des membres aux compétences techniques et pratiques de la production de café dans les 2 prochaines années. »

Les objectifs secondaires peuvent être les suivants :

- Organiser un atelier de formation de 2 jours sur la production de café Robusta à l'intention de 25 membres des régions du nord, centre et sud ouest en avril 2008.
- Imprimer des brochures sur la production du café Robusta qui seront distribuées à tous les membres d'ici à mai 2008.
- Organiser un voyage d'études à l'intention des membres depuis la région du nord jusqu'au sud en juin 2008 pour échanger des idées sur la façon de cultiver du café.

17.2 Les Stratégies

De manière générale, les stratégies définissent les voies et moyens dont l'association va fonctionner pour atteindre ses objectifs. Une fois celle-ci définie, il s'agira de déterminer ce qui suit :

- Les activités
- Les ressources
- Le temps
- Les responsabilités

Activités

Les activités sont des mesures concrètes entreprises, destinées à remplir les objectifs et atteindre des résultats. Elles doivent entrer dans le cadre des ressources et des capacités de l'association. Les brochures ne peuvent être imprimées sans imprimante, mais les impressions peuvent être confiées à une imprimerie.

Pour organiser un voyage d'études, il faut commencer par les étapes suivantes :

- Fixer des objectifs éducatifs pour le voyage d'études.
- Arrêter une date.
- Esquisser un programme avec des objectifs tout en ayant en tête l'organisation qui l'accueillera.
- Avec l'aide du comité de sélection, choisir les membres qui participeront au voyage d'études.
- Gérer le volet transport.
- Gérer les volets repas et hébergement.

Ressources

La plupart des activités demandent des ressources. Elles peuvent être financières, humaines ou autre, comme par exemple, des équipements empruntés à une autre organisation. Il est vital de connaître toutes les ressources nécessaires pour atteindre des objectifs. Une liste des ressources est un atout pour faire une demande de parrainage.

Emploi du temps

Un emploi du temps est nécessaire pour programmer les activités de l'association. Lorsqu'un voyage d'études est organisé, il est capital de prendre en considération le fait que les membres peuvent avoir programmé d'autres activités, que les hôtels peuvent être pleins et que les moyens de transport ne soient pas toujours disponibles. Certaines activités peuvent avoir lieu simultanément, par exemple, les réservations d'hôtel et les arrangements de transport, alors que d'autres ne peuvent être effectuées que selon une certaine chronologie, par exemple, le fait que la date du voyage d'études doit d'abord être fixée avant de faire les réservations d'hôtel. Accorder suffisamment de temps aux activités, mais prendre garde à ne pas être trop en perte de vitesse. Si les activités sont programmées trop longtemps à l'avance, il se peut que les gens soient déconnectées du processus.

Responsabilités

Avant de mettre les programmes en œuvre, il faut définir clairement qui est responsable de quoi. Si les rôles ne sont pas clairement définis, personne ne se sent responsable et on n'obtiendra rien. Un groupe d'individus (ex : le conseil d'administration) ne peut pas facilement être tenu pour responsable. Une seule personne peut être responsable de certaines activités ; autrement, personne n'en prendra la responsabilité. Avoir la responsabilité ne signifie pas qu'une personne doit tout faire elle-même, mais plutôt qu'elle est là pour garantir que l'activité aura effectivement lieu. Les responsabilités doivent être partagées entre les membres en fonction de leurs compétences, leurs attributions et leur disponibilité. Le

président de l'association ne peut être responsable de toutes les activités. Afin d'éviter la confusion, il est important que les rôles des uns et des autres soient situés et qu'ils s'accordent là dessus.

17.3 Les Indicateurs

Les indicateurs sont indispensables pour le suivi et l'évaluation. Ils définissent ce qu'il faut attendre des objectifs et la façon de savoir à quel moment ils ont été atteints. Il faut instaurer des déclarations certifiant qu'un objectif est atteint. Les indicateurs doivent être équitables. Un voyage d'études aura porté ses fruits si les membres peuvent échanger des informations et faire des découvertes au cours du voyage. Le fait de se contenter de déclarer le nombre de personnes ayant participé au voyage d'études ne reflète pas l'aspect qualitatif du voyage. Les meilleurs indicateurs peuvent être la signature de nouveaux accords entre distributeurs, la disponibilité de nouvelles variétés de semences, les nouvelles technologies découvertes, etc.

Bien qu'il soit difficile de les citer, les indicateurs permettent d'atteindre tant la quantité que la qualité.

17.4 Le Suivi et l'Evaluation

Le suivi et l'évaluation sont souvent mentionnés simultanément. Toutefois, il y a une différence :

- **Suivi** : C'est l'action de veiller très prudemment au déroulement du processus pour s'assurer qu'il prend la direction initialement prévue, vérifier si toutes les opérations sont conformes au programme et garder constamment la trace des décisions, des actions et des finances.
- **Evaluation** : Echanges ultérieurs pour voir si les objectifs ont été atteints.

Pour effectuer convenablement le suivi et l'évaluation des activités, le processus de planification devrait être clair. Plus les objectifs, les indicateurs et les responsabilités sont clairs, plus il est facile de faire le suivi et l'évaluation. Qui (devrait faire le suivi et l'évaluation?), quoi (évaluer?) et à quel moment l'évaluation devrait être effectuée, sont des paramètres à inscrire dans le plan d'action. Le comité peut se réunir tous les 3 mois pour échanger sur l'évolution du programme et prendre des mesures si nécessaire. Il est aussi possible qu'une personne se charge du suivi et de l'évaluation. Cela peut être un membre de l'association ou un externe. L'avantage avec un externe est que celui-ci peut être objectif. Il lui sera aussi plus facile de formuler des critiques.

Au terme des activités, il est important de faire une évaluation générale. Cela peut se faire lors d'une rencontre spéciale, mais pas trop longtemps après la fin des activités. L'objectif principal consiste à tirer des leçons pour l'avenir. Il serait de bonne d'impliquer tous les membres du comité afin que tout le monde apporte sa contribution et en tire les leçons.

17.5 Le Plan d'Action à Long Terme

La plupart des associations élaborent un plan d'action annuel au début de chaque année. Il est également utile d'avoir un plan d'action à long terme, par exemple, sur 3 ou 5 ans. Les programmes annuels proviendront des programmes sur le long terme et il y aura un flux constant d'activités. Le plan d'action variera d'une association à l'autre, en fonction de sa mission, ses objectifs et ses ressources. Quoiqu'il en soit, la plupart des associations définiront leurs activités que l'on classera dans les catégories suivantes :

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.

L'IFDC organise des ateliers de formation pour les associations afin de préparer les programmes à moyen et long terme.

PHASE IV

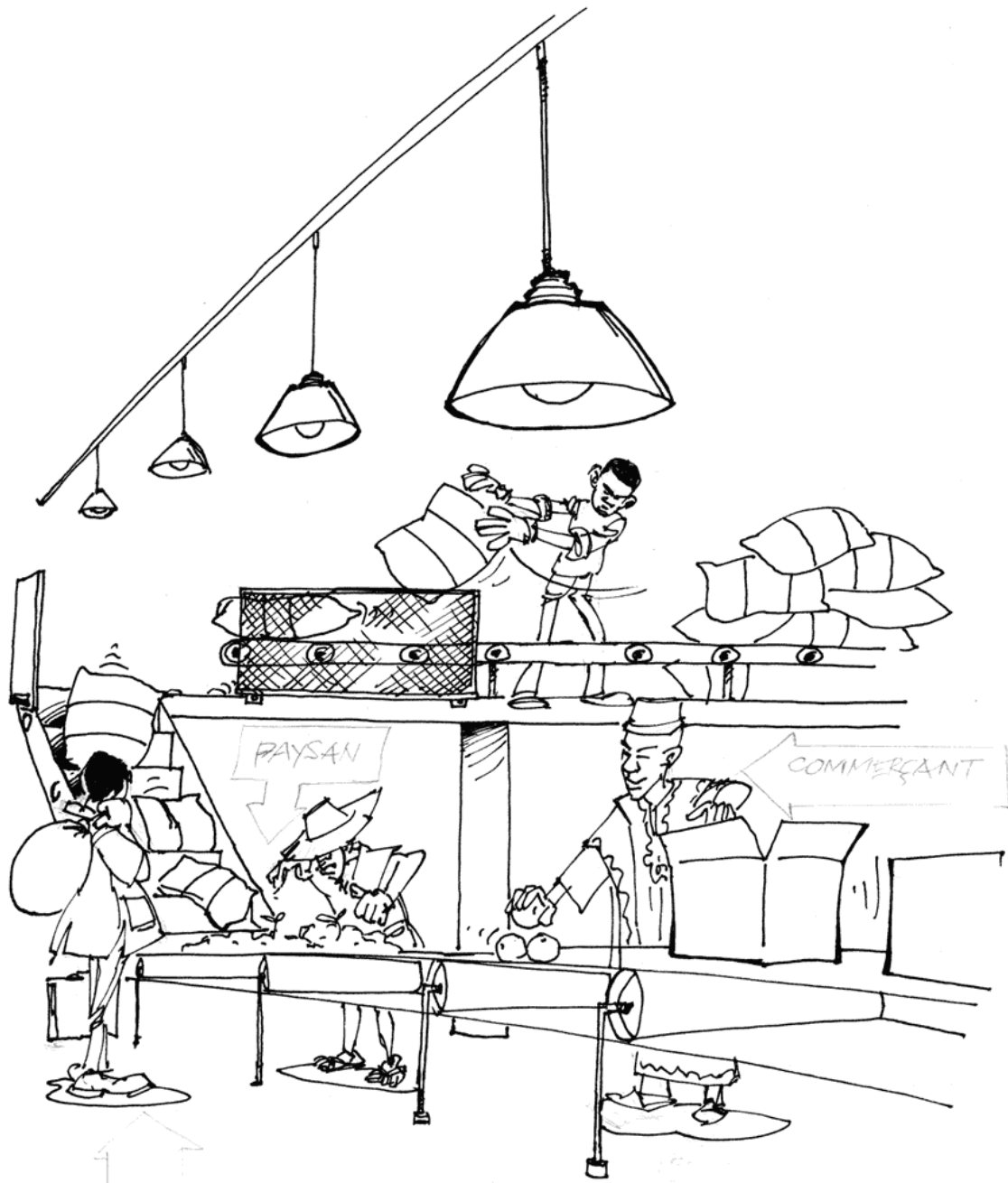
VERS LA MATURITE

Les chapitres :

- 18. La chaîne de valeurs
- 19. La renforcement de partenariats
- 20. Les réunions
- 21. Le leadership et la dynamique de groupe
- 22. Les propositions et les rapports



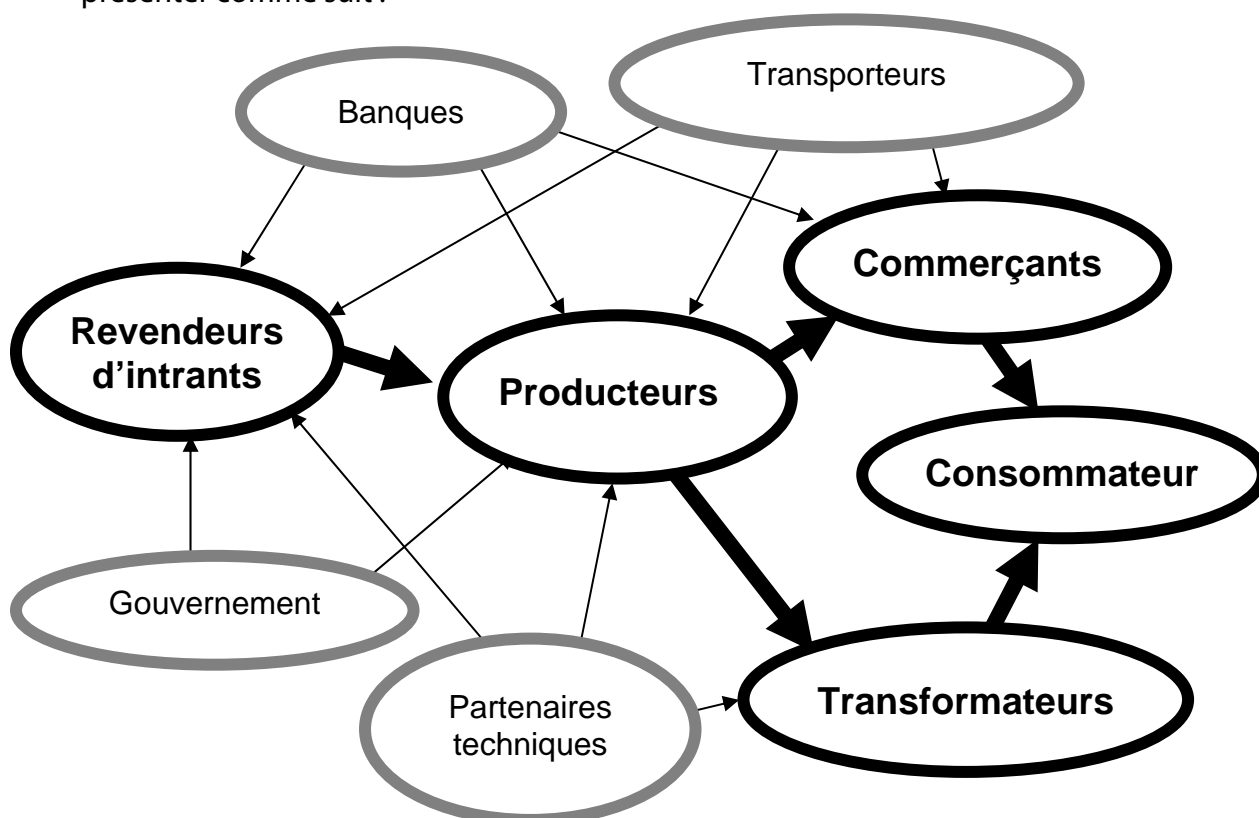
18. La Chaîne de Valeurs



18. La Chaîne de Valeurs

Pour une denrée, une chaîne de valeur implique tous les partenaires, de la production jusqu'aux consommateurs. Dans le domaine agricole, cela regroupe la production, l'approvisionnement, la vente d'intrants, la production, le traitement post-récoltes et la vente de produits agricoles. Une chaîne de valeur regroupe les activités qui créent et cumulent de la valeur. La valeur se présente sous forme de produits et services (biens tangibles), mais également de connaissances et de compétences (biens intangibles).

Les associations agricoles -les producteurs, les revendeurs d'intrants ou les commerçants- ont leur propre rôle à jouer dans la chaîne de valeur des denrées. Une chaîne de valeur des denrées regroupe plusieurs acteurs agricoles (telles que les associations) et les organisations gouvernementales, les prestataires de services, les partenaires techniques, etc. Une chaîne de valeur graphique se présenter comme suit :



Les associations en agribusiness pour les distributeurs d'intrants, les producteurs, les commerçants et les transformateurs jouent un rôle capital dans le schéma ci-dessus. Le gouvernement, les partenaires techniques et les prestataires de services jouent un rôle de facilitation dans la chaîne, par exemple, ils proposent des services ou appuient les revendeurs d'intrants, les producteurs, les commerçants et les transformateurs, à optimiser la création de valeur comme la production et la commercialisation.

18.1 La Rôle des Associations dans la Chaîne

Le premier rôle d'une association en agribusiness est d'appuyer le groupe qu'elle représente, par exemple les producteurs ou les transformateurs. Elle peut aider ses membres à améliorer leurs activités commerciales par une formation en commercialisation ou en comptabilité, ou encore accroître leurs connaissances techniques sur les produits pour accroître la production ou la commercialisation.

Un autre rôle s'articule autour des liens entre acteurs et représente une des caractéristiques principales de la chaîne de commodités. Dans le schéma ci-dessus, on remarque qu'il existe un lien indéniable entre les distributeurs d'intrants, les producteurs, les commerçants et les transformateurs. Un des rôles des associations agricoles est de créer ses mêmes liens avec leurs membres. Evidemment, un producteur individuel peut entretenir une relation avec un distributeur d'intrants dans la même zone, mais une association de producteurs est en mesure de créer une relation avec une association de distributeurs d'intrants qui profitera à tous les membres plutôt qu'à un seul individu. Le chapitre 19 donne de plus amples informations sur les modèles de partenariats qui existent et la manière dont une association peut renforcer le partenariat avec un autre acteur.

En général, le rôle d'une association agricole dans la chaîne de valeurs peut s'apparenter à des services qu'elle propose à ses membres : PLACE (plaidoyer, avantages financiers, communication et éducation). Les avantages financiers seront le fruit des négociations avec les fournisseurs de crédit (pour l'accès au crédit) et les prestataires de services (pour les réductions de prix). Le plaidoyer a trait aux relations avec les gouvernements pour le plaidoyer et la sécurité. La communication traite de la communication interne entre les membres et la communication externe avec l'ensemble des acteurs, pour entretenir des relations, disséminer les informations ou protéger l'image de marque de la profession. L'éducation s'articule un peu plus autour des membres et peut être utilisée pour parfaire les connaissances, les aptitudes de production et la commercialisation.

Les chaînes de valeurs au Kosovo

Au Kosovo, l'IFDC a provoqué une coopération entre des structures agricoles et créé une chaîne de valeurs énergétiques et des groupuscules composés de fournisseurs d'intrants, de producteurs, des mineurs d'alimentation et des producteurs avicoles. Cela a contribué à accroître la production avicole locale de 54 millions à 164 millions en l'espace de 3 ans. Les associations en agribusiness dynamiques s'avèrent cruciales pour l'évolution des chaînes de valeurs, de groupes et de marchés. Ils servent de vecteurs pour la formation et le transfert de technologies et préconisent une politique de dialogue.

19.

La Renforcement de Partenariats



19. La Renforcement de Partenariats

Le partenariat entre organisations est une relation gagner-gagner à long terme pour atteindre un objectif commun.

Les associations agricoles peuvent avoir plusieurs partenaires. La plupart du temps, ils font partie d'une des catégories d'acteurs clés suivantes :

1. Décideurs (ministères et agences gouvernementales)
2. Producteurs et organisations paysannes
3. Fabricants d'intrants, leurs fournisseurs et leurs structures
4. Commerçants et organisations commerciales
5. Transformateurs et leurs structures
6. Transporteurs et leurs démembrements
7. Banques et institutions de micro finance
8. Autres fournisseurs de services
9. Société civile et ses organisations
10. Chercheurs
11. Instituts d'éducation/formation
12. Services de vulgarisation
13. Consultants privés
14. Bailleurs de fonds et partenaires techniques

Le partenariat peut s'établir à plusieurs niveaux :

- a. **Partage passif de connaissances** : Un acteur partage des idées et des activités avec d'autres acteurs via un mécanisme passif (tel que Internet, les bulletins d'informations, etc.). Ceci relève principalement d'une communication unilatérale (dissémination d'information), mais pas d'un vrai partenariat en tant que tel. Il arrive toutefois que la dissémination d'informations soit le début d'un partenariat actif.
- b. **Partage actif de connaissances** : Deux acteurs échangent des idées et des informations (communication bilatérale) de façon régulière et structurée, par exemple, en se rencontrant, par téléphone, via des invitations réciproques à des rencontres ou événements, etc. Les partenaires échangent des informations dans le but d'atteindre un objectif commun (par exemple, une association en agribusiness et un bailleur de fonds veulent s'assurer que le secteur privé agricole soit impliqué dans tout le processus de décisions en matière d'agriculture).
- c. **Action commune** : Les protagonistes peuvent avoir des objectifs particuliers différents, mais entreprendre conjointement des activités pour obtenir des avantages communs et atteindre un même objectif. Par exemple, une association de distributeurs d'intrants et une association de producteurs peuvent conjointement organiser une campagne de sensibilisation portant sur les intrants contrefaits. L'association de distributeurs veut réduire la concurrence avec les distributeurs mal intentionnés, pendant que

l'organisation de producteurs souhaiterait accroître les rendements de ses membres avec des produits de bonne qualité. L'objectif commun des deux structures est d'obtenir des produits qualitatifs sur le marché des intrants.

- d. **Stratégie commune** : Les acteurs partagent les mêmes objectifs et travaillent ensemble pour les atteindre par des plans d'actions communs. Par exemple, une association de distributeurs et une association d'importateurs d'intrants peuvent avoir une stratégie commune pour relever le niveau de compétences des distributeurs d'intrants. Cela nécessite une formation et la distribution de brochures techniques et de manuels publicitaires, etc.
- e. **Regroupement de ressources**: Les acteurs partagent leurs ressources, même les bureaux, les véhicules ou les ressources humaines (le personnel).

Le niveau de partenariat dépend des acteurs et du contexte. Une organisation de producteurs peut souhaiter le regroupement de ressources et avoir des activités communes avec une association de distributeurs d'intrants. Cependant, elle peut vouloir partager seulement les connaissances de façon active avec un partenaire technique qui préconise l'utilisation sécurisée des produits agrochimiques. Une collaboration peut également commencer à une petite échelle (partage passif ou actif d'information) et devenir progressivement un partenariat à plein temps avec des actions et des stratégies communes.

Des producteurs, des distributeurs et des importateurs sous le même toit

En 2005 au Ghana, trois associations en agribusiness ont inauguré la structure dénommée le Centre de Commerce et d'Information pour les Associations Agricoles du Ghana (GAABIC). Il s'agit des trois organisations suivantes : la Fédération des Associations des Producteurs du Ghana (APFOG), CropLife Ghana et l'Association de Distributeurs d'Intrants du Ghana (GAIDA). Ces trois associations ont des bureaux à GAABIC et ont en partage des ressources comme les ordinateurs, les téléphones, la photocopieuse, le projecteur de données, etc. Elles partagent également le même secrétaire exécutif et autres membres du personnel. Les présidents d'associations se rencontrent régulièrement pour échanger des idées et s'accorder sur des activités communes. Du fait que l'association partage un bureau, le personnel et les ressources, il est plus facile d'organiser des activités communes. Un des avantages est que les transactions commerciales sont souvent effectuées entre membres venant d'associations différentes lorsque celles-ci se rencontrent au bureau.

GAABIC renforce un bon partenariat avec l'Organisation de Producteurs et de Commerçants Agricoles du Ghana (GAPTO). Actuellement, ils partagent activement des informations et organisent des activités conjointes. GAABIC espère que GAPTO sera également des leurs ; les producteurs, les distributeurs, les importateurs et les commerçants seront alors sous le même toit.

19.1 Pourquoi Renforcer les Partenariats?

Le renforcement d'un partenariat n'est pas un objectif personnel. L'union fait la force, dit-on. Deux institutions (ou plus) renforcent un partenariat parce que c'est plus facile, plus rapide, moins cher, plus efficace et plus tangible d'atteindre ensemble un objectif commun, plutôt que de le faire à titre individuel. Par conséquent, plus il y a des complémentarités en matière d'expertise et en ressources ou réseau de partenaires, plus le partenariat sera concluant.

Il est possible d'atteindre des objectifs communs en partageant un ou plusieurs éléments suivants :

- Les responsabilités
- Les risques
- Les ressources humaines
- Les compétences
- Les fonds

Il y a des avantages communs au partenariat (atteinte du même objectif) mais également les avantages spécifiques à chaque partenaire (l'acquisition d'une nouvelle technologie ou d'informations supplémentaires). Le partenariat sera idéal si les avantages sont partagés entre partenaires.

Dans la plupart des cas, un partenariat sera efficace pour une période bien définie, jusqu'à ce que les objectifs communs soient atteints. Par exemple, une association de distributeurs d'intrants peut renforcer un partenariat avec un partenaire technique ou un consultant pour accroître les compétences de ses membres en gestion. Une fois le programme de formation terminé et les résultats attendus atteints, le partenariat peut être dissout ou réorienté vers un nouvel objectif commun tel que l'agrément de tous les partenaires.

19.2 Les Piliers d'un Partenariat Dynamique

Un partenariat concluant repose sur quatre piliers :

1. Valeurs communes

Si une association éprouve le besoin de développer une alliance avec un partenaire, l'une des étapes les plus difficiles consiste à choisir le meilleur partenaire potentiel. Pour collaborer et renforcer une collaboration crédible, il est capital que les partenaires partagent des valeurs clés (telles que les technologies, la sécurité alimentaire ou le rôle du secteur privé). Cela permet aux partenaires de trouver ensemble un consensus sur les objectifs ainsi que les voies et moyens pour y arriver.

Lorsqu'on envisage de renforcer un partenariat et une fois le partenaire potentiel identifié, il faut répondre aux questions suivantes :

- a. Quelles sont les valeurs, la mission et les activités principales de ce partenaire ? Y a-t-il une synergie possible avec notre association ?
- b. Quelles sont les ressources et l'expertise de ce partenaire ? Existe-t-il des complémentarités avec notre association ?
- c. Qu'est-ce que notre association attend de ce partenaire ?
- d. Que peut offrir notre association à ce partenaire ?

2. Transparence

La transparence est un élément crucial pour la confiance entre partenaires. La collaboration doit être structurée, les rôles et les attributions de chaque partenaire clairement définis et la communication bilatérale, empreinte de respect, d'honnêteté. C'est seulement là que la confiance pourra s'installer entre les partenaires. Il faut éviter de taire les ordres du jour. Il est important que chaque partenaire désigne une personne à contacter -un point focal- qui coordonnera la collaboration quotidienne au nom de son institution.

3. Plan d'action commun

La collaboration peut se formaliser par un accord de partenariat ou une convention. Ce document représente le cadre de travail officiel du partenariat, il explique pourquoi, comment et pendant combien de temps et dans quels domaines les partenaires vont collaborer. Toutefois, pour qu'un partenariat devienne réalité, il est également indispensable de développer un plan d'action commun (biannuel ou trimestriel) pour asseoir précisément les rôles ; de quelle façon et à quel moment. La plupart du temps, les partenariats se résument à une signature sans plan défini. Un plan d'action commun est le fil conducteur de la mise en œuvre du partenariat, il doit être assez flexible pour y inclure des opportunités et adapter les actions en fonction des besoins réels.

Pour établir un partenariat dynamique et optimiser ses bénéfices, il est inutile d'attendre l'évaluation annuelle pour évaluer le plan d'action. L'association et le partenaire doivent veiller régulièrement à sa mise en œuvre et prendre les mesures palliatives si nécessaire.

4. Intérêts mutuels

En fin de compte, au terme de la période du plan d'action commun, les deux partenaires doivent évaluer la mise en œuvre du plan d'action précédent et partager les résultats. Le partenariat ne devient viable que s'il apporte une valeur ajoutée à chaque partenaire, ce doit être une relation où tout le monde y trouve son compte. L'association et le partenaire doivent évaluer les intérêts mutuels de la coopération : les objectifs ont-ils été atteints, le partenariat a-t-il permis aux deux partenaires de faire mieux que s'il fonctionnait tout seul ?

De plus, chaque partenaire doit évaluer ses propres bénéfices tirés de la collaboration tel que de nouvelles compétences au sein de son personnel ou la possibilité de pouvoir utiliser le réseau du partenaire. Ces bénéfices peuvent être évalués lors de l'évaluation annuelle, puis au terme du partenariat comme cela a été défini dans la convention de partenariat ou de l'accord de partenariat.

19.3 Comment Renforcer un Partenariat

Il n'est pas indiqué de simplement se diriger vers un partenaire et lui demander de l'aide. Si une association veut renforcer un partenariat, il faut prendre certaines mesures. Tout d'abord, un partenaire se choisit avec prudence. Qui est en mesure d'aider l'association à atteindre ses objectifs et ses intérêts ? Chercher des acteurs qui ont les mêmes objectifs et les mêmes valeurs, dont les avantages et intérêts

sont identiques et ceux qui sont complémentaires à l'association. Qui est en mesure de créer une situation où tout le monde y trouvera son compte ?

Après avoir ciblé ce qui précède, il est important de réfléchir à des questions vitales :

1. **Qu'est-ce que l'association attend de son partenaire ?** Un partenariat ne se résume pas à un partenaire qui donne de l'argent à l'autre. Penser aux relations et aux réseaux, aux connaissances ou aux compétences et aux informations dont peut disposer le partenaire, etc.
2. **Qu'est-ce qu'une association peut offrir à son partenaire ?** Il arrive souvent que ce volet soit occulté bien qu'un partenariat fonctionne bilatéralement et que chaque partenaire doit en récolter les fruits. Assurez-vous qu'une proposition soit réaliste et possible. Ne pas promettre monts et merveilles si vous n'êtes pas sûr d'honorer vos engagements. Souvenez-vous du fondement de l'adhésion, (cela est utile pour ceux qui veulent atteindre les producteurs, les distributeurs ou les commerçants et avoir recours à l'association en temps que point focal), des informations (les ventes et les marchés sur les produits fabriqués ou commercialisés), des compétences (agencements des programmes), etc.
3. **Quelles mesures doivent être prises pour établir ce partenariat ?**
 - a. Réunir des informations sur le partenaire (par les sites Web, les brochures, les plans d'actions, les rapports annuels, etc.).
 - b. Préparer la documentation sur l'association.
 - c. Figurer sur la liste de distribution du partenaire.
 - d. Envoyer régulièrement des informations sur l'association à un partenaire.
 - e. Cibler les domaines de collaboration, formuler et proposer une collaboration concrète.
 - f. Prendre attache avec le partenaire pour échanger sur la proposition.
 - g. Faire un suivi de la rencontre (en leur envoyant le compte-rendu ou un rappel).
 - h. Organiser une activité commune.
 - i. Donner un retour d'informations après l'activité.

19.4 Partenariat avec un Bailleur de Fonds

Dans le chapitre 5.3 relatif au soutien d'un bailleur de fonds, il avait déjà été dit qu'une association peut obtenir l'appui d'un donateur, d'un partenaire technique, d'un projet ou d'une ONG (Organisation Non Gouvernementale). Un partenariat avec un bailleur de fonds a sa propre particularité mais aussi ses pièges.

Un partenariat avec un bailleur de fonds peut être solide et si la chance sourit à l'association, les bailleurs de fonds viendront vers elle et manifesteront un intérêt. Toutefois, la plupart du temps, l'association doit faire le premier pas. Lorsqu'il est question d'établir un partenariat avec un bailleur de fonds, toutes les conditions

énumérées ci-dessus (valeurs communes, transparence, plan d'action commune et avantages mutuels) doivent être prises en considération et être le fondement de la collaboration.

Collaboration mutuellement bénéfique

Comme précédemment stipulé, la principale erreur que commettent les associations en cherchant des appuis financiers est de se diriger vers le bureau de quelqu'un et lui réclamer des fonds. Chaque association et chaque bailleur de fonds a ses propres objectifs. Si un projet veut améliorer des variétés de semences pour le riz, il n'a aucun intérêt à appuyer une association de producteurs qui évolue dans la production de farine de manioc. Une ONG spécialisée dans la culture biologique a très peu de chance d'apporter son soutien à une association de distributeurs d'intrants agricoles. Un bailleur de fonds ne sera enclin à accorder son soutien que si la collaboration contribue à atteindre ses objectifs. Garder à l'esprit qu'un partenariat est avant tout une collaboration où tout le monde y trouve son compte. Si l'association n'est pas en mesure de cibler ces valeurs communes, et qu'elle n'a rien d'autre à offrir au bailleur de fonds, il est inutile de demander du soutien.

Implication du bailleur de fonds

Afin de garantir une bonne collaboration, le document signé entre l'association et le bailleur de fonds doit intégrer les modalités du processus de suivi. Quelque soit l'accord, que le bailleur de fonds donne les ressources en espèces ou en nature, cela devrait faire l'objet d'audits des états financiers de l'association par rapport aux fonds reçus. Cela est normal et ne doit pas être perçu comme un manque de confiance. Quoiqu'il en soit, les états financiers de l'association sont publics et en temps que partenaire fiable, elle ne doit rien avoir à cacher. Par conséquent, de bons états, qu'ils soient financiers ou autres, sont importants et justifient les dépenses et les actions de l'association. Le bailleur de fonds peut éventuellement donner des conseils ou faire des suggestions si les décisions prises par l'association ne correspondent pas aux objectifs du partenariat. Certaines associations trouvent que l'implication du bailleur de fonds est assez ennuyante, occultant le fait que l'appui financier du bailleur de fonds influera sur son indépendance. Si cela est justifié, l'intérêt du bailleur de fonds peut être utilisé pour prendre des mesures palliatives.

Vers l'autonomie

Le début de ce chapitre précise que le partenariat peut s'établir à plusieurs niveaux. C'est également valable pour un partenariat avec des bailleurs de fonds. L'association peut leur envoyer les bulletins d'information et les inviter aux rencontres, elle peut inviter les membres de l'association à ses activités, etc. Quelques fois, la collaboration va au-delà du partenariat, par exemple lorsqu'un projet crée une association, organise toutes les activités et fournit du personnel. Bien que dans ce cas précis, l'association est très peu indépendante, il convient de garder à l'esprit que le projet prendra fin. Si l'association veut toujours exister après le départ du bailleur de fonds, elle doit élaborer une stratégie pour continuer d'exister et renforcer ses propres capacités à travailler pour acquérir son

indépendance. Cela signifie qu'une association doit disposer des éléments suivants, à titre personnel :

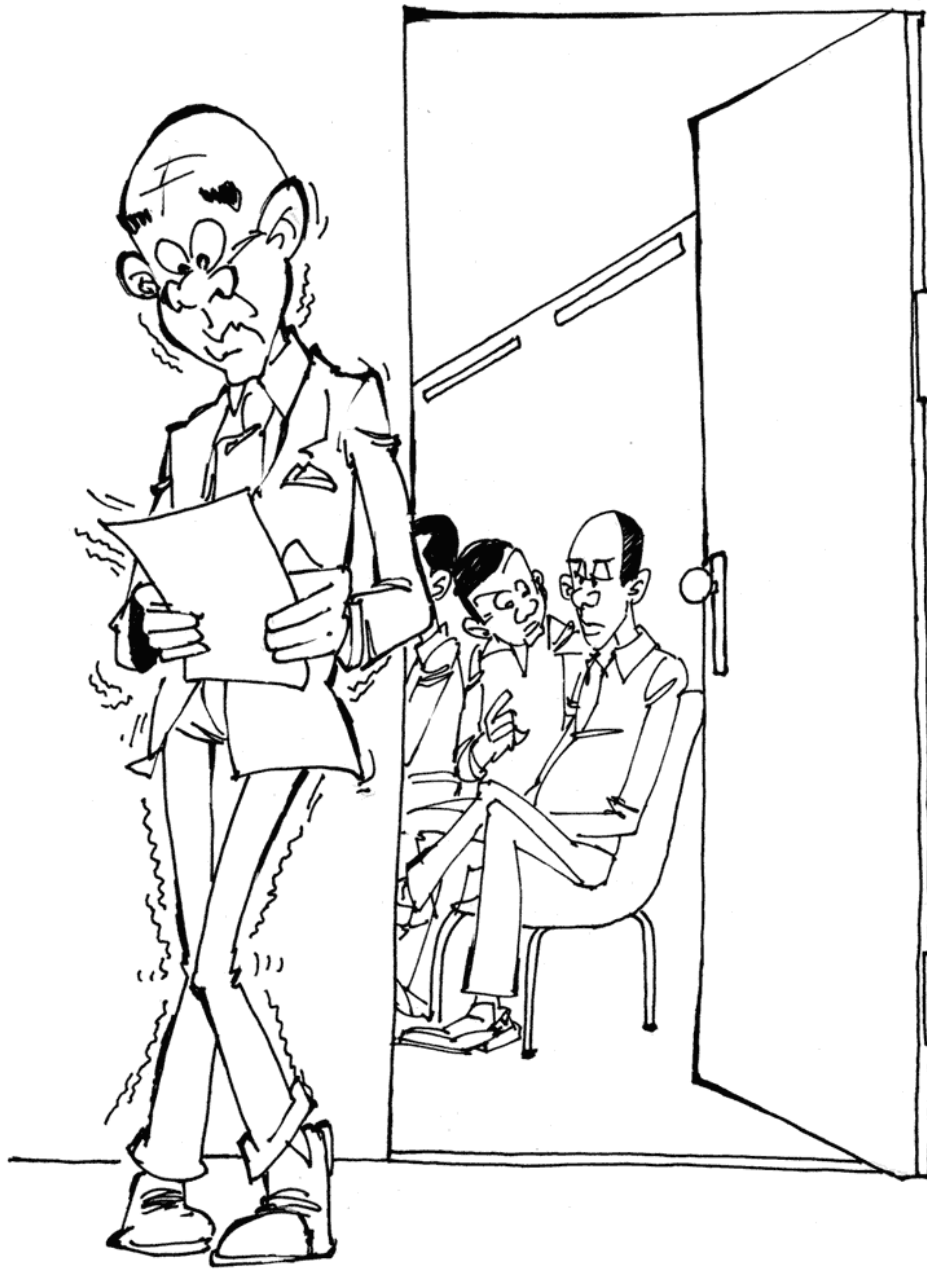
- Des comptes bancaires.
- Du personnel (même s'ils sont payés par le bailleur de fonds, ils doivent être inscrits sur le registre des salaires de l'association).
- Des activités (si le bailleur de fonds fournit les fonds, l'association doit gérer la logistique, écrire des invitations sur son propre papier entête, rédiger le rapport d'activités et financier, etc.).
- Un budget (même si la plupart des fonds proviennent du bailleur de fonds).

Il est très vital que les membres règlent leurs cotisations dès le début et qu'ils s'acquittent de leurs contributions pour toutes les prestations de service proposées par l'association. L'argent peut être utilisé au terme du soutien financier du bailleur de fonds.

L'IFDC appuie les associations à identifier les partenaires et à les renforcer.

20.

Les Réunions



20. Les Réunions

La plupart des membres trouvent les rencontres ennuyantes et pensent que c'est une perte de temps parce qu'elles ne sont pas bien préparées et se terminent toujours par des débats interminables sans prises de décisions. Par conséquent, l'association doit préparer les rencontres et faire en sorte qu'elles soient captivantes pour les membres.

20.1 Préparer une Réunion

Il y a trois mesures à prendre pour l'organisation d'une rencontre :

1. Programmer la rencontre.
2. Informer les membres.
3. Préparer la rencontre (penser aux retombées éventuelles).

1. Comment programmer une rencontre

Pour programmer une rencontre, il faut tenir compte des questions suivantes : Pourquoi, Quoi, Qui, Quand et Où ?

- *Pourquoi* : Dans quel but est organisée la rencontre ? Quelles sont les raisons de la tenue de cette rencontre ?
 - Donner des informations aux membres.
 - Prendre des décisions.
 - Organiser un évènement (une foire, une journée en plein air).
 - Discuter des thèmes pressants et de ceux qui le sont moins.

Organiser une rencontre simplement pour se conformer aux statuts n'est pas une raison valable. Si vous êtes une association dynamique, les rencontres se tiendront régulièrement et seront conformes aux termes des statuts.

- *Quoi* : Quel but cette rencontre doit-elle atteindre ? Quels sont les objectifs et les retombées attendues ?
- *Qui* : A qui est destinée cette rencontre ? Qui sera invité ? Est-il indispensable que tout le monde y participe ? Les partenaires doivent-ils être invités ?
- *Quel lieu* : le lieu. Où doit se tenir la rencontre ?
- *Quand* : la date, l'heure et le programme.

2. Comment informer les partenaires

La prochaine étape consiste à informer les invités de la tenue de la rencontre. Les cinq premières étapes commençant par la lettre Q (les 5 Q) (**pour**quoi, **q**uoi, **q**ui, **q**uel lieu et **q**uand) doivent être précisées aux invités. Il faudra également leur expliquer ce qu'on attend d'eux. Si une révision des statuts est inscrite à l'ordre du jour, les invités doivent savoir s'ils doivent élire un comité ou voter pour modifier les statuts. S'assurer qu'ils ont le temps de se préparer en leur faisant parvenir des documents ou une genèse d'information et en leur envoyant leur invitation à temps.

3. Comment préparer une rencontre

Pour préparer une rencontre, il faut établir un ordre du jour. Souvent, le secrétaire exécutif s'en charge. Toutefois, cela doit être fait de concert avec les membres. Tout le monde doit avoir l'occasion d'inscrire des thèmes sur l'ordre du jour.

Habituellement, il faut suivre la chronologie suivante lors d'une rencontre :

- **Ouverture** : Dire aux invités l'objet de la rencontre (événement spécial, rencontre annuelle), présenter les participants (présentation des nouveaux membres), décider qui présidera (seulement si la rencontre est officielle) ou sera le médiateur et qui se chargera d'établir le procès-verbal.
- **Procès-verbal de la rencontre précédente** : Un exemplaire a-t-il été donné à tout le monde, y a-t-il des modifications ? Ont-elles été approuvées par tous ?
- **Echanger sur les thèmes inscrits à l'ordre du jour** (commencer avec les plus importants).
- **Echanger sur les divers** soulevés au cours de la rencontre.
- **Résumer** les éléments abordés, les décisions prises, les actions à entreprendre et déterminer qui est l'instigateur de cette action.
- **Clore** la rencontre: Dire à quel moment le procès-verbal sera prêt, quand aura lieu la prochaine rencontre et de quelle manière le suivi sera fait.

Normalement, il doit y avoir un secrétaire de séance pendant la rencontre. En général c'est un membre du personnel. Le résumé est souvent négligé, toutefois, il est important que tout le monde sache quelles décisions ont été prises, quelles actions doivent être entreprises et qui est l'instigateur d'une action spécifique. S'assurer que toutes les décisions et actions à prendre sont inscrites sur des feuilles, de manière à ce qu'elles soient visibles par tous et envoyer un résumé des décisions à tous les membres dans les plus brefs délais.

Il est tout aussi important d'établir une durée pour chaque thème. S'il faut plus de temps que prévu, il vous appartient de décider si les thèmes inscrits à l'ordre du jour doivent être abordés à la prochaine rencontre ou si le thème est important, dégager du temps supplémentaire en fin de rencontre. Essayer de respecter l'emploi du temps parce qu'il se peut que les participants aient programmé d'autres activités après la rencontre.

Résultats attendus

Après avoir arrêté l'ordre du jour, penser aux résultats attendus de la rencontre. Par exemple : l'article inscrit à l'ordre du jour stipule qu'une organisation partenaire organise un atelier de formation pour les associations agricoles de la région. Il y a plusieurs objectifs et résultats possibles pour chaque thème. Par exemple :

- Objectif : Décider si une association doit envoyer quelqu'un à cet atelier.
Résultat : Une décision sera prise si l'association doit y envoyer quelqu'un.
- Objectif : Obtenir l'accord du groupe pour savoir qui ira à cet atelier.
Résultat : La personne est désignée.
- Objectif : Informer les membres que Monsieur X participera à l'atelier.
Résultat : les membres sont informés que Monsieur X y participera.

Pour obtenir des résultats clairs, il faut fixer des objectifs avant le début de la rencontre et les partager avec tous les invités. Le cas échéant, les invités auront des attentes différentes et les débats s'articuleront autour d'objectifs différents.

Il est important d'établir un ordre du jour afin que la rencontre ne se termine pas par des débats inutiles sur des thèmes peu importants. C'est également une manière d'orienter les débats. Il appartient au président et au modérateur d'éviter que les débats ne digressent vers des thèmes secondaires.

Autres détails utiles

- **Planification de l'ordre du jour** dans un contexte plus vaste : Considérer la rencontre comme un ensemble plus complet. Les rencontres ne sont pas des événements isolés. Elles font partie d'une série de rencontres et d'activités annexes. Pendant la rencontre essayer d'établir un lien avec d'autres rencontres et activités.
- **Option pour les préparatifs** préalables à la rencontre : Ne pas inscrire plusieurs thèmes à l'ordre du jour pour ne pas accabler les membres. Former de petits groupes pour préparer certains thèmes inscrits à l'ordre du jour. Par exemple : préparer une suggestion pour définir le lieu de la formation en laissant le choix d'une alternative.
- **Planification des sessions** : Il est important de programmer une session avec un petit groupe de personnes avant chaque rencontre. Cela permet de ne pas s'éloigner du sujet et de partager les tâches.
- **Distribuer les dépliants et le matériel** au moins une semaine à l'avance.
- **Préparation des membres** : Les membres de l'association doivent se préparer seuls en lisant préalablement tous les documents nécessaires et en élaborant une liste d'observations et/ou de questions.
- **Rendre la rencontre intéressante** : On doit inscrire à l'ordre du jour des thèmes particuliers qui intéressent les membres, par exemple le processus d'accès au crédit. Les partenaires ou les personnes ressources doivent être invités pour informer les membres sur les nouvelles variétés de produits ou sur d'autres thèmes. Il est important de rendre la rencontre courte afin de la contenir dans les délais impartis.

20.2 La Rôle du Président et des Membres

Le président de la rencontre est responsable de la tenue de la rencontre et de son orientation vers une conclusion bien précise. Le président de l'association n'est pas tenu de siéger à la rencontre ; n'importe quel membre peut le faire.

Les règles fondamentales pour diriger une rencontre sont les suivantes :

1. **Toujours commencer la rencontre à l'heure et suivre un ordre du jour précis.** Le but de l'ordre du jour est de gagner du temps et de ne pas s'éloigner du cadre de la rencontre. Ne pas perdre du temps en s'éloignant de l'ordre du jour sans raison valable. Le président peut demander à un chronométrateur de l'aider dans ce sens.

2. **Ne pas laisser de temps mort.** L'intérêt baisse lorsque l'action ralentit. Il faut faire en sorte que le maximum de membres participe aux débats. Les réponses doivent être concises et directes.
3. **S'exprimer clairement.** Si quelqu'un a du mal à se faire entendre, cela sera difficile. Il faut faire une expérimentation. Si cela s'avère nécessaire, utiliser un marteau pour rétablir l'ordre et obtenir le silence avant que quelqu'un d'autre ne s'exprime.
4. **Insister sur la discipline.** Lorsque des échanges simultanés se suivent, c'est la cacophonie et on ne peut rien faire. Le président doit demander aux membres d'être disciplinés de façon à ce que tout le monde puisse apporter sa contribution chacun à son tour.
5. **S'adresser au groupe, pas à des individus.** Les conversations isolées sont inconvenantes, elles perturbent la rencontre et ne rapportent rien. Si les membres sont constamment entraînés de chuchoter, il faut leur demander poliment de prendre la parole et de partager leurs idées pour en faire profiter toute l'assistance.
6. **Aider les dirigeants à se faire entendre et à se faire comprendre.** Le président doit s'assurer que toute personne qui prend la parole s'exprime clairement et de façon audible. Interrompre les débats si c'est nécessaire et répéter ce qui a été dit de manière à ce que tout le monde soit entendu.
7. **Résumer.** Résumer ce que l'orateur a dit et obtenir une décision.
8. **Garder le contrôle des débats, mais être flexible vis-à-vis des opinions libres.** Encourager les critiques constructives ou les opinions contradictoires. Demander de l'aide. Clarifier les thèmes en obtenant un consensus.
9. **Ne pas couper la parole à la personne qui s'exprime.** Le président doit poser des questions en cas de désaccords entre intervenants mais doit rester neutre.
10. **Demander la parole en tant que participant pour faire une observation.** S'il y a un conflit d'intérêt pour le président, la présidence doit momentanément être transférée au vice-président ou à une autre personne qui n'a pas d'intérêt personnel direct.
11. **Demander des réactions.** Conclure les échanges par une demande de motion de la rencontre ou une directive pour adopter une autre action. Si une motion est suggérée, un vote sera nécessaire pour obtenir une approbation officielle ou un refus.
12. **Résumer et récapituler.** Au terme de chaque thème inscrit à l'ordre du jour et à la fin de la rencontre, vérifier que les thèmes spécifiques ont été convenablement traités.

Contributions des membres lors des rencontres

Les membres ont des tâches à remplir lors d'une rencontre. Les points suivants peuvent contribuer à les améliorer.

1. **Étudier attentivement l'ordre du jour.** Lorsqu'un ordre du jour est fixé avant une rencontre, écrire le lieu et l'heure et étudier attentivement les thèmes inscrits à l'ordre du jour. S'il y a un sujet incompréhensible, prendre attache avec le siège de l'association et leur demander des précisions.
2. **Se conformer à l'ordre du jour pendant la rencontre.** Attendre que le président autorise de discuter sur des thèmes non inscrits à l'ordre du jour

avant d'aborder un autre sujet. C'est une marque de respect envers le président mais assurer la fluidité de la rencontre.

3. **Demander l'objet exact de la rencontre.** Déterminer au préalable comment contribuer.
4. **Prendre des notes pendant les échanges et les résumer avant de parler.** Un responsable n'est pas là pour faire des discours mais pour apporter des informations importantes. Ne pas perdre du temps avec des discours.
5. **S'exprimer clairement dans un timbre de voix perceptible par tous.** Présenter ses observations quand tout l'auditoire vous écoute. Le président doit garantir une bonne atmosphère de discussions.
6. **Les conversations isolées sont distrayantes et devraient être évitées.**
7. **Faire des observations concises et directes.**
8. **Aider le président à éviter les échanges inutiles.** Si des échanges s'éternisent inutilement, ou s'il s'avère qu'il faut faire des recherches sur le thème, interrompre et demander poliment à la personne qui préside s'il est possible de reporter le thème à une prochaine rencontre, ou de le confier à un comité qui sera affecté à ce thème spécifique pour le traiter. C'est une des meilleures méthodes pour s'assurer que le thème est convenablement traité et que la rencontre prendra fin à l'heure.
9. **Ne pas hésiter de commenter, porter des critiques constructives ou marquer son désaccord.** Maîtriser son sujet et demander le soutien des membres qui croient en ce que l'on fait.
10. **Laisser les autres acteurs s'exprimer jusqu'au bout.** Poser des questions en temps opportun. S'assurer que les observations soient entièrement éclaircies par rapport au sujet, pas vis-à-vis de l'individu. Eclaircir les points spécifiques de désaccord, ainsi qu'un récapitulatif direct, de façon à ce que tout le monde comprenne.
11. **Demander la parole au président.** Demander la parole au président et ne pas engager de débats de groupe. On pourrait perdre d'importantes contributions dans les échanges, alors qu'elles peuvent avoir un impact réel sur les décisions finales.
12. **Les dissidents.** Il existera toujours des dissidents ou des individus qui expriment des points de vue contradictoires sur des thèmes particuliers. Demander aux autres de résumer leurs conclusions. Si vous avez fait vos devoirs préalablement à la rencontre, ils auraient également dû le faire. Cela permet de faire un examen plus approfondi d'un concept qui peut être hautement constructif lorsqu'il est entièrement assimilé.
13. **Soyez patient avant de faire une motion.** Ne pas précipiter les débats. Il vaut mieux faire une pause ou reporter la motion (reporter une décision à une prochaine rencontre, ou la confier à un comité) qui prendra une décision dans la précipitation, à condition que le thème ne soit pas limité dans le temps.
14. **Nouveaux membres.** Les nouveaux dirigeants d'un conseil ont souvent l'impression qu'il s'agit simplement d'être attentif. C'est inexact. Les nouveaux membres du conseil sont élus pour représenter leurs membres, du fait de leur perspicacité et de leur jugement probant. Il faut également garder à l'esprit qu'ils doivent aussi échanger avec le personnel administratif de l'association au même titre que le président.

20.3 La Liste de Contrôle des Rencontres

Préparation d'une rencontre

- **Motif et Objectifs** : Soyez informé de l'objet de la rencontre et formulez immédiatement les objectifs. Pensez aux résultats que vous souhaitez obtenir par rapport à tous les thèmes inscrits à l'ordre du jour, et les voies et moyens pour y parvenir.
- Donnez l'occasion aux invités d'apporter leur **contribution** à la rencontre. Apprêtez-vous à réagir par rapport à cela (cela doit aller de pair avec le motif et les objectifs).
- **L'ordre du jour** :
 - Fixez un ordre du jour et faites un emploi du temps pour chaque thème inscrit à l'ordre du jour. Les petites rencontres manquent souvent d'ordre du jour parce qu'elles ne sont pas "assez importantes". Si la raison n'est pas assez importante, il n'y a pas de rencontre.
 - Ne surchargez pas l'ordre du jour. Voyez ce qui peut déjà être fait avant la tenue de la rencontre et ce qui peut être fait après.
 - Envoyez l'ordre du jour aux participants de la rencontre avec tous les documents nécessaires (lecture avancée ou devoirs) pour qu'ils puissent se préparer en conséquence. Si les participants doivent voter quelque chose, assurez-vous qu'ils sachent à l'avance de quel thème il s'agit, et quelles sont les procédures de vote.
- Envoyez **l'invitation**, l'ordre du jour et les documents nécessaires **à temps**. Même s'il n'est pas possible de donner des informations à l'avance, cela doit être communiqué aux participants dès leur arrivée.
- Si les invités viennent d'horizons divers, il est indiqué de mettre sur pied un **comité consultatif** des parties concernées venant de régions ou de représentations différentes. Le Conseil peut débattre de thèmes concernant leur région pour obtenir des contributions plus structurées lors de la rencontre nationale
- Une **liste de contrôle des tâches** est très utile pour s'assurer qu'elles sont toutes exécutées. Cette liste doit préciser qui fera le travail et à quel moment il terminera. Pour les rencontres ordinaires, la liste de contrôle peut être intégrée dans les Procédures Opérationnelles (voir aussi le chapitre 9.1) qui seront améliorées après chaque rencontre et utilisées pour programmer les rencontres suivantes.

Aménagement de la salle

Quelqu'un doit se charger de vérifier la salle avant le début de la rencontre :

- Assurez-vous qu'il y a suffisamment de chaises.
- Si possible, installez les gens en cercle ou en demi cercle pour encourager les interactions (cela n'est possible qu'avec un nombre limité de participants).
- Vérifiez que les personnes au fond de la salle entendent ce qu'on dit au premier rang.

- Assurez-vous que tous les équipements dont vous avez besoin sont disponibles (les papiers Padex, les marqueurs, les brochures et les dépliants ou les autres documents, les cahiers et les stylos).
- Installez une horloge ou une montre sur la table principale pour garder le temps.
- Vérifiez que les boissons et les repas sont disponibles.

Début de la rencontre

- Assurez-vous que tout le monde possède l'ordre du jour et tous les documents nécessaires. Gardez par devers vous quelques exemplaires supplémentaires.
- Commencez à l'heure. N'attendez pas les retardataires plus d'un quart d'heure.
- Demandez à quelqu'un de faire le procès-verbal de la rencontre.
- S'il y a des changements sur l'ordre du jour, informez les membres.
- Présentez les nouveaux membres.

Durée de la rencontre

- Gardez la notion du temps à l'esprit et conformez-vous à l'ordre du jour. Accordez un petit moment de répit après chaque thème inscrit à l'ordre du jour. Si des thèmes surviennent et qu'ils ne font pas partie de l'ordre du jour mais qu'il faut tout de même en discuter, faites en sorte que cela s'inscrive dans le cadre d'un ordre du jour isolé au terme de la rencontre ou reportez-le à la prochaine rencontre. Si un thème prend trop de temps, envisagez une rencontre spéciale pour aborder le sujet.
- Ne vous servez pas de siège du président à mauvais escient pour émettre des opinions personnelles. Si un thème doit faire l'objet d'échanges, demandez la parole comme le font les autres participants.
- Répétez les décisions importantes ou les observations utiles qui ont été formulées. Au terme de la rencontre, résumez les décisions prises au cours de la rencontre.
- S'il est question d'un vote, expliquez très clairement les procédures et informez les participants de ce qu'implique un vote.
- Essayez de donner aux membres l'impression qu'ils font partie de la rencontre pour qu'ils restent actifs et éveillés.

IFDC donne des formations au cours desquelles les participants apprennent à organiser leurs rencontres de manière à la fois plus efficace et efficiente.

21. Le Leadership et la Dynamique de Groupe



21. Le Leadership et la Dynamique de Groupe

Au sein de chaque groupe il y a des dynamiques qui entraînent certains comportements de groupe. Ces dynamiques de groupe influenceront sur la performance du groupe. Le commandement peut également avoir un impact sur le comportement du groupe.

21.1 Le Leadership

La plupart des groupes ont un leader. Cela peut être officiel (par exemple : un président élu) mais également officieux (par exemple : un participant dynamique au cours d'un voyage d'études). Il existe des dirigeants à chaque niveau d'une association. Le président est le dirigeant élu pour toute l'association. Chaque comité a un président, les succursales des districts ont des dirigeants, officiels ou officieux et le secrétaire exécutif sera le dirigeant du personnel.

Profil d'un bon leader

Être un leader ou dirigeant n'est pas chose aisée, être un bon leader l'est encore moins. Nous connaissons tous des leaders qui ne communiquent pas avec les autres, ne prennent pas de décisions ou qui le font sans consulter qui que ce soit, ne savent pas déléguer, etc. Il existe plusieurs sortes de leaders. Mais en général, nous qualifions de bon leader une personne qui a toutes ou presque toutes les compétences ci-dessous :

- Il/elle est honnête.
- Il/elle communique avec les autres et les écoute.
- Il/elle s'exprime convenablement devant un auditoire.
- Il/elle partage avec les autres et n'essaie pas de tout s'accaparer.
- Il/elle délègue les tâches aux autres.
- Il/elle sait prendre des décisions.
- Il/elle prend l'avis d'autrui avant de prendre des décisions, mais sait également prendre des décisions sans recueillir d'avis lorsqu'il s'agit de questions pressantes.
- Il/elle est là pour servir les autres et non l'inverse.

Un bon leader d'association :

- Il/elle est solvable (il paie ses contributions à temps).
- Il/elle comprend les attentes des membres et sait agir en leur nom.
- Il/elle connaît le fonctionnement d'une association et est au courant des plus récentes activités de l'association.
- Il/elle explique bien l'objectif de l'association.
- Il/elle est enclin à aider les membres à devenir de nouveaux dirigeants.

- Il/elle est respecté par les membres de l'association et les autres.
- Il/elle est actif dans les évènements et activités de l'association.

Election des leaders

Il y a un adage qui dit que les gens n'ont que les leaders qu'ils méritent. C'est la même chose en ce qui concerne les associations. Les membres sont responsables des leaders qu'ils élisent même s'ils sont de mauvais leaders. Par conséquent, il est important d'élire les leaders en s'entourant de précautions. L'âge avancé, la fortune, la masculinité ou être l'ami d'un important homme politique ne sont pas les critères d'un bon leader.

Lorsqu'on élit un leader, il faut penser au type de leader dont l'association a besoin. Si l'association est dans sa phase embryonnaire, il est plus indiqué d'élire un leader qui a une certaine expérience du renforcement des associations. Le leader de l'association doit être un travailleur acharné et prédisposé à sacrifier du temps à l'association, plus particulièrement au début, lorsque les exécutifs doivent faire beaucoup de choses. Plus tard l'association aura besoin de quelqu'un qui est un bon porte-parole pour le renforcement des capacités et qui entamera les activités de plaidoyer et qui pourra orienter l'association vers la durabilité.

Il est difficile de choisir de bons leaders quand une association en est à sa phase de démarrage parce que les membres se connaissent très peu. Par conséquent, il est recommandé que les nouvelles associations élisent un conseil intérimaire pendant la première année et que des élections se tiennent après. Au cours de la première année, le conseil intérimaire a la latitude de prouver qu'il est capable de faire le travail et de nouveaux dirigeants peuvent également émerger de ce peloton.

Conseil intérimaire des producteurs au Ghana

Lorsque la Fédération des Associations des Producteurs du Ghana (APFOG) a tenu son assemblée générale constitutive, les organisations de producteurs présentes ont décidé d'élire un conseil d'administration intérimaire pour 1 an plutôt qu'un conseil permanent. La raison est qu'aucun des membres du moment n'avait l'expérience pour conduire une organisation plurielle, bien que tous étaient des leaders d'associations régionales ou nationales. Les membres se sont dit que le conseil intérimaire permanent avait 1 an pour faire ses preuves. Suite à cela des élections annuelles se tiendraient pour élire le conseil permanent au cours duquel les agents auraient un mandat de 3 ans. Le conseil intérimaire était composé de 11 membres et le conseil permanent n'en comptait que 7. Cela était dû au fait que APFOG n'avait pas de personnel depuis le début de l'année et voulait partager les multiples tâches à effectuer avec un plus grand groupe. Après la première année, 5 des 11 exécutifs ont été élus au conseil permanent.

Renforcement de leadership

Le commandement est un facteur important pour la réussite d'une association. Une association qui compte parmi ses membres un groupe de leaders compétents est plus performante. Une association a besoin de leaders neufs qui ont des idées neuves, de façon à renforcer un nouveau leadership. Il y a des leaders naturels et d'autres qui ne le deviendront jamais. Nombreux sont les gens qui peuvent apprendre à devenir des leaders si on leur en donne la chance. Les premiers leaders d'une association sont souvent toujours en poste après 5 ans, voire 10 ans. Le risque est que l'association devient la propriété d'une seule personne avec tout

son corollaire de pièges (centralisation des prises de décision, pas d'idées nouvelles, manque de crédibilité, faible implication des membres, coupé de la base, etc.)

Pour renforcer un nouveau leadership, une association doit :

1. Donner des formations à certains membres pour qu'ils deviennent de bons leaders.
2. Fixer un mécanisme de rotation progressive et fluide des leaders de l'association.

La permutation des leaders doit être proportionnelle à chaque élection afin qu'il y ait toujours un mélange de jeunes leaders avec d'autres plus expérimentés. Par exemple, si le mandat d'un leader dure 2 ans, l'association peut décider (et l'inscrire dans ses statuts) d'élire seulement 50% de nouveaux leaders annuellement. Les premiers leaders demeureront des personnes ressources pour l'association. Forts de leur expérience, ils peuvent toujours être très utiles comme conseillers ou présidents de comités.

21.2 La Dynamique de Groupe

Votre association existe grâce à des membres qui partagent les mêmes objectifs. Néanmoins, ils peuvent avoir des objectifs ou des idées différentes sur la façon d'atteindre ces objectifs et cela peut entraîner des troubles voire une dislocation de l'association. Par conséquent, il est capital que tout le monde soit d'accord.

Il y a deux points cruciaux à prendre en considération :

1. La communication avec les membres.
2. L'implication des membres.

Communication

Afin d'éviter les idées et objectifs divergents, il est important que les membres soient informés de ce qui se passe dans l'association et qu'on préconise le retour d'information. S'ils ne reçoivent aucune information, ils essaieront de combler ce manque eux-mêmes et formuleront leurs propres objectifs. Il est souvent surprenant de se rendre compte à quel point des membres sont aussi peu informés sur leur propre association.

Chaque membre doit faire attention à ce qui suit :

- Les statuts et règlements.
- Les procédures opérationnelles.
- Les programmes à long et court terme.
- Les activités futures.
- Le rapport d'activités (annuel).

- La situation financière.
- Les décisions importantes.

Les voies et moyens de communiquer ces informations sont cruciaux. Distribuer des exemplaires des statuts et règlement n'est peut être pas le moyen le plus efficace de s'assurer qu'ils en connaissent le contenu. Envoyer des rapports en vrac (que personne ne lit d'ailleurs) n'est pas efficace non plus. Il est donc important de trouver les voies et moyens les plus efficaces et les plus efficaces de communiquer les informations (voir aussi chapitre 11.2 sur la communication avec les membres, chapitre 15 relatif à la communication). L'association ne doit rien avoir à cacher, particulièrement dans le domaine financier.

Implication

Il y a de fortes chances qu'une association soit viable si plusieurs membres sont impliqués à tous les niveaux et pas seulement au niveau du conseil d'administration ou du bureau exécutif. La plupart des associations ont tendance à se fier aux mêmes personnes, parce qu'elles dominent l'association. Très souvent, les mêmes personnes participent aux formations, ateliers, conférences, voyages d'études, etc., bien que l'association doit proposer ses services à tous les membres.

Une association ne doit pas se fier uniquement à un groupuscule de membres pour les raisons suivantes :

- Ils travaillent bénévolement pour l'association et ont souvent leurs propres activités commerciales. Le fait de partager des responsabilités au sein d'un vaste groupe de membres évite de mettre la pression sur quelques individus.
- Si le groupuscule de membres actifs tombent simultanément (par exemple, au terme de leur mandat de conseil), aucun autre membre ne voudra prendre les responsabilités.
- Si les membres ne se sentent pas impliqués, ils seront moins prédisposés à payer leurs contributions.

Par conséquent, votre association doit impliquer le maximum de membres possible dans les activités. Il y a plusieurs façons d'y parvenir :

- Tenez-les **informés**.
- Confiez-leur des **responsabilités**. Si une formation est organisée sur le terrain, plutôt que de tout organiser depuis la représentation nationale, confiez également des tâches à un ou deux membres qui habitent la zone.
- Organisez des activités auxquelles **plusieurs membres** peuvent participer. Une formation et des journées sur le terrain peuvent former 50 membres simultanément. Essayez d'organiser des activités auxquelles peuvent participer chaque membre au moins une fois par an.
- Laissez les membres participer aux activités organisées par les **partenaires**. N'envoyer pas toujours les membres exécutifs aux conférences, formations ou voyages d'études, accordez également une chance aux membres ordinaires de bonne moralité.
- Formez des **comités** : Les comités qui n'existent que sur papier ou qui ne se réunissent que sporadiquement ne sont pas très utiles. Les membres se

sentent impliqués si les comités sont responsables de l'organisation des activités sur le terrain et s'ils peuvent gérer le budget y afférent.

- Soyez à leur **écoute** : Donnez aux membres la chance d'apporter des idées nouvelles, de faire des observations ou des suggestions et tenez-en compte.
- Reconnaissez les **contributions** utiles : Lors de l'assemblée générale de l'association, on peut élire le membre qui aura été le plus dynamique et lui offrir un petit cadeau. Il est également possible de citer nommément d'autres membres répondant au critère ci-dessus dans les bulletins d'information ou lors des rencontres.

Souvenez-vous que l'association existe que pour ses membres.

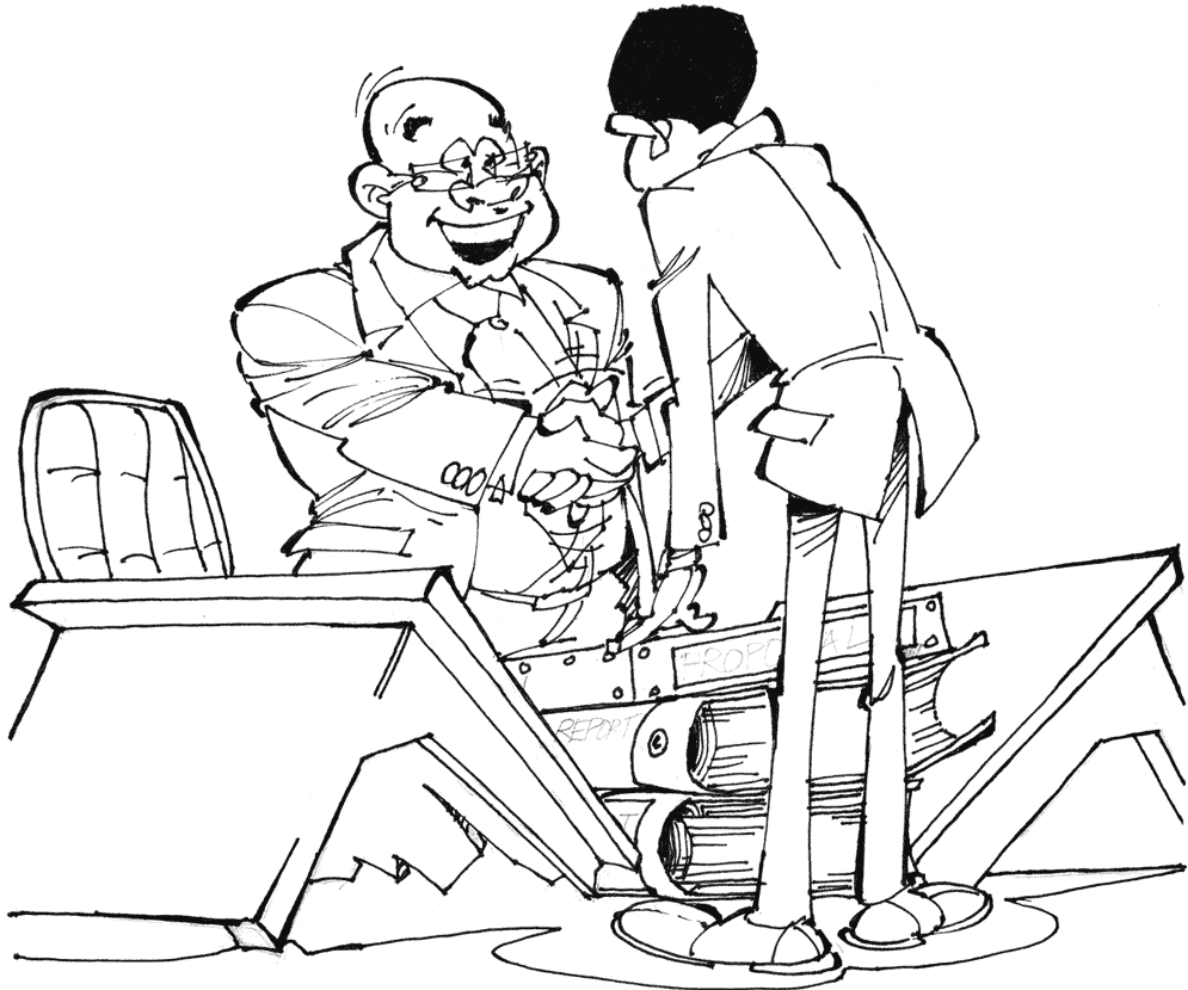
Valeurs des organisations de producteurs

Lors de la planification d'une rencontre stratégique, les membres d'une organisation de producteurs APFOG au Ghana a entrepris un remue-méninges sur la façon dont les individus doivent fonctionner dans leurs organisations. L'objet des échanges s'articulait autour des propos suivants : Quelle est notre raison d'être, en quoi croyons-nous, et quel sera notre mode de leadership? Le résultat s'est articulé autour de cinq valeurs que sont: la crédibilité, l'engagement, l'intégrité, la tolérance et la transparence. Les membres ont donné leur accord pour insérer ces valeurs dans leurs statuts.

L'IFDC organise des formations où les participants font plusieurs exercices sur le leadership et la dynamique de groupe.

22.

Les Propositions et les Rapports



22. Les Propositions et les Rapports

22.1 La Rédaction de Propositions

Pour la plupart des associations, les principales sources de recettes sont composées de droit d'adhésion et des cotisations annuelles. Toutefois, cela ne suffit pas à couvrir les frais généraux de l'association ou de ses activités. Par conséquent, les associations doivent trouver d'autres sources de financements. Les organisations partenaires représentent les sources de recettes supplémentaires pour les associations. Pour trouver un appui financier, les associations doivent noter leurs besoins financiers et les soumettre au partenaire potentiel. Bien que les associations aient leur propre canevas pour générer des informations, les lignes directrices suivantes vous sont suggérées pour formuler une proposition.

Quel type de proposition ?

De façon générale, il y a deux sortes de propositions. L'une s'effectue par écrit lorsqu'on formule une demande de financement spécifique ou lorsqu'il s'agit d'une sous subvention pour un projet. Par exemple, un projet annonce que les associations agricoles dans la chaîne de valeur des denrées comme les noix d'acajou peuvent postuler à des fonds afin d'organiser des formations. L'autre se fait par écrit lorsqu'on formule une demande de fonds de manière générale sans préciser de financement spécifique. Lorsqu'on formule une demande pour des fonds spécifiques, le demandeur suit habituellement des canevas tandis que pour une demande classique, il peut ne pas y avoir de lignes directrices rigides.

Qui est le partenaire et que cela peut-il apporter ?

Avant de demander de l'assistance, il est nécessaire de savoir avec qui vous traitez, qui est le partenaire, quels sont ses objectifs, où trouve-t-il ses fonds, quels sont les types de projets qu'il soutient, où est-il situé géographiquement, etc. La plupart des organisations ont leurs propres sites Web qui donne de plus amples informations. Les brochures et les rapports annuels peuvent apporter des informations probantes. Il est également nécessaire de savoir exactement ce que le partenaire peut faire et ce qu'il ne peut pas faire. Si le projet du partenaire s'articule autour du traitement du manioc, il ne parrainera pas une activité liée à la protection des produits agricoles. Il convient alors de s'assurer de son domaine d'activités et voir comment vos attentes peuvent en faire partie.

Quelles sont les procédures ?

Chaque organisation a ses propres procédures et s'y conforment fermement. Il est important de savoir quelles sont les attentes et à quel moment. Il faut sûrement se procurer un formulaire et le remplir avant une date donnée, la demande doit être remise en personne ou envoyée par courriel, le candidat doit prendre attache avec l'organisation ou doit être contacté pour les résultats.

Quelles sont les conditions pour postuler ?

Lorsqu'on formule une demande pour des fonds spécifiques, il faut remplir des conditions, par exemple, une demande peut être seulement pour les groupes féminins, les organisations paysannes ou les associations de crédit. La plupart des partenaires énuméreront la liste des conditions à remplir. Étudiez cette liste. Lorsque des conditions ne sont pas très claires, demandez des éclaircissements aux partenaires.

Que peut-on demander ?

La plupart des partenaires ne fournissent un appui que dans des domaines donnés avec des conditionnalités. Lors de la demande, il est important de savoir ce à quoi on peut postuler. Quelque fois les projets n'accordent pas d'appui financier pour l'achat de véhicules, donc il est inutile de formuler une demande dans ce sens. Sachez ce qui est disponible et ne demandez pas des choses hors de portée.

Que faut-il écrire dans une proposition ?

Bien que chaque partenaire ait des conditions et procédures différentes à suivre, certains thèmes doivent toujours figurer dans la proposition.

1. Histoire

- a. Description de l'association : Lorsque l'association a été constituée, qui l'a fondée, quelle est sa mission, quels sont ses objectifs et ses activités principales, ses sources de financement, sa structure organisationnelle, son taux d'adhésion actuel, etc..
- b. Description des membres : Situation financière, type, profession, zone géographique.

2. **Description du problème** : Description du problème et de ses causes. Le manque de fonds ne devrait pas constituer la nature du problème, un problème devrait être présenté sous forme de thème concret, par exemple, les distributeurs d'intrants ne peuvent concurrencer les subventions publiques.

3. **Justification de la demande** : Pourquoi l'association demande t-elle un appui financier à ce partenaire, comment l'appui financier peut-il aider à résorber le problème ?

4. **Planification des activités** : De quelle façon sera utilisé l'appui financier ?

5. **Résultats attendus** : Description de la contribution attendue pour résoudre des problèmes.

6. **Organisations partenaires** : Si des partenaires sont impliqués, veuillez détailler et préciser la nature de leur contribution.

7. **Emploi du temps** : Quelle activité sera programmée et à quel moment ?

8. **Budget** : Combien faut-il et à quoi cela servira t-il (ajouter des factures pro forma) ? Quelle sera la contribution financière de l'association et des autres partenaires (également sous forme de pourcentage) ?

9. **Suivi et évaluation** : Qui fera le suivi du projet ? Comment l'association donnera t-elle un retour d'information au partenaire ?

10. **Contact** : Les coordonnées de l'intéressé comme l'adresse courriel, le numéro de téléphone et la personne à contacter au sein de l'association.

11. **Références** : Il n'est souvent pas nécessaire de détailler les références, mais cela contribuera à étoffer votre dossier et à vous donner de la crédibilité.

Les brochures, une liste des membres, les rapports annuels, les programmes annuels peuvent être inclus si ces éléments sont disponibles.

Suivi et évaluation

Suite à la réception des fonds, le processus n'est pas terminé. En fait, il vient tout juste de commencer. Lorsque l'appui financier arrive, l'association doit commencer à mettre en œuvre les activités telles qu'elles sont décrites dans la proposition. Afin de conserver de bonnes relations, il est également très important que le partenaire soit informé des activités. Selon la durée totale du projet, un rapport peut être soumis mensuellement ou trimestriellement. Dans le rapport, un aperçu des activités mises en œuvre devra être fourni, et comparé aux activités initialement prévues. En cas de retard, il faudra donner des explications.

Décrire l'impact des activités. Les activités mises en œuvre ont-elles contribué à résoudre les problèmes ? Si ce n'est pas le cas, que s'est-il passé ? Est-il possible de restructurer les activités pour atteindre les objectifs quoiqu'il advienne ? Si on n'attend pas d'impact dans les activités, n'essayez pas de le cacher, mais faites-le savoir en proposant des solutions. Il est également important de comptabiliser toutes les dépenses effectuées et de les comparer au budget. Il faudra justifier les écarts et joindre les reçus. Au terme des activités, un rapport de fin de projet devra être soumis au partenaire. Pour faire bonne impression, l'association pourrait demander un rendez-vous et présenter les résultats au partenaire personnellement.

Observations finales

Lors de la soumission d'une proposition, assurez-vous qu'elle est claire, bien structurée, et directe. La plupart des gens n'aiment pas lire les documents trop longs. Enfin, assurez-vous que tous les états (particulièrement financiers) sont à jour et en ordre. Cela contribuera à asseoir votre crédibilité et renforcera vos chances d'obtenir une approbation.

22.2 Les Lignes Directrices pour un Rapport

Un rapport peut être écrit suite à une activité donnée, tel qu'un voyage d'études ou un atelier de formation. Il est également possible d'écrire régulièrement un rapport, par exemple, pour donner un aperçu trimestriel ou annuel des activités.

Remarques générales

- Essayez d'être au point. Les gens n'ont pas envie de lire un rapport volumineux et ils ne s'intéressent pas à l'information inutile.
- Garder votre groupe cible à l'esprit : qui va lire ce rapport ?

Rapport sur une activité spécifique

Lors de la préparation du rapport sur une activité spécifique les activités suivantes doivent être décrites :

1. **Objectif** : Quel était le premier objectif au début de l'activité ? Pour quelle raison l'activité a-t-elle été organisée ? Qui l'organise ?
2. **Participants** : Qui étaient les participants (ajouter une liste en pièce jointe ou en annexe) ? D'où viennent-ils ? Quelles étaient les conditions de participation ? Sont-ils des membres de l'association ou les personnes étrangères participaient –elles également ?
3. **Partenaires** : Y avait-il des partenaires impliqués ? Quel était leur rôle ?
4. **Description de l'activité** : Qu'est-ce qui a été fait exactement ? Essayez de rester sur les points saillants. Pour un atelier de formation, il n'est pas intéressant de savoir qui a fait la prière d'ouverture et quel repas a été servi lors de la pause café, mais il est intéressant de savoir quels thèmes ont été enseignés et de quelle façon.
5. **Résultats** : Quels ont été les résultats des activités ? Les objectifs ont-ils été atteints ?
6. **Aperçu des activités (programme) ou itinéraire** : A quel moment et à quel endroit les activités ont-elles été mises en œuvre ou quel était le programme de voyage ? Cela peut être fourni en pièce jointe ou en annexe.
7. **Evaluation** : Afin de permettre à l'association d'évoluer, il est indispensable que chaque activité soit évaluée par les participants: ont-ils apprécié l'activité et qu'ont-ils appris ?
8. **Budget** : Combien a été dépensé pour ce volet ? D'où provenait l'argent (bailleurs de fonds, frais de participation) ? Y avait-il plus ou moins de dépenses par rapport au budget initial ? Pourquoi ? La plupart des associations ne sont pas enclines à révéler un budget. Elles ne veulent pas le partager avec des partenaires ni leurs propres membres. Le fait d'ajouter un budget actualisé indique que l'association n'a rien à cacher et qu'elle est responsable.

Rapports courants

Lors de l'élaboration d'un rapport à une certaine période (comme lors des rapports annuels), il faut prendre en considération les éléments suivants :

1. **Description de l'association** : L'historique de l'association, à quel moment elle a été créée, la structure, les bureaux, les succursales, les objectifs, etc. ?
2. **Adhésion** : Qui, combien, l'historique géographique, la fonction des membres, (profession), les changements intervenus au cours de la période.
3. **Aperçu des activités** : N'ayez pas recours à un classement chronologique, mais plutôt un ordre logique. Utilisez les rubriques conformes au programme annuel. Les activités programmées ont-elles été mises en œuvre ? Le cas échéant, expliquez pourquoi.
4. **Aperçu financier** : Combien a été dépensé dans une rubrique spécifique, combien cela a-t-il rapporté, et comment s'y est-on pris ? Quel est le solde ? Comment se présente la situation comparativement à la période précédente ?

5. **Résumés** : Si le rapport est très lourd, faire un résumé au début du rapport, par exemple, sur les membres, les activités et les états financiers.
6. **Liste des documents** : Aperçu des documents écrits.
7. **Activités pour la période à venir** : Quelles sont les perspectives ou les activités pour la période à venir ?

L'IFDC organise des ateliers au profit des associations pour leur apprendre à rédiger des propositions et des rapports.