



Organiser et gérer des groupements de paysans

UN MANUEL SUR LES COMPÉTENCES POUR LA
COMMERCIALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL
(COMPÉTENCES SMART)



Organiser et gérer des groupements de paysans

UN MANUEL SUR LES COMPÉTENCES
POUR LA COMMERCIALISATION
ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL
(COMPÉTENCES SMART)*

*LES MANUELS DE FORMATION POUR LES DIFFÉRENTS
COMPÉTENCES « SMART » FONT PARTIE ACTUELLEMENT
D'UN PROCESSUS DE MISE À JOUR DU CONTENU
TECHNIQUE ET DES IMAGES.

Cette publication a été rendue possible par le généreux appui de la population américaine par l'intermédiaire de l'Office of Acquisition and Assistance de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) dans le cadre de l'Accord coopératif Leader with Associates N° AID-OAA-L-10-00003 avec l'Université d'Illinois d'Urbana Champaign pour le projet MEAS (Modernisation des services de vulgarisation et de conseils).

Le projet MEAS a pour objectif de promouvoir et d'aider à la modernisation des services ruraux de vulgarisation et de conseils dans le monde entier grâce à des produits et services variés. Ces services bénéficient à une large gamme d'utilisateurs, comme des décideurs politiques et spécialistes techniques des pays en développement, des spécialistes du développement d'ONG, d'autres bailleurs de fonds et des consultants et le personnel et les projets de l'USAID.

Catholic Relief Services (CRS) sert les personnes pauvres et déshéritées à l'étranger. CRS fournit une assistance d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou causées par l'homme et encourage le relèvement des communautés à la suite de ces catastrophes grâce à des interventions intégrées de développement, sans distinction de race, de religion ni de nationalité. Les programmes et les ressources de CRS répondent à l'appel des évêques des États-Unis à vivre en solidarité – comme une seule famille humaine – par delà les frontières, les océans et les différences de langues, de cultures et de conditions économiques. CRS a fourni un cofinancement pour cette publication.

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

Équipe éditoriale

Shaun Ferris
Rupert Best
Paul Mundy

Illustrations

Jorge Enrique Gutiérrez

Traduction

Odile Adjavon

Mise en page et conception

Paul Mundy

ISBN-10: 1614921563

ISBN-13: 978-1-61492-156-1

Imprimé aux États-Unis d'Amérique.

Téléchargez cette publication et les documents en rapport sur crsprogramquality.org/ ou sur www.meas-extension.org/meas-offers/training

Citation suggérée : CRS et MEAS. 2016. Organiser et gérer des groupements de paysans : Un manuel sur les compétences pour la commercialisation et le développement rural (compétences SMART). Catholic Relief Services, Baltimore, MD, et projet Modernizing Extension and Advisory Services, Université d'Illinois, Urbana-Champaign, IL.

© 2016 Catholic Relief Services — Conférence des évêques catholiques des États-Unis et projet MEAS.

Ce travail est protégé sous **Licence Creative Commons Attribution 3.0 non transposé**. Les utilisateurs sont libres de :

- **partager** — reproduire, distribuer et communiquer l'œuvre
- **remixer** — adapter l'œuvre

sous les conditions suivantes :

Paternité — Les utilisateurs doivent attribuer l'œuvre à l'auteur/aux auteurs ou à l'institution (mais pas d'une manière qui suggérerait en aucune manière qu'ils approuvent l'utilisateur ou son utilisation de l'œuvre). Pour plus d'informations sur cette publication, contactez pqpublications@crs.org.



Table des matières

Avant-propos	vii
Préface.....	viii
Remerciements.....	xi
Introduction.....	xii
1 TRAVAILLER AVEC DES GROUPES	1
Leçon 1. Pourquoi travailler avec des groupes ?	3
Interrogation 1.....	8
Exercice 1. Travailler avec des groupes	9
Leçon 2. Le rôle du promoteur de groupe.....	11
Interrogation 2.....	20
Exercice 2. Le rôle du promoteur de groupe.....	21
2 ORGANISER ET GÉRER UN GROUPE.....	23
Leçon 3. S'introduire dans la communauté.....	25
Interrogation 3.....	35
Exercice 3a. Collecter des informations sur la communauté	36
Exercice 3b. Identifier votre groupe cible.....	45
Leçon 4. Constituer un groupe.....	49
Dans cette leçon	49
Interrogation 4.....	56
Exercice 4a. Choisir des points de départ possibles et des types de groupes	57
Exercice 4b. Création de vision	60
Exercice 4c. Créer le groupe	63
Leçon 5. Participation	65
Interrogation 5.....	69
Exercice 5. Participation.....	70
Leçon 6. Leadership et gestion.....	73
Interrogation 6.....	81
Exercice 6a. Styles de leadership et qualités des leaders.....	82
Exercice 6b. Fonctions des leaders	84
Exercice 6c. Élire le comité de gestion	86
Leçon 7. Gouvernance du groupe	87
Interrogation 7	92
Exercice 7. Rédiger une constitution.....	93
Leçon 8. Organiser des réunions.....	95
Interrogation 8.....	101
Exercice 8. Tenir une réunion	102

Leçon 9. Tenir des registres.....	105
Interrogation 9.....	109
Exercice 9. Tenir des registres	110
Leçon 10. Gestion financière.....	113
Interrogation 10.....	121
Exercice 10. Gestion financière.....	122
3 PLANIFIER ET METTRE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS	125
Leçon 11. Élaborer un plan d'action.....	127
Interrogation 11	131
Exercice 11a. Tableau d'analyse de problèmes	132
Exercice 11b. Préparer un plan d'action	134
Leçon 12. Mettre en œuvre les activités	137
Interrogation 12	141
Exercice 12. Mise en œuvre des plans.....	142
Leçon 13. Suivi et évaluation.....	145
Interrogation 13	151
Exercice 13. Suivi.....	152
4 COMMUNICATION ET DÉVELOPPEMENT DE RÉSEAUX.....	155
Leçon 14. Conflit et négociation	157
Interrogation 14	163
Exercice 14. Résoudre des conflits.....	164
Leçon 15. Communication.....	167
Dans cette leçon	167
Interrogation 15	173
Exercice 15. Communication.....	174
Leçon 16. Aider les groupes à se développer.....	177
Interrogation 16	181
Exercice 16. Aider les groupes à se développer	182
Leçon 17. Associations de second niveau.....	185
Interrogation 17.....	190
Exercice 17. Associations du second niveau.....	191
RÉPONSES AUX INTERROGATIONS.....	193
RÉFÉRENCES ET AUTRES LECTURES.....	201

Liste des tableaux

1. Types de groupes de paysans.....	4
2. Exemples de raisons qui font que le groupe ne réussit pas	7
3. Expérience avec des groupes	10
4. Étapes de la formation d'un groupe.....	19
5. Méthodes d'évaluation participative	27
6. Identifier votre groupe cible	46
7. Où trouver des détails sur les différents types de groupes	49
8. Création d'une vision : de l'état actuel à l'état souhaité. Groupement de producteurs de Mshika en Tanzanie	53
9. Choisir des points de départ possibles	58
10. Formulaire pour convertir une vision à long terme en action à court terme.....	61
11. Éléments qui peuvent être inclus dans une constitution.....	89
12. Fiche d'inscription du groupement de paysans	91
13. Types de réunions.....	95
14. Exemple de feuille de présence.....	98
15. Exemple d'ordre du jour pour une réunion annuelle de l'assemblée générale	99
16. Types de registres et autres documents.....	106
17. Exemple de liste des membres	106
18. Registre des membres.....	114
19. Livret de caisse avec des images.....	117
20. Tableau d'analyse des problèmes rempli.....	127
21. Exemple de plan d'action	129
22. Tableau de service au moulin à maïs	137
23. Exemple de registre pour une entreprise de ponte.....	140
24. Exemples de questions simples de suivi et évaluation	146
25. Tableau de suivi pour l'achat et la vente de poulets	146
26. Exemple de registres pour une entreprise de ponte	147
27. Calendrier hebdomadaire pour enregistrer la production et les ventes d'œufs	147
28. Registre des œufs produits et vendus	148
29. Utiliser des dessins et des symboles.....	148
30. Mesurer la satisfaction.....	149
31. Exemples de questions d'autoévaluation	149
32. Arriver à un consensus sur la commercialisation des oeufs.....	160
33. Différents publics, différents besoins d'information	168
34. Liste de vérification des conditions pour un groupe de commercialisation	180

Avant-propos

Naah Ebenezer est père de cinq enfants et membre de la communauté d'épargne et de crédit interne (CECI) Mère chrétienne de Nadowli dans la région du Haut Ghana Occidental. Il a rejoint le groupe en 2010 et a depuis économisé régulièrement. Il a fait un emprunt à l'approche de la saison des pluies et a acheté un âne pour labourer sa terre. Après avoir labouré ses propres champs, il a aussi labouré pour d'autres contre rémunération. Il a gagné de l'argent pour rembourser l'emprunt et a fait un autre emprunt pour acheter de l'engrais. Grâce à une formation par des vulgarisateurs, il a planté ses cultures en rangées et a appliqué l'engrais au bon moment et de la bonne manière.

Quand on lui a demandé ce que ce projet lui avait apporté, il a dit « Avant, j'empruntais de l'argent à des amis pour labourer et des semences à d'autres paysans pour semer et je remboursais deux fois plus d'argent que ce j'avais emprunté. Cette année, je n'ai pas dû me déshonorer en empruntant de l'argent à des amis. Grâce à la CECI, j'ai eu mon âne pour labourer et comme les vulgarisateurs agricoles nous ont enseigné comment appliquer l'engrais, mes récoltes sont belles. Dieu merci, CRS nous a apporté cette idée pour nous aider. » Ebenezer dit qu'il empruntait à des amis et autres paysans à l'aise et qu'à la fin de la récolte, il utilisait tous ses produits pour payer ses dettes. « Maintenant, je ne dois rien à personne et je suis sûr d'avoir une bonne récolte. »

La réussite d'Ebenezer est un exemple de nouvelle approche du travail de développement avec des communautés rurales vulnérables. Diverses compétences vitales dont les petits paysans ont besoin pour réussir à s'impliquer dans les marchés sont intégrées dans une approche novatrice de développement des capacités :

- **La gestion organisationnelle** : ils doivent s'organiser pour planifier et gérer leur travail.
- **Les compétences financières** : ils doivent économiser de l'argent, investir dans leur entreprise et tenir des comptes financiers.
- **Les compétences en marché et entreprise** : ils doivent produire quelque-chose que les clients veulent acheter, trouver ces clients et planifier leur entreprise pour faire un bénéfice.
- **Les ressources naturelles** : ils doivent conserver le sol, l'eau et leurs autres ressources naturelles pour pouvoir produire de manière durable.
- **L'innovation** : ils doivent trouver de nouvelles manières, plus efficaces et plus rentables, de faire les choses.

Comme de nombreuses autres agences de développement, CRS incorpore des approches tournées vers le marché et vers l'entreprise dans ses activités de développement. L'augmentation de la production alimentaire ne permet pas à elle seule de faire sortir les pauvres ruraux de la pauvreté de manière permanente. Le renforcement des capacités des petits paysans à s'impliquer dans des entreprises rentables est donc devenu partie intégrante de notre stratégie de développement agricole.

Les agents de terrain, les vulgarisateurs et les gestionnaires du développement se concentrent généralement sur un seul domaine d'expertise. Cette série de modules de formation leur permet d'avoir une compréhension plus large et leur donne les compétences nécessaires pour aider les populations locales à travailler ensemble, gérer leur argent et comprendre comment développer une agro-entreprise durable et rentable.

En renforçant la capacité des populations locales, CRS donne une nouvelle direction à notre manière d'appuyer les communautés vulnérables. Comme dans le cas d'Ebenezer, les communautés deviennent progressivement agents de leur propre changement. Elles identifient et saisissent des opportunités qui transforment le désespoir en un grand espoir en un avenir meilleur.

Carolyn Woo

Présidente de CRS

Préface

Cette série de manuels sur les « compétences pour la commercialisation et la transformation rurale » (ou compétences SMART) présente une approche intégrée et séquentielle du renforcement des capacités des paysans vulnérables à se mettre en relation avec les marchés. Les guides ont été conçus pour être utilisés par des facilitateurs de développement, des agents de vulgarisation sur le terrain et des leaders communautaires travaillant avec des communautés rurales pauvres. L'objectif est d'améliorer les moyens d'existence de ces communautés grâce à une meilleure production et une meilleure commercialisation de leurs récoltes et des produits de leur élevage.

Ce guide comprend les parties suivantes :

- **Le sujet :** les connaissances et les compétences que vous devez maîtriser pour enseigner les compétences. Cela est imprimé sous forme de leçons sur des pages blanches
- **Des exercices pour tester vos propres connaissances.** Ils sont imprimés sur des pages vert pâle. Les réponses sont données à la fin du guide.
- **Des exercices sur le terrain.** Ce sont des guides à utiliser pour aider les paysans à maîtriser les connaissances et les compétences dont ils ont besoin. Ces plans de cours sont imprimés sur des pages marquées d'une rayure verte. Les exercices sont aussi disponibles sous forme de document PDF sur le site internet de CRS www.crsprogramquality.org/agriculture/. Vous pouvez imprimer ces pages et les faire plastifier pour qu'elles durent plus longtemps.

Les méthodes de formation qu'il contient sont avérées et prennent en compte les capacités des agents de terrain et de la population dans de nombreux pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine. De nombreux exemples et documents utilisés dans ce guide viennent d'expériences sur le terrain et de cas réels. Les noms et autres informations ont cependant été changés.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Le guide pour l'agent de terrain peut être utilisé tel qu'il est ! Les méthodes de formation qu'il contient sont des méthodes éprouvées et prennent en compte les capacités des agents de terrain et des populations dans de nombreux pays d'Afrique et d'Amérique Latine. De nombreux exemples et registres utilisés dans ce guide sont tirés d'expériences sur le terrain et de cas réels. Les noms et autres informations ont cependant été changés.

Si vous êtes un utilisateur apprenant le contenu. Lisez ce guide, une leçon à la fois, une section à la fois, en essayant d'absorber les informations présentées. Lisez aussi bien les leçons que les Exercices sur le terrain. En même temps, imaginez comment vous utiliseriez les informations et techniques décrites pour vous aider à travailler avec les paysans. À la fin de chaque leçon répondez aux petites interrogations. Comparez vos réponses à la liste à la fin du guide. Si vous avez bon à toutes les réponses, félicitations ! Passez à la leçon suivante. Si vous n'avez pas réussi à trouver toutes les bonnes réponses, revenez à la section en question pour la réviser avant de passer à la leçon suivante.

Si vous êtes formateur et que vous travaillez avec des agents de terrain. Vous pouvez utiliser ce manuel pour enseigner les compétences à d'autres agents de terrain. Vous pouvez présenter les informations du texte, puis faire les exercices avec les participants. Les exercices pour le personnel sont conçus spécialement pour les agents de terrain tandis que les exercices sur le terrain sont prévus pour être utilisés avec des cultivateurs ou autres paysans. Si vous utilisez les exercices sur le terrain avec des agents de terrain, demandez-leur de faire comme s'ils étaient des paysans.

Si vous êtes agent de terrain et que vous travaillez avec des cultivateurs et autres paysans. Une fois que vous avez suivi ce cours et réussi les interrogations, vous aurez acquis des connaissances utiles et vous pourrez les partager avec des groupements

de producteurs. Tous les groupes et toutes les situations sont différents et ce guide ne peut donc pas prévoir tous les problèmes que vous pouvez rencontrer. Vous devriez adapter les éléments pertinents selon les besoins et utiliser ce guide pour construire votre propre série d'activité d'apprentissage. Si vous avez un doute, vérifiez avec votre superviseur ou demandez l'avis de vos collègues.

N'hésitez pas à adapter les exercices et les interrogations pour qu'ils correspondent mieux à votre situation particulière ni à créer de nouveaux matériels selon les besoins. Avant d'enseigner le contenu du guide, examinez et modifiez les éléments suivants pour les faire correspondre à votre situation locale :

- **Noms** des personnes, des villages et des groupes.
- **Monnaie.**
- **Nombre des articles** présentés dans les exemples. Ce nombre peut varier selon le niveau de revenu du groupe cible. S'il est trop important ou trop faible, les participants peuvent avoir l'impression que ces outils ne s'appliquent pas à eux.
- **Histoires.** Il peut y avoir des exemples qui correspondront mieux à votre communauté et communiqueront mieux les objectifs.
- Articles **achetés et vendus.**
- Types d'activités de **génération de revenu.**
- Quand les articles sont vendus, selon les **saisons locales.**

Chaque fois que c'est possible, vous devrez travailler de **manière participative** avec les participants. Cela signifie que vous devrez vous assurer que ce sont les participants qui collectent et analysent les informations et prennent les décisions qui les affecteront. Votre rôle est de faciliter leur apprentissage, pas de faire le travail pour eux.

Comme source de référence. Vous pouvez aussi utiliser ce guide comme référence. Si vous devez vérifier une technique ou un concept, cherchez-les dans la table des matières.

APPRENTISSAGE EN LIGNE

Si vous êtes employé ou partenaire de CRS, vous pouvez aussi étudier les idées de ce manuel en ligne, grâce à un cours sur Internet. Contactez votre superviseur de CRS pour obtenir un **identifiant et un mot de passe**. Une fois que vous serez inscrit pour les cours en ligne, vous pourrez commencer à suivre le cours.

Les cours en ligne utilisent le même texte et les mêmes exercices que ce manuel. Beaucoup des tableaux sont présentés sous forme de **formulaire**s que vous pouvez remplir en ligne pour vous aider à enregistrer et analyser les données que vous aurez collectées.

GUIDES POUR LES COMPÉTENCES SMART

Cette série est composée des guides suivants

- Introduction aux compétences SMART pour le développement rural
- **Organiser et gérer des groupements de paysans (ce guide)**
- Comprendre les ressources naturelles
- Gérer les ressources naturelles
- Faciliter les communautés d'épargne et de crédit interne (CECI)
- Éducation financière
- Éléments de base du marketing
- Les sept étapes du marketing
- Promotion de l'innovation.

Ces titres sont aussi actuellement préparés sous forme de produits d'apprentissage à distance. Au fur et à mesure de la généralisation du processus et de son expérimentation dans des situations différentes, nous aimerions recevoir

des suggestions de modifications et d'améliorations pour que ces produits d'apprentissage puissent être continuellement améliorés.

LOGICIEL FARMBOOK

La suite Farmbook est un ensemble d'outils mobiles intégrés qui ont été élaborés pour aider les agents à appuyer les groupements paysans. Ces outils sont conçus pour aider aux inscriptions et à la collecte de données de base, pour améliorer la formation, appuyer la planification d'affaires, aider à l'analyse des marchés et suivre la fourniture de services géoréférencés.

La suite Farmbook a plusieurs fonctionnalités pour répondre aux besoins des paysans, des agents de terrain et des gestionnaires de projets :

- **Map & track** (cartes et suivi) pour la mise en œuvre et le suivi de base des groupements de paysans. Cette application collecte des données clés sur les paysans pour faciliter et renforcer leur inscription, l'apprentissage en ligne, les plans d'affaires et le suivi et l'évaluation à grande échelle.
- **SMART Skills e-learning** (apprentissage en ligne des compétences SMART). Ces cours offrent une formation à l'agro-entreprise pour aider les paysans à augmenter leur production, développer leur revenu et s'impliquer dans les marchés.
- **Farmbook Business Planner** (outil Farmbook de préparation de plans d'affaires). Cet outil guide les agents de terrain et les paysans dans le processus de création de plans d'affaires qui sont basés sur des études participatives des chaînes de valeur.

Les fonctionnalités prévues de Farmbook vous permettront de faire les choses suivantes :

- Enregistrer un groupe de producteurs
- Garder un registre des activités de formation à un groupe par les agents de vulgarisation sur le terrain
- Collecter des informations de suivi et évaluation en utilisant des formulaires numériques
- Suivre des cours en ligne
- Rédiger un plan d'affaires
- Faire une étude des données de base et des audits annuels de suivi.

Pour en savoir plus sur Farmbook, allez sur www.crsprogramquality.org/agriculture/Farmbook.php.

Remerciements

Ce manuel et les autres manuels de cette série sur les compétences SMART sont le produit d'un processus qui a démarré en 2002 avec les Alliances d'apprentissage en agro-entreprise en Afrique de l'Est et en Amérique Centrale. Catholic Relief Services (CRS) et le Centre international d'agriculture tropicale (CIAT) ont été co-facilitateurs et parmi les principaux participants de ces Alliances d'apprentissage. Depuis 2002, de nombreuses autres organisations et personnes ont contribué au contenu en ajoutant de nouvelles connaissances et de nouvelles expériences et en vérifiant les documents réunis dans cette publication.

La production du manuel a été appuyée par l'Agence des États-Unis pour le développement international par l'intermédiaire du projet MEAS (Modernisation des services de vulgarisation et de conseils) qui a financé la publication, la production graphique et un atelier d'écriture.

Les auteurs remercient sincèrement les personnes suivantes, sans l'appui desquelles ils n'auraient pas pu terminer ce manuel :

- Les participants de l'Alliance d'apprentissage en agro-entreprise de l'Afrique Australe et de l'Afrique de l'Est qui ont revu et commenté une version initiale de ce manuel.
- Les nombreux paysans et autres acteurs des communautés qui ont participé aux activités d'agro-entreprise de CRS sur trois continents et dont nous espérons que les besoins et les demandes sont reflétés dans les orientations de ce manuel.
- Jorge Enrique Gutiérrez, qui a produit les illustrations.
- Odile Adjavon pour la traduction française.

Shaun Ferris

Rupert Best

Paul Mundy.

Introduction

Beaucoup de petits paysans du monde en développement apprennent comment cultiver ou comment élever des animaux de manière très pratique : en travaillant dans les champs et en s'occupant des animaux. Ils produisent de la nourriture pour leur famille et vendent les éventuels surplus à des commerçants qui passent ou sur le marché local. Mais ils n'ont jamais étudié l'agriculture à l'école. Ils n'ont pas appris comment gagner plus grâce à une meilleure manière de produire et de commercialiser leur production.

Ce module vise à vous aider, vous qui êtes l'agent de terrain, à trouver de meilleures manières d'augmenter leur production et de commercialiser leur surplus en travaillant ensemble en groupes. Il vous aidera à animer des sessions d'apprentissage adaptées à la réalité locale pour des paysans qui désirent former un groupe ou renforcer un groupe déjà existant.

Les paysans peuvent désirer souhaiter un groupe pour des raisons différentes :

- Ils veulent peut-être se réunir pour combiner leur épargne et prêter de l'argent à leurs membres pour qu'ils puissent acheter des intrants agricoles.
- Ils veulent peut-être travailler ensemble pour conserver leurs ressources naturelles, apprendre de nouvelles pratiques agricoles ou expérimenter des technologies alternatives de production.
- Ils peuvent voir qu'en vendant leurs produits agricoles collectivement, ils augmenteront le prix qu'ils en obtiennent et leur revenu.

Un groupement de producteurs qui fonctionne bien est un groupe qui a les capacités et les procédures nécessaires pour une gestion interne démocratique. Il s'agit de la manière de formuler une vision partagée, de définir des objectifs communs, de développer la confiance mutuelle et la responsabilité, de résoudre les conflits et de continuer à apprendre. Le renforcement de ces compétences bâtit des groupes solides.

En tant qu'agent de terrain travaillant avec les paysans pour augmenter la production et améliorer la commercialisation, vous aurez besoin d'une gamme de compétences. Ce sont :

- L'organisation et la gestion du groupe (le présent module)
- La gestion financière
- Le marketing et l'agro-entreprise
- La gestion des ressources naturelles pour une production durable
- L'innovation

Ces compétences, et d'autres, sont traitées dans les autres modules de cette série.

Les paysans avec lesquels vous travaillez auront aussi besoin de ces compétences. L'une de vos tâches est d'aider les paysans à acquérir et à pratiquer ces compétences pour qu'ils puissent augmenter leur revenu.

OBJECTIFS DE CE MODULE

Ce module a deux objectifs principaux :

- Vous aider à en apprendre plus sur les caractéristiques essentielles de groupements de producteurs forts et soudés.
- Une fois que vous maîtriserez vous-même les connaissances et les compétences, vous aider à guider les paysans et autres ruraux dans le processus de création et de gestion de groupes.

QUEL TYPE DE PAYSANS CIBLONS-NOUS ?

Ce module traite de la manière d'aider de petits paysans des pays en développement à s'organiser en groupes et de ce dont ils ont besoin pour que le groupe soit bien géré.

Nous partirons du principe que les paysans cultivent 1-2 ha (environ 2 à 5 acres). Ils n'ont pas d'outils mécanisés, n'utilisent que peu d'engrais et d'autres intrants et ne sont pas bien organisés. Nous supposons aussi qu'ils n'ont que peu de relations avec des institutions financières formelles telles que des banques ou des institutions de microcrédit et qu'ils vendent leur production principalement à des commerçants informels ou sur le marché local.

Bien sûr, vous pouvez aussi utiliser les idées de ce guide avec des gens qui sont dans des situations différentes : des paysans qui ont moins de terres, des ouvriers salariés ou des gens qui font du petit commerce, préparent et vendent de la nourriture ou transforment des produits agricoles. Vous pouvez aussi utiliser les mêmes idées avec des paysans qui cultivent une surface plus importante ou qui sont légèrement plus à l'aise, ou des gens qui vivent principalement de l'élevage.

APRÈS EN AVOIR APPRIS PLUS SUR L'ORGANISATION ET LA GESTION DU GROUPE ...

Après s'être organisés en groupe, les paysans et autres ruraux réaliseront leurs buts et objectifs de manière plus efficace et efficiente. Chaque personne participera en donnant de son temps, de ses compétences, de son intelligence, de son argent et de son énergie et s'attendra ce que les autres contribuent de la même façon. L'idée est que « le tout est plus grand que la somme de ses parties. »

Si les paysans et autres membres de la communauté se réunissent pour former des groupes qui fonctionnent bien, durent longtemps et traitent les gens équitablement, les moyens d'existence de ces personnes et d'autres dans la communauté peuvent être améliorés.

Un groupement de paysans qui est prêt pour l'agro-entreprise a certaines capacités de base. Il peut se gérer de manière démocratique, formuler une vision partagée, définir des objectifs communs, développer la confiance mutuelle et la responsabilité, résoudre les conflits et continuer à apprendre. Le développement de ces compétences crée des groupes solides.

QU'Y A-T-IL DANS CE MODULE

Ce module contient 17 leçons groupées en quatre sections :

- **La Section 1, Travailler avec des groupes**, explique les avantages du travail avec des groupes pour aider les membres de la communauté locale à s'organiser pour développer des agro-entreprises.
- **La Section 2, Organiser et gérer un groupe**, décrit comment aider les membres de la communauté locale à s'organiser en groupes et traite des principaux aspects de la gestion des groupes.
- **La Section 3, Planifier et mettre en œuvre des activités**, explique comment aider le groupe à planifier, mettre en œuvre et suivre ses activités.
- **La Section 4, Communication et développement de réseaux**, décrit comment aider le groupe à gérer les relations entre ses membres et avec des personnes extérieures.

OBJECTIF POUR L'APPRENANT

À la suite de ce module, l'agent de terrain pourra :

- Expliquer les caractéristiques les plus importantes d'un groupement de producteurs fort et soudé.
- Concevoir et mettre en œuvre avec les paysans un plan d'action pour établir un nouveau groupement de producteurs ou renforcer un groupement existant
- Mettre en place un processus de suivi et évaluation qui permette aux groupements de producteurs d'évaluer leur progression et d'ajuster leurs activités

- Aider le groupe à concevoir des manières d'éviter et de résoudre les conflits, de communiquer efficacement et de coopérer avec d'autres organisations.

TEMPS NÉCESSAIRE POUR ENSEIGNER LE MODULE

La plupart des leçons du module sont conçues pour être enseignées lors de sessions de 2 heures ou moins.

SOURCES :

Ce livre s'appuie largement (mais pas exclusivement) sur le document suivant :

- FAO. 1994. The group promoter's resource book : A practical guide to building rural self-help groups. Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture. Rome. www.fao.org/sd/2001/pe0303_en.htm

On trouvera d'autres ressources dans la partie *Références* à la fin du livre.



1 Travailler avec des groupes



EN GROUPE, NOUS SOMMES PLUS FORTS !

Ce module explique les avantages du travail avec des groupes afin d'aider la population locale à s'organiser pour développer des agro-entreprises.

- Leçon 1 : Pourquoi travailler avec des groupes ?
- Leçon 2 : Le rôle du promoteur de groupe

À la fin de ce module vous aurez :

- Appris les avantages du travail avec des groupes
- Compris votre rôle en tant qu'agent de terrain dans la promotion des groupes.

PUBLIC CIBLE

Ce module cible les membres de l'équipe du projet : le chef du projet, les agents de terrain, les superviseurs et les partenaires.

Les autres modules ciblent aussi l'équipe du projet mais sont conçus pour que vous puissiez les enseigner facilement aux paysans et autres ruraux que vous servez.

LEÇON 1. POURQUOI TRAVAILLER AVEC DES GROUPES ?

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Citer les avantages du travail avec des groupes pour l'agence de développement
- Citer les avantages d'être un membre du groupe du point de vue du paysan
- Expliquer les caractéristiques d'un groupe qui réussit
- Expliquer les différences entre de nouveaux groupes et des groupes existants
- Identifier les raisons qui font que des groupes peuvent échouer



TRAVAILLER AVEC DES GROUPES OU AVEC DES INDIVIDUS ?

Imaginez que vous faites la conception d'un programme de développement à partir de zéro. Vous devez choisir la meilleure façon d'aider un grand nombre de cultivateurs et autres paysans à améliorer leurs compétences dans certains domaines, tels que le marketing ou les ressources naturelles. Devriez-vous :

- Identifier les paysans et les entrepreneurs **individuels** qui sont intéressés et leur fournir une formation et d'autres soutiens en tête à tête ?
- Offrir une formation à des **groupes provisoires** de personnes qui se réunissent uniquement pour assister au cours, puis se séparent ?
- Aider les personnes intéressées à former des **groupes permanents**, puis leur fournir l'assistance dont elles ont besoin ?

Les organisations de développement utilisent en fait **les trois approches** :

- Elles travaillent avec des **individus** tels que les leaders locaux et les paysans innovants, dans l'espoir qu'ils auront une influence sur leurs amis et voisins.
- Elles offrent des cours sur des compétences spécifiques (telles que la gestion financière) à des **groupes temporaires**.
- Elles aident les populations locales à former des **groupes relativement permanents** pour s'occuper de choses comme l'épargne et le crédit, la production ou la commercialisation.

Ce cours s'intéresse à cette dernière approche : les groupes relativement permanents. Il examine les avantages de ces groupes, comment aider les populations locales à s'organiser et à gérer leurs propres groupes, comment les groupes peuvent planifier et mettre en œuvre des activités et comment ils peuvent communiquer, négocier et gérer les conflits.

TYPES DE GROUPES

Quand nous parlons de groupes « relativement permanents », nous ne voulons pas dire qu'ils doivent durer éternellement. La durée de leur existence dépend de ce qu'ils font.



Une **école agricole sur le terrain** vise à aider ses membres à apprendre de meilleures pratiques agricoles. Elle peut durer une saison agricole puis se séparer.



Un **groupe de commercialisation** aide ses membres à commercialiser leurs produits. Il doit durer au moins une saison de production mais, pour être efficace, il sera sans doute actif pendant de nombreuses années.



Un **groupe d'épargne et de crédit** aide ses membres à économiser de l'argent et à obtenir des prêts. Il doit durer au moins un cycle de prêt. Mais il peut durer plusieurs cycles et des membres peuvent rejoindre le groupe ou le quitter.



Une **association de producteurs** est une alliance de plusieurs groupements de producteurs. Elle représente leurs intérêts auprès du gouvernement et d'autres organismes. Elle fera longtemps partie du paysage.

Le Tableau 1 montre des types de groupes avec lesquels les organisations de développement travaillent. Dans ce cours, nous allons nous intéresser surtout aux groupes qui ont un objectif économique. Beaucoup d'autres types de groupes existent également, comme des groupes culturels, des associations de clan, des équipes de sécurité et des associations funéraires.

TABLEAU 1. TYPES DE GROUPES DE PAYSANS

TYPE DE GROUPE	AIDE SES MEMBRES À ...	DURE AU MOINS...
École agricole sur le terrain	Apprendre de nouvelles techniques agricoles	Une saison
Groupe d'innovation	Élaborer et apprendre de nouvelles techniques	Une saison
Groupe d'épargne et de crédit	Économiser de l'argent et obtenir des prêts	Un cycle de prêt
Groupe de production	Cultiver ou élever des animaux	Une saison
Groupe de transformation	Transformer les produits	Plusieurs saisons
Groupe de commercialisation	Vendre leurs produits	Plusieurs saisons
Groupe communautaire	Résoudre les problèmes dans la communauté	Plusieurs années
Groupe de gestion des ressources	Gérer l'eau, le sol, les forêts	De nombreuses années
Coopérative	Acheter des intrants, vendre des produits	De nombreuses années
Association de producteurs	Améliorer les conditions de production et de commercialisation	De nombreuses années

POURQUOI LES GROUPES SONT BÉNÉFIQUES POUR LEURS MEMBRES

Pour qu'un groupe fonctionne, chacun de ses membres doit en tirer des avantages. Voici quelques manières dont ils le font :

- **Acheter des intrants moins chers.** En achetant en gros le groupe peut obtenir des rabais des fournisseurs et partager les coûts de transport.
- **Obtenir des services et des conseils.** Les agences de vulgarisation et de nombreuses autres organisations sont souvent prêtes à travailler avec des groupes et non pas des individus. Les paysans peuvent partager les coûts de l'obtention de ces services (comme les frais de déplacement).
- **Renforcer leurs capacités.** Les membres peuvent facilement partager des informations et apprendre les uns des autres. De nouvelles idées se propagent rapidement pendant les réunions et les formations et quand on travaille ensemble.
- **Obtenir des services financiers.** Un paysan n'aura peut-être pas assez d'argent à lui seul pour ouvrir un compte en banque ou obtenir un prêt. Un groupe peut obtenir ces services financiers et peut acquérir les compétences nécessaires pour les utiliser.
- **Obtenir de meilleurs prix pour les produits.** En commercialisant en groupe, les paysans peuvent partager les coûts de stockage, de transformation, de transport et de vente. En vendant en gros, ils peuvent attirer de nouveaux acteurs et négocier de meilleurs prix.
- **Partager la charge de travail.** Les membres du groupe peuvent s'entraider pour le travail des champs, la récolte, la transformation et l'administration. Ils peuvent se concentrer sur les tâches pour lesquelles ils sont qualifiés et laisser les autres tâches à d'autres membres.
- **Réaliser des choses qui ne sont pas faisables par des individus.** On ne peut s'attaquer à certains problèmes que sur une grande échelle. Par exemple si l'on veut contrôler l'érosion dans un bassin versant, gérer l'irrigation ou remplir un camion de produits.
- **Obtenir les moyens d'agir.** Les groupes peuvent exprimer leurs intérêts avec plus d'efficacité que des individus. Ils permettent aux membres de négocier, de demander des services et de faire du lobbying pour un changement de politique.

Comme les coûts sont partagés entre tous les membres du groupe, le coût est moins élevé pour chacun des membres. Cela permet à de petits paysans d'avoir accès à des avantages qui ne sont disponibles qu'à de gros cultivateurs. On appelle cela des économies d'échelle.

Des groupes forts sont la base de nombreuses activités de développement rural. Ils peuvent jouer le rôle de partenaires locaux pour des organisations de développement en aidant à canaliser diverses sortes d'assistance à ceux qui en ont besoin. Mais surtout, ils peuvent devenir des moteurs autonomes de la croissance dans la communauté, indépendamment de toute intervention extérieure.

POURQUOI LES ORGANISATIONS DE DÉVELOPPEMENT TRAVAILLENT AVEC DES GROUPES

Les organisations de développement aiment travailler avec des groupes pour toutes les raisons précédentes, plus quelques autres.

- **Efficacité.** Les gens apprennent souvent mieux au sein de groupes et la pression du groupe ou la « pression des pairs » pousse les individus à changer ce qu'ils font et à continuer à le faire à l'avenir. Les groupes organisés sont susceptibles d'être plus efficaces que le même nombre de personnes qui travaillent de façon indépendante.
- **Rapport coût-efficacité.** Il est plus facile, plus rapide et donc moins cher pour un agent de terrain de s'occuper de groupes de paysans plutôt que du même nombre de personnes individuellement.





- **Echelle et impact.** Les groupes permettent d'atteindre beaucoup plus de paysans que si on travaillait avec des individus. Cela multiplie l'impact potentiel d'une intervention.
- **Partage des tâches.** Les groupes peuvent prendre en charge certaines activités comme la mise en place de démonstrations, la réalisation de tests simples, la formation et la coordination et la diffusion d'informations à des personnes en dehors du groupe.
- **Durabilité.** Les initiatives du groupe peuvent être plus durables que les efforts individuels. Les gens peuvent se relayer pour réaliser des tâches, s'encourager les uns les autres et s'entraider pour bien faire les choses. Si une personne se retire pour une raison quelconque, le reste du groupe peut encore continuer.
- **Paiement.** Chaque membre d'un groupe peut verser une petite somme pour payer des biens ou services. Un individu ne pourra peut-être pas payer suffisamment pour couvrir les coûts du service.
- **Retour d'informations.** Les groupes peuvent fournir un retour d'information meilleur et plus utile que les individus. Cela aide les agents de terrain et les organisations de développement à comprendre la situation des paysans et à améliorer les services qu'ils fournissent.

LES COÛTS DE L'ADHÉSION

Pour les membres, la participation à un groupe coûte du temps, du travail et peut-être de l'argent. Ils devront peut-être :

- Assister à des réunions
- Faire un travail supplémentaire
- Fournir du matériel
- Prendre des engagements à long terme
- Se soumettre aux décisions des autres
- Payer des cotisations

Les membres peuvent se mettre d'accord sur quelque chose au début, mais se rendre compte plus tard qu'ils veulent le changer. Par exemple :

- Le groupe peut se mettre d'accord pour vendre sa récolte à un acheteur à un prix fixe. Mais au moment de la récolte, certains membres peuvent être tentés de vendre à un autre acheteur qui offre un meilleur prix.
- Les chefs peuvent prendre des décisions que certains membres n'approuvent pas.
- La situation de certains membres peut changer. Ils peuvent déménager, ils peuvent tomber malades ou un membre de leur famille peut se marier ou mourir. De tels événements rendent le respect des engagements vis-à-vis du groupe plus difficile

Si les membres ne sentent pas que les avantages en valent la peine, ils marqueront leur mécontentement en quittant le groupe. Ils cesseront de venir aux réunions, ils rateront les séances de travail, arrêteront de payer les cotisations ou vendront leurs



produits à quelqu'un d'autre. Le groupe va rétrécir, perdre de l'argent et peut finir par disparaître.

Pour éviter ces problèmes, il est important pour le groupe d'avoir des objectifs réalistes. Les décisions et le leadership doivent être transparents et le groupe doit apporter des avantages manifestes à ses membres.

POURQUOI DES GROUPES NE RÉUSSISSENT PAS ?

Pour un groupe, il n'existe que quelques manières de réussir mais de nombreuses manières d'échouer. Le Tableau 2 donne quelques exemples.



TABLEAU 2. EXEMPLES DE RAISONS QUI FONT QUE LE GROUPE NE RÉUSSIT PAS

OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Absence d'accord sur les objectifs Objectifs incertains Trop d'objectifs Objectifs de groupe qui ne reflètent pas les objectifs individuels des membres Objectifs qui changent trop souvent Objectifs irréalistes Progression vers les objectifs inadaptée
PROCÉDURES	<ul style="list-style-type: none"> Procédures défectueuses Réunions longues Mauvaise tenue des registres et de l'historique du groupe Manque de confidentialité
ANIMATEUR	<ul style="list-style-type: none"> Animateur trop dominant L'animateur gère mal la coordination du groupe
CONDUITE DU GROUPE	<ul style="list-style-type: none"> Manque de transparence Chefs trop dictatoriaux Chefs faibles ou indécis Mauvaise gestion des ressources et des fonds Différends entre les dirigeants Corruption
GESTION	<ul style="list-style-type: none"> Membres trop nombreux ou très hétérogènes Quelques personnes dominant et prennent toutes les décisions, mais leurs souhaits ne reflètent pas la volonté du reste des membres L'équipe de gestion laisse les conflits dégénérer Répartition inéquitable des bénéfices du groupe Favoritisme
MEMBRES	<ul style="list-style-type: none"> Les membres participent seulement parce qu'ils pensent qu'ils peuvent obtenir quelque chose gratuitement Les membres se sentent obligés de participer Partage injuste de la charge de travail Répartition inéquitable des bénéfices Mauvaise communication et faible taux d'alphabétisation Impolitesse, manque de tolérance, jalousie et médisances Échec de certains membres du groupe à suivre les normes Membres paresseux Membres avides de pouvoir Grandes différences de pouvoir Conflits extérieurs qui débordent au sein du groupe

INTERROGATION 1

Réponses à la fin du guide.

1. Que fait chaque type de groupe ?

Faites correspondre le type de groupe avec sa principale fonction.

TYPE DE GROUPE	FONCTION
A. Ecole agricole sur le terrain	1. Gérer des ressources comme le sol et l'eau.
B. Groupe d'épargne et de crédit	2. Aider les membres à apprendre de meilleures pratiques agricoles.
C. Groupe de commercialisation	3. Acheter des intrants et coordonner la production.
D. Groupe de production	4. Aider les membres à élaborer et apprendre de nouvelles techniques.
E. Groupe d'innovation	5. Permettre aux membres d'économiser de l'argent et d'obtenir des prêts.
F. Groupe de gestion des ressources	6. Commercialiser les produits.

2. Le groupe Le Poulet Heureux aide ses membres à acheter des aliments, à coordonner la ponte et à vendre les œufs à une école locale. De quel type de groupe s'agit-il ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Un groupe de production.
- B. Un groupe de commercialisation.
- C. Un groupe d'innovation.
- D. Un groupe qui combine la production et la commercialisation.

3. Chaque semaine, les membres du Groupe Rejeki se réunissent et mettent une petite somme d'argent dans un pot. Chaque mois, les membres peuvent demander à emprunter de l'argent du pot. De quel type de groupe s'agit-il ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Un groupe d'épargne.
- B. Une institution de microfinance.
- C. Un groupe d'épargne et de crédit.
- D. Un groupe de commercialisation.

4. Comment les gens peuvent-ils tirer des avantages de leur participation à un groupe ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Les membres peuvent acheter des intrants agricoles moins cher.
- B. Les membres peuvent obtenir des services et des conseils.
- C. Les membres peuvent partager les tâches les uns avec les autres.
- D. Les groupes peuvent réaliser des choses qui ne sont pas faisables par des individus.
- E. Toutes les réponses ci-dessus.

5. Pourquoi des gens pourraient-ils hésiter à rejoindre un groupe ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Il faudra peut-être travailler plus.
- B. Ça ne les intéresse pas.
- C. Ils devront peut-être payer quelque chose.
- D. Ils devront peut-être s'engager à long terme.
- E. Toutes les réponses ci-dessus.

6. Pourquoi des groupes ne réussissent-ils pas ?

Reliez la raison à la bonne catégorie.

RAISON	CATÉGORIE
A. Quelques personnes dominant et prennent toutes les décisions.	1. Objectifs
B. Les chefs gèrent mal l'argent du groupe.	2. Procédures
C. Les registres sont mal tenus.	3. Animateur
D. Le groupe a trop d'objectifs.	4. Conduite du groupe
E. Les membres participent seulement parce qu'ils pensent qu'ils peuvent obtenir quelque chose gratuitement.	5. Gestion
F. L'animateur est trop dominant.	6. Membres

EXERCICE 1. TRAVAILLER AVEC DES GROUPES

Dans cet exercice, vos collègues et vous allez partager et analyser votre expérience du travail avec de groupes.

OBJECTIFS

- Décrire les caractéristiques, forces et faiblesses de divers groupes
- Suggérer des manières d'améliorer la performance des groupes

PARTICIPANTS

- L'équipe du projet

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier (une feuille par participant), marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Descriptions de certains groupes que les participants ont connus
- Compréhension des forces et faiblesses de différents types de groupes
- Idées sur la manière d'améliorer le fonctionnement des groupes

TEMPS NÉCESSAIRE

- 60 minutes

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Diviser le groupe en petits groupes de deux. Demander à chaque personne de penser à un groupe qu'elle a animé ou qu'elle connaît bien. Il peut s'agir d'un groupe communautaire traditionnel, d'un groupe organisé par le gouvernement ou d'un groupe appuyé par l'organisation pour laquelle cette personne travaille.
2. Demander à la première personne de chaque groupe de deux (la personne A) de poser à l'autre personne (la personne B) des questions sur son groupe. La personne A résume les réponses sur la feuille de papier. Voir sur le Tableau 3 les sujets à aborder.
3. Après 15 minutes, les partenaires changent de rôle (la personne B interroge la personne A).
4. Quinze minutes plus tard, réunir les participants en plénière. Inviter plusieurs participants à donner un résumé rapide (3 minutes) du travail de leur groupe, en utilisant la feuille de papier comme support visuel
5. Mener une discussion sur les principaux problèmes qui sont apparus. Quels sont les principaux problèmes dans tous les groupes et comment peut-on les résoudre ?

Expérience avec des groupes

TABLEAU 3. EXPÉRIENCE AVEC DES GROUPES

NOM DU GROUPE	
SDESCRIPTION DU GROUPE	
<p>De quel type de groupe s'agit-il ? (Commercialisation, production, école agricole sur le terrain, épargne et crédit, coopérative, etc.)</p> <p>Où est-il situé ?</p> <p>Combien de membres a-t-il ?</p> <p>Quand a-t-il été fondé ?</p>	
FONCTIONS DU GROUPE	
<p>Que fait le groupe ? (vend du maïs, moud du riz, achète des intrants, collecte de l'argent et fait des prêts, etc.)</p>	
RAISONS POUR LESQUELLES LES MEMBRES PARTICIPENT AU GROUPE	
<p>Pourquoi les gens participent-ils au groupe ?</p> <p>Quels avantages le groupe apporte-t-il à ses membres ?</p>	
FORCES DU GROUPE	
<p>Qu'est-ce que le groupe fait bien ?</p>	
FAIBLESSES DU GROUPE	
<p>Qu'est-ce qu'il ne fait pas bien ?</p>	
INTERVENTIONS RÉELLES ET POTENTIELLES	
<p>Qu'est-ce qui a été fait pour aider le groupe à surmonter ses faiblesses et à faire mieux ?</p> <p>Que pourrait-on faire d'autre ?</p>	

LEÇON 2. LE RÔLE DU PROMOTEUR DE GROUPE

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon vous pourrez :

- Expliquer le rôle et les méthodes de travail d'un promoteur de groupe
- Expliquer comment utiliser des méthodes d'apprentissage participatives
- Planifier une formation pour le groupe sur la gestion de groupes.



QUE FAIT UN PROMOTEUR DE GROUPE ?

Aider les paysans à constituer des groupes est l'une de vos tâches les plus importantes en tant qu'agent de terrain. Votre objectif est de les aider à créer des groupes solides qui peuvent :

- S'autogérer et travailler en autonomie
- Développer leurs propres initiatives, telles que des entreprises, des systèmes d'épargne et des mesures de conservation
- Être une base solide pour l'amélioration des moyens d'existence des gens de la communauté.

Votre rôle n'est pas de faire le travail pour les membres des communautés locales, mais de servir de guide ou d'animateur. Vous ne devez pas traiter les pauvres comme des bénéficiaires passifs de l'aide. Vous devez au contraire travailler à leurs côtés, en leur donnant confiance en leurs propres capacités et en les encourageant à être autonomes.

Vous avez quatre rôles de base :



Conseiller du groupe. Vous aidez le groupe à démarrer et vous renforcez les capacités des membres à diriger, planifier, organiser et mener des activités rentables et financièrement viables.



Formateur participatif. Vous aidez les membres à acquérir des compétences dont ils ont besoin : en innovation, gestion des ressources naturelles, commercialisation, finances, organisation de groupe et dans d'autres domaines.



Facilitateur de relations. Vous encouragez la communication entre le groupe et des organisations de développement ou des prestataires de services, comme des institutions de microfinance, des services de vulgarisation, des fournisseurs d'intrants ou le gouvernement.



Superviseur. Vous supervisez les activités du groupe (et vous aidez le groupe à se superviser lui-même) pour savoir à quels problèmes il est confronté, ajuster les interventions selon les besoins et remonter les informations à votre superviseur.

QUALITÉS D'UN PROMOTEUR DE GROUPE

Pour réussir en tant que promoteur de groupe, vous devez:

- Être engagé à aider les populations locales à s'aider elles-mêmes
- Bien connaître les problèmes auxquels sont confrontées les populations locales
- Connaître (ou être en mesure d'apprendre) la langue et la culture locales
- Avoir des compétences dans l'organisation du groupe (le sujet de ce cours)
- Avoir des compétences dans un ou plusieurs des autres domaines que vous allez voir avec les groupes (par exemple, l'innovation, la gestion des ressources naturelles, le marketing, la finance)
- Être amical, ouvert et capable d'écouter et d'apprendre.



DEVOIRS D'UN PROMOTEUR DE GROUPE

Une grande partie de votre travail pour aider les membres de la communauté locale à organiser des groupes dépend de la fonction (ou des fonctions) du groupe. Un groupe d'épargne et de crédit a des besoins différents de ceux d'un groupe qui crée une entreprise ou d'un autre qui gère les ressources naturelles.

Voici certaines choses que vous devrez faire pour tous les types de groupes :

- Faciliter et non imposer
- Construire une relation de confiance
- Encourager l'apprentissage et la participation
- Assister aux réunions du groupe
- Organiser des formations et des ateliers
- Aider le groupe à planifier et à mettre en œuvre des activités et à résoudre les problèmes qui apparaissent
- Rendre visite aux chefs du groupe, aux membres et à d'autres personnes de la communauté
- Faire le suivi et l'évaluation de la progression du groupe
- Assurer un suivi sur les discussions et les décisions prises.



SOUVENEZ-VOUS : VOUS ÊTES UN FACILITATEUR

Votre travail est d'aider le groupe à devenir autonome - à gérer lui-même ses affaires. Votre rôle évoluera dans le temps : d'abord lancer le groupe et le conduire, puis le guider et l'assister, enfin l'accompagner et le conseiller.

Mais lancer le groupe et le conduire ne signifie pas faire la leçon ni imposer. Les communautés locales possèdent beaucoup de connaissances et de savoir-faire. Vous devez les aider à réaliser leur potentiel caché et à développer leur confiance en soi pour prendre des décisions et réaliser des choses par elles-mêmes.

Vous devez expliquer, sans ambiguïté, que vous êtes facilitateur et conseiller du groupe et non membre. Vous ne pouvez pas assurer la présidence, occuper le poste de secrétaire ou de trésorier, ni participer à l'élection du bureau du groupe.

Les gens ne seront probablement pas familiers de cette approche participative. Ils pourront croire qu'ils doivent



écouter, plutôt que de s'exprimer. Mais vous devez les traiter en égaux et non en élèves à qui vous devez enseigner. Aidez-les en leur demandant leur avis, en les écoutant et en les encourageant à participer. Posez-leur des questions, ne vous contentez pas de leur donner des réponses. Progressivement, ils apprendront à apprécier votre style et votre démarche.

Au fur et à mesure qu'ils progresseront, les groupes auront de moins en moins besoin de vos services. À terme, il vous suffira de leur rendre visite quand ils le demandent ou pour vous assurer que le groupe continue de progresser. Le retrait n'est pas facile, mais il signifie que vous avez bien fait votre travail - et il y aura alors de quoi être fier !

CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE

Vous devez être considéré comme un ami et un guide de confiance pour les gens de la communauté, et non pas comme un fonctionnaire ou un étranger qui interfère avec les cultures et les habitudes locales. Cela signifie que vous devez :

- Être toujours disponible pour les membres de la communauté.
- Traiter les populations locales avec amitié et respect.
- Apprendre à connaître un large éventail de personnes dans la communauté, en particulier les membres des groupes que vous conseillez. Établir des relations avec les chefs communautaires, les gros et les petits paysans, les fournisseurs d'intrants, les commerçants et les fonctionnaires du gouvernement local.
- Vous abstenir de prendre parti dans les discussions ou les désaccords. Vous devrez aider les gens à parvenir à un accord : c'est leur décision, pas la vôtre.



Il est également important d'établir une relation de confiance entre les membres du groupe. Cela signifie faire en sorte que tous les membres du groupe respectent leurs obligations, s'entraident, se conforment aux règles internes du groupe, adhèrent aux activités prévues du groupe ou planifient les modifications d'une manière transparente.

Certains membres du groupe peuvent avoir des intentions cachées. Ne les négligez pas, au contraire il faut les reconnaître et en discuter ouvertement. Essayez de créer un environnement démocratique dans lequel tous les membres du groupe ont leur mot à dire sur les activités du groupe. Aidez le groupe à élaborer des règles internes, à prévoir des sanctions pour les personnes qui ne les respectent pas et à mettre en place un moyen de résoudre les conflits internes

ENCOURAGER L'APPRENTISSAGE ET LA PARTICIPATION

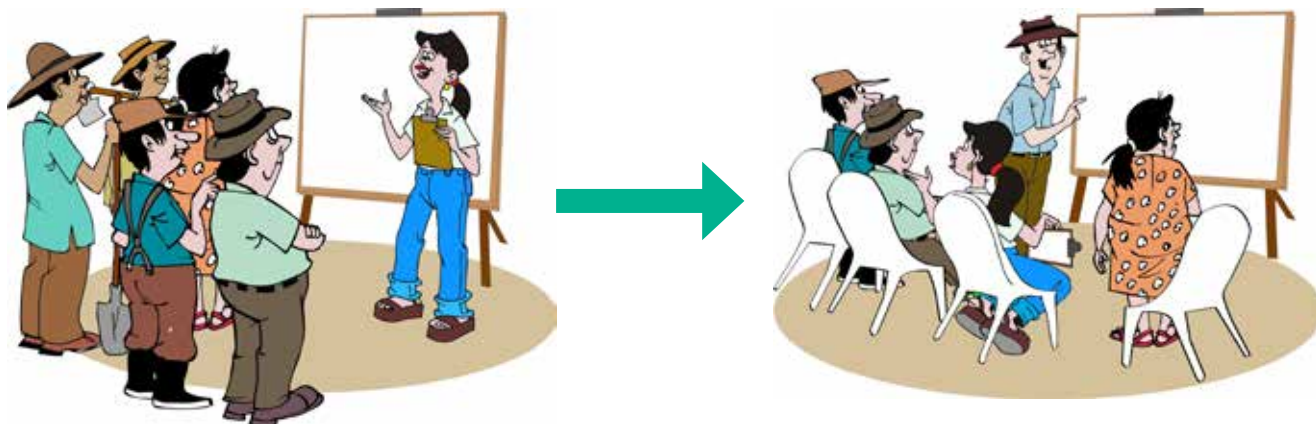
Un risque avec les groupes est que certains membres (souvent les dirigeants) prennent en charge le fonctionnement du groupe, laissant tous les autres en arrière. Ces dirigeants acquièrent des compétences grâce à la formation et à l'expérience. Ils peuvent « détourner » le groupe et l'utiliser pour servir leurs propres intérêts plutôt que d'en faire bénéficier tous les membres.

Il n'est pas possible pour tous les membres de participer à la formation. Mais vous pouvez aider à éviter de tels problèmes.

- Incluez tous les membres. Évitez d'interagir uniquement avec quelques leaders du groupe et d'ignorer le reste
- Formez un vivier de dirigeants potentiels. Assurez-vous que le plus grand nombre possible de membres ont acquis les compétences dont ils ont besoin pour contribuer au groupe.
- Encouragez l'ouverture et la communication. Encouragez les membres à s'exprimer pendant les réunions et à faire entendre leur point de vue. Aidez-les à communiquer entre eux et à apprendre les uns des autres.



PENDANT LES RÉUNIONS DE GROUPE



Votre rôle dans les réunions évoluera au fil du temps. Dans un premier temps, vous jouerez un rôle important dans l'organisation et le déroulement des réunions. Plus tard, après l'établissement du groupe, votre rôle prendra place plutôt dans les coulisses en collaboration avec les chefs pour vous assurer qu'ils savent comment gérer les réunions.

Vous devrez aider les chefs de groupe à :

- Choisir un ordre du jour à l'avance en fixant les sujets et les priorités.
- Laisser un peu de flexibilité pour changer l'ordre du jour si d'autres sujets sont soulevés durant la réunion.
- Faire un compte-rendu de la réunion précédente et de tous les autres événements importants du groupe.
- Encourager les membres à participer aux discussions et empêcher qu'un seul membre ou un petit groupe de membres ne domine les autres.
- Utiliser des méthodes participatives d'apprentissage pour provoquer la discussion.
- Encourager la prise de décision, mais en évitant de pousser vers une décision particulière.

FORMATIONS ET ATELIERS

L'organisation et la conduite d'ateliers de formations sont une partie importante de votre travail avec les groupes. Vous allez jouer le rôle de formateur ou d'animateur dans certains de ces événements. Dans d'autres cas, vous allez faire appel à des spécialistes externes pour dispenser la formation.

Lors de la planification d'une formation ou d'un atelier, vous devez déterminer quels seront les participants, les objectifs et le contenu ou le sujet.

- **Participants** : Qui devrait participer – membres du groupe, chefs, personnes d'autres organisations, ou d'autres personnes ?
- **Objectifs** : Qu'espérez-vous qu'ils seront en mesure de faire suite à leur participation ?
- **Contenu** : Quels sont les sujets qui devraient être traités et à quel niveau de détail ?

Vous pouvez alors fixer les détails :



- **Lieu et date** : Où devrait se dérouler la formation ou l'atelier ? Quand et pour combien de temps ? N'oubliez pas de choisir un lieu et une date qui permettront aux femmes de participer
- **Logistique** : Quel est le moyen de transport dont vous avez besoin ? Qu'en est-il de la nourriture, des boissons et de l'hébergement ?
- **Matériel et équipement** : Pensez à prévoir les documents de formation, les tableaux de conférence, les marqueurs et le ruban adhésif. Avez-vous besoin d'un ordinateur, d'un projecteur et d'un écran ? Vérifiez qu'il y a l'électricité si vous en avez besoin.
- **Information** : Comment allez-vous inviter les participants ? Avez-vous besoin d'un programme imprimé ? Quelles sont les instructions dont les personnes ressources auront besoin ?
- **Suivi** : Notez qui participe ainsi que des informations essentielles, comme le groupe dont ils font partie, leur rôle dans le groupe, chef ou membre et leur sexe. Vous devrez peut-être demander à quelqu'un de s'occuper de ces registres
- **Financement** : Combien est-ce que la formation coûtera ? Les coûts peuvent varier de zéro (si elle fait partie d'une réunion ordinaire) à un montant très important si vous avez besoin d'utiliser un moyen de transport et de louer une salle. Qui va payer les frais ? Est-ce qu'il est possible de demander aux participants (ou à leur groupe) d'en payer au moins une partie ?



Référez-vous au cours d'introduction de cette série pour plus d'informations sur la planification du programme d'une formation.

SUJETS DE FORMATION

Les groupes doivent généralement acquérir des compétences dans quelques **grands domaines** :



Innovation

Tester des techniques pour pouvoir améliorer leur production



Consultez le cours sur la *Promotion de l'innovation*



Ressources naturelles

Améliorer leur gestion des sols, de l'eau et d'autres ressources naturelles



Consultez les cours sur la gestion de ressources naturelles

Comprendre les ressources naturelles

Gérer les ressources naturelles



Marketing

Vendre des produits sur un marché particulier



Consultez les cours sur
Éléments de base du marketing
Les sept étapes du marketing



Finances

Gérer, épargner et investir l'argent



Consultez les cours sur
Éducation financière
Communautés d'épargne et de crédit interne



Organisation du groupe

S'organiser en groupe pour faire bénéficier les membres



C'est l'objet de la suite de ce cours.

De plus, le groupe aura peut-être besoin de formation dans d'autres sujets, comme la lecture, l'écriture et le calcul, le leadership, les méthodes de production et de transformation pour certaines cultures et certains animaux, la nutrition, la santé et l'hygiène (y compris comment faire face au VIH), le développement communautaire, les compétences permettant de gagner des revenus non agricoles et les questions de genre.

Commencez par évaluer les besoins du groupe, afin de pouvoir adapter la formation à sa situation particulière.

Mais n'oubliez pas : N'essayez PAS de tout faire ! D'autres organismes peuvent aider le groupe pour des compétences que vous ne pouvez pas fournir.

APPUI AUX ACTIVITÉS DU GROUPE

Le groupe aura besoin de vos conseils pour planifier et gérer ses activités. Voici certaines choses que vous devrez peut-être faire :

- Identifier et classer les besoins par priorité et aider le groupe à choisir une solution.
- Aider le groupe à planifier la manière de mettre la solution en pratique.
- Aider à élaborer un plan de travail et s'assurer qu'il est mis en œuvre.
- Discuter des problèmes et essayer d'aider les membres à les résoudre.
- Organiser des visites à d'autres groupes ou à des sources d'informations comme des marchés et des instituts de recherche pour que le groupe puisse apprendre et partager des idées.



DISCUSSIONS INDIVIDUELLES

Vous ne travaillerez pas en permanence avec tout le groupe. Vous devrez peut-être aussi rencontrer des individus ou des sous-groupes. Par exemple, vous devrez peut-être :

- Rencontrer les **dirigeants de groupe** pour les aider à apprendre à gérer le groupe d'une manière participative.
- Travailler avec des **sous-groupes de membres** (comme les femmes ou les jeunes) pour contribuer au groupe ou surmonter les conflits.
- Rencontrer des **personnes externes** au groupe comme des fournisseurs d'intrants ou des commerçants pour expliquer le but du groupe et explorer des pistes de collaboration.

Il vaut mieux parler de manière transparente de ces rencontres afin d'éviter d'éveiller la méfiance des gens par rapport à votre rôle. Rappelez-vous aussi que votre rôle est de permettre au groupe de travailler de manière autonome. Ainsi, même si vous prenez les premiers contacts avec un acheteur potentiel, assurez-vous que les dirigeants du groupe participent activement à toutes les rencontres et négociations. Veillez à ce qu'un ou plusieurs membres du groupe soient présents à chaque fois que vous travaillez avec des services de développement, des partenaires commerciaux ou des fonctionnaires.



ACTIVITÉS DE SUIVI

Le suivi a deux objectifs principaux : il aide le groupe et vous donne à vous et à votre organisation de développement des informations dont vous avez besoin.

- **Pour le groupe** : Cela permet au groupe de vérifier ses progrès et d'apporter les modifications nécessaires.
- **Pour l'organisation de développement** : Cela vous indique à vous et à vos collègues si vos interventions sont efficaces et cela vous aide à les améliorer.

Le suivi est important pour détecter les problèmes dès le début avant qu'ils ne soient hors de contrôle. Soyez proactif dans la résolution des problèmes.

Voici quelques choses que vous devrez faire pour le suivi :

- Aider le groupe à identifier des **indicateurs** (les choses à mesurer)
- Les encourager à faire le **suiti** des indicateurs
- Veiller à ce que les résultats soient analysés et **renvoyés au groupe** afin qu'il puisse améliorer ses activités
- Surveiller le **plan de travail** et suivre tous les problèmes
- Vérifier la **présence** et les activités des membres pendant les temps de travail
- Vérifier les **registres du groupe** et vous assurer qu'ils sont complets et actualisés
- Faire un **compte rendu** à votre organisation sur l'état d'avancement.



RÉDIGER DES RAPPORTS

Il est important, pour plusieurs raisons, de faire des rapports réguliers sur chaque groupe :

- Ils vous permettent de **garder une trace** de vos contributions et des réalisations de chaque groupe. Ne comptez pas sur votre mémoire - si vous gérez plusieurs groupes, il est facile d'oublier certaines choses ou de mélanger les faits !



- Ils permettent à vos collègues et superviseurs de vérifier les **progrès** réalisés et d'identifier rapidement les **problèmes**.
- Ils permettent à une **autre personne** de prendre en charge votre travail si vous êtes malade ou vous vous êtes déplacé ailleurs (ou si vous avez une promotion !)

Votre organisation a peut-être un format standard pour les rapports. Si c'est le cas, utilisez-le. Sinon, voici quelques éléments à inclure dans un rapport sur une formation ou un atelier:

- Le **sujet** et pourquoi il a été choisi (besoin et objectifs)
- La **date et le lieu** de la formation
- Les noms et les coordonnées de l'**organisateur** et des **personnes-ressources**
- Les noms des **participants**, ainsi que des détails tels que l'âge, le sexe et l'adhésion à un groupe
- Une brève description de chaque **sujet**
- Des **recommandations** et une évaluation.

COMBIEN DE GROUPES POUVEZ-VOUS SERVIR ?

Cela dépend de la situation, en particulier de la distance entre les groupes et du temps qu'il faut pour vous rendre de l'un à l'autre. S'ils sont raisonnablement rapprochés, vous pourriez être en mesure de visiter deux groupes en une journée : un le matin et un l'après-midi. Au début, vous devrez aller voir chaque groupe une fois par semaine. Cela signifie que vous pouvez servir un maximum de **10 groupes de débutants** à tout moment.

La taille du groupe dépend de ce qu'il fait. Un groupe de commercialisation devrait comporter entre **15 et 30 membres**,

ENCADRÉ 1. COMBIEN DE PERSONNES POUVEZ-VOUS ATTEINDRE GRÂCE À DES GROUPES ?

Si vous...

- Vous rendez dans **10** groupes par semaine
- Chaque groupe a **15-30** membres
- Chaque ménage est composé de **5** personnes

Vous pouvez atteindre...

- Au moins $10 \times 15 \times 5 =$ **750 personnes**
- Au plus : $10 \times 30 \times 5 =$ **1500 personnes**



et jamais moins de 10 membres. C'est un nombre gérable, tout le monde se connaît et les membres devraient se faire confiance les uns aux autres.

Si vous servez 10 groupes, vous pouvez atteindre un total de **150 à 300 membres** à tout moment.

Si une personne dans chaque ménage est membre du groupe, et que chaque ménage est composé de cinq personnes, vous atteindrez **750 à 1500 personnes** en tout. (cf. Encadré 1).

LES GROUPES PASSENT PAR DES ÉTAPES

Un groupe peut mettre plusieurs années à s'établir et commencer à travailler de façon indépendante. Vous devrez l'appuyer durant cette période, jusqu'à ce qu'il n'ait plus besoin de votre aide.

Les groupes passent généralement par **trois étapes** : démarrage, consolidation et activités régulières (Tableau 4).

TABLEAU 4. ÉTAPES DE LA FORMATION D'UN GROUPE

PÉRIODE	DURÉE	CE QUI SE PASSE	RÔLE DU PROMOTEUR DU GROUPE
Démarrage	Une saison de culture ou un cycle du marché	Le groupe est constitué, définit sa vision, décide de ses règles, choisit ses chefs, etc.	Lancer et conduire : Implication intensive, au moins une fois par semaine. Des visites régulières pour faire la connaissance des paysans, se renseigner sur leurs systèmes agricoles, aider à identifier des possibilités de commercialisation, planifier l'entreprise et suivre leurs progrès.
Consolidation	1-2 saisons ou cycles	Le groupe développe ses premiers résultats, établit des procédures de travail, s'engage dans des activités	Guider et assister. Moins intensif et moins fréquent. Formation sur les nouvelles compétences, assistance dans la résolution des problèmes.
Activités régulières	2 saisons ou cycles	Le groupe a établi de solides relations avec des personnes externes au groupe (comme des acheteurs ou des fournisseurs d'intrants) et il peut résoudre la plupart de ses problèmes lui-même. Il n'a besoin que d'un soutien occasionnel	Conseils et accompagnement. Préparer le groupe à travailler sans votre aide. Des visites occasionnelles au besoin.

Référez-vous au guide « Introduction aux compétences SMART pour le développement rural » pour plus d'information sur la manière de planifier une formation ou d'autres activités.

RETRAIT DU PROMOTEUR DE GROUPE

Quand et comment devriez-vous commencer à vous retirer progressivement de vos groupes ? Le désengagement est un processus délicat et dépend de la vitesse de développement de chaque groupe. Il faut de 3 à 5 ans pour que les groupes atteignent une **autonomie** complète. Quand un groupe est capable d'accéder aux services du gouvernement et des ONG, peut négocier avec les fournisseurs d'intrants et les acheteurs et peut prendre des initiatives sans votre aide, vous pouvez vous retirer progressivement pour vous concentrer sur l'assistance à d'autres groupes qui en ont plus besoin. Vous devriez seulement faire des visites occasionnelles pour vous assurer que les progrès se poursuivent.

Il peut être utile d'aider plusieurs groupes à former une **fédération** ou à rejoindre une fédération existante. Ces groupes du second niveau peuvent progressivement assumer beaucoup de vos responsabilités. Vous pourrez ensuite aider la fédération à travailler avec les groupes membres, plutôt que de travailler séparément avec chacun des groupes.



INTERROGATION 2

Réponses à la fin du guide.

1. Que fait un promoteur de groupe ?

Reliez le rôle et la bonne description.

RÔLE	DESCRIPTION
A. Conseiller du groupe	1. Encourage la communication entre le groupe, les prestataires de services et d'autres organisations
B. Formateur participatif	2. Aide le groupe à démarrer et à gérer son travail
C. Facilitateur de relations	3. Aide les membres du groupe à acquérir de nouvelles compétences
D. Superviseur	4. Supervise les activités du groupe et ajuste les interventions si nécessaire

2. Parmi les compétences suivantes, laquelle ne fait PAS partie des compétences que vous devez posséder pour être promoteur de groupe ?

Choisissez la meilleure option.

- A. Bien connaître les problèmes auxquels est confronté le groupe.
- B. Avoir une connaissance approfondie des solutions potentielles.
- C. Connaître la langue et la culture locales.
- D. Être aimable et ouvert.

3. Mary est une nouvelle promotrice de groupe et elle fait encore parfois des erreurs. Dites-lui ce qu'elle a bien fait et ce qu'elle n'aurait pas du faire.

Reliez l'action à l'opinion correspondante.

ACTION	OPINION
A. Elle s'est assurée que les personnes les plus instruites formaient le comité de gestion du groupe.	1. Elle a bien géré la situation.
B. Elle a guidé le groupe pour rédiger une constitution.	
C. Elle a signalé à son patron un problème qu'elle ne pouvait pas résoudre.	2. Elle a fait une erreur : elle n'aurait pas du faire cela.
D. Elle a demandé au chef du village de donner aux villageois l'instruction de participer au groupe.	

4. Le groupe que Mary soutient veut élire un comité de gestion. Que devrait-elle leur conseiller ?

Choisissez la meilleure option.

- A. De choisir les personnes les plus instruites.
- B. De choisir des personnes qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance.
- C. De suivre les instructions du chef du village.
- D. D'élire un président ou une présidente et de le/la laisser choisir les autres membres du comité.

5. Mary coordonne trois groupes à différentes phases de formation.

Reliez son rôle au groupe qui correspond.

GROUPE ET PHASE	RÔLE
A. Groupement de Mshika : Phase de démarrage	1. Guider et assister : Elle va voir le groupe une fois par mois pour résoudre des problèmes et donner une formation.
B. Groupement de Rejeki : Phase de consolidation	2. Lancer et conduire : Elle va voir le groupe une fois par semaine pour planifier les activités.
C. Groupement de Bukedea : Phase d'activités régulières	3. Conseils et accompagnement : Elle passe de temps en temps pour vérifier les progrès et aider à résoudre des problèmes.

6. « C'est trop de travail de faire du suivi ! » dit Mary. « Pourquoi devons-nous faire ça ? »

Sélectionnez la meilleure réponse.

- A. C'est utile pour le groupe.
- B. C'est utile pour l'organisation de développement pour laquelle travaille Mary.
- C. C'est utile à la fois pour le groupe et pour l'organisation de développement.
- D. Mary a raison : c'est une perte de temps.

EXERCICE 2. LE RÔLE DU PROMOTEUR DE GROUPE

Dans cet exercice, vos collègues et vous partagez et analysez votre expérience de promoteurs ou d'animateurs de groupes.

Cet exercice est basé sur Pretty et al. 1995 : pp 201-2 : The Margolis wheel.

OBJECTIFS

- Décrire les problèmes auxquels sont confrontés les promoteurs de groupes et les solutions potentielles à ces problèmes
- Suggérer des manières de résoudre les problèmes auxquels sont confrontés d'autres animateurs de groupes

PARTICIPANTS

- L'équipe du projet

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Des paires de chaises organisées en deux cercles concentriques. La chaise extérieure de chaque paire est tournée vers le centre du cercle. La chaise intérieure est tournée vers l'extérieur

RÉSULTATS PRÉVUS

- Compréhension des problèmes auxquels sont confrontés les animateurs et des idées sur la manière de les surmonter

TEMPS NÉCESSAIRE

- 60 minutes

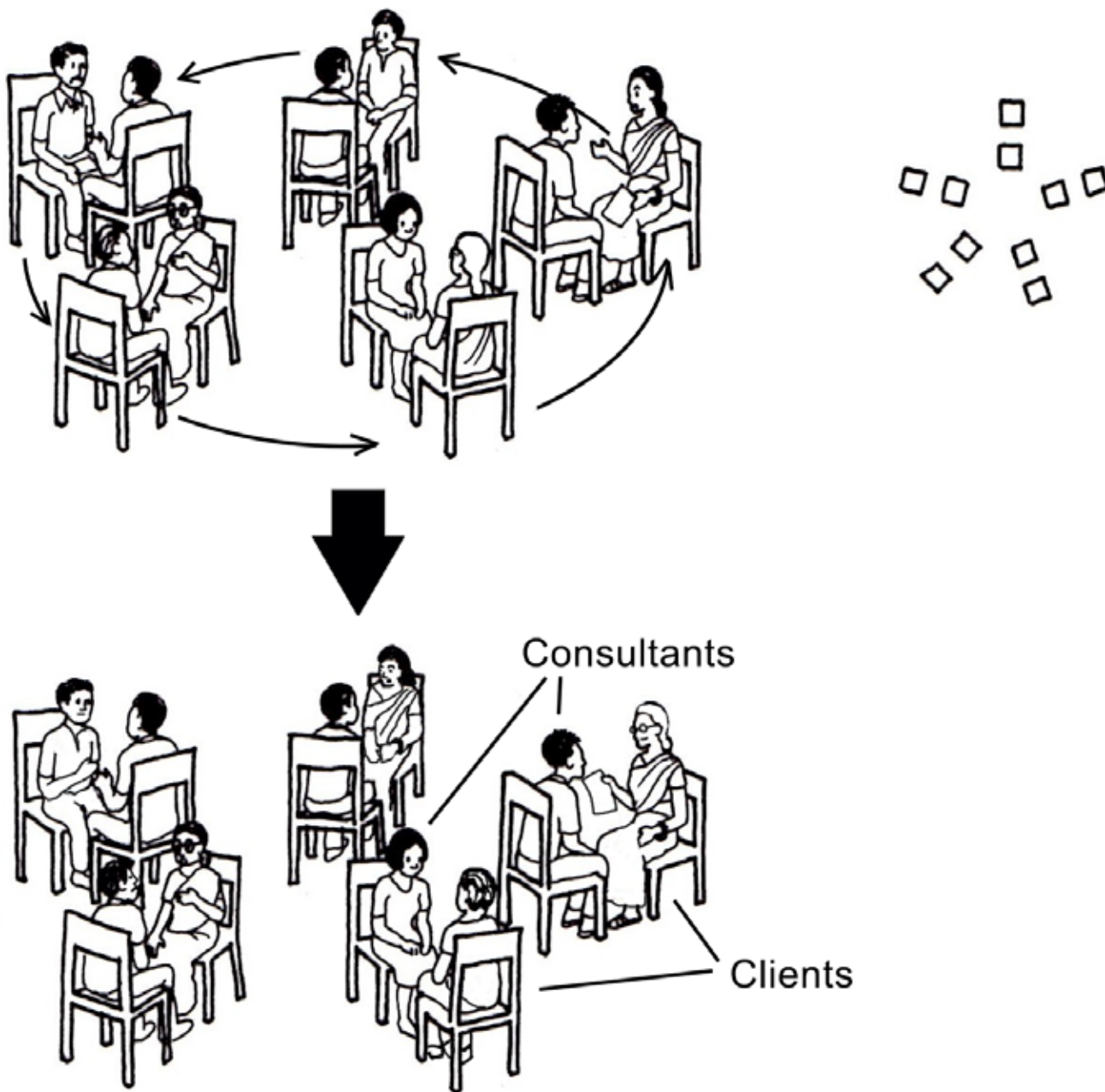
PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux participants de réfléchir à certains problèmes ou contraintes auxquels ils ont été confrontés (ou qu'ils s'attendent à rencontrer) dans l'animation de groupes. Ces problèmes peuvent être généraux (concernant le programme ou l'approche en général) ou particuliers (en lien avec un certain groupe ou une personne particulière). Donnez 5 minutes aux participants pour réfléchir à quelques questions et les noter.
2. Demander aux participants de s'asseoir sur la chaise qu'ils veulent. Expliquer que ceux qui sont assis dans le cercle intérieur sont les consultants. Leur travail est de suggérer des solutions. Ceux qui sont assis à l'extérieur sont les clients, ceux qui présentent leurs problèmes. Ils vont présenter brièvement un problème particulier auquel ils ont été confrontés. Chaque groupe de deux aura 3 minutes pour discuter d'un problème et de la manière de le surmonter.
3. Après 3 minutes, le cercle extérieur se décale d'une chaise, ce qui amène un nouveau client en face de chaque consultant. Les clients peuvent présenter le même problème qu'auparavant ou en choisir un autre.
4. Accordez encore 3 minutes pour la discussion puis inviter le cercle extérieur à se décaler à nouveau.
5. Après trois ou quatre déplacements, laissez 2 minutes aux clients et aux consultants pour écrire un résumé des problèmes et des solutions.
6. Demander aux clients et aux consultants de changer de place les uns avec les autres et recommencer l'activité.

Discuter du rôle du promoteur de groupe



2 Organiser et gérer un groupe



Ce module décrit comment aider les paysans à s'organiser en groupe et traite d'aspects importants de la gestion des groupes. Il comprend les leçons suivantes :

- Leçon 3 : S'introduire dans la communauté.
- Leçon 4 : Constituer un groupe
- Leçon 5 : Participation
- Leçon 6 : Leadership et gestion
- Leçon 7 : Gouvernance du groupe
- Leçon 8 : Organiser des réunions
- Leçon 9 : Tenir des registres
- Leçon 10 : Gestion financière

À la fin de ce module vous aurez :

- Appris comment commencer à travailler avec une communauté
- Appris des aspects clés de la gouvernance des groupes.

PUBLIC CIBLE

Ce module cible les membres de l'équipe du projet. Les leçons sont conçues pour que vous puissiez les enseigner facilement aux paysans que vous servez.

LEÇON 3. S'INTRODUIRE DANS LA COMMUNAUTÉ

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Décrire comment s'introduire dans la communauté et les types d'informations à recueillir.
- Dresser la liste des différents moyens d'identifier les membres potentiels du groupe.
- Décrire comment assurer l'inclusion des femmes, des jeunes et des personnes défavorisées

S'INTRODUIRE DANS LA COMMUNAUTÉ

La première tâche d'un promoteur de groupe, et la plus importante, est de se faire accepter par la communauté dans son ensemble. Cette étape peut être très difficile et peut prendre du temps. Commencez donc lentement, progressivement.

Préparez vous. Renseignez-vous sur la communauté et ses chefs auprès d'autres agents de développement et auprès de fonctionnaires gouvernementaux. Qui vit à cet endroit ? Comment gagnent-ils leur vie ? Quels sont les principaux problèmes de la communauté ? Quelles organisations viennent en aide aux gens ?

Présentez-vous. Il peut être nécessaire d'obtenir au préalable l'appui des autorités locales. Allez voir les anciens, les chefs et autres personnes influentes de la communauté. Expliquez-leur les objectifs du projet : qu'il essaiera d'aider les gens à améliorer leurs conditions de vie. Demandez aux autorités d'organiser une réunion pour vous présenter à la population locale.

Expliquez le projet. Expliquez l'idée du projet à la réunion. Décrivez les objectifs et les méthodes et demandez aux gens quelle est la meilleure façon de les aider. Expliquez ce que vous pouvez faire et ce que vous ne pouvez pas faire. En particulier, expliquez sans ambiguïté que vous n'allez pas distribuer gratuitement de l'argent ni des intrants. Informez les gens qu'ils devront faire le travail eux-mêmes et que votre rôle sera de les aider à le faire.

RÉUNISSEZ DES RENSEIGNEMENTS DE BASE

Vous pouvez recueillir des informations sur la communauté et ses problèmes de plusieurs façons.

- **Des méthodes d'évaluation rurale participative** comme la cartographie, les promenades d'étude, les calendriers saisonniers et les tableaux. Choisissez les méthodes qui vous donneront les informations dont vous avez besoin et adaptez-les si nécessaire. (Tableau 5).
- **Des entretiens individuels** avec des membres de la communauté, ainsi qu'avec des acteurs clés, comme des fournisseurs d'intrants, des acheteurs potentiels et des fonctionnaires du gouvernement.
- **Des groupes de discussion** avec des membres de la communauté. Il peut être intéressant de discuter avec les hommes et les femmes séparément pour s'assurer que les femmes ont la possibilité d'exprimer leurs opinions.
- **Des photos aériennes** comme celles de Google Earth. Avec un équipement de géolocalisation, vous pouvez utiliser le logiciel pour afficher des lieux sur une carte.
- **Des informations secondaires**, comme des données du gouvernement sur la région et des rapports de votre organisation ou d'autres organisations de développement travaillant dans la zone.





- **Des enquêtes formelles** pour recueillir des informations de référence sur la zone.
- **Observation directe** : Vous pouvez en apprendre beaucoup sur la communauté simplement en gardant les yeux et les oreilles ouverts. Parlez aux gens, regardez et écoutez attentivement et posez des questions. Cela conduira à plus de questions et peut-être à d'éventuelles solutions :
 - Le maïs avec des feuilles violettes souffre probablement d'une carence en phosphore (où est-ce que les gens peuvent se procurer de l'engrais ?)
 - Un camion ramassant des pastèques montre que les paysans vendent leurs produits (qui est le commerçant ? où est-ce que le camion va livrer son chargement ?)
 - Une personne avec un carnet qui se rend dans des maisons peut être un agent de recouvrement (y a-t-il un problème avec le crédit ?).

QUELS TYPES D'INFORMATIONS ?

Quels types d'informations devriez-vous collecter sur la communauté ? Au début, vous avez besoin d'une large compréhension de la communauté et de la situation où elle se trouve. Plus tard, vous pouvez vous focaliser sur les domaines sur lesquels vous devez vous concentrer et que les populations locales estiment importants.


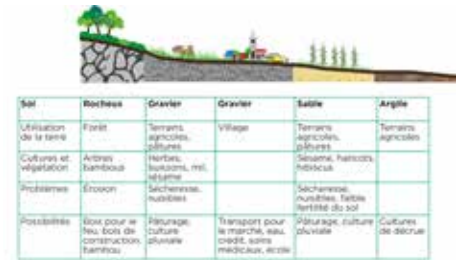

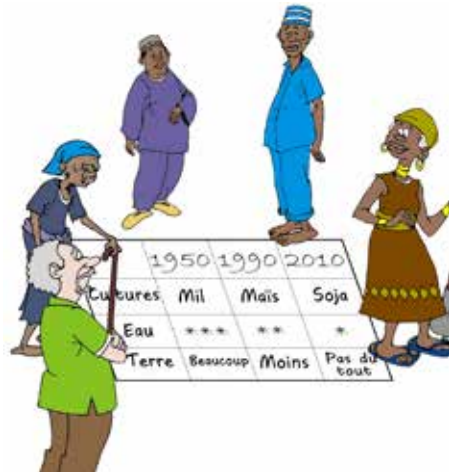
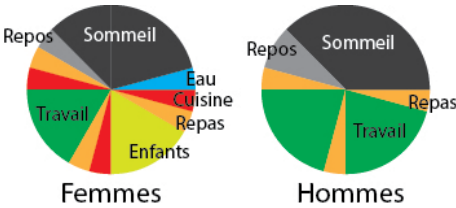
Les gens peuvent être réticents à vous donner certaines informations. Combien une personne possède de terres ou le nombre d'animaux qu'elle a, peuvent être des questions sensibles. Il est souvent plus facile de poser des questions indirectes, telles que « Combien de maïs ou de riz avez-vous produit l'année dernière ? » D'après la réponse vous pourrez probablement estimer vous-même la taille de l'exploitation.

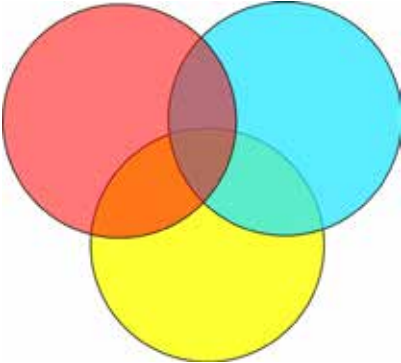









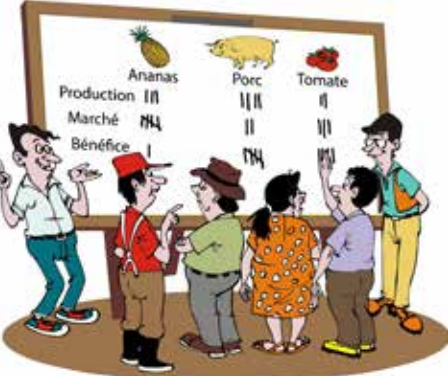
Recoupez les informations provenant de différentes sources afin de vous assurer de leur exactitude. Par exemple, les données du gouvernement peuvent indiquer une chose, mais les populations locales peuvent déclarer autre chose. Il est peu probable que les deux informations soient correctes !

Assurez-vous d'obtenir des informations de (et sur) les différents types de personnes dans la communauté : pauvres et aisés, hommes et femmes, jeunes et vieux, propriétaires terriens et paysans sans terre, cultivateurs et éleveurs, agriculteurs et commerçants.

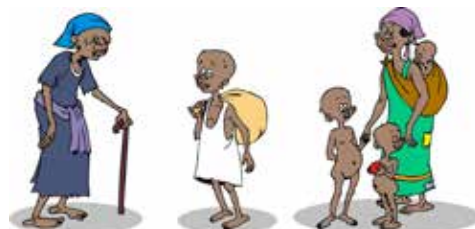


TABLEAU 5. MÉTHODES D'ÉVALUATION PARTICIPATIVE

MÉTHODE	APPROCHE	UTILISATION																														
	<p>Cartographie</p> <p>Les paysans dessinent une carte de leur communauté montrant les principales caractéristiques et les principaux problèmes</p>	<p>Comprendre la géographie locale et les problèmes tels que la propriété foncière, la production agricole, les problèmes de sol et d'eau</p>																														
 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sol</th> <th>Rocheux</th> <th>Gravier</th> <th>Gravier</th> <th>Sableux</th> <th>Argile</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utilisation de la terre</td> <td>Forêt</td> <td>Terres agricoles, cultures</td> <td>Village</td> <td>Terres agricoles, jardins</td> <td>Terres agricoles</td> </tr> <tr> <td>Cultures et végétation</td> <td>Arbres, bambous</td> <td>Herbes, légumes, mil, riz, etc.</td> <td></td> <td>Sésame, haricots, maïs, etc.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Problèmes</td> <td>Erosion</td> <td>Sécheresse, ruissellement</td> <td></td> <td>Sécheresse, ruissellement, faible fertilité du sol</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Possibilités</td> <td>Bois pour le feu, bois de construction, bambou</td> <td>Pâturage, culture d'arachide</td> <td>Transport pour le marché, eau, crédit, soins médicaux, école</td> <td>Pâturage, culture d'arachide</td> <td>Cultures de céréales</td> </tr> </tbody> </table>	Sol	Rocheux	Gravier	Gravier	Sableux	Argile	Utilisation de la terre	Forêt	Terres agricoles, cultures	Village	Terres agricoles, jardins	Terres agricoles	Cultures et végétation	Arbres, bambous	Herbes, légumes, mil, riz, etc.		Sésame, haricots, maïs, etc.		Problèmes	Erosion	Sécheresse, ruissellement		Sécheresse, ruissellement, faible fertilité du sol		Possibilités	Bois pour le feu, bois de construction, bambou	Pâturage, culture d'arachide	Transport pour le marché, eau, crédit, soins médicaux, école	Pâturage, culture d'arachide	Cultures de céréales	<p>Promenades d'étude</p> <p>Les paysans se promènent dans leur communauté en notant les caractéristiques importantes et les problèmes. Dessiner une coupe montrant ces choses</p>	<p>Identifier les ressources naturelles et leurs relations avec la production agricole</p>
Sol	Rocheux	Gravier	Gravier	Sableux	Argile																											
Utilisation de la terre	Forêt	Terres agricoles, cultures	Village	Terres agricoles, jardins	Terres agricoles																											
Cultures et végétation	Arbres, bambous	Herbes, légumes, mil, riz, etc.		Sésame, haricots, maïs, etc.																												
Problèmes	Erosion	Sécheresse, ruissellement		Sécheresse, ruissellement, faible fertilité du sol																												
Possibilités	Bois pour le feu, bois de construction, bambou	Pâturage, culture d'arachide	Transport pour le marché, eau, crédit, soins médicaux, école	Pâturage, culture d'arachide	Cultures de céréales																											
	<p>Calendrier saisonnier</p> <p>Demander aux paysans de dessiner un calendrier montrant pour chaque saison les précipitations, ce qui est cultivé, les animaux élevés, la main d'œuvre utilisée, les problèmes de santé, etc.</p>	<p>Comprendre le système agricole et les changements tout au long de l'année</p>																														
 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1950</th> <th>1990</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cultures</td> <td>Mil</td> <td>Mais</td> <td>Soja</td> </tr> <tr> <td>Eau</td> <td>***</td> <td>**</td> <td>*</td> </tr> <tr> <td>Terre</td> <td>Beaucoup</td> <td>Moins</td> <td>Pas du tout</td> </tr> </tbody> </table>		1950	1990	2010	Cultures	Mil	Mais	Soja	Eau	***	**	*	Terre	Beaucoup	Moins	Pas du tout	<p>Chronologie historique</p> <p>Des personnes âgées décrivent l'histoire de la communauté et l'état de l'agriculture et des ressources naturelles autrefois</p>	<p>Comprendre l'histoire de la communauté et les changements à long terme qui l'affectent.</p>														
	1950	1990	2010																													
Cultures	Mil	Mais	Soja																													
Eau	***	**	*																													
Terre	Beaucoup	Moins	Pas du tout																													
 <p>Femmes</p> <p>Hommes</p>	<p>Emploi du temps quotidien</p> <p>Les hommes et les femmes décrivent ce qu'ils font à chaque heure du jour</p>	<p>Montrer les tâches qui incombent aux hommes et aux femmes. Identifier les problèmes et les possibilités</p>																														

MÉTHODE	APPROCHE	UTILISATION																
	<p>Diagramme de Venn</p> <p>Les gens identifient les organisations qui les affectent et font un graphique montrant les relations entre elles</p>	<p>Comprendre le paysage institutionnel, identifier les acteurs clés</p>																
<table border="1" data-bbox="148 638 603 925"> <thead> <tr> <th></th> <th>Horti culture</th> <th>Maïs</th> <th>Mangue</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>••••</td> <td>••••</td> <td>••••</td> </tr> <tr> <td></td> <td>••••</td> <td>••••</td> <td>••••</td> </tr> <tr> <td></td> <td>•</td> <td>••</td> <td>•</td> </tr> </tbody> </table>		Horti culture	Maïs	Mangue		••••	••••	••••		••••	••••	••••		•	••	•	<p>Tableaux</p> <p>Les personnes font des listes de choses (comme des types de cultures) puis les décrivent selon certains critères (comme la facilité de production, la productivité et la rentabilité)</p>	<p>Comparer systématiquement des alternatives de cultures, d'animaux, d'arbres, d'entreprises, etc.</p>
	Horti culture	Maïs	Mangue															
	••••	••••	••••															
	••••	••••	••••															
	•	••	•															
	<p>Classement</p> <p>Les gens font une liste de choses et les classent selon certains critères</p>	<p>Classer par priorité et sélectionner des alternatives</p>																

IDENTIFIEZ VOTRE GROUPE CIBLE

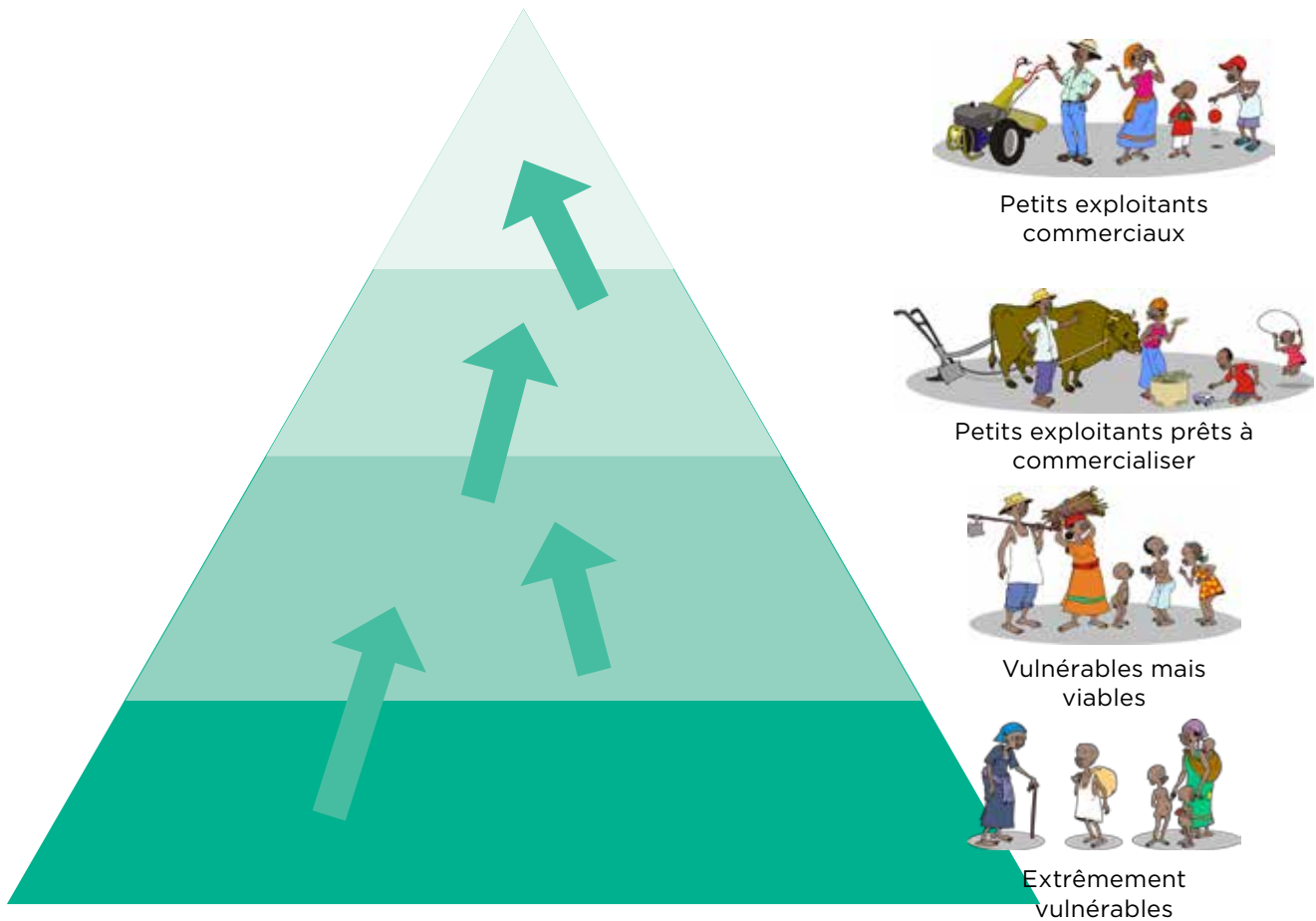


Les projets visent à aider certaines personnes en particulier, par exemple les femmes, les jeunes ou les producteurs de coton. Vous devriez indiquer clairement dès le début qui le projet peut aider.

Vous pouvez identifier les personnes qui correspondent à vos critères de diverses manières :

- **Demander de l'aide aux autorités locales.** Elles savent souvent bien qui est qui dans la communauté. Elles peuvent être en mesure de dire quelles personnes pourraient être membres du groupe. Faites attention cependant : à certains endroits, des divisions sociales comme l'origine ethnique et la caste peuvent signifier que certains groupes de personnes sont automatiquement oubliés.
- **Classement des richesses.** Demandez à un groupe de locaux de classer les gens par catégories selon leur richesse (aisés, pauvres, très pauvres, etc.) Vous pourrez vous procurer une liste des ménages auprès du chef du village ou des autorités locales.
- **Taille du terrain.** La terre est souvent l'actif le plus important dans une communauté agricole. Vous pouvez demander aux paysans de se regrouper en fonction de la superficie des terres dont ils disposent. D'autres critères peuvent être le type de maisons (toit de chaume, tuiles ou tôle ?), l'accès à l'irrigation ou le nombre d'animaux dans un troupeau.
- **Sécurité alimentaire.** Vous pouvez diviser les ménages en groupes selon qu'ils ont toujours assez de nourriture pour manger, qu'ils en manquent pendant 1 ou 2 mois de l'année ou pendant de plus longues périodes.
- **Genre, âge et statut VIH.** Vous pouvez sélectionner les femmes, les jeunes ou les personnes vivant avec le VIH.
- **Auto-identification.** Lors d'une réunion communautaire, vous pouvez demander aux gens qui correspondent à vos critères de se présenter. Par exemple, « les ménages qui cultivent moins de deux hectares de terrain et qui aimeraient élever des poulets. »
- **Indice de sortie de la pauvreté.** L'Indice de sortie de la pauvreté (Progress out of Poverty Index) est un outil de mesure de la pauvreté utilisé par les organisations pour noter le niveau des actifs des ménages et déterminer qui sont ceux qui risquent le plus d'être pauvres ou vulnérables à la pauvreté. Il est basé sur une méthode statistique

Certaines de ces questions peuvent être sensibles ou taboues. De nombreux éleveurs ne diront pas combien de têtes de bétail ils possèdent et les gens peuvent être réticents à déclarer (ou ne pas savoir) qu'ils sont séropositifs. Donc faites attention : en cas de doute, demandez des conseils aux locaux sur les questions que vous pouvez poser.



AIDER LES GENS À MONTER POUR SORTIR DE LA PAUVRETÉ

Vous pouvez imaginer la société comme une pyramide, avec les personnes les plus pauvres en bas et les personnes plus aisées en haut. L'objectif est d'aider les gens à monter dans la pyramide.

QUI INCLURE ?

Petits exploitants commerciaux

Le plus grand risque dans le travail de développement est peut-être de finir par travailler avec les personnes les plus riches, les plus instruites et les plus éloquentes. Il est tentant de travailler avec ce groupe parce ce sont souvent des personnes très dynamiques et que travailler avec elles peut se révéler très efficace.

Mais ces personnes ne font probablement pas partie de votre **principal** groupe cible. Les paysans aisés sont capables de s'aider eux-mêmes et beaucoup d'entre eux peuvent payer pour obtenir des services. Mais n'excluez pas ces paysans : ils peuvent être des partenaires solides pour votre travail. Ils ont souvent des contacts importants avec les marchés, peuvent aider pour l'innovation et peuvent aider les autres plutôt que d'avoir besoin eux-mêmes d'une aide directe.

Demandez-vous donc : « Comment puis-je utiliser mon temps plus efficacement pour aider la plupart des paysans de la communauté à améliorer leur production et aider à mettre les paysans en lien avec les marchés ? »



Petits exploitants prêts à commercialiser

Pour avoir le plus grand impact dans la communauté, vous devez probablement cibler les personnes à un niveau inférieur dans l'échelle sociale et économique, par exemple les petits exploitants qui sont **prêts à produire à destination du marché**. Ils produisent régulièrement un petit surplus de cultures alimentaires de base ou d'autres produits, mais leur implication dans les marchés est périodique ou irrégulière. Ils ne sont pas en mesure de sortir du cycle de la pauvreté par leurs propres moyens, mais ils peuvent le faire avec un peu d'aide de votre part.



Vulnérables mais viables

Certains projets sont spécialement conçus pour cibler les personnes qui sont vulnérables, mais viables. Elles cultivent de la nourriture pour leurs propres besoins, mais parfois elles souffrent de la faim. Avec un peu de conseils, elles peuvent cultiver davantage, diversifier leur production et commencer à vendre des excédents.



Extrêmement vulnérables

Dans certains cas, votre groupe cible peut être composé des **gens les plus pauvres** de la communauté. Ce groupe a des besoins particuliers, ils ont moins de ressources à investir et vous devrez travailler à un rythme qui leur permette d'adopter de nouvelles idées et des les gérer efficacement.



CHOISIR UN GROUPE CIBLE

Le choix du groupe cible dépendra des **objectifs du projet**. Vous et votre équipe devrez décider qui sont les personnes avec lesquelles vous allez travailler et quels types de soutien vous pouvez offrir à ces différents groupes de personnes.

En divisant la communauté en différents segments ou groupes, vous pouvez travailler à des vitesses différentes ou utiliser des méthodes spécifiques qui aident des groupes particuliers de personnes.

Par exemple, dans un **projet de commercialisation**, il sera peut-être préférable de commencer avec des paysans un peu plus aisés qui peuvent bénéficier des interventions du projet et ouvrir des marchés dont d'autres pourront bénéficier. Les projets de commercialisation dépendent de la production d'un excédent qui peut être vendu - que les personnes les plus pauvres sont peu susceptibles d'avoir. Les personnes les plus pauvres peuvent également bénéficier du projet autrement: par exemple, elles pourront peut-être travailler comme ouvriers pour les membres du groupe de commercialisation.

ACCAPAREMENT PAR LES ÉLITES

Quand vous travaillez avec des communautés, sachez que des personnes plus riches et mieux éduquées peuvent vouloir se joindre au groupe parce qu'elles pensent qu'elles peuvent en tirer profit. Elles peuvent être en mesure d'y contribuer aussi - par exemple, elles peuvent avoir des compétences utiles (telles que la comptabilité ou des connaissances commerciales). Faites attention à **l'accaparement des ressources par les élites** - lorsque des gens plus instruits utilisent le groupe pour leurs propres fins plutôt que dans l'intérêt de tout le monde.

Si le groupe vise les personnes les plus pauvres, les gens plus aisés se rendent rapidement compte qu'ils ne peuvent pas en bénéficier et perdent donc tout intérêt. Par exemple, ils peuvent trouver que les activités sont ennuyeuses et ne valent pas la peine. Ils peuvent gagner plus en faisant autre chose.

Parfois, les chefs de la communauté veulent être impliqués, même s'ils ne sont pas membres de votre groupe cible. Vous pouvez décider de les inclure afin d'obtenir leur soutien et pour qu'ils puissent être des modèles pour les membres du groupe. Ou peut-être vous pouvez leur trouver des rôles qui leur conviennent (comme « conseiller du groupe ») pour bénéficier de leurs services sans les inclure dans le groupe lui-même.

PARLEZ AUX FEMMES



Les femmes et les hommes ont souvent des rôles différents dans la société. Cela varie d'un endroit à l'autre. Par exemple :

- **Les femmes** peuvent être responsables du ménage, de la garde des enfants, du jardinage et s'occuper des petits animaux (comme des chèvres et des poulets). Elles réalisent souvent des tâches telles que le désherbage et la traite. Elles peuvent faire la majorité du travail sur l'exploitation, surtout si les hommes sont absents.
- **Les hommes** peuvent s'occuper des gros animaux, faire des travaux pénibles dans les champs et être au loin une grande partie de l'année pour gagner de l'argent en ville.

Cela signifie que les femmes et les hommes ont des idées, des compétences et des connaissances différentes. Ils sont confrontés à des problèmes différents et ont des intérêts différents.

OBSTACLES POUR LES FEMMES

Les femmes peuvent être confrontées à de grands obstacles dans la société, ce qui fait qu'il leur est difficile de devenir membres d'un groupe, d'assister à des réunions et de participer aux formations :

- Elles peuvent être tenues de suivre les opinions de leur père ou de leur mari.
- Elles peuvent être timides ou avoir peur d'exprimer leurs opinions réelles, en particulier dans les réunions mixtes.
- Elles peuvent ne pas être en mesure d'assister aux réunions en raison de leurs tâches ménagères. (Il est impossible d'assister à une réunion si on doit préparer le dîner et s'occuper des enfants à cette heure-là.)
- Il est possible qu'elles ne soient pas autorisées à parler à des hommes en dehors de leur famille. Ou elles peuvent se sentir mal à l'aise si elles doivent parler à un homme qu'elles ne connaissent pas.
- Elles peuvent ne pas être en mesure de se déplacer, surtout la nuit.
- Beaucoup de femmes ne sont pas aussi instruites que les hommes. Dans certains pays, rares sont les femmes des zones rurales qui savent lire et écrire. Beaucoup de filles doivent abandonner leurs études pour se marier.



COMMENT AIDER LES FEMMES

Cela fait qu'il est difficile pour les hommes agents de terrain de travailler avec des femmes (et pour les femmes agentes de terrain avec des hommes). Voici quelques suggestions :

- **Travailler en équipe.** Deux agents de terrain - un homme et une femme - peuvent travailler ensemble dans la communauté.
- **Parler aux groupes de femmes séparément.** Les femmes peuvent se sentir plus libres de parler s'il n'y a pas d'hommes.
- **Organiser les réunions pour que les femmes puissent y assister.** Les meilleurs moments et les meilleurs lieux dépendront de la situation. Demandez aux femmes quel endroit et quel moment leur conviendraient le mieux.
- **Encourager les femmes à participer.** Faites des efforts pour permettre aux femmes de prendre part aux discussions. Réservez une place particulière où les femmes pourront s'asseoir (pas tout au fond !) Encouragez-les à amener les jeunes enfants aux réunions. Au cours des réunions, donnez-leur l'occasion de parler.
- **Constituer des groupes de femmes séparés.** Dans certaines sociétés, avoir des groupes de femmes séparés est le seul moyen de garantir leur participation. Les groupes de femmes peuvent être très efficaces, en particulier dans la gestion de l'argent et le traitement des sujets familiaux.
- **Renforcer la confiance en soi des femmes.** Vous pouvez renforcer la confiance en soi des femmes de nombreuses manières : grâce à des jeux de rôle, une formation spécifique, en leur donnant des responsabilités et simplement en les écoutant et en les encourageant.
- **Sensibiliser les hommes.** Souvent, les hommes ne se rendent pas compte qu'ils dominent. Aidez-les à comprendre la situation ainsi que le potentiel des femmes et aidez-les à comprendre que si les femmes se font entendre, toute la famille et la communauté y gagneront.
- **Fixer des cibles et des quotas.** Vous pouvez définir une cible (par exemple, 40%) pour le nombre de femmes membres d'un groupe ou de participantes à un cours de formation. Un groupe peut aussi décider que son bureau doit comporter un nombre minimum de femmes (par exemple, au moins deux sur cinq).
- **Éviter de surcharger les femmes.** Soyez conscient du risque d'ajouter encore un fardeau supplémentaire à une charge de travail déjà lourde. Les femmes doivent souvent faire des tâches ennuyeuses et répétitives.



PARLEZ AUX JEUNES

Les jeunes - les adolescents et les jeunes hommes et femmes - sont également confrontés à de nombreux problèmes. Ils sont souvent plus instruits que les personnes plus âgées et ils ont une perspective plus large et de plus grandes ambitions. Mais ils manquent de possibilités dans une société traditionnelle : leurs voix ne sont pas entendues, ils ne possèdent ni terres, ni animaux ni capital avec lesquels travailler et ils n'ont pas le droit de prendre des décisions tous seuls. Beaucoup (surtout les jeunes hommes) partent en ville pour trouver une vie meilleure. Les filles et les jeunes femmes ont généralement moins de possibilités que les garçons et les jeunes hommes.

Les orphelins (souvent ceux dont les parents sont morts du SIDA) et les enfants vulnérables sont confrontés à des problèmes particuliers.

Vous pouvez utiliser beaucoup des mêmes techniques que pour les femmes pour aider les jeunes à devenir des membres appréciés d'un groupe ou à former leurs propres groupes.



N'OUBLIEZ PAS LES PLUS PAUVRES ET LES PLUS DÉFAVORISÉS

Les gens qui sont malades ou handicapés sont souvent les personnes les plus défavorisées dans une communauté. Découvrez qui ils sont, où ils vivent et quels sont les problèmes qu'ils rencontrent. Les personnes vivant avec le VIH et les orphelins du SIDA peuvent être particulièrement dans le besoin.

Essayez de trouver des moyens d'aider ces personnes. Par exemple, vous pourriez envisager d'aider un groupe de personnes vivant avec le VIH à cultiver des légumes nutritifs et à vendre l'excédent. Ou aider à organiser un groupe qui épargne une partie de ses bénéfices pour payer les frais de scolarité des orphelins.



INTERROGATION 3

Réponses à la fin du guide.

1. Vous pouvez collecter des informations sur la communauté de nombreuses manières.

Reliez la méthode à la bonne description.

MÉTHODE	DESCRIPTION
A. Evaluation rurale participative	1. Un ensemble de techniques où des personnes locales dessinent des cartes, des tableaux et des graphiques sur leur situation
B. Entretien individuel	2. Un entretien avec un groupe de personnes, en se concentrant sur un sujet particulier
C. Discussion de groupe	3. Poser à des individus une série de questions pour obtenir des informations
D. Observation directe	4. Regarder et écouter attentivement et noter les choses que l'on voit et entend

2. Vous travaillez pour un projet de commercialisation. Quel type de groupe devriez-vous essayer de cibler ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Petits exploitants commerciaux : des paysans plus aisés qui cultivent déjà des récoltes à vendre.
- B. Petits exploitants prêts à commercialiser : des paysans qui sont prêts à produire pour le marché mais qui vendent peu pour l'instant
- C. Vulnérables mais viables : Des gens qui cultivent de la nourriture pour leurs propres besoins mais qui souffrent souvent de la faim.
- D. Extrêmement vulnérables : Les personnes les plus pauvres de la communauté, comme les personnes âgées et les orphelins.

3. Vous travaillez pour un projet qui vise à améliorer la sécurité alimentaire des familles. Quel type de groupe devriez-vous essayer de cibler ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Petits exploitants commerciaux : des paysans plus aisés qui cultivent déjà des récoltes à vendre.
- B. Petits exploitants prêts à commercialiser : des paysans qui sont prêts à produire pour le marché mais qui vendent peu pour l'instant
- C. Vulnérables mais viables : Des gens qui cultivent de la nourriture pour leurs propres besoins mais qui souffrent souvent de la faim.
- D. Extrêmement vulnérables : Les personnes les plus pauvres de la communauté, comme les personnes âgées et les orphelins.

4. Les évaluations rurales participatives comprennent de nombreuses techniques différentes qui sont utilisées dans des objectifs différents.

Reliez chaque technique au bon objectif.

TECHNIQUE	OBJECTIF
A. Cartographie	1. Comprendre la géographie locale et les problèmes tels que la propriété foncière et la production agricole
B. Promenade d'étude	2. Comprendre l'histoire de la communauté et les changements qu'elle a connus
C. Calendrier saisonnier	3. Comprendre le système agricole et les changements tout au long de l'année
D. Chronologie historique	4. Identifier les ressources naturelles et les relations avec la production agricole

5. Les évaluations rurales participatives comprennent de nombreuses techniques différentes qui sont utilisées dans des objectifs différents.

Reliez chaque technique au bon objectif.

TECHNIQUE	OBJECTIF
A. Emploi du temps quotidien	1. Comprendre les organisations qui affectent la population locale
B. Diagramme de Venn	2. Comparer systématiquement des alternatives.
C. Tableaux	3. Classer par priorité et sélectionner des alternatives.
D. Classement	4. Apprendre ce que font les hommes et les femmes pendant la journée.

6. Quelle est la meilleure manière de garantir que les femmes bénéficient du projet ?

Choisissez la meilleure option.

- A. Il n'est pas nécessaire de les inclure : leur mari, leur frère ou leur père peut leur dire tout ce qu'elles ont besoin de savoir.
- B. Vous devriez insister pour que les femmes participent à toutes les réunions si elles veulent participer au projet.
- C. La meilleure manière dépendra de la situation.

EXERCICE 3A. COLLECTER DES INFORMATIONS SUR LA COMMUNAUTÉ

L'évaluation rurale participative est un ensemble de techniques pour travailler avec les populations locales afin de collecter et d'analyser des informations sur la communauté. Il existe de nombreuses techniques. Choisissez celles qui donneront les informations dont vous avez besoin. Vous pouvez adapter les techniques pour qu'elles répondent aux besoins ou inventer vos propres techniques.

Avant de choisir une technique, réfléchissez bien à ce que vous voulez trouver et à comment vous utiliserez les informations.

OBJECTIF

- Collecter et analyser des informations sur la communauté.

PARTICIPANTS

- L'équipe du projet, des membres de la communauté.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier et marqueurs ; cahiers et stylos ; bâtons, cailloux, feuilles, craie.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Informations sur des aspects particuliers de la communauté.

TEMPS NÉCESSAIRE

- Il dépend du type et du nombre de techniques utilisées.

PRÉPARATION

- Invitez les membres de la communauté à participer à cette activité. Il vous faudra un membre de l'équipe pour chaque type d'exercice.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Répartir les membres de la communauté en groupes, selon le type de technique que vous voulez utiliser. Pour la chronologie historique, par exemple, il faut des personnes âgées ; pour une promenade d'étude, il peut être intéressant d'avoir les paysans dont on va traverser les terres. Prévoir au moins un membre de l'équipe dans chaque groupe pour faire la coordination et prendre des notes.
2. Faire faire l'activité par le groupe. Vérifier que les résultats sont enregistrés sur de grandes feuilles de papier.
3. Réunir les groupes en plénière et demander à chaque groupe de présenter ses résultats. Diriger une discussion pour approfondir les informations collectées.
4. Transférer toutes les notes, cartes, etc. dans des cahiers. Laisser les grandes feuilles et une copie des notes à la communauté pour les conserver dans ses archives.

Les pages suivantes donnent des exemples des résultats que donne chaque activité.

Carte de la communauté

Pour quoi : Identifier les caractéristiques physiques, les infrastructures, les ressources et les limites de la communauté.

Comment : Les habitants dessinent une carte de leur communauté, montrant les principales caractéristiques et les principaux problèmes.

Combien de temps : 2-4 heures.



Source : Selener et al. (1999) p. 27.

Promenade d'étude

Pour quoi : Montrer les ressources naturelles et les relations dans une communauté ou une exploitation.

Comment : Les gens traversent la communauté ou l'exploitation, en notant les principales caractéristiques à chaque endroit.

Combien de temps : 1-4 heure, selon la longueur de la marche.

Canchucan, Poptun, El Peten
GUATEMALA
27 April 1995

	Route	Ferme	Enclos	Colline	Bananiers	Etang	Jachère forestière	Terrain de labour
Sol		Tierra balestre	Terre noire	Tierra balestre (blanc) poussière/sol rouge	Terre noire Boue		Terre noire Boue	
Sources d'eau		Eau potable	Eau de pluie	Eau de pluie Sources	Eau de pluie Sources	Puits	Des trous sont creusés pour conserver les sources d'eau	Des trous sont creusés pour conserver les sources d'eau
Cultures		Coriandre, piment Oignon vert Concombre Squash, avocat Isote de Mayo Noix de coco Ananas, orange Manioc, anone Pomme, café Mombin rouge Citron, soya Canne, Fruit de la passion			Café Orange Mandarine Citron vert		Haricots Maïs	Maïs Haricots Canne à sucre Manioc Banane Avocat Mangue
Animaux		Poules Dindes Canards Chats Chiens	Vaches Chevaux Moutons Chèvres	Coati Sanglier Raton laveur Moustiques	Serpents Ecurguils Gaufre	Opossum Beau Coati	Écrevisses Pecari à collier Chèvres	Souris Fourmis
Arbres		Corossol Café Isote Paterna sursa Roucou Orange, Mambin rouge Mansales	Gliricidia sepium Cordia alliodora Sedros Cuye yux nil Corasales Poirier	San Juan Canxhun Sedro Caoba Roman Chedrenpuntero Sola Sangre Barillo Mutasano Karanjilla Ormigo Cuye Tamarindo Guanacaste Kapala chico Sapote abalo Paloyote Junzo Gu pinol Seibu	Orangers Avocatiers Cafetiers Ananas	Amandes Pommes rouges	Pommes rouges orangers	

Participants : Maria Orrego, Pablo Orres, Damian Mo, Tono Roman, Pablo Ica, Felix Ruiz Santiago
Animateurs : Elias Galvez + Scott Killough

Source : Selener et al. (1999) p. 65.

Calendrier saisonnier

Pour quoi : Montrer les saisons, les cultures et les animaux, les activités et besoins de main d'œuvre sur une année.

Comment : Les gens dessinent un calendrier pour montrer les principales activités et événements sur l'année.

Combien de temps : 1-2 heures.

Village de La Inmaculada Calendrier du climat et des activités agricoles

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Climat							Humide 					
Bétail	Bétail à Jina					Bétail emmené dans les bois						
Maïs	Désherbage	Second désherbage					Récolte Labourage	Plantation				Désherbage
Pommes de terre	Désherbage	Plantation	Récolte Buttage		Récolte				Plantation	Plantation	Désherbage	Récolte Buttage
Céréales	Plantation					Récolte						

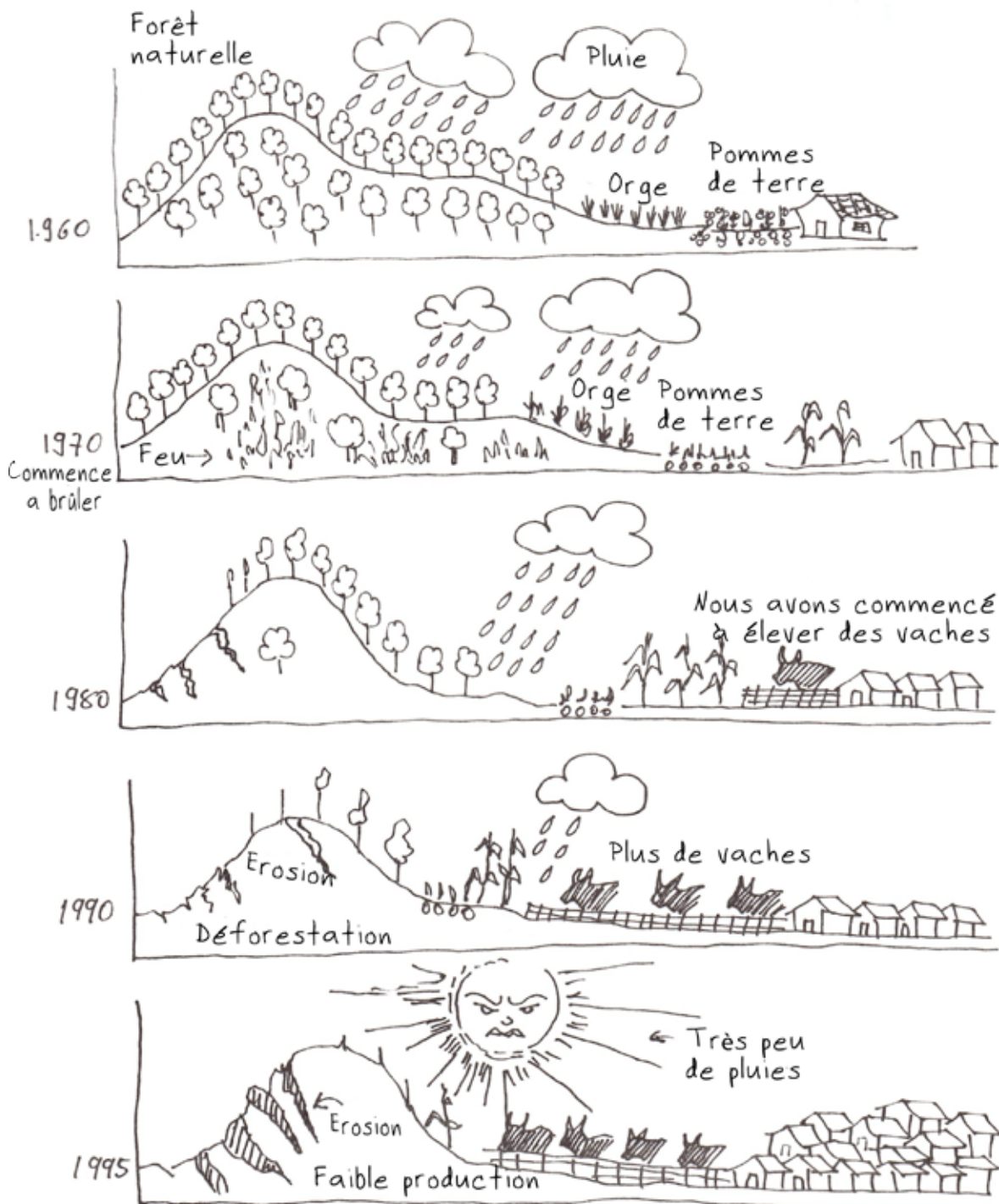
Chronologie historique

Pour quoi : Montrer l'histoire de la communauté, le événements du passé et les tendances.

Comment : Des personnes âgées décrivent la situation actuelle dans la communauté et se souviennent d'événements il y a 10 ans, 20 ans et plus.

Combien de temps : 1-2 heures.

Tendances dans l'utilisation de la terre dans la communauté de Pijal



Source : Selener et al. (1999) p. 35.

Emploi du temps quotidien

Pourquoi : Montrer les activités quotidiennes des hommes et des femmes dans la communauté.

Comment : Les hommes et les femmes dessinent séparément des horloges de 24 heures montrant ce qu'ils font chaque jour.

Combien de temps : 1 heure.

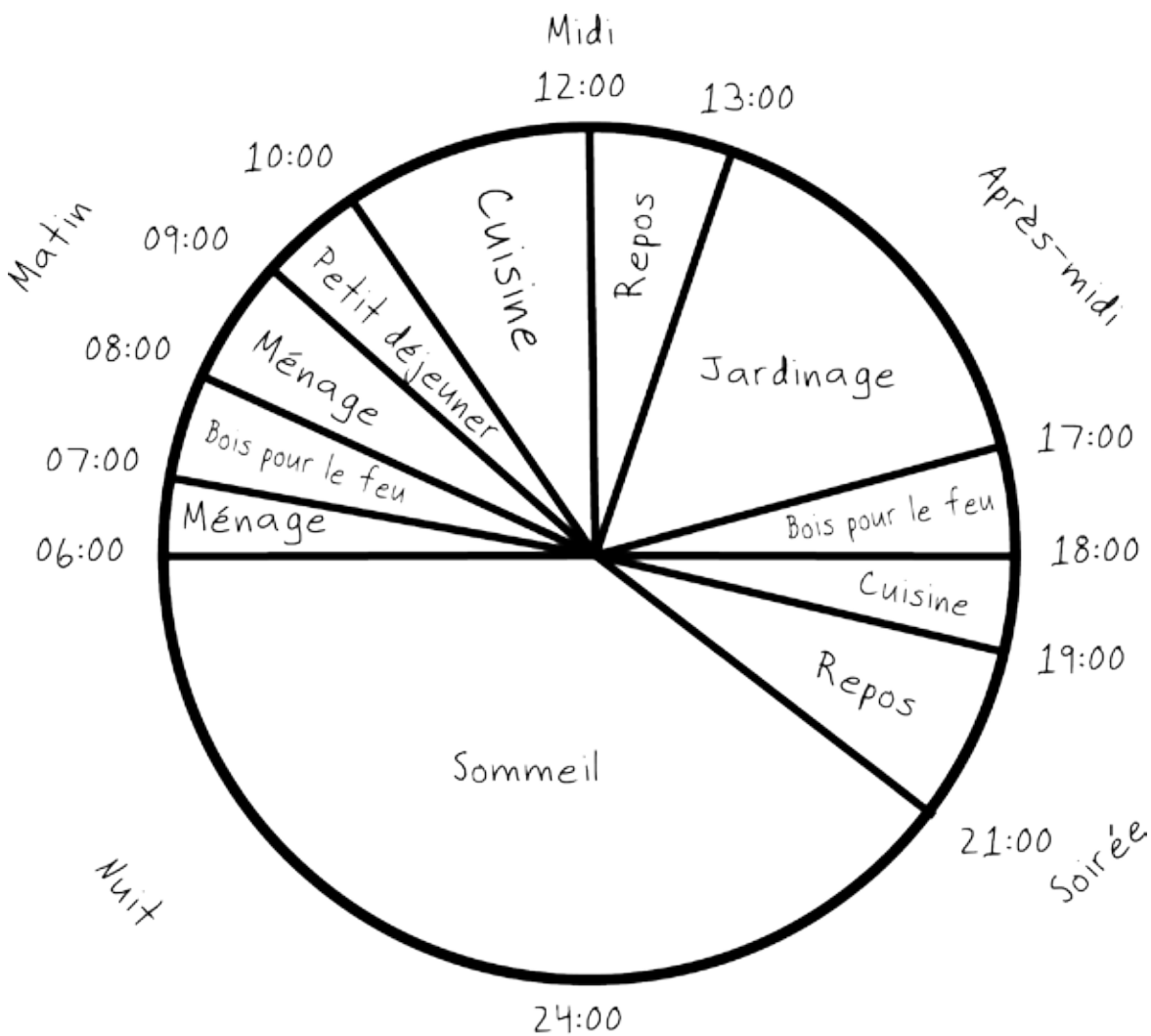


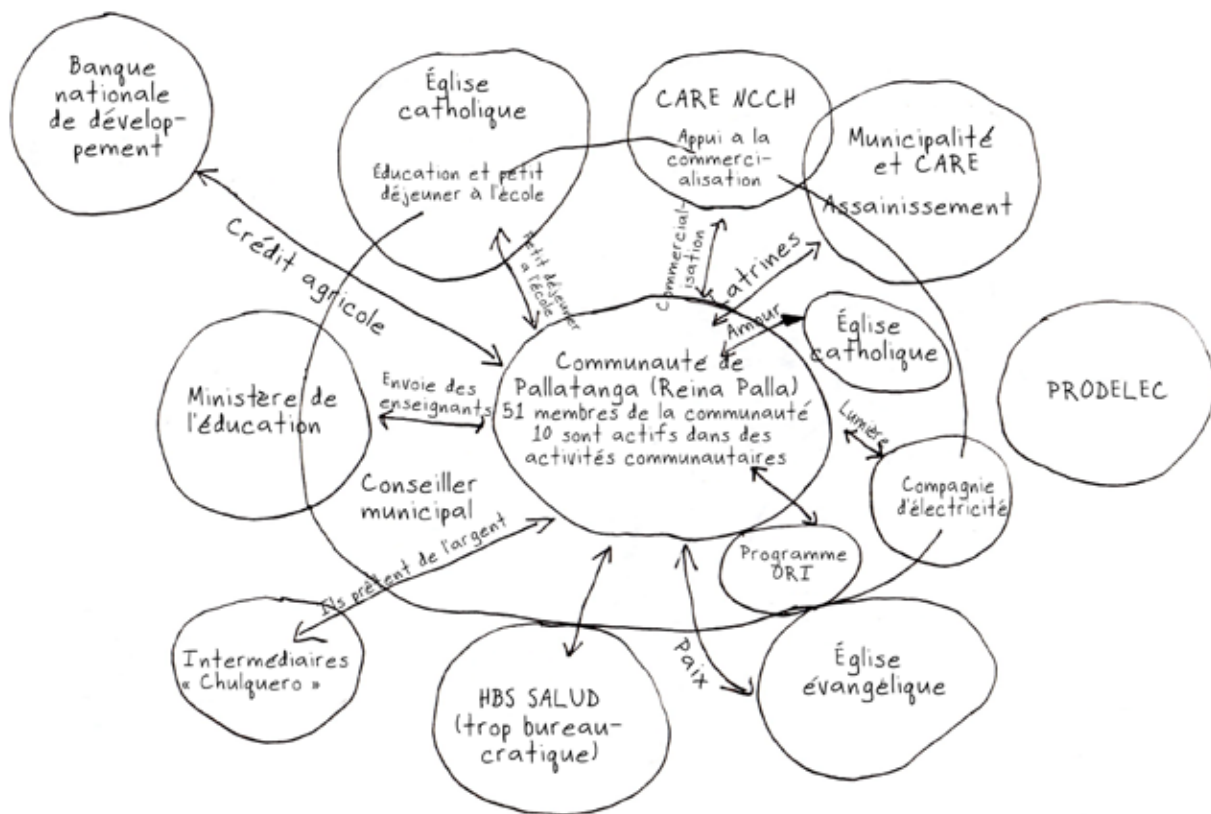
Diagramme de Venn

Pour quoi : Montrer les organisations qui affectent la communauté et les relations entre elles.

Comment : Les gens dessinent des cercles représentant les organisations. Les recouvrements ou les lignes entre elles montrent leurs relations.

Combien de temps : 1-2 heures.

Relations institutionnelles avec la communauté



Tableau

Pour quoi : Comparer des options alternatives de cultures, animaux, arbres, entreprises ou interventions.

Comment : Les gens font une liste d'éléments puis les notent selon les critères qu'ils choisissent.

Combien de temps : 1 heure.

Tableau des préférences

- Sujet : Qualité du maïs
- Alternatives : ① Variété locale ② INIAP 180 ③ Importé
- Critères d'évaluation a) Production par hectare b) Résistance aux maladies c) Commercialisable d) Coût de production
- Notation : ① Mauvais ③ Acceptable ⑤ Excellent

	Local	INIAP 180	Importé
Production par hectare	3	4	5
Résistance aux nuisibles et aux maladies	4	3	1
Valeur sur le marché	3	4	4
Goût	4	3	1
Coût de production	4	1	1
Total	19	15	12

Classement

Pour quoi : Classer par priorité et choisir entre un ensemble d'alternatives.

Comment : Les gens donnent des notes à un ensemble d'alternatives puis le mettent par ordre de préférence.

Combien de temps : 1 heure.

IDENTIFICATION DU PROBLÈME PROBLÈMES PRIORITAIRES

PROBLÈME	NOTE	PRIORITÉ
ORGANISATION	9	2
FORMATION EN ARTISANAT	1	6
MANQUE D'EAU POTABLE	7	3
EAU POUR L'IRRIGATION	4	4
FAIBLE PRODUCTION	14	1
PAS DE PLANS DE COMMERCIALISATION	1	6
RELATIONS PERSONNELLES	3	5
FAILLE GÉOLOGIQUE	3	5
NOUS NE SAVONS PAS LIRE NI ÉCRIRE	1	6
BEAUCOUP D'IMPÔTS	1	6
PAS DE CONNAISSANCES EN MÉDECINE TRADITIONNELLE	1	6

ORGANISATION- CAGUANAPAMBA
PARTICIPANTS : CHEFS COMMUNAUTAIRES
ANIMATEURS: NELLY ET JOS, IIRR

EXERCICE 3B. IDENTIFIER VOTRE GROUPE CIBLE

Il y a de nombreuses manières de répartir les membres d'une communauté en groupes. Cette manière-ci range des ménages ou des individus en catégories selon leur richesse. Vous pouvez aussi les trier selon d'autres critères, comme la superficie des terres, la vulnérabilité ou la source de revenus, selon la nature de votre projet. Vous faites l'activité avec un groupe d'hommes et de femmes de la communauté qui sont intéressés.

OBJECTIF

- Répartir les membres de la communauté en groupes selon leur richesse ou d'autres critères
- Identifier un groupe cible pour votre projet

PARTICIPANTS

- Un groupe d'hommes et des femmes intéressés de la communauté

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Cartes ou feuilles de papier (un quart de la taille A4), marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Compréhension de la structure de la communauté cible
- Liste de personnes ou de ménages selon certaines catégories

TEMPS NÉCESSAIRE

- 60 minutes

PRÉPARATION

Procurez-vous une liste de tous les ménages ou de toutes les personnes de la communauté cible auprès du chef du village ou des autorités locales. Ou demandez à un petit groupe de membres de la communauté connaissant bien la population de faire une liste. Écrivez les noms des ménages ou des individus sur les cartes.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Donner les cartes aux participants et leur demander de les diviser en plusieurs piles selon leur richesse, la superficie de leurs terres ou un autre critère que vous avez choisi. Les groupes peuvent décider combien de piles ils feront.
2. Demander aux participants d'attribuer à chaque pile de cartes une lettre et une catégorie, par exemple :
 - « A : Gros exploitants »
 - « B : Exploitants moyens »
 - « C : Petits exploitants »
 - « D : Sans terres. »
3. Écrire la catégorie sur chaque carte.
4. Répéter les étapes 1 à 3 plusieurs fois en utilisant à chaque fois une catégorie différente (comme orientation commerciale, type de maison, nombre d'animaux, type de source de revenu).
5. Trier les cartes pour sélectionner les personnes ou les ménages qui correspondent aux critères que votre projet vise à appuyer.

TABLEAU 6. IDENTIFIER VOTRE GROUPE CIBLE

NOM DU MÉNAGE OU DE LA PERSONNE	CATÉGORIE DE RICHESSE	ORIENTATION COMMERCIALE	SÉLECTIONNÉ
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					
26.					
27.					
28.					
29.					
30.					

Qui voulez-vous toucher ?

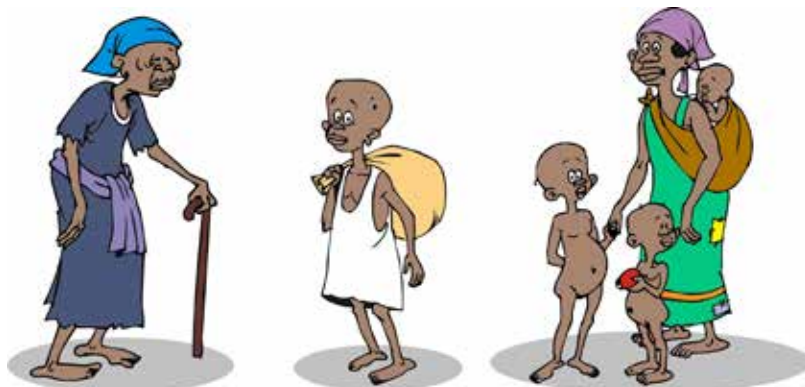


Petits exploitants commerciaux



Petits exploitants prêts à commercialiser

Vulnérables mais viables



Extrêmement vulnérables

LEÇON 4. CONSTITUER UN GROUPE

DANS CETTE LEÇON

A la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Décrire les principes de la constitution d'un groupe
- Expliquer comment aider les paysans à constituer un groupe
- Dresser la liste des six éléments de base d'un groupe

CONSTRUIRE À PARTIR DE GROUPES EXISTANTS

Plutôt que d'essayer de constituer de nouveaux groupes, vous pourriez essayer de travailler avec des groupes qui existent déjà dans de nombreuses communautés. Cette approche fait gagner du temps et s'appuie sur les compétences locales.

Les types de groupes peuvent inclure les écoles agricoles sur le terrain, les groupes d'alphabétisation des adultes, les groupes de femmes, les groupes de jeunes et les groupes d'épargne et de crédit au niveau du village, les groupes liés à l'église et des groupes de marché. Vous trouverez dans les cours cités dans le Tableau 7 des détails sur la manière de démarrer des types particuliers de groupes et de travailler avec ces groupes.



TABLEAU 7. OÙ TROUVER DES DÉTAILS SUR LES DIFFÉRENTS TYPES DE GROUPES

TYPE DE GROUPE	VOIR CE COURS
Écoles agricoles sur le terrain	Gérer les ressources naturelles
Groupe d'agro-entreprises	Les sept étapes du marketing
Groupes d'épargne	Communautés d'épargne et de crédit interne
Groupes d'innovation	Promotion de l'innovation

PRINCIPES DE CONSTITUTION D'UN GROUPE

S'il n'y a pas de groupes dans la communauté (ou si les groupes existants ne sont pas adaptés), vous devrez aider les populations locales à démarrer un nouveau groupe. Voici cinq principes à suivre pour constituer un groupe.

Le groupe doit être de petite taille. Le nombre idéal de membres dépend du type de groupe.

- Un groupe se concentrant sur la **production** devra avoir entre 8 et 15 membres
- Un groupe de **commercialisation** peut être plus grand, entre 15 et 30 membres.



Dans un petit groupe, tout le monde a la possibilité de parler et de contribuer. Les petits groupes sont moins susceptibles d'être divisés par des controverses ou dominés par une minorité.

Le groupe doit être homogène. Les membres doivent faire face à des conditions économiques similaires et être proches au niveau social. Cela réduit les conflits au sein du groupe : des membres venant d'un milieu similaire sont plus susceptibles de se faire confiance, de travailler ensemble et d'accepter une responsabilité commune pour leurs activités. Un groupe composé uniquement de petits paysans a plus de chance de réussir qu'un groupe où il y aurait beaucoup de petits paysans et quelques gros exploitants

Cependant, parfois il se peut que des personnes d'origine différente apportent au groupe des connaissances ou des contacts utiles. Elles devraient être admises du moment qu'elles sont prêtes à participer sur un pied d'égalité et ne cherchent pas à exploiter les autres.

Le groupe doit avoir un intérêt commun. Tous les membres devraient s'intéresser à la même chose : par exemple, commercialiser du riz ou élever et vendre des poulets. Un groupe qui combinerait des riziculteurs et des éleveurs de poulets et n'aurait pas d'objectif commun, a peu de chances de réussir.

Le groupe doit avoir des objectifs clairs. Le groupe devrait se mettre d'accord sur un nombre limité d'objectifs réalisables, comme commercialiser du riz ou des poulets, arrêter l'érosion sur une colline ou gérer un système d'irrigation. Ces objectifs comprennent souvent le fait de gagner de l'argent à partir d'un type particulier d'activité. Gagner de l'argent est synonyme de réussite et permet d'établir l'autonomie du groupe.

Le groupe doit avoir une adhésion volontaire et être démocratique. Les membres devraient décider qui peut faire partie de leur groupe, qui le dirigera, quelles sont les règles à suivre et les activités à entreprendre. Les décisions doivent être prises par consensus ou à la majorité.

ALLEZ-Y DOUCEMENT - MAIS PAS TROP LENTEMENT

Constituer un groupe stable et viable nécessite de la patience et du temps - généralement de 2 à 6 mois pour commencer. Après cela, vous devrez encore travailler avec le groupe pendant des mois, voire des années pour l'aider à consolider ses activités. Ne faites pas preuve de précipitation avec votre groupe : acquérir des compétences et s'habituer à travailler ensemble prend du temps. Mais évitez les longs retards qui risquent de freiner l'intérêt et l'enthousiasme des membres.



QUEL TYPE DE POINT DE DÉPART ?

À partir des informations que vous avez réunies (cf. leçon précédente), il sera clair que certains types d'interventions sont utiles et faisables tandis que d'autres ne le sont pas. Par exemple, dans une zone vallonnée où l'érosion du sol est importante, cela peut être une bonne idée de commencer par s'intéresser à la gestion des ressources naturelles plutôt que (par exemple) à l'irrigation.

Le type de groupe que vous aiderez à constituer dépendra du point de départ. S'il s'agit de l'érosion du sol, le groupe devra comprendre toutes les personnes qui utilisent la terre en question ou qui ont un impact sur elle : les paysans, les éleveurs, le chef du village, etc.

Il peut n'y avoir qu'un seul point de départ réaliste ; ou il peut y avoir plusieurs alternatives parmi lesquelles il faudra faire un choix ; ou le point de départ peut être une combinaison de plusieurs problèmes. Les décisions concernant le point de départ seront probablement basées sur le document de projet, les conditions locales et les souhaits de la communauté.

Vous ne devez pas imposer à la communauté ce qu'elle devrait faire. Mais vous devrez évaluer la situation et limiter les possibilités envisagées à celles qui sont réalistes. L'Exercice 1 présente une manière de faire cela.

ORGANISEZ UNE RÉUNION POUR LES MEMBRES POTENTIELS DU GROUPE

Invitez les gens qui font partie de votre catégorie cible pour discuter de leur situation et de leurs attentes et pour leur expliquer ce que vous pouvez faire pour les aider.

Choisissez un moment et un lieu qui conviennent à la fois aux hommes et aux femmes (ou organisez des sessions distinctes pour les femmes).

Les discussions durant la réunion ne porteront que sur des idées générales. Vous devrez lancer la discussion, puis encourager les gens à s'exprimer librement. Il faut parfois un moment pour que la discussion s'engage. Les pauvres (et en particulier les femmes) pourront être déroutés par votre démarche : d'habitude, ils se contentent d'écouter lors des assemblées. Donc, posez des questions et encouragez-les à participer à la discussion. Essayez de rendre la réunion amusante !

Demandez aux gens quels sont leurs problèmes et leurs besoins. Demandez-leur comment ils essaient de résoudre ces problèmes et de satisfaire leurs besoins.

Dites aux participants en quoi vous pouvez les aider, quels sont vos objectifs, quelle est l'importance de la participation et quelles sont les méthodes que vous utiliserez. Veillez à bien expliquer au groupe ce que vous pouvez faire et ce que vous ne pouvez pas faire, de manière à gérer les attentes.

DISCUTER DE L'APPROCHE DU GROUPE

Expliquez que vous voulez travailler avec des groupes. Expliquez qu'un groupe d'autopromotion est composé de personnes qui ont les mêmes intérêts et qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun. Tous les membres doivent être impliqués dans les décisions et dans les activités du groupe. Expliquez que les groupes qui réussissent ont certaines caractéristiques en commun :

- Les membres ont des **intérêts communs**.
- Les membres choisissent leurs **objectifs**, puis travaillent ensemble pour les atteindre.
- Le groupe écrit la **constitution** et s'engage à s'y conformer.
- Les membres élisent un **comité** pour gérer le groupe.
- Les membres **se réunissent régulièrement**, participent aux discussions et prennent des décisions. Ils prennent part aux activités, économisent de l'argent en tant que groupe et tiennent des registres.
- Tous les membres partagent les **bénéfices** de l'appartenance au groupe.



Vous pouvez expliquer les avantages des groupes participatifs en les comparant à d'autres formes de coopération locale. Il s'agit notamment de groupes informels (tels que les sociétés d'aide mutuelle) et d'organisations formelles (comme les coopératives). Quels sont les buts de ces autres organisations ? Qui y participe ? Quels rôles y jouent-ils ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ces organisations ?

Expliquez que dans un groupe participatif d'autopromotion, tous les membres bénéficient de la combinaison de leurs compétences et de leurs ressources.

SURMONTER LES MÉFIANCES SUR LES GROUPES

Les gens se méfient quelquefois des groupes et hésitent à en faire partie. Ils peuvent avoir de bonnes raisons à cela :

- Dans le passé, le gouvernement a **imposé** des coopératives aux paysans qui n'avaient pas grand-chose à dire sur la façon dont elles étaient gérées et n'en ont tiré que peu d'avantages.
- Souvent, les pauvres **travaillent beaucoup** et ne sont pas en bonne santé, il leur reste donc peu de temps et d'énergie. Leur faible niveau d'éducation et leur isolement mettent les nouvelles idées hors de leur portée.
- Les pauvres sont généralement **dépendants** des gros agriculteurs et des commerçants. Ils ont l'habitude de laisser ces personnes prendre les décisions. Les personnes puissantes peuvent considérer le groupe comme une menace.

Vous pouvez surmonter cette méfiance de diverses manières :

- Expliquez les **avantages** de l'appartenance à un groupe : les membres peuvent produire et gagner plus, s'entraider et obtenir le soutien du projet et du gouvernement.



- Expliquez qu'il est nécessaire de constituer un groupe pour participer au **projet**. Si les paysans ne veulent pas se mettre en groupe, vous ne pourrez pas les aider.
- Expliquez que ce sont les membres du groupe, et non le projet ou le gouvernement, qui **décideront** quoi faire.
- Essayez de gagner l'appui des **chefs traditionnels** et des responsables locaux. Expliquez les objectifs et montrez comment la communauté dans son ensemble en bénéficiera. Cela apportera une richesse et une activité commerciale supplémentaire à la communauté et du prestige pour ses chefs.
- N'obligez pas les gens à faire partie d'un groupe ! L'adhésion doit être **volontaire**. Il est préférable de commencer avec un petit nombre de membres. Une fois que les gens verront que le groupe réussit, ils voudront en faire partie.

AIDER LES PARTICIPANTS À SÉLECTIONNER UN CENTRE D'INTÉRÊT

Pendant la réunion, invitez les gens à choisir un ou plusieurs domaines sur lesquels ils souhaitent se concentrer. Cela pourrait être la commercialisation de leurs produits, surmonter les problèmes de ressources naturelles, économiser de l'argent ou trouver des solutions aux problèmes techniques liés à l'agriculture.

Différents groupes peuvent choisir des centres d'intérêt différents. Ils peuvent être généraux ou spécifiques. Exemples de **buts généraux** :

- Améliorer le rendement de leurs cultures.
- Améliorer le revenu issu de l'agriculture.

Les buts peuvent aussi être plus **spécifiques**, comme :

- Améliorer le rendement des cultures en réduisant l'érosion et en restaurant la fertilité des sols sur une colline particulière.
- Améliorer les revenus en vendant du maïs à des commerçants de la capitale

Demandez aux participants d'être aussi précis et aussi réalistes que possible. Quel type de produits veulent-ils vendre ? Quel est le problème avec les ressources naturelles (érosion des sols, faible fertilité des sols, manque d'eau, manque de bois de chauffage... ?) Quel est le problème agricole qui doit être résolu ? « Vaincre la pauvreté » est vague et peut-être irréaliste. « Gagner plus d'argent en vendant du soja » est spécifique et plus faisable.

CRÉATION D'UNE VISION

Une façon d'aider les gens à choisir un centre d'intérêt passe par un processus appelé la **création de vision**. Il s'agit de leur demander d'imaginer à quoi ressemblera leur groupe (ou village ou entreprise) à long terme, (par exemple dans 10 ans).

Puis demandez-leur quelles activités ils devront entreprendre pour réaliser cette vision à long terme.

Vous répétez ensuite l'exercice pour des activités à moyen terme (5 ans), puis à court terme (l'année prochaine).

L'Exercice 4b vous montre comment faire. Le Tableau 8. montre un exemple de résultat d'un exercice de ce type.



TABLEAU 8. CRÉATION D'UNE VISION : DE L'ÉTAT ACTUEL À L'ÉTAT SOUHAITÉ. GROUPEMENT DE PRODUCTEURS DE MSHIKA EN TANZANIE

SITUATION ACTUELLE	ACTIVITÉS À COURT TERME	ACTIVITÉS À MOYEN TERME	ACTIVITÉS À LONG TERME	BUT À LONG TERME
Où en sommes-nous maintenant ?	L'année prochaine	Les 5 prochaines années	Les 10-15 prochaines années	Où nous voulons être dans 10-15 ans
<p>Vente de produits traditionnels Le revenu du maïs est faible, peu d'options de valeur élevée. Production de la plupart des cultures de rente vendue individuellement à bas prix Partenaires pas bien organisés Les paysans n'utilisent pas de méthodes d'épargne ou de prêt Les terrains des paysans sont peu fertiles, n'ont pas accès à l'irrigation ou aux engrais Le groupe n'est pas organisé pour le commerce, pas de liens avec des prestataires de services pour les intrants / débouchés Pas d'expérimentation par la communauté Pas de registres tenus par le groupe Pas de plans pour organiser les capitaux locaux et les organisations</p>	<p>Réorganiser le groupe et commencer un système d'épargne et prêts. Étudier les options de ressources naturelles, s'intéresser à une étude sur l'irrigation Entreprendre une étude de marché pour certains produits de rente Se procurer des semences de nouvelles variétés ; multiplier les semences des nouvelles variétés Réorganiser la structure du groupe pour accélérer les bénéfices de l'innovation</p>	<p>Travailler avec d'autres groupes d'épargne et prendre contact avec des agences de crédit externes / formelles Demander des conseils sur la production à une station de recherche Obtenir l'avis d'une ONG spécialisée sur les options locales d'irrigation Commencer à tester de nouvelles technologies dans le cadre de l'apprentissage du groupe Faire des plans pour des options d'une valeur commerciale plus élevée Enregistrer le groupe, prendre contact avec d'autres groupes ayant des intérêts similaires</p>	<p>Fournir des plans d'affaires annuels aux agences prêteuses pour avoir accès à des finances formelles Travailler avec la communauté pour améliorer la gestion du bassin versant Rechercher des contacts avec d'autres groupes de commercialisation collective Renforcer les liens avec les prestataires locaux de services</p>	<p>Accès régulier à des options formelles de prêts pour financer les options d'entreprises Produire une gamme de cultures/ produits de l'élevage de valeur élevée Trouver une alternative au café Vendre au moins 10 tonnes de grains à un acheteur connu Sélectionner les meilleures bananes à vendre et les vendre aux hôtels locaux Groupe bien organisé, avec des comités fonctionnels pour la commercialisation, le crédit et l'expérimentation Groupe en contact avec des prestataires de services et d'autres groupes de production. Le groupe tient régulièrement des registres sur la production et les finances pour évaluer sa performance</p>

FIXER LES PRIORITÉS

Demandez-leur de classer les problèmes par ordre de priorité. Si tout le monde s'accorde sur une seule priorité, celle-ci devient le but du groupe. Si les personnes ont des priorités différentes, le groupe peut classer ces questions en ordre de priorité ou envisager d'aider les gens à former deux groupes distincts ou plus.



IDENTIFIER LES MEMBRES DU GROUPE

Identifiez ceux qui voudraient être les membres fondateurs d'un groupe qui vise à atteindre les objectifs qu'ils viennent de définir. S'il y a trop de personnes qui veulent se joindre au groupe, proposez de former deux groupes ou plus, avec des objectifs différents (culture du maïs, élevage, etc.) ou bien avec des personnes vivant ou cultivant dans des zones différentes



CHOISIR UN NOM POUR LE GROUPE

Les membres devront choisir un nom pour le groupe, de préférence dans la langue locale. Voici quelques idées :

- **Des idéaux :** Unité, Travail commun, Prospérité
- **Produits et activités :** Groupe de commercialisation du riz, Meuniers, Groupement des utilisateurs de l'eau
- **Lieux :** Association du village de Bondo, Groupe communautaire de Teso

Assurez-vous que le nom n'est pas trop restrictif. Le Groupement villageois de commercialisation du maïs pourrait être contraint à changer son nom s'il se mettait à vendre du soja en plus du maïs !



CONSTITUER OFFICIELLEMENT LE GROUPE

Après avoir discuté de tout cela et s'être mis d'accord, il est temps de créer officiellement le groupe. Écrivez le nom des membres fondateurs sur une liste et demandez-leur d'apposer leur signature. Faites en sorte que le chef de village ou le chef local assiste à l'événement.



DISCUTER DES ÉLÉMENTS DE BASE D'UN GROUPE D'AUTOPROMOTION

Expliquez les six éléments de base d'un groupe qui réussit. Il s'agit de :



Participation. Un groupe dépend fortement de l'engagement de ses membres et de leur participation active. Les membres prennent les décisions et les mettent ensuite en œuvre. Imaginez le groupe comme un train, dans lequel chaque personne tire à tour de rôle le convoi.



Leadership. Un groupe a besoin de bons dirigeants. Les dirigeants sont choisis par les membres et ils sont responsables de leurs actions vis-à-vis des membres. Le groupe devrait décider des postes de direction qu'il veut (par exemple président, secrétaire et trésorier) et élire des personnes pour occuper ces postes.



Gouvernance. Le groupe doit décider comment il va se gouverner. La meilleure façon de le faire est de mettre en place une constitution écrite, avec des statuts ou des règles qui régissent les procédures quotidiennes. Ces règles aident le groupe à éviter les conflits internes et rendent les responsabilités de chaque membre plus claires. On a également besoin d'une constitution écrite pour enregistrer le groupe auprès des autorités.



Réunions régulières. Le groupe réunira régulièrement ses membres pour prendre des décisions, élire le bureau et vérifier les progrès. Les réunions doivent suivre une procédure établie et devraient donner à tout le monde l'occasion d'exprimer son opinion



Tenue des registres. Les registres aident tout le monde à se rappeler ce qui a été décidé. Ils sont très importants pour le suivi et l'évaluation.



Gestion financière. Le groupe devra gérer de l'argent - les cotisations des membres, les revenus de l'épargne et des activités de commercialisation ainsi que les subventions ou les prêts. La gestion doit être exacte, transparente et crédible pour préserver la confiance des membres

Chaque groupe doit décider pour lui-même comment il veut gérer ces éléments de base. Nous allons voir chaque élément individuellement au cours des prochaines leçons

INTERROGATION 4

Réponses à la fin du guide.

1. Quelle est la meilleure taille pour un groupe qui s'intéresse à la production ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Moins de 8 membres
- B. Entre 8 et 15 membres
- C. Entre 15 et 30 membres
- D. La taille du groupe n'est pas importante

2. Quelle est la meilleure taille pour un groupe qui s'intéresse à la commercialisation ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Moins de 8 membres
- B. Entre 8 et 15 membres
- C. Entre 15 et 30 membres
- D. La taille du groupe n'est pas importante

3. Quand vous aidez à constituer un groupe, vous devriez garder à l'esprit cinq principes. Les trois premiers sont que le groupe devrait être petit, homogène et avoir un intérêt commun. Quels sont les deux autres principes ?

Sélectionnez les deux meilleures options.

- A. Le groupe devrait avoir des objectifs clairs
- B. Le groupe devrait comprendre toutes les personnes intéressées
- C. Le groupe devrait avoir une adhésion volontaire et être démocratique
- D. Le groupe devrait avoir suffisamment de ressources

4. Il y a 10 ans, le gouvernement a forcé les habitants du village de Cinangka à participer à une coopérative. Ils sont maintenant méfiants par rapport au travail en groupe. Que pouvez-vous faire pour surmonter leur méfiance ?

Sélectionnez toutes les réponses applicables.

- A. Leur expliquer que ce sont les membres qui vont prendre toutes les décisions
- B. Leur dire que l'adhésion est volontaire : ils peuvent n'adhérer au groupe que s'ils le désirent
- C. Demander au chef du village de leur dire de participer au groupe
- D. Expliquer les bénéfices que les membres tireront de leur participation au groupe

5. Il y a six éléments de base pour un groupe qui réussit. Lequel de ces éléments n'en fait PAS partie ?

Sélectionnez la meilleure option

- A. Participation
- B. Leadership
- C. Plaisir
- D. Gouvernance

6. Il y a six éléments de base pour un groupe qui réussit. Lequel de ces éléments n'en fait PAS partie ?

Sélectionnez la meilleure option

- A. Réunions régulières
- B. Formation
- C. Tenue des registres
- D. Gestion financière

EXERCICE 4A. CHOISIR DES POINTS DE DÉPART POSSIBLES ET DES TYPES DE GROUPES

Cet exercice vous aide, vous et les autres membres de l'équipe du projet, à travailler avec la communauté et ses dirigeants pour choisir un point de départ pour votre travail.

Cet exercice peut être fait par étapes :

- Une discussion avec l'équipe du projet, les partenaires et éventuellement le bailleur de fonds.
- Des groupes de discussion avec la communauté ou les communautés cibles pour collecter les informations nécessaires.
- Un examen des organisations communautaires existantes avec des informations supplémentaires venant de la communauté.

OBJECTIF

- Identifier des points de départ convenables pour aider la communauté à concevoir ses buts de développement et pour décider quels types de groupes créer.

PARTICIPANTS

- L'équipe du projet (à l'origine), peut-être plus tard avec les membres de la communauté.

MATÉRIEL NÉCESSAIRES

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Décisions sur les types de groupe à constituer et les membres cibles.
- Une liste des premières mesures à prendre pour chacun des points de départ possibles.

TEMPS

- 2-3 heures, en une session ou plusieurs.

PRÉPARATION

- Réunir des informations sur la communauté (cf. Leçons précédentes).

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander au groupe de suggérer des points de départ possible. Les écrire sur une grande feuille de papier.
2. Discuter de chacune des suggestions et éliminer celles qui ne sont pas intéressantes.
3. Pour chacune des autres suggestions, discuter en détail de la situation actuelle et des mesures préliminaires qu'il faudrait prendre pour utiliser ce point de départ. Noter les conclusions dans le Tableau 9.
4. Discuter du point (ou des points) de départ qui est (sont) probablement les plus prometteurs pour les membres de la communauté.
5. Si on a besoin de plus d'informations, inviter les membres de la communauté à une réunion de groupe de discussion pour en discuter.
6. Sélectionner les types particuliers de groupes avec lesquels le projet va commencer ainsi que les critères pour sélectionner les membres des groupes cibles.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- Quelles décisions ont déjà été prises (par ex. se concentrer sur un point de départ particulier ou sur un type de groupe) ? Quelles contraintes y a-t-il (budget, temps, compétences du personnel, etc.) ?
- Les paysans sont-ils organisés ? Est-ce que des groupes existants peuvent être adaptés pour prendre en charge les activités ?
- À quels problèmes importants les paysans sont-ils confrontés ? Quelles possibilités pourraient-ils avoir d'améliorer leur situation ?
- Quels groupes désavantagés y a-t-il dans la communauté (comme les femmes et les paysans sans terres) ? Le projet devrait-il se concentrer sur eux ? Comment pourraient-ils être impliqués ?
- De quels types d'assistance la communauté aurait-elle besoin ? Quels types d'investissement sont nécessaires ?
- Le projet devra-t-il faire des investissements avant de commencer un type d'activités particulières ? (Par exemple, devra-t-il investir dans des infrastructures avant d'essayer de promouvoir des techniques améliorées de production ?)



TABLEAU 9. CHOISIR DES POINTS DE DÉPART POSSIBLES

POINT DE DÉPART	SITUATION ACTUELLE	MESURES PRÉLIMINAIRES NÉCESSAIRES	MESURES PRÉLIMINAIRES NÉCESSAIRES
	1 Production agricole		
	2 Gestion des ressources naturelles		
	3 Épargne et crédit		
	4 Agro-entreprise		
	5 Innovation		
	6 Autres points de départ ?		

Points de départ possibles



1 Production agricole



2 Gestion des ressources naturelles



3 Épargne et crédit



4 Agro-entreprise



5 Innovation



6 Autres points de départ ?

EXERCICE 4B. CRÉATION DE VISION

Dans cet exercice, les membres de la communauté imaginent ce qu'ils aimeraient réaliser à long terme puis décident ce qu'ils vont faire à court terme pour y arriver. Les directives ci-dessous sont prévues pour un groupe de production et de commercialisation. Adaptez les questions pour d'autres types de groupes ou de points de départ. Les hommes, les femmes et différents segments de la communauté peuvent avoir des idées différentes. Envisagez donc de répéter cet exercice avec des groupes séparés pour recueillir les opinions.

OBJECTIFS

- Permettre au groupe de déterminer quel avenir il veut.
- Identifier les mesures que les membres doivent prendre pour atteindre cette situation souhaitée.

PARTICIPANTS

- Membres du groupe cible.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Un but à long terme pour l'entreprise, plus une série de mesures concrètes pour atteindre ce but.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux participants de réfléchir à leur situation actuelle puis de dessiner une image qui la montre. Résumer les idées sur une grande feuille de papier, sous les titres : « Sécurité alimentaire », « Production », « Post-récolte », « Commercialisation » etc.
2. Demander aux participants à quoi ils voudraient que leur situation ressemble à **long terme**, dans 10 ans. Noter ces buts sur une seconde feuille, sous les mêmes titres.
3. Leur demander de réfléchir aux **activités à long terme** qu'ils devront entreprendre pour atteindre ce but. Devront-ils mettre plus de terres en culture ? Installer un système d'irrigation ? Construire un hangar pour la transformation ou un entrepôt ? Obtenir un prêt bancaire ? Faire la liste de ces activités sur une autre feuille.
4. Répéter cette étape, mais cette fois pour des **activités à moyen terme** - dans 5 ans. Leur demander d'être plus spécifiques et réalistes dans leurs suggestions. Les suggestions devraient mener aux buts à long terme qu'ils viennent juste de fixer. Noter les réponses sur un autre papier.
5. Maintenant, répéter l'exercice pour les **activités à court terme**, à faire au cours de l'année ou de la saison qui vient. Cette fois, ils devraient être très spécifiques pour ce qui est des activités à entreprendre, qui va faire quoi et quand et de quel appui ils ont besoin. Noter leurs idées sur une autre feuille.
6. Marquer les activités qu'ils peuvent faire eux-mêmes et celles pour lesquelles ils auront besoin

d'un appui externe.

7. Résumer les résultats de la discussion et les notes dans le Tableau 10.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- Quelle est la vision du groupe ?
- Que peuvent-ils réaliser dans un délai de 2 ou 5 ans ?
- Comment peuvent-ils passer de là où ils sont à là où ils veulent être ?
- De quels capitaux et connaissances ont-ils besoin pour réaliser leurs buts ?
- Quelles compétences ont-ils déjà ?
- Quelles sont leurs premières priorités, les plus cruciales ?

Production

- Quelle surface de terre chaque paysan plantera-t-il ? Combien d'animaux chaque paysan élèvera-t-il ?
- Quels outils et quel équipement utiliserons-nous ?
- Quand devons-nous planter les cultures (ou faire reproduire les animaux) ?
- Quelles pratiques de gestion devons-nous changer : type de semences, variété, densité de plantation, méthodes de désherbage, application de l'engrais, utilisation de l'irrigation, etc. ? Pour les animaux de quoi avons-nous besoin comme élevage, alimentation, soins vétérinaires et étables ?
- Comment ferons-nous le suivi de la production pour nous assurer que nous obtenons les bonnes quantités et la bonne qualité ?

Manipulation après la récolte

- Comment récolterons-nous le produit ? Quand ? Qui fera la récolte ?
- Comment stockerons-nous le produit ? De quelles installations aurons-nous besoin ?
- Comment allons-nous trier, classifier, conditionner et étiqueter le produit ?

Commercialisation

- Comment identifierons-nous les acheteurs ? Comment commercialiserons-nous le produit ? Qui négociera au nom du groupe ?
- De quoi aurons-nous besoin comme transport ? Quel sera le calendrier des livraisons ?
- Quelle gamme de prix négocierons-nous ? Quelles devraient être les conditions de paiement ? Avons-nous besoin d'un compte en banque ? Qui aura la signature sur le compte ?
- Comment l'argent sera-t-il partagé dans le groupe ?
- Combien du bénéfice investirons-nous et dans quoi l'investirons-nous ? Comment économiserons-nous de l'argent pour investir ?

Services de développement des entreprises

- De quels services aux entreprises aurons-nous besoin ? Fourniture d'intrants, conseils techniques, services financiers, services de marketing, transport, etc. ?
- Quels services sont les plus importants ?
- Quels services doivent être renforcés ?
- Pour quels services devons-nous payer ? Comment les paierons-nous ?

TABLEAU 10. FORMULAIRE POUR CONVERTIR UNE VISION À LONG TERME EN ACTION À COURT TERME

	SITUATION ACTUELLE	ACTIVITÉS À COURT TERME	ACTIVITÉS À MOYEN TERME	ACTIVITÉS À LONG TERME	BUT À LONG TERME
PRODUCTION	Où nous sommes maintenant	L'année prochaine	Les 5 prochaines années	Les 10-15 prochaines années	Où voulons-nous être dans 10-15 ans
POST-RÉCOLTE					
COMMERCIALISATION					
SERVICES AUX ENTREPRISES					

Création de vision



Où nous sommes maintenant



Où nous voulons être

EXERCICE 4C. CRÉER LE GROUPE

Cet exercice aide les membres potentiels à décider s'ils veulent former un groupe pour aider à réaliser leur vision conjointe. Il vaut peut-être mieux créer le groupe après avoir discuté des rôles des membres (cf. Leçon 5). Pour former des communautés d'épargne et de crédit interne, voyez le module de formation séparé sur les CECI.

OBJECTIFS

- Permettre à des individus de décider s'ils veulent se joindre à un groupe.
- Choisir un nom pour le groupe.
- Créer officiellement le groupe.

PARTICIPANTS

- Membres potentiels du groupe.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une liste des membres du groupe
- Un nom pour le groupe sur lequel tout le monde est d'accord.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 1 heure

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Rappeler au groupe la vision et les activités dont ils ont discuté à la réunion précédente. Leur expliquer que c'est maintenant le moment pour chacun de décider s'il veut faire partie du groupe. Chaque personne doit décider pour elle-même. Personne ne doit se sentir obligé de participer.
2. Expliquer que le groupe lui-même va décider de ses activités et des conditions pour les membres (comme les cotisations).
3. Demander aux participants de bien réfléchir aux questions suivantes :
 - Ont-ils le **temps** de venir aux réunions et de s'impliquer dans les activités ?
 - Sont-ils **engagés** vis-à-vis de la vision dont ils ont discuté ?
 - Ont-ils **l'appui** de leur famille ?
4. Leur demander de lever la main s'ils veulent participer. Leur expliquer qu'il est possible de rejoindre le groupe plus tard s'ils le désirent. Faire une liste de ceux qui ont dit oui.
5. Demander aux membres de réfléchir à un nom pour le groupe.
6. Inviter les membres à signer en face de leur nom pour confirmer qu'ils font partie du groupe. Demander au chef du village ou au dirigeant local de signer en tant que témoin.

Fiche d'enregistrement des membres

NOM DU GROUPE		DATE	
LIEU		AGENT DE TERRAIN	
TÉMOIN			

NOM DU MEMBRE	GENRE M ou F	ÂGE ans	ADRESSE	TÉLÉPHONE	SIGNATURE
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					
21.					
22.					
23.					
24.					
25.					

LEÇON 5. PARTICIPATION

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Décrire comment encourager la participation dans le groupe.
- Citer les caractéristiques souhaitables d'un membre du groupe.
- Discuter des droits et obligations des membres du groupe.
- Citer les contributions que les membres peuvent apporter au groupe.



PARTICIPATION

La participation est vitale pour que les groupes puissent fonctionner. Cela signifie que chaque membre, même le plus défavorisé, a une voix et une influence sur la prise de décisions relatives au groupe et à ses activités. Ce ne sont pas l'animateur ni le bureau qui dirigent le groupe ; ce sont les membres du groupe qui disent aux dirigeants ce qu'il faut faire. L'animateur s'assure que c'est comme cela que ça se passe.

Le groupe doit être géré de façon participative. Cela signifie :

- Travailler ensemble et établir des relations entre tous les membres, en particulier entre les sexes et les groupes ethniques
- Partager les responsabilités.
- Que chaque membre apprend du groupe et contribue au groupe.
- Écouter et apprécier les différents points de vue.
- Prendre les décisions ensemble, si possible par consensus.



COMMENT ENCOURAGER LA PARTICIPATION

Tout le monde ne se sent pas à l'aise dans un groupe. Certains sont timides et ne parlent pas facilement - surtout dans une langue qui n'est pas leur langue maternelle. Ils ont peut-être du mal à défier l'autorité et ont l'impression qu'ils ne peuvent pas changer les choses. Certains peuvent craindre de perdre leur statut ou leur influence. D'autres dominent les discussions ou n'écoutent pas. Beaucoup de gens ont du mal à faire les compromis qui permettraient de parvenir à un accord.

Vous pouvez encourager la participation de diverses manières :

- Aidez les gens à se sentir à l'aise en utilisant un style informel.
- Utilisez des jeux et des jeux de rôles pour amener les gens à se détendre et à contribuer.
- Demandez aux participants de s'asseoir en cercle plutôt qu'en rangs tournés vers l'avant.
- Guidez les discussions : introduisez la session, structurez la discussions et résumez régulièrement.
- Assurez-vous que tout le monde a la possibilité de prendre la parole. Invitez les personnes qui n'ont pas encore parlé à s'exprimer.
- Posez des questions, vérifiez et écoutez : « Que voulez-vous dire ? » « Pourquoi pensez-vous cela ? »
- Laissez aux gens suffisamment de temps pour exprimer leur opinion et demandez aux autres de les écouter.



- Utilisez un vocabulaire simple et pratique. Évitez d'utiliser du jargon et la « terminologie du développement ». Ne dites pas « quelle est la cause de l'érosion généralisée ? » Demandez plutôt : « Pourquoi le sol est-il emporté ? »
- Donnez de l'importance aux points de vue et opinions de chaque personne.
- Encouragez les idées créatives.

Assurez-vous que les dirigeants du groupe utilisent aussi ces techniques. Si nécessaire, donnez-leurs des directives sur la manière d'animer les réunions de manière participative.

DROITS ET AVANTAGES DE L'ADHÉSION

Les membres du groupe ont certains droits et avantages. Ils peuvent :

- **Exprimer leurs opinions sur le groupe et ses activités.** La direction et les décisions du groupe doivent refléter la volonté des membres et pas seulement celle des dirigeants.
- **Prendre les décisions conjointement.** Le groupe doit être géré démocratiquement, avec des prises de décision par consensus ou par un vote. Tout le monde a une voix et le même droit de vote que les autres.
- **Devenir des chefs du groupe.** Chaque membre du groupe peut être élu pour occuper un poste de responsabilité au sein du groupe.
- **Bénéficier des activités du groupe.** Chaque membre peut bénéficier des activités telles que la formation, les visites réciproques, les services d'information, le travail en commun, les intrants à prix réduit et les prêts.
- **Partager les bénéfices des activités.** Chaque membre peut partager les bénéfices des activités d'épargne et de crédit du groupe, du travail de production et de transformation et des actions de commercialisation.



AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA PARTICIPATION

La participation a de nombreux **avantages** :

- Les décisions et les activités reflètent la volonté de tous les membres, et pas seulement celles d'un petit nombre de dirigeants.
- Les membres soutiennent les décisions et les activités du groupe et s'engagent à les réaliser.
- Les résultats ont de bonnes chances d'être effectifs et durables.
- Cela donne aux gens un sentiment d'identité et d'unité.
- Ils gagnent un sentiment d'habilitation.

Toutefois, la participation présente également des **inconconvénients** :

- Elle prend plus de temps que d'autres approches plus directives.
- Elle place la responsabilité sur les épaules des gens.

UN MEMBRE DE GROUPE IDÉAL

Les groupes fonctionnent mieux s'ils peuvent profiter des compétences, des intérêts et de l'expérience de chacun de leurs membres. Ensemble, les membres peuvent faire plus que s'ils travaillaient seuls. Cela rend le groupe plus fort que la somme de ses parties.

Voici quelques caractéristiques d'un membre de groupe idéal :

- Bon sens de la communication, n'a pas peur de contribuer aux discussions



- Bon sens de l'écoute, ouvert aux idées des autres
- Digne de confiance et honnête
- Coopératif, ne cherche pas la polémique
- Résout les problèmes ne les crée pas
- Patient et persévérant
- Sûr de lui et positif
- Original et créatif
- Respecté au sein du groupe et de la communauté
- Équitable et prévenant
- Travailleur et enthousiaste
- Prêt à contribuer en apportant ses connaissances et ses compétences



DEVOIRS ET OBLIGATIONS DES MEMBRES

Les membres ont également divers devoirs et obligations envers le groupe. Ils doivent accepter de :

- **Respecter la constitution et les règles du groupe.** Une fois que les règles sont adoptées, les membres doivent accepter de les respecter. S'ils enfreignent les règles, ils seront passibles d'une amende (ou d'une autre pénalité).
- **Assister régulièrement aux réunions.** Le groupe dépend de la participation active des membres. Cela signifie prendre part aux réunions et aux discussions.
- **Élire les dirigeants du groupe.** Les dirigeants du groupe doivent représenter les membres. Ils sont élus et non pas imposés au groupe de l'extérieur.
- **Payer une cotisation.** Le groupe décide du montant des cotisations que les membres doivent payer.
- **Fournir de la main d'œuvre et du matériel en cas de besoin.** Le groupe peut demander aux membres de fournir de la main d'œuvre et du matériel pour des projets communs. Par exemple, il peut demander aux membres d'aider à construire un bâtiment, planter des arbres ou construire un barrage pour empêcher l'érosion.
- **Faire des contributions régulières au fonds d'épargne du groupe.** De nombreux groupes gèrent un plan d'épargne et de crédit. Les membres de ces plans doivent accepter de contribuer régulièrement pour un montant convenu et ils doivent rembourser leurs prêts rapidement et intégralement.
- **Commercialiser ensemble leur production.** Les groupes de commercialisation regroupent leurs produits afin de pouvoir les vendre à un meilleur prix. Ils peuvent négocier ce prix avec un acheteur à l'avance. Chaque membre doit accepter ces accords et vendre ses produits par l'intermédiaire du groupe, même si un autre acheteur propose un meilleur prix.
- **Aider les autres membres en cas de besoin.** Parfois, certains membres du groupe peuvent avoir besoin d'aide. Les autres membres doivent être prêts à les aider si nécessaire.



TYPES DE CONTRIBUTIONS

Les membres peuvent contribuer au groupe de diverses façons :

- **Cotisations.** Les membres peuvent être tenus de payer une cotisation annuelle.
- **Main d'œuvre.** Le groupe peut exiger des membres (ou leur demander) de travailler durant un certain nombre de jours par an sur des projets communs. Les groupes de commercialisation auront besoin de gens pour recevoir les céréales et d'autres produits, vérifier la qualité, transporter les sacs et s'occuper de la papperasse.

- **Expertise.** Les membres peuvent offrir leur expertise, par exemple la comptabilité, les compétences en commercialisation, le diagnostic pour les cultures et les problèmes des animaux
- **Terre.** Les membres peuvent mettre leurs terres à la disposition du groupe pour une courte durée (par ex. pour des tests de cultures), ou de façon permanente pour des installations communes destinées par exemple à l'irrigation ou à la transformation.
- **Matériaux.** Les membres peuvent fournir des matériaux comme du bois, des pierres, du sable ou du ciment pour la construction
- **Équipement.** Les membres peuvent offrir l'utilisation de leur ordinateur, téléphone portable, véhicule, tracteur ou de leurs outils agricoles.
- **Lieux de réunion** Des personnes peuvent laisser le groupe utiliser leur maison ou leur ferme pour ses réunions. S'il n'y a pas de salle de réunion au village, les réunions peuvent se dérouler chez les membres à tour de rôle.
- **Rafraichissements.** Les membres peuvent préparer de la nourriture et des boissons pour les personnes lors des réunions et des journées de travail. Les participants peuvent être invités à payer une petite cotisation pour les rafraichissements lors des réunions.
- **Argent.** Au lieu de fournir des articles en nature, les membres peuvent choisir de faire un don en argent au groupe.



Le groupe devrait préciser quelles sont les règles pour ces contributions. Sont-elles volontaires ou obligatoires ? Sont-elles un supplément aux cotisations régulières ou une alternative à celles-ci ? Quels sont les services qui doivent être payés ? Qu'est-ce qui se passe si quelqu'un refuse de contribuer ? Qu'est-ce qui se passe si l'équipement de quelqu'un est endommagé alors qu'il est utilisé par le groupe ?

INTERROGATION 5

Réponses à la fin du guide.

1. Encourager la participation prend du temps et en vaut rarement la peine.

- A. Vrai
- B. Faux

2. Pourquoi la participation des membres du groupe est-elle importante pour le bon fonctionnement du groupe ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Elle aide à partager les responsabilités pour les tâches importantes.
- B. Elle permet de s'appropriier les plans et activités du groupe.
- C. Elle permet au chef de se sentir important.
- D. Elle permet aux membres du groupe d'avoir l'impression qu'ils sont importants et que leurs idées sont utiles.

3. Qu'est-ce qui empêche les gens de participer activement aux activités du groupe ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Pas assez de temps.
- B. Ne voient pas bien les avantages de leur participation.
- C. Manque de confiance en soi.
- D. Se sentent marginalisés par le processus.

4. Quelles qualités personnelles permettent une meilleure participation dans les groupes ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Raisonneur
- B. Ouvert aux idées des autres
- C. Impatient
- D. Sûr de soi
- E. Constructif
- F. Critique

5. Grace, une nouvelle facilitatrice communautaire, explique les droits et les obligations des membres à un nouveau groupe. Mais elle a mélangé ses notes. Aidez-la à mettre les éléments dans la bonne catégorie.

Reliez chaque élément à la bonne catégorie.

CATÉGORIE	ÉLÉMENT
A. Droits et avantages	1. Exprimer son opinion
B. Devoirs et obligations	2. Obéir aux règles
	3. Partager les bénéfices des activités
	4. Assister aux réunions

6. Les notes d'animation de Grace sont mélangées. Quels sont les droits des membres et quelles sont leurs obligations ? Aidez-la à mettre les éléments dans la bonne catégorie.

Faites correspondre chaque élément avec la bonne catégorie.

CATÉGORIE	ÉLÉMENT
A. Droits et avantages	1. Bénéficier des activités
B. Devoirs et obligations	2. Aider d'autres membres dans le besoin
	3. Fournir de la main d'œuvre et du matériel
	4. Payer une cotisation

EXERCICE 5. PARTICIPATION

Cet exercice aide les membres du groupe à comprendre comment travailler ensemble en groupe. Quels sont leurs rôles, leurs droits et leurs responsabilités ?

OBJECTIFS

- Aider les participants à découvrir ce qu'ils doivent faire en tant que membres du groupe.

PARTICIPANTS

- Membres du groupe.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une liste acceptée de rôles, droits et responsabilités pour les membres.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux participants de penser à un membre de groupe idéal. Quelles sont ses caractéristiques ? Les noter sur une grande feuille de papier. Discuter des principales caractéristiques et des éventuels éléments controversés. (Quelques idées : exprimer ses opinions, écouter, être honnête, traiter les autres avec respect...)
2. Ensuite, leur demander quels droits les membres du groupe devraient avoir. Les noter sur une seconde feuille. (Quelques idées : être écoutés, élire les dirigeants, être informés des activités, être traités équitablement...)
3. Ensuite, demander ce qu'ils pensent que devraient être les devoirs et obligations d'un membre du groupe. Noter leurs idées sur une autre feuille de papier. (Quelques idées : respecter les règles et les décisions, assister aux réunions, élire les dirigeants, contribuer aux décisions ...)
4. Enfin, leur demander comment ils peuvent contribuer au groupe et à ses buts. Noter les réponses sur une quatrième feuille. (Quelques idées : payer les contributions, fournir de la main d'œuvre et des compétences, préparer des rafraichissements...)
5. Expliquer que le groupe fonctionnera de manière participative : chacun devra être traité équitablement et avoir son mot à dire. Les membres éliront leurs propres dirigeants, fixeront les règles du groupe et décideront des activités. Mais à ces droits correspondent des responsabilités : participer, contribuer et travailler au but commun. Plus la participation est forte plus le groupe est fort.

Participation



Membre de groupe idéal



Droits et avantages des membres



Devoirs et obligations des membres

Types de contributions



LEÇON 6. LEADERSHIP ET GESTION

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Décrire les caractéristiques et les compétences souhaitables d'un chef de groupe.
- Dresser la liste des types de responsables et membres du bureau qu'un groupe doit avoir et les fonctions de chacun.
- Décrire les modalités de sélection des responsables et la durée de leur mandat.
- Élire les responsables et choisir des personnes pour occuper les postes de gestion.
- Expliquer comment les responsables et les membres devront rendre compte de leurs actes.



LEADERSHIP

Pour bien fonctionner, un groupe a besoin d'un comité de gestion composé d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier et peut-être d'autres membres. Dans de nombreux groupes, ce sont les membres les plus ouverts ou ceux qui parlent le plus qui sont choisis pour occuper les postes de président et de secrétaire. Toutefois, d'autres membres peuvent avoir des compétences cachées, mais utiles. Toutes les compétences et les qualités de chacun des membres doivent être utilisées autant que possible. Un groupe peut exploiter ces qualités en assurant un roulement des postes de responsabilité entre les membres.



QUALITÉS D'UN BON LEADER

Les bons leaders ont de nombreuses qualités personnelles. En voici quelques-unes :

- **Caractère exemplaire.** Un leader doit être honnête et équitable et il doit gagner la confiance et le respect des autres. Ceux-ci font confiance au chef pour prendre la responsabilité du groupe.
- **Vision.** Une vision donne une orientation et renforce la cohésion entre les membres du groupe. Les gens font confiance à un chef qui sait où aller et comment y aller.
- **Enthousiaste.** Les chefs doivent inspirer et motiver les membres du groupe et ils doivent convaincre les personnes externes au groupe de ce qu'ils font.
- **Esprit d'équipe.** En même temps, les chefs doivent faire partie d'une équipe qui travaille pour atteindre l'objectif du groupe. Les bons chefs travaillent bien avec d'autres personnes et dirigent en montrant l'exemple.
- **Sûr de soi et déterminé.** Les gens comptent sur le chef pour les diriger. Cela signifie avoir la capacité de prendre des décisions, de développer la confiance en soi des autres et avoir le talent de faire ressortir le meilleur de l'équipe et de faire en sorte que les choses soient bien faites.
- **Résoudre les conflits.** Un bon chef sait que seul un groupe uni peut être fort et réussir. Il aide à résoudre les disputes entre les membres et guide leur énergie dans des directions positives.
- **Un bon sens de la communication.** Les leaders doivent être capables de bien communiquer avec les membres du groupe. Ils écoutent ce que tout le monde dit (et pas seulement certaines personnes) et ils s'expriment clairement. Ils encouragent la construction de relations dans le groupe et avec des personnes extérieures.



- **Calme, déterminé et analytique.** Les bons leaders gèrent les crises en restant calmes et en gardant l'objectif principal à l'esprit. Ils décomposent une tâche en étapes faciles à gérer pour faciliter sa réalisation.
- **Connaissances solides.** Les bons leaders n'ont pas besoin d'être des experts. Ils doivent plutôt avoir une bonne compréhension des problèmes que rencontrent les membres du groupe et ils doivent avoir une idée de ce que les solutions pourraient être. Ils font un coaching aux membres et font appel à d'autres personnes pour trouver les compétences spécifiques nécessaires pour résoudre le problème.
- **Participatif.** Pour conduire un groupe de paysans, un chef doit permettre à tous les membres d'exprimer leurs idées et de contribuer aux objectifs du groupe.

STYLES DE LEADERSHIP

Il existe beaucoup de différents types de leadership. Certains sont meilleurs dans certaines situations, tandis que d'autres sont plus adaptés à d'autres circonstances. Parfois, il est utile de combiner les styles. Voici trois des principaux styles.



Leaders qui commandent. Ils prennent les décisions pour le groupe et permettent que peu ou pas de discussion avec les membres du groupe. Cela peut s'avérer nécessaire dans les moments difficiles, mais normalement, ce style n'encourage pas le groupe à développer sa confiance en soi et ses compétences.



Leaders qui consultent. Ces chefs encouragent la discussion et puis ils prennent une décision pour le groupe.



Leaders qui donnent des possibilités. Ces leaders fixent certaines limites mais donnent la possibilité aux membres de discuter et de prendre leurs propres décisions à l'intérieur de ces limites. On appelle aussi cela « Leadership participatif »

Le leadership participatif n'est pas approprié à tous les groupes ni à toutes les circonstances, mais il est particulièrement important pour travailler avec des communautés et des groupes de petits paysans. Analysons-le plus en détail.

OBSERVER LES OIES EN VOL

Avez-vous déjà vu des **oies sauvages** qui volent en V ? Pourquoi font-elles cela ?

Parce que cela rend le vol beaucoup **plus facile**. Des oies qui volent en V peuvent parcourir des centaines de kilomètres sans se reposer. Un oiseau seul ne peut voler qu'un peu plus de la moitié de cette distance par ses propres moyens.

Lorsqu'un oiseau vole, ses ailes créent des turbulences dans l'air. Chaque oiseau, sauf celui qui est à la tête de la formation,



utilise les turbulences de l'oiseau devant lui pour soutenir son poids. Cela facilite le vol.

Le chef n'a aucun oiseau devant lui pour lui fournir un support, alors conduire la bande est un travail difficile. De ce fait, les oiseaux changent régulièrement de chef. De cette manière, aucun oiseau ne se fatigue trop et ils peuvent tous voler sur une longue distance.

Les oiseaux crient pour s'encourager les uns les autres et pour se communiquer leur position. Si un oiseau reste à l'arrière, plusieurs autres oiseaux restent avec lui pour le protéger. Ils restent ensemble jusqu'à ce qu'ils puissent reprendre leur vol ou se joindre à une autre bande.

Les équipes de **coureurs de fond** et de **cyclistes** utilisent des principes similaires en course. Ils restent proches les uns derrière les autres afin d'avoir une meilleure pénétration dans l'air. Ils changent régulièrement de tête de peloton et ils s'entraident si nécessaire.



DES ERREURS QUE FONT LES CHEFS

La réussite d'un groupe dépend en grande partie de ses leaders. Un bon chef guide le groupe pendant les bons et les mauvais moments. Un mauvais chef donne de mauvaises orientations au groupe, s'occupe de ses propres intérêts, ou ne fait rien. Certaines erreurs communes commises par les chefs :

- Ne pas écouter les membres
- Ne pas tenir les membres informés
- Ne pas déléguer la responsabilité
- Mal comprendre les rôles
- S'occuper de leurs propres intérêts, et non ceux des membres ou du groupe dans son ensemble.



QU'EST-CE QUE LE LEADERSHIP PARTICIPATIF

Le leadership participatif est comme les oies en vol. Tous les membres ont la même chance de participer, et tous les membres peuvent occuper le poste de leader. Il y a régulièrement des élections pour changer de dirigeants. La rotation des attributions donne à tous les membres une occasion de développer leurs compétences en leadership. Cela rend le groupe plus efficace et encourage les membres à continuer à participer.

Les leaders participatifs encouragent tout le monde à s'impliquer pleinement dans les affaires du groupe en les informant, en déléguant les tâches et en ayant des discussions ouvertes.



COMME UN BERGER

Nous pouvons aussi considérer le leadership participatif comme un « leadership partagé » ou un « leadership depuis l'arrière ». Le leader doit être prêt à partager le pouvoir et la responsabilité. Il ou elle doit être capable de voir le potentiel de gens ordinaires à diriger, à prendre des décisions et à faire des contributions significatives. Cela est basé sur les principes de **partenariat** et de **l'effort collectif**.

« UN CHEF EST COMME UN BERGER. IL RESTE DERRIÈRE SON TROUPEAU, IL LAISSE LE PLUS ALERTE PARTIR EN TÊTE ET LES AUTRES LE SUIVENT SANS SE RENDRE COMPTE QU'ILS ONT TOUT LE TEMPS ÉTÉ DIRIGÉS PAR DERRIÈRE. » - NELSON MANDELA. UN LONG CHEMIN VERS LA LIBERTÉ



Les leaders participatifs créent un environnement où tous les individus sont impliqués et où le talent collectif du groupe est exploité, en permettant à chacun de prendre la direction à un moment donné.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU LEADERSHIP PARTICIPATIF

Le leadership participatif a beaucoup d'avantages :

- Les membres du groupe sont plus satisfaits.
- Ils ont la possibilité de développer leurs compétences.
- Ils sont motivés à travailler dur.

Mais il a aussi des inconvénients :

- Si quelque chose ne marche pas, qui est responsable ?
- La participation prend du temps. Cela peut être un problème si quelque chose doit être fait rapidement.

QUI PEUT DEVENIR UN CHEF ?

Toute personne dans le groupe avec les bonnes compétences peut devenir un chef. Cependant, savoir lire, écrire et compter est important : il est difficile d'être trésorier si on ne sait pas faire d'addition, ou secrétaire si on ne sait pas lire et écrire. Il est possible (mais plus difficile) de devenir président sans savoir lire.



LES MEMBRES DU BUREAU

Les dirigeants du groupe doivent être avoir des rôles spécifiques. Le nombre et le type de membres du bureau ainsi que leurs responsabilités spécifiques dépendront de la nature du groupe et de la situation particulière. Ils peuvent changer au fil du temps à fur et à mesure que le groupe se développera et s'occupera de nouvelles choses.

Un groupe aura besoin de certains de ces membres (ou peut-être de tous) dans le bureau :

- Président(e)
- Trésorier(ère)
- Secrétaire
- Coordinateur/coordinatrice de production (cultivateur/cultivatrice modèle)
- Coordinateur/coordinatrice de la commercialisation

Ces positions constituent le **comité de gestion** du groupe.

De plus, le groupe aura également besoin de deux **auditeurs** ou plus.

Un groupe peut aussi nommer d'autres membres du bureau, comme un(e) vice-président(e), un(e) responsable de la communication ou un(e) gestionnaire d'entrepôt.

Les rôles et les responsabilités de chacun des membres du bureau devront être clairs. Leurs postes et leurs fonctions devront être inclus dans la constitution du groupe. Voici quelques suggestions pour leurs fonctions.

QUELS SONT LES DEVOIRS DU PRÉSIDENT ?

Le président dirige, coordonne et représente le groupe. Il :

- Coordonne les activités du groupe et du bureau.
- Organise des réunions et des séances d'examen.
- Préside les réunions et présente une synthèse à la fin.
- Encourage la participation de tous les membres aux discussions, à la prise de décision et au travail.
- Assure le respect de la constitution du groupe.
- Veille à ce que le secrétaire et le trésorier fassent leur travail.
- S'assure que les membres paient leurs contributions comme convenu.
- Délègue les tâches et les missions.
- S'assure que le plan de travail est suivi.
- Maintient l'harmonie au sein du groupe.
- Représente le groupe lors des réunions avec les autres



QUELS SONT LES DEVOIRS DU SECRÉTAIRE ?

Le secrétaire gère la correspondance et les registres du groupe. Il :

- Rédige l'ordre du jour et les procès-verbaux et tient un registre de présence aux réunions.
- Conserve la liste des membres, la constitution, les statuts, le plan d'affaires et d'autres documents importants.
- Lit à haute voix les procès-verbaux des réunions.
- Traite les communications depuis et vers le groupe.
- Assiste le président.



QUELS SONT LES DEVOIRS DU TRÉSORIER ?

Le trésorier gère l'argent du groupe. Il :

- Garde et gère l'argent du groupe.
- Tient les états financiers du groupe.
- Présente des rapports aux membres sur les dépenses et les recettes ainsi que le solde disponible en caisse ou en banque.
- Reçoit de l'argent pour le compte du groupe et délivre des reçus pour l'argent reçu.
- Tient le journal de caisse et garde les reçus des achats, des ventes et de l'argent reçu.
- Compte l'argent conservé par le groupe, en présence des membres.
- Présente des rapports aux membres sur la situation financière du groupe.
- Prépare les états financiers exigés par des organismes externes, tels que les bailleurs de fonds, les banques ou le gouvernement.



QUELS SONT LES DEVOIRS D'UN COORDINATEUR DE LA PRODUCTION ?

Un groupe qui fait de la culture, de l'élevage ou de la transformation de produits agricoles aura besoin d'une personne pour coordonner ces activités. Le coordinateur de la production ou cultivateur modèle :

- Veille à ce que les membres disposent des connaissances et des compétences nécessaires à la production du produit.
- S'organise pour que les membres reçoivent les semences et les autres intrants dont ils ont besoin.
- Coordonne le calendrier des semis et des récoltes (ou de l'insémination pour le bétail) entre les membres.
- Gère les membres pour qu'ils travaillent en groupe, quand c'est nécessaire pour des tâches communes telles que la construction de terrasses, le contrôle de l'érosion et l'irrigation.
- Coordonne les cibles de production.
- Tient des registres sur les cibles de production et les chiffres réels de production.



QUELS SONT LES DEVOIRS DU COORDINATEUR DE LA COMMERCIALISATION ?

Un groupe qui s'intéresse à la commercialisation devrait disposer d'une personne pour coordonner cette activité. Elle :

- Coordonne la livraison de la production à un point de ramassage commun.
- Organise le séchage et le stockage (si nécessaire) des produits en attendant qu'un acheteur les récupère.
- S'assure que la qualité et la quantité du produit sont suffisantes.
- Identifie les acheteurs potentiels et négocie la vente des produits.
- Gère la vente et le transfert du produit.
- Tient des registres sur les cibles de commercialisation, les bénéfiques et les quantités réellement vendues.



QUELS SONT LES DEVOIRS D'UN AUDITEUR ?

Le trésorier doit faire un rapport aux membres sur la situation financière du groupe. Il devra peut-être également établir des comptes chaque année pour le gouvernement. Dans certains pays, la loi exige que les comptes du groupe soient vérifiés par deux autres membres du groupe (autres que le trésorier et les autres membres du bureau). À la fin de chaque année, ces auditeurs :

- Vérifient les comptes établis par le trésorier pour s'assurer de leur exactitude.
- Vérifient la somme d'argent déposée sur le compte bancaire du groupe ou dans un coffre d'épargne.
- Signent les comptes pour certifier qu'ils sont exacts.

Les auditeurs ne sont pas membres du comité de gestion du groupe.



CONSTITUTION D'UN COMITÉ DE GESTION

Tous les dirigeants (sauf les auditeurs) sont membres du comité de gestion du groupe. Le comité se réunit régulièrement pour coordonner les activités du groupe. Il est coordonné par le président du groupe.

Chaque membre du comité de gestion a ses propres tâches et responsabilités. Pour les activités au jour le jour, ils reçoivent des instructions du comité de gestion et font des rapports au comité de gestion sur leur travail.

Le comité de gestion est responsable vis-à-vis l'ensemble des membres du groupe. Il présente un rapport à l'assemblée générale annuelle. C'est alors que les membres du bureau sont élus et reçoivent des instructions pour l'année suivante.



ÉLECTION DES MEMBRES DU BUREAU

Chacun des membres du bureau doit être nommé et élu démocratiquement par les membres du groupe. Normalement, les élections pour chaque poste se tiennent tous les ans.

Avant l'élection, les membres devraient évaluer la performance des membres du bureau. Si un membre du bureau n'a pas réalisé une bonne performance, il devrait être remplacé.

Pour que quelqu'un soit élu, il doit se passer trois choses :

- Un autre membre doit nommer la personne pour le poste
- La personne nommée doit dire qu'elle est prête à se porter candidate pour le poste
- Le groupe doit élire la personne pour occuper le poste

Deux personnes ou plus peuvent être nommées pour un même poste et être candidates. La personne qui reçoit le plus de voix est élue.

Vous devez vous assurer que les membres du bureau comprennent leurs fonctions. Donnez-leur une formation ou un accompagnement selon les besoins. Une fois le groupe créé, la personne sortante peut aider à former son successeur.



SELON QUELLE FRÉQUENCE LES MEMBRES DU BUREAU DEVRAIENT-ILS ÊTRE CHANGÉS ?

La rotation fréquente des postes donne à tous les membres l'occasion de développer leurs compétences organisationnelles et de leadership. Mais le changement fréquent de dirigeants peut être déstabilisant et il sera difficile de faire des plans à long terme. Une approche équilibrée est nécessaire.

Selon l'activité du groupe, la direction pourrait être changée chaque mois, chaque saison ou chaque année. Dans la plupart des groupes, le bureau est élu chaque année.

La durée pendant laquelle on peut occuper un poste doit être inscrite dans la constitution du groupe. La constitution doit également indiquer si une personne peut être réélue et combien de temps une personne peut occuper le même poste.

Les membres du bureau doivent rendre compte de leurs actions. On doit leur demander d'expliquer ce qu'ils ont fait et de le justifier. Un bon moment pour faire cela, c'est juste avant l'élection du bureau, mais les membres devraient avoir la possibilité d'interpeller les dirigeants à n'importe quel moment. Ceci devrait aussi être inscrit dans la constitution.



GESTIONNAIRES PROFESSIONNELS

Au fur et à mesure qu'un groupe s'agrandit, il peut se rendre compte que ses membres n'ont pas les compétences, la capacité ou le temps de faire certaines tâches. Par exemple, un groupe d'épargne et de prêts peut se rendre compte qu'il a besoin d'un comptable pour gérer ses fonds. Un groupe de commercialisation peut avoir besoin d'un responsable d'entrepôt ou d'un responsable de commercialisation professionnel.

Il existe deux solutions possibles à cela :

- Assurer la formation d'un ou de plusieurs membres aux compétences requises.
- Recruter un professionnel pour faire le travail.

Former des membres pour faire le travail. Cette approche peut être problématique :

- Il peut être difficile de trouver un cours de formation adéquat.
- Il est possible qu'aucun membre du groupe n'ait la volonté ou la capacité de suivre une formation
- Former quelqu'un peut coûter cher et prendre beaucoup de temps.
- Il n'est peut-être pas réaliste d'essayer de former quelqu'un à toutes les compétences nécessaires.
- Les personnes formées peuvent être tentées d'utiliser leurs compétences pour trouver un emploi ailleurs.

Recruter un professionnel. C'est souvent une meilleure option.

- Un professionnel est supposé avoir toutes les compétences nécessaires. Aucune formation supplémentaire n'est nécessaire.
- Le professionnel reçoit un salaire, dont le montant est fixé en fonction de sa performance ou de ses résultats.
- Le poste est soumis à la supervision du comité de gestion du groupe.
- Le poste peut être à temps partiel si nécessaire.
- Si le professionnel ne donne pas satisfaction, il peut être remplacé facilement. Cela est beaucoup plus difficile avec un membre qui a été spécialement formé pour le poste.

Le gestionnaire professionnel siège au comité de gestion et il lui présente ses rapports.



INTERROGATION 6

Réponses à la fin du guide.

1. Quel est le meilleur style de leadership ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Les leaders qui commandent.
- B. Les leaders qui consultent.
- C. Les leaders qui donnent des possibilités.
- D. Une combinaison de styles, selon la situation.

2. Un bon leader a les caractéristiques suivantes..

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Confiance en soi.
- B. Arrogance.
- C. Déterminé et analytique.
- D. Autoritaire.
- E. Agressif.
- F. Calme.

3. Laquelle ou lesquelles des phrases ci-dessous décrivent le mieux un bon leader ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Un bon leader contrôle ce que fait chacun des membres du groupe et prend toutes les décisions.
- B. Un bon leader développe la confiance en soi des autres en déléguant les tâches aux autres membres du groupe.
- C. Un bon leader n'a pas besoin d'écouter les opinions des autres parce qu'il a été sélectionné pour ses connaissances et ses compétences supérieures.
- D. Un bon leader participe aux tâches du groupe et n'a pas peur de se salir les mains.

4. Pour être un bon leader, une personne doit être un expert qui a une connaissance technique approfondie de l'agriculture.

- A. Vrai
- B. Faux

5. Grace ne sait plus bien ce que chaque dirigeant du groupe devrait faire. Elle a besoin de votre aide pour relier chaque fonction à la personne qu'il faut.

Reliez le rôle au dirigeant qui correspond.

FONCTION	DIRIGEANT
A. Organise des réunions	1. Trésorier
B. Conserve les documents	2. Président
C. Tient les registres financiers	3. Coordinateur de la production
D. Coordonne la plantation et la récolte	4. Secrétaire
E. Vérifie que les comptes sont justes	5. Coordinateur de la commercialisation
F. Gère la vente des produits	6. Auditeur

6. Laquelle de ces personnes n'est PAS membre du comité de gestion ?

Sélectionnez la bonne option.

- A. Président
- B. Trésorier
- C. Auditeur
- D. Secrétaire
- E. Coordinateur de la commercialisation
- F. Coordinateur de la production

EXERCICE 6A. STYLES DE LEADERSHIP ET QUALITÉS DES LEADERS

Cet exercice aide les membres du groupe à comprendre comment travailler ensemble en groupe. Quels sont leurs rôles, leurs droits et leurs responsabilités ?

OBJECTIFS

- Expliquer pourquoi le leadership est important, en utilisant l'expérience des paysans qui observent de leaders dans leur vie de tous les jours et interagissent avec eux

PARTICIPANTS

- Membres du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Les participants peuvent identifier différents styles de leadership et les caractéristiques que doit posséder un bon chef

TEMPS NÉCESSAIRE

- 40 minutes

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux participants de penser à un leader qu'ils admirent qui n'est pas membre du groupe. Il peut s'agir d'un leader national, régional ou local. Ils ne devront pas donner le nom de la personne.
2. Leur demander quelles sont les qualités qui rendent ce leader efficace ou les raisons pour lesquelles ils l'admirent. Résumer les réponses sur une grande feuille de papier. Demander ce qui se passe si ces « qualités » sont absentes dans un groupe de personnes : noter les réponses sur le papier.
3. Demander ce qui est plus habituel : une personne qui a toutes les qualités nécessaires ou deux ou trois personnes qui ont certaines des qualités et qui dirigent ensemble. Discuter des avantages et des inconvénients d'un tel système.
4. Présenter les trois différents types de leadership : leader qui commande, consulte et donne des possibilités. Inviter des participants à faire un jeu de rôle correspondant à chaque style. Insister sur le fait qu'il n'y a pas de meilleur style : chaque style peut être approprié pour une situation particulière. Les leaders peuvent passer d'un style à l'autre, selon les besoins.
5. Demander au groupe de citer les avantages et les inconvénients de chaque style. Noter les réponses sur le papier. Quel style marcherait le mieux pour eux ?

Styles de leadership



Leaders qui commandent



Leaders qui consultent

Leaders qui donnent des possibilités



EXERCICE 6B. FONCTIONS DES LEADERS

Cet exercice présente les divers types de leaders dont le groupe aura besoin.

OBJECTIFS

- Aider les membres à décider de quels types de leaders le groupe aura besoin et à décider de ce que seront leurs fonctions

PARTICIPANTS

- Membres du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une liste des postes de direction et leurs rôles

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

- Demander aux participants de penser aux postes de direction dont le groupe aura besoin. Noter leurs idées sur une grande feuille de papier.
- Animer une discussion sur les postes. Consolider, éliminer ou ajouter à la liste, selon les besoins.

- Pour chaque poste, demander au groupe de décrire ce que devraient être les fonctions ou les responsabilités de la personne. Les noter sur le papier.
- Comparer les responsabilités des différents postes et discuter des éventuels chevauchement ou lacunes.
- Maintenant, demander au groupe d'énumérer les compétences et les caractéristiques que devrait posséder chaque personne (par exemple, le secrétaire et le trésorier doivent savoir lire et écrire). Le poste devrait-il être ouvert aux hommes et aux femmes ?
- Aider le groupe à se mettre d'accord sur une liste finale de postes et de responsabilités.

POSTES POSSIBLES

Selon le groupe, vous devrez peut-être adapter la liste de dirigeants ci-dessous. Par exemple, un groupe de commercialisation aura besoin d'un gestionnaire de la commercialisation, un groupe de production aura besoin d'un coordinateur de la production, une communauté d'épargne et de crédit internet aura besoin de quelqu'un pour compter l'argent et de responsables des clés.

- **Dans tous les groupes :** président, secrétaire, trésorier
- **Postes supplémentaires** (selon le groupe) : vice-président, coordinateur de la production, coordinateur de la commercialisation, auditeur, responsable du comptage de l'argent, responsables des clés.

Postes de dirigeants possibles

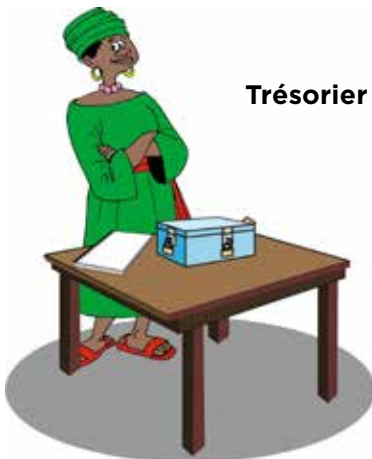
Président



Vice-président



Trésorier



Secrétaire



Coordinateur de la production

(dans un groupe de production)



Coordinateur de la commercialisation

(dans un groupe de commercialisation)



Auditeur



EXERCICE 6C. ÉLIRE LE COMITÉ DE GESTION

Cet exercice guide le groupe dans le processus d'élection du comité de gestion.

OBJECTIFS

- Permettre aux membres d'élire leurs dirigeants.

PARTICIPANTS

- Membres du groupe.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Cinq boîtes de couleurs différentes avec des couvercles (chaque couvercle a un petit trou ou une fente)
- Petits cailloux ou haricots (un pour chaque participants) qui peuvent passer par le trou dans le couvercle des boîtes.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Un comité de gestion élu.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 1 heure

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Nomination des candidats. Rappeler aux participants quels sont les postes de dirigeants sur lesquels ils se sont mis d'accord. Expliquer qu'ils vont nommer et élire des candidats pour chaque poste.
 - N'importe quel membre peut nommer un autre membre (mais il ne peut pas se nommer lui-même). Chaque nomination doit être soutenue par un autre membre.
 - Si quelqu'un est nommé, il a la liberté d'accepter ou de refuser la nomination.
 - Au moins deux personnes doivent être nommées pour chaque poste pour que les membres aient réellement un choix.
 - Dans les groupes comprenant des hommes et des femmes au moins deux des postes de président, secrétaire et trésorier doivent être des femmes (sauf si aucune femme ne peut réaliser les tâches liées au poste).
2. Se mettre d'accord sur qui sera observateur de l'élection (soit vous, soit un membre invité de la communauté).
3. Bulletins secrets. Expliquez comment fonctionne un vote à bulletins secrets. Vous ferez les élections pour chaque poste, en commençant par le président. Chaque candidat est représenté par une boîte de couleur. Pour voter pour un candidat, les participants mettent un caillou dans la boîte de leur choix.
4. Nomination du président. Inviter le groupe à nommer au moins deux candidats pour le poste de président.
5. Tenir l'élection du président. Donner un caillou à chaque personne. Elles vont tour à tour près des boîtes et mettent un caillou dans l'une d'elles, en secret. Quand tout le monde a voté, l'observateur vérifie que le nombre de pierres est égal au nombre de membres et déclare qui est élu.
6. Tenir les élections pour les autres postes. Répéter le processus de nomination et d'élection pour les autres postes de dirigeants.
7. Féliciter les dirigeants qui ont été élus.

LEÇON 7. GOUVERNANCE DU GROUPE

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Dresser la liste des éléments d'une bonne gouvernance du groupe.
- Décrire la fonction d'une constitution et les parties qui la composent.
- Rédiger une constitution pour le groupe
- Donner des exemples de statuts et de règlement intérieur.

ASPECTS DE LA BONNE GOUVERNANCE

Une bonne gouvernance comprend les éléments suivants :

- **Élections régulières et indépendantes.** Les membres du groupe choisissent périodiquement les dirigeants pour diriger le groupe.
- **Limitation de la durée du mandat.** Elle restreint la durée pour laquelle une personne peut occuper le même poste.
- **Transparence.** Toutes les informations sont disponibles et accessibles à tous. Par exemple, les réunions de groupes sont ouvertes à tous les membres, les états financiers peuvent être examinés par n'importe quel membre et les règles et les décisions font l'objet de discussions. Lorsque les activités ou les décisions sont transparentes, il est plus difficile pour une personne de tirer des bénéfices pour son propre compte.
- **Constitution.** Le groupe devrait avoir une constitution qui fixe ses objectifs, ses fonctions et ses règles de base.
- **Statuts.** Le groupe peut aussi se mettre d'accord sur des statuts (règles internes) pour indiquer comment des choses particulières sont faites.
- **Tenue des registres.** Une bonne tenue des registres aide le groupe à surveiller ses progrès, à revoir les discussions et les accords, à garder une trace des dépenses et des revenus et à préparer les rapports financiers.
- **Bonne communication.** Une bonne communication entre les membres du groupe leur permet de participer aux activités du groupe et à la prise de décision.

Cette leçon s'intéresse à la constitution et aux statuts.



POURQUOI UNE CONSTITUTION ?

Un pays a besoin d'une constitution et d'un ensemble de règles qui décrivent comment son gouvernement fonctionne. Ces documents indiquent aux dirigeants et aux citoyens ce qu'ils peuvent faire et ce qu'ils ne peuvent pas faire. Sans ces documents, il n'y a rien pour empêcher des personnes puissantes au sein du gouvernement de faire ce qu'elles veulent. C'est une mauvaise chose pour les citoyens, pour l'économie et pour la société dans son ensemble.

Un groupe de paysans a également besoin d'une constitution, pour beaucoup de ces mêmes raisons. Elle décrit les objectifs du groupe, dit aux dirigeants du groupe de quels pouvoirs ils disposent et fixe les règles de gestion du groupe et de ses actifs.

Dans de nombreux pays, la loi exige qu'un groupement ait une constitution écrite pour pouvoir s'enregistrer officiellement auprès des autorités

Une constitution est semblable aux **fondations d'un édifice**. En l'absence de fondations solides, l'édifice risque de s'effondrer. En l'absence d'une bonne constitution, le groupe risque de s'écrouler

Une constitution est aussi comme une **carte**. Il y aura des moments où un groupe sera confronté à des problèmes ou à des difficultés. La constitution est la carte que les membres peuvent utiliser pour se rappeler où aller. Quand ils arrivent à la croisée des chemins et qu'ils ont besoin de prendre une décision, ils peuvent regarder la carte pour voir où aller.



POURQUOI UNE CONSTITUTION EST-ELLE NÉCESSAIRE ?

Une constitution fournit un ensemble clair et cohérent de **lignes directrices** pour définir les droits et obligations de chaque membre vis-à-vis du groupe. La constitution est destinée uniquement au profit et à l'usage des membres. Elle est rédigée par les membres et elle ne peut être modifiée que par les membres en assemblée générale.

Dans de nombreux pays, il faut une constitution formelle pour pouvoir **enregistrer** une organisation auprès des autorités et ouvrir un compte en banque.

Les organisations de développement peuvent également exiger qu'un groupe ait une constitution écrite avant de pouvoir travailler avec lui.



PARTIES D'UNE CONSTITUTION

Il n'existe pas de **modèle de constitution** de groupe. Elle doit être rédigée, étape par étape, et adaptée aux besoins particuliers du groupe. La première version est réalisée au moment de la formation du groupe. Des règles peuvent être ajoutées ou modifiées au fur et à mesure que de nouvelles problématiques se posent.

Les groupes **empruntent** souvent une constitution : de nombreuses agences de développement ont même des formats standards que les groupes peuvent copier. Bien que ceux-ci puissent être une bonne base, le groupe devrait les examiner attentivement et les **adapter** à ses propres besoins. Une constitution qui est juste empruntée en bloc est peu susceptible de refléter les fins propres au groupe.

Le Tableau 11 indique quelques éléments à envisager d'inclure dans la constitution. Vous devriez aider le groupe à en discuter et à en ajouter ou en supprimer selon les besoins

Certaines règles peuvent être définies comme **statuts** plutôt qu'incluses dans la constitution. Il vaut mieux que la constitution reste générale et vague pour pouvoir être suffisamment flexible. Les détails peuvent être écrits dans les statuts.



TABLEAU 11. ÉLÉMENTS QUI PEUVENT ÊTRE INCLUS DANS UNE CONSTITUTION

ÉLÉMENT	QUESTIONS À DISCUTER
OBJECTIFS ET FONCTIONS	
Nom de l'organisation	Si le groupe n'en a pas encore choisi, c'est le moment de le faire
Informations de base sur le groupe	Le lieu où se trouve le groupe, la date de sa création, la date d'enregistrement et les coordonnées.
Objectifs du groupe	Les objectifs du groupe et comment il vise à les atteindre. Ils devraient être suffisamment précis pour guider le groupe mais assez larges pour permettre une flexibilité au fil du temps.
Fonctions	<p>Les fonctions particulières du groupe, telles que les activités qu'il exerce ou les services qu'il fournit. Cette section peut également indiquer si le groupe peut :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lever des fonds • Employer du personnel • Mettre en location, louer ou acheter une propriété • Gérer des systèmes d'épargne et de crédit • Faire du bénéfice • Être en contact avec d'autres organisations. <p>Il est préférable de commencer avec un large éventail de pouvoirs pour éviter d'avoir à ajouter des choses plus tard.</p>
MEMBRES	
Membres	Qui peut faire partie du groupe (par ex. des paysans vivant dans un village particulier), les conditions pour être membre et les droits et les responsabilités des membres.
Cotisations	Est-ce que les membres doivent payer une cotisation pour rejoindre le groupe et est-ce qu'il est prévu de payer une cotisation annuelle. (Le montant de la cotisation peut être fixé lors de l'assemblée générale annuelle et il n'est pas nécessaire de l'inscrire dans la constitution).
GOUVERNANCE	
Assemblée générale	La composition de l'assemblée générale, à quelle fréquence elle se réunit (en général une fois par an) et quels sont ses droits et responsabilités.
Comité de gestion	Les types de postes au sein du comité de gestion, les fonctions de chaque membre du comité, comment les membres du comité sont choisis et combien de temps une personne peut occuper un poste particulier.
Procédures d'élection	Quelle est la fréquence des élections et quelle procédure sera suivie.
Prise de décision	Qui prend quelles décisions et comment les décisions sont prises (par ex. par consensus ou à la majorité).
Réunions	La fréquence des réunions, le nombre de membres nécessaire pour prendre des décisions, si les membres sont tenus d'y assister et les sanctions en cas d'absence.
Registres	Comment seront tenus les registres des réunions et des décisions.
Mesures disciplinaires	Les sanctions qui doivent être appliquées aux membres du comité de gestion ou aux membres ordinaires s'ils ne s'acquittent pas de leurs responsabilités (par ex. amendes, expulsions du groupe).
Révision de la constitution	Quand et comment la constitution peut être révisée et comment des modifications peuvent y être apportées.
Dissolution	Comment l'organisation peut être dissoute et ce qui arrive à ses actifs si cela se produit.

VÉRIFIER AVEC LES AUTORITÉS

Avant que le groupe n'approuve le projet de constitution, il serait judicieux de la valider avec l'autorité gouvernementale compétente.

- Pour s'enregistrer en tant que **coopérative**, la loi exigera que le groupe remplisse certaines conditions.
- La loi peut interdire à un groupe enregistré comme organisation non gouvernementale de **rémunérer ses membres** (par exemple les membres du bureau) pour le travail qu'ils font.

Il est préférable de vérifier ce genre de choses dès le début pour éviter les difficultés plus tard.

CONSERVER LA CONSTITUTION

La constitution doit être établie au minimum en **deux exemplaires**. Le secrétaire en conserve un et l'autre peut être déposé auprès du chef de village ou de l'autorité locale.

Le ministère gouvernemental concerné peut demander un exemplaire de la constitution si le groupe est enregistré auprès des autorités.

Une banque ou une institution de microfinance peut aussi avoir besoin d'un exemplaire de la constitution si le groupe demande un prêt.



STATUTS

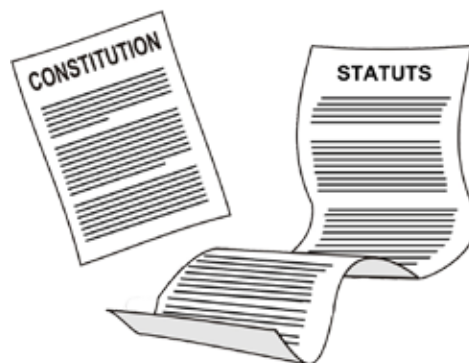
Les statuts sont des règles internes que le groupe se fixe. La constitution donne une vue d'ensemble et les statuts expliquent les détails. Par exemple :

- La **constitution** stipule que les membres seront sanctionnés s'ils n'assistent pas aux réunions.
- Les **statuts** définissent le type de sanctions (par exemple, le montant d'une amende) et si un membre qui fournit à l'avance une bonne excuse pour son absence peut être dispensé de l'amende. Si un membre manque trois réunions de suite, on peut lui demander de quitter le groupe.

Le groupe devra décider de ses propres statuts et tous les membres devront bien les comprendre. Ils devraient couvrir des aspects tels que :

- Le nombre de membres autorisés dans le groupe
- Le montant des cotisations
- La fréquence des réunions au cours de chaque mois
- Comment le bureau est élu
- La durée des mandats
- Comment partager les coûts
- Comment les registres seront tenus
- Les mesures à prendre si un membre ne se conforme pas à l'une de ces règles.

Les pénalités prennent généralement la forme de **petites amendes**. Les statuts fixent le montant de ces amendes.



ENREGISTRER LE GROUPE

Le comité de gestion doit se renseigner à l'avance sur les conditions pour l'enregistrement du groupe auprès des autorités. Vous pouvez les aider à entrer en contact avec les fonctionnaires concernés et à remplir les formulaires.

Le groupe devra également s'enregistrer auprès de votre organisation de développement. Le Tableau 12 montre le type d'informations demandées par CRS.



TABLEAU 12. FICHE D'INSCRIPTION DU GROUPEMENT DE PAYSANS

Nom du groupe	Lieu	Date	Agent de terrain
LE GROUPEMENT DE PAYSANS			
Enregistrement (cocher une case)	Nouveau groupe <input type="checkbox"/>		Groupe existant <input type="checkbox"/>
Nom du groupe			
Pays			
District			
Village			
Diocèse			
Numéro de téléphone du groupe			
Nombre de membres	Hommes :	Femmes :	Total:
Année où le groupe a été formé			
Année où le groupe a commencé à travailler avec CRS			
LA ZONE OÙ LE GROUPE CULTIVE (D'APRÈS LE SIG)			
Altitude (mètres)			
Longitude (degrés)			
Latitude (degrés)			

INTERROGATION 7

Réponses à la fin du guide.

1. Une bonne gouvernance comprend les éléments suivants :

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Limitation de la durée des mandats pour les membres du comité de gestion
- B. Des registres financiers et des notes de réunions conservées en privé avec un accès limité pour les membres.
- C. Des dirigeants sélectionnées par les autorités villageoises.
- D. Il ne faut des procès-verbaux que pour les réunions de l'assemblée générale, pas pour les réunions hebdomadaires.
- E. Communications fréquentes du chef du groupe et des membres du comité de gestion aux membres.

2. Le groupe Rejeki discute de la manière de rédiger une constitution. Quelle approche devrait-il utiliser ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Ils devraient inventer la constitution à partir de zéro.
- B. Ils devraient juste copier la constitution d'un groupe voisin.
- C. Ils devraient demander à l'agent de terrain d'écrire une constitution pour eux.
- D. Ils devraient emprunter la constitution d'un autre groupe puis l'adapter à leurs propres besoins.
- E. Ils n'ont pas besoin de constitution.

3. Les membres peuvent consulter la constitution du groupe quand il y a des questions et des problèmes. Dans quelle section de la constitution peut-on trouver chacune des informations ?

TYPE D'INFORMATION	SECTION DE LA CONSTITUTION
A. Les objectifs du groupe et comment il compte les réaliser	1. Informations de base sur le groupe
B. La fréquence des élections pour le bureau du groupe	2. But et objectifs du groupe
C. La date de création et la date d'enregistrement	3. Membres
D. Qui peut faire partie du groupe	4. Procédures des élections

4. Les membres peuvent consulter la constitution du groupe quand il y a des questions et des problèmes. Dans quelle section de la constitution peut-on trouver chacune des informations ?

TYPE D'INFORMATION	SECTION DE LA CONSTITUTION
A. Si les membres doivent payer une cotisation pour rejoindre le groupe	1. Comité de gestion
B. A quelle fréquence l'assemblée générale doit se réunir	2. Prise de décision
C. Qui prend les décisions	3. Cotisations
D. Les fonctions des membres du comité de gestion	4. Assemblée générale

5. Que pourrait demander à voir la constitution du groupe ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Les membres du groupe
- B. Le gouvernement
- C. Une banque
- D. Une organisation bailleur de fonds

6. Grace aide le groupe de Rejeki à décider ce qui devrait être mis dans la constitution et ce qui devrait être mis dans les statuts.

Reliez chaque élément au document correspondant.

DOCUMENT	ÉLÉMENT
A. Constitution	1. Si les membres doivent payer une cotisation pour faire partie du groupe
B. Statuts	2. Quel est le montant de la cotisation
	3. La fréquence des réunions du groupe
	4. Si le groupe peut imposer des amendes aux membres s'ils violent une règle
	5. Le montant de l'amende

EXERCICE 7. RÉDIGER UNE CONSTITUTION

Cet exercice guide le groupe dans le processus de rédaction d'une constitution.

OBJECTIFS

- Permettre au groupe de rédiger une constitution

PARTICIPANTS

- Membres du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Tableau de conférence ou grandes feuilles de papier, marqueurs
- Plusieurs copies de la fiche vierge de constitution

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une constitution pour le groupe

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Poser aux participants des questions sur le gouvernement national. Quelles règles suit-il ? A quelle fréquence y a-t-il des élections ? Qu'est-ce qui empêche des politiciens puissants de faire ce qu'ils veulent ? (Réponse : la constitution)
2. Expliquer que, comme un pays a besoin d'une constitution, un groupe doit aussi en avoir une. La constitution décrit les buts du groupe, dit quels sont les pouvoirs des dirigeants et fixe des règles pour la gestion du groupe et de ses capitaux.
3. Expliquer que le gouvernement, les banques et les organisations de développement exigent aussi que les groupements aient une constitution écrite.
4. Demander au groupe quels types de règles la constitution devrait comporter. Les noter sur le tableau de conférence.
5. Diviser le groupe en groupes plus petits et demander à chacun d'entre eux de discuter d'un aspect de la constitution (cf. Fiche de la constitution). Chaque groupe peut discuter des éléments sur une ou plusieurs rangées de la fiche. Les inviter à remplir les espaces vierges de la fiche et à changer la formulation ou à y ajouter des choses si nécessaire.
6. Demander aux petits groupes de faire un compte rendu en plénière. Animer la discussion pour arriver à un consensus. Noter les décisions sur un exemplaire vierge de la fiche.
7. Lire la constitution terminée et demander d'éventuels commentaires finaux.
8. Inviter les membres du bureau à signer et dater la constitution et demander, le cas échéant, à une personne locale qui ne fait pas partie du groupe de signer en tant que témoin.

Fiche pour la Constitution

INFORMATIONS DE BASE	
Nom	Le nom de l'organisation est...
Lieu	Elle est basée à ...
Création	Elle a été créée le et enregistrée auprès de le
Coordonnées	Adresse : Téléphone :
Objectifs	L'objectif de l'organisation est de
Fonctions	L'organisation entreprend les activités suivantes :
MEMBRES	
Membres	Toute personnes âgée de plus de qui vit à ou qui travaille àpeut faire partie de l'organisation. Les membres ont la responsabilité de
Cotisations	Les membres doivent payer une cotisation annuelle dont le montant est déterminé par l'assemblée générale annuelle. Si un membre ne paie pas sa cotisation, la règle suivante s'appliquera
GOUVERNANCE	
Assemblée générale	L'assemblée générale est la principale instance de décision de l'organisation. Elle se réunira au moins une fois par an. Elle a le pouvoir d'élire et de révoquer les membres du bureau, de décider du but général et de la direction de l'organisation et d'amender la présente constitution. Un quorum de (nombre ou pourcentage) membres doit être présent pour que l'assemblée générale puisse prendre des décisions. Le président peut convoquer une assemblée générale extraordinaire avec un préavis de jours.
Comité de gestion	Les membres du bureau de l'organisation seront les suivants : Président <input type="checkbox"/> Secrétaire <input type="checkbox"/> Coordinateur de commercialisation <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/> Vice-président <input type="checkbox"/> Trésorier <input type="checkbox"/> Coordinateur de production <input type="checkbox"/> Un membre peut servir un maximum de mandats consécutifs dans un poste particulier.
Procédures d'élection	Les membres du bureau seront choisis par un vote secret des membres à une assemblée générale. Les élections se tiendront tous les(mois ou années) Le quorum de membres qui doivent être présents pour tenir une élection est de..... Un membre doit être proposé et soutenu par un autre membre avant d'être présenté pour l'élection. Au moins deux membres doivent être candidats pour chaque position.
Prise de décision	Les décisions seront prises par consensus si possible ou par un simple vote à la majorité si nécessaire.
Réunions	Des réunions régulières se tiendront tous les (semaines ou mois) Les membres ont l'obligation d'assister aux réunions. L'assemblée générale peut imposer une amende pour un retard ou une absence. Le président peut convoquer des réunions supplémentaires avec un préavis dejours.
Registres	Le secrétaire tiendra un registre des réunions et des décisions prises.
Mesures disciplinaires	L'assemblée générale peut imposer des pénalités aux membres du bureau ou aux membres normaux s'ils ne remplissent pas leurs responsabilités. Ces pénalités seront indiquées dans les statuts du groupe.
Révision de la constitution	Cette constitution peut être révisée par une majorité des deux-tiers des membres présents à une réunion de l'assemblée générale.
Dissolution	Si l'organisation est dissoute, les règles suivantes s'appliqueront..... À la dissolution, on disposera des fonds de l'organisation de la manière suivante.....

LEÇON 8. ORGANISER DES RÉUNIONS

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Citer les types de réunions que le groupe peut tenir, avec l'objet de chaque type de réunion.
- Décrire comment tenir une réunion du groupe.
- Décrire comment les décisions peuvent être prises.

TYPES DE RÉUNIONS

Le groupe peut tenir divers types de réunions. Le Tableau 13 montre les types les plus courants :



TABLEAU 13. TYPES DE RÉUNIONS

	<p>Ouvertes à tous les membres</p> <p>Réunions régulières Assemblées générales annuelles Assemblées générales extraordinaires</p>
	<p>Ouvertes seulement à certains membres</p> <p>Réunions des groupes d'intérêts Réunions de comités Réunions informelles</p>

RÉUNIONS RÉGULIÈRES

Elles sont tenues à intervalles réguliers et fréquents : toutes les semaines, toutes les deux semaines ou une fois par mois. Elles sont présidées par le président. Les membres se réunissent pour discuter et planifier les activités et répartir les tâches. La nature de la réunion dépend du type de groupe.

- Un **groupe d'épargne** se réunira pour que les membres puissent verser de l'argent dans le plan d'épargne, demander un prêt ou rembourser les intérêts sur un prêt.
- Un **groupe de commercialisation** se réunira pour coordonner les études de marché, la planification de la production, la récolte et la livraison des produits au centre de collecte du groupe, pour discuter de la qualité des produits et pour planifier la vente de la production.
- Un **groupe d'innovation** se réunira pour planifier et vérifier les expériences et analyser les résultats.

Un groupe peut ne tenir des réunions régulières qu'à certaines périodes de l'année (par exemple, au moment de la récolte) et se réunir moins souvent durant les autres saisons.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (RÉUNION GÉNÉRALE ANNUELLE)

Les dirigeants et le comité de gestion sont en charge de la gestion au jour le jour du groupe. Ils sont responsables devant **l'assemblée générale**. C'est la plus haute instance de décision du groupe. Il s'agit d'une réunion de tous les membres du groupe et elle est tenue normalement une fois par an lors de l'assemblée générale annuelle.

L'assemblée générale annuelle est la plus importante réunion tenue chaque année. Elle est tenue normalement à la fin de la saison de production ou de commercialisation. À l'assemblée générale annuelle :

- Le **président** et les autres membres du bureau présentent un rapport aux membres sur les activités et les réalisations du groupe au cours de l'année précédente.
- Le **trésorier** présente un rapport sur la situation financière du groupe.
- Les **auditeurs** disent si les comptes du trésorier sont corrects.
- Les **membres** élisent les membres du bureau pour l'année à venir.



ASSEMBLÉES GÉNÉRALES EXTRAORDINAIRES

Parfois, des sujets urgents sont soulevés et nécessitent l'accord des membres, mais la prochaine assemblée générale annuelle est trop éloignée. Le président peut convoquer une assemblée générale extraordinaire afin que les membres puissent en discuter.



RÉUNION DE GROUPES D'INTÉRÊTS SPÉCIAUX

Le groupe peut contenir plusieurs groupes d'intérêt plus petits, chacun se concentrant sur des questions différentes. Un groupe de commercialisation, par exemple, peut avoir des sous-groupes distincts qui s'occupent des arachides, du maïs et des haricots. Chaque groupe d'intérêt se réunit séparément pour coordonner ses activités. Ils se réunissent tous ensemble plusieurs fois par an pour planifier et coordonner les activités du groupe dans son ensemble.



RÉUNIONS DES COMITÉS

Le comité de gestion se réunit régulièrement pour planifier et coordonner les activités. Un grand groupe peut avoir des sous-comités pour traiter des sujets spécialisés, tels que les intrants, la commercialisation ou la gestion de l'eau.



RÉUNIONS INFORMELLES

Le président peut aussi réunir de manière informelle quelques membres ordinaires ou des membres du comité de gestion. Ces réunions peuvent être utiles pour résoudre des problèmes ou demander l'avis des participants. Mais il ne s'agit pas de réunions officielles, donc aucune décision ne peut être prise au nom du comité de gestion ni du groupe dans son ensemble.



L'IMPORTANCE DE LA PARTICIPATION AUX RÉUNIONS

Les réunions de groupe sont le lieu le plus important pour les discussions, l'apprentissage et la prise de décision. Les membres qui n'assistent pas aux réunions ne peuvent pas participer de manière adéquate au groupe. Si un membre ne peut pas assister à une réunion, il doit prévenir et dire pourquoi.

Si les membres **cessent d'assister** aux réunions, vous devez essayer de savoir pourquoi.

- Les membres peuvent ne pas venir aux réunions parce qu'ils n'ont pas les moyens de **payer leur cotisation**. Dans ce cas, le groupe devrait discuter la possibilité d'une réduction du montant des cotisations.
- Les membres peuvent penser qu'ils **ne tirent pas de bénéfice** des réunions. Il est possible que le format, la durée ou la fréquence des réunions doivent être adaptés. Par exemple, peut-être qu'une réunion toutes les deux semaines serait suffisante. Ou une réunion peut être combinée avec une **session de formation** pour la rendre plus attrayante.



Il est important de maintenir l'unité et l'engagement du groupe. Pour cela il peut être nécessaire d'apporter des ajustements aux objectifs du groupe et à la manière dont il les réalise. Les intérêts des membres peuvent changer et le groupe doit s'adapter pour pouvoir réussir.

QUAND ET À QUELLE FRÉQUENCE SE RÉUNIR ?

Les réunions devraient être organisées à des jours, des heures et des endroits qui conviennent à la fois aux hommes et aux femmes - et qui vous conviennent en tant que promoteur de groupe. Au début, il vaut mieux avoir des réunions fréquentes (toutes les semaines ou toutes les deux semaines). Insistez sur la nécessité pour les membres de participer à ces réunions régulièrement. Le groupe peut décider de sanctionner les gens qui n'y assistent pas.



PRÉSENCES

À chaque réunion, le secrétaire demande aux membres de signer une feuille de présence (ou de cocher leur nom sur une liste) dès qu'ils arrivent.

Si le groupe a décidé de sanctionner les gens qui n'assistent pas aux réunions, le secrétaire ou le trésorier perçoivent les amendes des absents.

Le Table 14 montre un exemple de feuille de présence.



TABLEAU 14. EXEMPLE DE FEUILLE DE PRÉSENCE

Date de la réunion	3 Oct 2012			10 Oct 2012		
NOM DU MEMBRE	PRÉSENT	PÉNALISÉ	MONTANT PAYÉ	PRÉSENT	PÉNALISÉ	MONTANT PAYÉ
Mme D	✓			✓		
M N	✓			✓		
Mme S	x	✓	20	✓		
M G	✓			x	✓	20
M T	x	✓	20	✓		
Total	3✓		40	4✓		20

PROCÉDURE PENDANT LES RÉUNIONS

Les réunions du comité de gestion ou de l'ensemble du groupe doivent suivre une procédure standard.

Avant la réunion. Le président et le secrétaire invitent les membres à la réunion et les informent de la date, de l'heure, du lieu et de l'objet.

Le président et le secrétaire prévoient un ordre du jour de la réunion. Ils préviennent les personnes qui devront présenter un rapport. Ils doivent écrire l'ordre du jour sur une feuille de papier ou sur un tableau pour que tout le monde puisse le voir.

Pendant la réunion. Lorsque cela est possible, les membres devraient être assis en cercle, afin que chacun puisse voir et entendre ce qui est dit et ait une chance égale de contribuer.

Le président du groupe anime la réunion suivant l'ordre du jour convenu. Le Tableau 15 donne un exemple d'ordre du jour pour une assemblée générale annuelle. Les réunions régulières seront plus courtes et moins formelles que cela.

Si il y a un risque que la réunion dure trop longtemps, le président peut désigner une personne pour contrôler le temps et dire aux intervenants quand leur temps est terminé.

Le secrétaire prend note des discussions et des décisions prises.

Après la réunion. Le secrétaire rédige le compte rendu de séance et le soumet au président.

Le président assure le suivi avec les personnes responsables pour s'assurer que toutes les décisions prises sont appliquées.



TABLEAU 15. EXEMPLE D'ORDRE DU JOUR POUR UNE RÉUNION ANNUELLE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Lieu	Salle municipale, Bukedea	Date	13 janvier 2013
HEURE	POINT	QUE FAIRE	
17h00	Mot de bienvenue, ouverture de la réunion	Le président accueille les membres et ouvre la réunion.	
17h05	Adoption de l'ordre du jour	Le président décrit brièvement l'ordre du jour et demande s'il y a des changements ou additions. Les points importants pourront être inclus dans la partie principale de la réunion. Les points moins importants peuvent être mis dans « questions diverses » vers la fin.	
17h15	Procès verbal de la dernière réunion	Le secrétaire lit le procès verbal de la dernière réunion. Il demande aux membres de commenter et d'approuver le procès verbal.	
17h30	Rapport du président	Le président fait un rapport sur les activités du groupe depuis la dernière réunion.	
17h45	Rapport du responsable de la commercialisation	Le responsable de la commercialisation fait un rapport sur les activités de commercialisation.	
18h00	Rapport du trésorier	Le trésorier fait un rapport sur les activités financières du groupe et sur sa situation financière.	
18h15	Élection du bureau	Le groupe élit le bureau pour l'année à venir	
18h45	Conférencier invité	S'il y a un conférencier invité, le président le présente et lui demande de parler.	
19h15	Questions diverses	Le groupe discute des autres points qui ont été soulevés.	
19h30	Ajournement	Le président remercie les participants et ajourne la réunion.	

MÉTHODES DE PRISE DE DÉCISION

Un groupe peut prendre des décisions de diverses façons. Voici les cinq principaux types de prise de décision :

- Exécutif
- Comité
- Proportionnel
- Démocratique
- Consensus.

La méthode la plus appropriée dépend de la situation. Les groupes devront choisir quel type de procédures ils veulent adopter pour la prise de décision.

PRISE DE DÉCISION EXÉCUTIVE

Les chefs du groupe ont le contrôle final sur toutes les décisions du groupe. Ils peuvent demander des conseils et des contributions aux membres du groupe mais ne sont généralement pas obligés de tenir compte des désirs immédiats du reste du groupe.

Les décisions exécutives sont nécessaires s'il faut prendre une décision immédiatement, par exemple :

- Acheter et vendre des produits
- Gestion courante.



PRISE DE DÉCISION PAR UN COMITÉ

Les décisions sont prises par un petit groupe de personnes. Normalement, il s'agit du comité de gestion. Les grandes organisations peuvent avoir un conseil d'administration. D'autres organismes, comme les anciens du village, peuvent également prendre des décisions qui affectent le groupe. Les membres peuvent être démocratiquement élus ou non.

Les décisions d'un comité sont adéquates lorsqu'une décision doit être prise assez rapidement et qu'il n'est pas possible de prendre l'avis de tous les membres. Par exemple :

- Fixer des cibles hebdomadaires
- Planifier les activités.

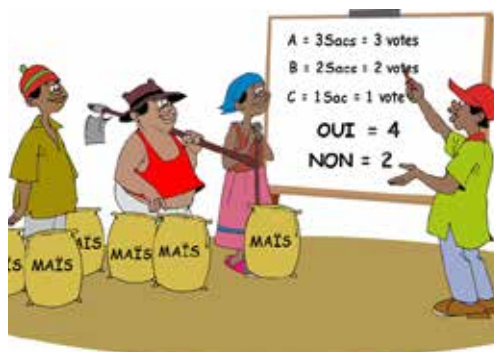


PRISE DE DÉCISION PROPORTIONNELLE

Les membres du groupe peuvent apporter au groupe des montants différents en argent ou autres ressources. Leurs votes sont pondérés pour refléter le montant qu'ils ont investi. Dans une coopérative, par exemple, une personne qui possède un grand nombre de parts détient plus de voix qu'une personne qui ne possède qu'une seule part.

Les décisions proportionnelles sont appropriées lorsque différents membres ont investi des montants différents dans le groupe. Par exemple :

- Décider que faire avec l'argent investi.



PRISE DE DÉCISION DÉMOCRATIQUE

Chaque membre du groupe a une voix pour toutes les questions pour lesquelles un vote est décidé. Le vote de la majorité l'emporte.

Les décisions démocratiques sont la meilleure alternative lorsque l'approbation de la majorité est requise mais qu'il n'est pas absolument nécessaire d'avoir un accord unanime. Par exemple :

- Guider la direction générale du groupe
- Fixer des cibles globales
- Élire le bureau
- Approuver les comptes du groupe.



PRISE DE DÉCISION PAR CONSENSUS

Tous les membres du groupe doivent se mettre d'accord pour pouvoir prendre une décision. Cela peut être une bonne option pour l'unité et l'inclusion du groupe, mais une seule personne peut empêcher de prendre une décision. Au lieu d'exiger une décision unanime, certains membres peuvent décider qu'ils peuvent vivre avec une décision particulière et donc décider de ne pas la bloquer.

Le consensus est ce qu'il y a de mieux quand il est nécessaire que tout le monde soit d'accord. Par exemple :

- Changer la constitution du groupe.



INTERROGATION 8

Réponses à la fin du guide.

1. Les membres d'un groupe d'épargne se réunissent toutes les semaines pour mettre de l'argent dans leur fonds d'épargne. De quel type de réunions s'agit-il ?

Sélectionnez la bonne option.

- A. Réunions régulières
- B. Réunions annuelles
- C. Réunions de comités
- D. Réunions informelles

2. Un commerçant a proposé d'acheter une grande quantité de maïs sur les 5 prochaines années au Groupe de commercialisation du maïs de Teso. Il veut une réponse dans les 14 jours. Si le groupe accepte, il devra doubler sa production. Que devrait faire le président du groupe ?

Sélectionnez la bonne option.

- A. Discuter de la question à la prochaine réunion mensuelle
- B. Attendre la prochaine réunion annuelle de l'assemblée générale
- C. Convoquer une assemblée générale extraordinaire pour discuter de la question
- D. Prendre une décision à la réunion du comité de gestion la semaine prochaine
- E. Prendre une décision elle-même

3. L'un des poulaillers que le groupe Le Poulet Heureux utilise est abîmé. Que devraient faire les cinq paysans qui y gardent leurs poulets ?

Sélectionnez la bonne option.

- A. Demander que la question soit discutée à la prochaine réunion mensuelle.
- B. Demander que la question soit discutée à la prochaine assemblée générale annuelle.
- C. Convoquer une réunion extraordinaire de l'assemblée générale pour discuter de la question.
- D. Faire une réunion de leur groupe d'intérêt spécial pour discuter de la question.

4. Miriam prépare l'ordre du jour de l'assemblée générale annuelle. Elle a besoin d'aide !

Mettez les points de l'ordre du jour dans le bon ordre.

- A. Rapports du président, du responsable de la commercialisation et du trésorier
- B. Adoption de l'ordre du jour
- C. Mot de bienvenue, ouverture de la réunion
- D. Élection du bureau
- E. Procès verbal de la dernière réunion

5. Reliez le style de prise de décision à la description correspondante

STYLE	DESCRIPTION
A. Consensus	1. Le nombre de voix dont dispose un membre dépend de la contribution qu'il a faite.
B. Démocratique	2. Tous les membres doivent être d'accord pour pouvoir prendre une décision.
C. Proportionnel	3. Tous les membres du groupe ont une voix. La majorité gagne.
D. Comité	4. Le chef a le contrôle de toutes les décisions du groupe, avec ou sans consultation des membres.
E. Exécutif	5. Les décisions sont prises par un comité de gestion.

6. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso peut prendre des décisions sur la vente des grains de différentes manières

Reliez la description à la méthode correspondante.

DESCRIPTION	MÉTHODE
A. Le groupe discute jusqu'à ce que tout le monde soit d'accord sur la vente des céréales	1. Prise de décision exécutive
B. Albert (le coordinateur de la commercialisation) décide seul de vendre des céréales	2. Prise de décision du comité
C. Les membres votent pour savoir s'il faut vendre les céréales et la décision qui obtient le plus de voix gagne	3. Prise de décision proportionnelle
D. Les membres votent : le membre qui ont apporté plus de céréales ont plus de voix	4. Prise de décision démocratique
E. Albert, Henrietta et Purdey (les membres du comité de commercialisation) prennent une décision	5. Prise de décision par consensus

EXERCICE 8. TENIR UNE RÉUNION

Cet exercice guide le groupe dans le processus pour planifier et tenir une réunion et prendre des décisions.

OBJECTIFS

- Permettre au groupe de tenir des réunions efficaces.

PARTICIPANTS

- Membres du groupe.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Tableau de conférence ou grandes feuilles de papier, marqueurs
- Rôles à jouer pour chaque membre.

RÉSULTATS PRÉVUS

- Un exemple d'ordre du jour pour une réunion
- Accord sur la manière de prendre des décisions.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux participants de penser à de bonnes réunions et à de mauvaises réunions auxquelles ils ont assisté. Qu'est-ce qui fait une bonne réunion ? Qu'est-ce qui fait une mauvaise réunion ? Pourquoi les gens arrêtent-ils d'assister aux réunions ? Noter leurs idées sur un tableau de conférence.
2. Expliquer l'importance de la préparation d'un ordre du jour.
3. Demander quels devraient être les points principaux de l'ordre du jour d'une réunion. Les noter sur le tableau de conférence puis demander aux participants de les mettre dans le bon ordre. NB : les points et leur ordre dépendront du type de réunion (réunion régulière, réunion de comité ou assemblée générale) et du type de groupe. Une communauté d'épargne et de crédit devrait avoir un ordre précis pour ses opérations. Un groupe de commercialisation ou de production peut être plus flexible. Se référer au cours sur les communautés d'épargne et de crédit pour voir comment gérer les réunions pour ce type de groupe.
4. Une fois que les participants se sont mis d'accord sur l'ordre du jour, demander à certains membres de faire un jeu de rôle de 5-10 minutes représentant une réunion. Donner à chaque personne un petit guide expliquant le rôle qu'elle devra jouer. Demander à la personne qui a été élue président de coordonner la réunion, comme elle le ferait en réalité. Demander au secrétaire de prendre des notes, etc. Guider le groupe pour qu'il suive bien l'ordre du jour et résolve les éventuels problèmes.
5. À la fin du jeu de rôles, demander au reste des participants de commenter la manière dont s'est passé la simulation de réunion. Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'est-ce qui s'est mal passé ? Que pourrait-on faire différemment la prochaine fois ?

Jeu de rôles : réunion

Ordre du jour possible

1. Présences
2. Mot de bienvenue, ouverture de la réunion
3. Adoption de l'ordre du jour
4. Rapport du coordinateur de la production
5. Rapport du coordinateur de la commercialisation
6. Rapport du trésorier
7. Discussion des prêts à partir du fonds de prêts du groupe
8. Questions diverses
9. Ajournement

Rôles

Président

Votre travail est de :

- **Diriger la réunion** et animer la discussion, vous assurer qu'on suit l'ordre du jour et que l'on prend des décisions.
- Vérifier que tout le monde (surtout les femmes et les plus pauvres) se fait **entendre**
- Vous assurer que l'on suit la **constitution** du groupe
- La réunion doit être brève et **agréable**



Secrétaire

Votre travail est de :

- Faire **l'appel**
- Noter les **décisions** prises
- Rappeler la **constitution** au président (elle permet des prêts pour investir dans des entreprises)



Coordinateur de la commercialisation

Votre travail est d'informer le groupe que le commerçant qui achète habituellement les produits du groupe veut acheter **5 tonnes** l'année prochaine (deux fois plus que l'année dernière)



Coordinateur de la production

Votre travail est d'informer le groupe qu'il prévoit de produire **3 tonnes** d'oignons l'année prochaine



Trésorier

Votre travail est d'informer le groupe qu'il a **10 000 shillings** qui peuvent être prêtés à des membres



Membre 1

Vous voulez que le groupe approuve un prêt de **8000 shillings** pour investir dans une entreprise de volaille



Membre 2

Vous voulez que le groupe approuve un prêt de **7000 shillings** pour payer un mariage



Membre 3

Vous voulez que le groupe approuve un prêt de **3000 shillings** pour investir dans votre entreprise de commercialisation de melons



LEÇON 9. TENIR DES REGISTRES

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Décrire les types de registres que le groupe devrait tenir.
- Décrire comment un groupe doit tenir ses registres.

QU'EST-CE QUE LA TENUE DES REGISTRES ?

Il est important que les membres du groupe sachent quelles mesures ont été prises par le groupe et ce qui a été acheté, vendu ou remboursé et en quelles quantités. Les informations peuvent concerner l'organisation, les activités ou le revenu du groupe.



POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE TENIR DES REGISTRES ?

Le groupe doit tenir des registres pour plusieurs raisons :

- Ils aident les membres à se souvenir de ce qui s'est passé et des décisions qui ont été prises. Des membres bien informés pourront prendre de meilleures décisions que des membres mal informés.
- Ils documentent les sommes d'argent que le groupe a reçues, payées et qu'il doit et les montants payés et dus par chaque membre.
- Ils fournissent des informations au groupe et à ses parties prenantes pour contrôler les progrès réalisés.
- Ils aident à éviter les malentendus entre les membres et vis-à-vis des parties prenantes et partenaires commerciaux
- Ils peuvent être exigés par le gouvernement, les banques ou d'autres organisations



DÉVELOPPER LA CAPACITÉ À TENIR DES REGISTRES

Tenir des registres signifie collecter des informations sur le groupe, les consigner par écrit et les conserver pour s'y référer plus tard. Comme d'autres aspects de la constitution du groupe, le renforcement des capacités à tenir des registres est un processus progressif.

Discutez avec les membres des registres qu'il est important de tenir. Commencez par les noms du groupe et de ses membres et l'argent qui rentre. Plus tard, le groupe devrait commencer à garder les comptes rendus des réunions.

Souvenez-vous que tous les membres - même ceux qui ne savent pas lire - doivent être en mesure de comprendre le contenu des registres. Ceux-ci doivent donc être aussi simples que possible. Si certains membres ne savent pas lire, les registres peuvent comporter des symboles plutôt que des mots.



QUELS TYPES DE REGISTRES LE GROUPE DEVRAIT-IL TENIR ?

Le groupe devrait tenir divers types de registres. Les types exacts dépendront de la nature du groupe. Le Tableau 16 présente quelques suggestions:

TABLEAU 16. TYPES DE REGISTRES ET AUTRES DOCUMENTS

 <p>Documents de base</p> <p>Constitution du groupe Statuts Documents d'enregistrement</p>	 <p>Réunions</p> <p>Présences aux réunions et formations Procès verbaux des réunions</p>
 <p>Membres</p> <p>Liste des membres</p>	 <p>Plans et activités</p> <p>Rapports présentés aux bailleurs de fonds et autres partenaires Plans d'affaires Plans annuels d'activités Quantités produites et vendues Suivi de l'état d'avancement Rapports d'évaluations</p>
 <p>Documents techniques</p> <p>Documents de formation Documents de référence</p>	 <p>Registres financiers</p> <p>Cotisations payées Prêts octroyés et intérêts perçus Épargne déposée par les membres Coordonnées bancaires Relevés bancaires Journal de caisse Factures et reçus Rapports financiers</p>

A QUOI RESSEMBLENT LES REGISTRES ?

Voici quelques exemples de formats pour les registres.

LISTE DES MEMBRES

Le groupe doit tenir une liste de ses membres, avec leurs coordonnées et le paiement de leurs cotisations. Le Tableau 1 donne un exemple. Ajouter des lignes et des colonnes selon les besoins.

TABLEAU 17. EXEMPLE DE LISTE DES MEMBRES

MEMBRE N°	PRÉNOM	NOM DE FAMILLE	ADRESSE	TÉLÉPHONE PORTABLE	SUPERFICIE DE TERRAIN	DATE D'ADHÉSION	COTISATIONS PAYÉES		
							2014	2015	2016
1	Joshua	Odinga	Village de Beso	0123 456 789	3 ha	3 janv. 2014	20		
2	Henrietta	Abdallah	Village de Beso	0123 987 654	1.5 ha	3 janv. 2014	20		
3	Mary	Mascarenhas	Village de Beso		1 ha	15 janv. 2014	20		
4									
5									

PROCÈS VERBAUX DES RÉUNIONS DU GROUPE

Le secrétaire est chargé de la rédaction des procès verbaux des réunions du groupe. Ceux-ci doivent être simples : il n'est pas nécessaire de retranscrire tout ce qui a été dit. Il suffit de noter les sujets abordés et les décisions prises ou les conclusions tirées. L'Encadré 2 donne un exemple.

ENCADRÉ 2. EXEMPLE DE PROCÈS VERBAL DE GROUPE

Procès verbal de la réunion hebdomadaire du groupe

Date : 3 janvier 2013, 17h

Ordre du jour

Formation : Le cours de formation sur la commercialisation du maïs se tiendra le 15 janvier. Tous les membres sont invités. Lieu : Ferme de Joshua, 15 h.

Achat d'intrants : Mary dit que les semences arriveront le 12 janvier. Elles seront vendues au prix coûtant, plus 5 shillings supplémentaires par sac pour le fonds du groupement.

Vente du maïs : Henrietta dit que le reste du maïs de la saison a été vendu. En tout, 35 sacs de maïs ont été vendus à 50 shillings le sac. Tous les membres ont été payés. Le bénéfice de 300 shillings a été versé dans le fonds du groupement.

QUI EST RESPONSABLE DE LA TENUE DES REGISTRES ?

Le groupe aura besoin d'au moins quelques membres qui savent lire, écrire et compter pour tenir des registres écrits.

Le comité de gestion est responsable de la tenue des registres :



Le **secrétaire du groupe** est le principal responsable de la tenue des registres relatifs au groupe et aux décisions prises.



Le **trésorier** doit tenir les registres financiers.



D'autres membres du comité comme les coordinateurs de la **commercialisation** et de la **production** sont responsables de la tenue des registres relatifs à leurs domaines de responsabilité.

En même temps, favorisez un système (basé sur la mémoire) de tenue de registres auquel tous les membres du groupe, qu'ils sachent lire ou non, pourront participer. Cela aidera à promouvoir la transparence et la responsabilité.

Les registres doivent être **transparents** : ils devraient être accessibles à tous les membres pour qu'ils puissent les vérifier à tout moment. Cela permet de garantir que les membres du comité les tiennent correctement et qu'ils ne trompent pas les autres membres. Ceci est particulièrement important pour éviter la corruption.

Les registres devraient être tenus régulièrement (par exemple chaque jour, chaque semaine ou chaque mois) ou bien à l'occasion de chaque réunion, ou chaque fois qu'une activité a lieu.

COMMENT TENIR DES REGISTRES

Ordinateurs. Les ordinateurs sont des outils merveilleux pour tenir des registres, mais ils coûtent chers et ont besoin d'électricité et d'autres choses comme une imprimante et de l'encre. Peu de collectivités disposent d'ordinateurs ou des compétences nécessaires pour les utiliser. Si le groupe utilise un ordinateur pour tenir ses registres, il devrait :

- Assurer la mise à jour du logiciel et protéger l'ordinateur contre les virus.
- Protéger l'ordinateur contre les surtensions électriques à l'aide d'un dispositif de protection contre les surtensions.
- Garder l'ordinateur à l'abri de l'eau, de la poussière et des voleurs.
- Faire une copie de sauvegarde sur un CD-ROM ou sur une clé USB.
- Imprimer une copie de tous les dossiers en guise de sauvegarde permanente.

Machines à écrire. Certaines communautés disposent de machines à écrire qui peuvent être utilisées pour saisir les registres. Utilisez du papier carbone pour faire des copies.

À la main. La plupart des groupes écrivent à la main sur papier. Utilisez des cahiers pour les registres importants : ils sont plus solides et il y a moins de risque de les perdre ou de mélanger l'ordre des feuilles, contrairement aux feuilles volantes.

Utilisez des cahiers séparés pour chaque type de registre : un pour les procès-verbaux, un autre pour les listes de membres etc.

COMMENT RANGER LES REGISTRES

Les informations concernant les contrats, la répartition des tâches et les finances sont importantes. Il faut prendre soin de ne pas les perdre.

Déposez les registres dans un endroit sûr, à l'abri de l'eau, des termites et des enfants. Une boîte à biscuits en métal avec un couvercle qui ferme bien est un bon choix.

Pour les registres importants, faites une copie et conservez-la dans un endroit différent (comme la maison de quelqu'un d'autre) pour les protéger en cas d'incendie ou de vol.



INTERROGATION 9

Réponses à la fin du guide.

1. « Le groupe devrait tenir des registres... » Pourquoi ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Pour aider les membres à se souvenir des décisions qui ont été prises.
- B. Pour enregistrer les transactions financières.
- C. Pour permettre aux membres de suivre les progrès.
- D. Pour éviter les malentendus entre les membres.
- E. Pour respecter les exigences du gouvernement, des banques ou des bailleurs de fonds.
- F. Toutes les réponses ci-dessus.

2. Qui devrait être autorisé à voir les registres du groupe ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Seulement le président, le secrétaire et le trésorier.
- B. Seulement les membres du comité de gestion.
- C. Tous les membres du groupe.
- D. N'importe quelle personne extérieure au groupe.
- E. Le personnel des organisations autorisées (comme le gouvernement ou une banque, si le groupe demande un prêt)

3. Grace, qui est animatrice communautaire, explique les différents types de registres à un nouveau groupe. Aidez-la à relier le type de registre à la description correspondante.

Reliez le type de registre à la catégorie correspondante.

TYPE DE REGISTRE	DESCRIPTION
A. Constitution	1. Montre quels membres sont venus aux réunions
B. Registre de présence	2. Décrit ce que le groupe veut faire pour gagner de l'argent
C. Procès-verbaux	3. Montre qui est membre du groupe
D. Liste des membres	4. Montre ce que le groupe a reçu et payé comme argent
E. Plan d'affaires	5. Contient les règles de base qui gouvernent le groupe
F. Registre financier	6. Documente les accords conclus pendant les réunions

4. Qui a la responsabilité de tenir quel type de registres ?

Reliez le type de registres à la bonne personne.

TYPE DE REGISTRES	QUI
A. Registre des ventes	1. Trésorier
B. Registre des présences	2. Secrétaire
C. Registres des plantations et des récoltes	3. Coordinateur de la commercialisation
D. Registres financiers	4. Coordinateur de la production

5. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso est dans une zone où il n'y a pas l'électricité. Le secrétaire, un ancien instituteur âgé, a une machine à écrire mais les rubans coûtent cher. Comment le groupe devrait-il tenir ses registres ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Le groupe devrait acheter un ordinateur portable.
- B. Le groupe devrait utiliser la machine à écrire
- C. Le groupe devrait tenir des registres écrits à la main.
- D. Le groupe ne devrait pas tenir de registres écrits mais faire confiance à la mémoire des participants.

6. Henrietta est la secrétaire du Groupe de commercialisation du maïs de Teso. Aidez-la à décider où conserver les registres.

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Sur une étagère dans la salle du village.
- B. Sur une table chez elle.
- C. Sous un lit chez elle.
- D. Dans une boîte à biscuits en métal, dans une armoire chez elle.

EXERCICE 9. TENIR DES REGISTRES

Cet exercice aide le groupe à décider quels types de registres tenir et comment les conserver.

OBJECTIFS

- Permettre au groupe de tenir des registres efficacement

PARTICIPANTS

- Membres du groupe, en particulier le secrétaire du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Cahiers (si possible) pour les registres
- Tableau de conférence ou grandes feuilles de papier, marqueurs, fiches

RÉSULTATS PRÉVUS

- Accords sur les types de registres à tenir, qui est responsable et où les ranger

TEMPS NÉCESSAIRE

- 1 heure

PRÉPARATION

- Si possible, faites acheter à l'avance par le comité les cahiers dont le groupe aura besoin pour tenir les registres. Vous pouvez les utiliser pour expliquer comment tenir chaque type de registre.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander au groupe s'il est important de tenir les registres de leur groupe. Leur demander pourquoi. Si nécessaire, donner quelques-unes des raisons (ils aident les membres à se souvenir de ce qui s'est passé, ils les aident à prendre de meilleures décisions, ils documentent l'argent reçu et dépensé et montrent qui doit quoi, ils permettent au groupe de suivre les progrès, ils aident à éviter les malentendus, ils peuvent être exigés par le gouvernement et d'autres organisations).
2. Demander aux participants de citer les types de documents et d'autres registres qu'ils devraient tenir. Faire une liste de ces registres sur les fiches (un type de registre par fiche).
3. Leur demander de dire à quoi sert chaque type de registres. Comment l'utilise-t-on ? Pourquoi est-il utile ?
4. Leur demander qui est responsable de tenir chaque type de registre (secrétaire, trésorier, coordinateur de commercialisation, coordinateur de production, etc.). Quand le groupe s'est mis d'accord sur la personne responsable, donner la fiche à cette personne.
5. Demander au groupe comment les registres devraient être faits. Mémorisés, écrits à la main dans un cahier, sur des feuilles volantes, avec une machine à écrire, sur un ordinateur, sur un téléphone portable... ? Les faire réfléchir aux avantages et aux inconvénients de chaque méthode et décider quelle méthode (ou quelles méthodes) utiliser.
6. En utilisant les cahiers et le tableau de conférence, expliquer comment tenir chaque type de registre.
7. Demander où les registres devraient être conservés. Comment les garder à l'abri ? Faudrait-il en faire des copies pour plus de sécurité ? Comment faire ?
8. Rappeler au groupe qu'en plus de registres écrits, ils devraient aussi mémoriser les détails les plus importants, comme les dispositions de la constitution et combien chaque personne doit ou combien on lui doit. Ainsi, ils peuvent surveiller les registres s'ils sont perdus ou falsifiés.

Registres



Documents de base

- Constitution du groupe
- Statuts
- Documents d'enregistrement



Réunions

- Présences aux réunions et formations
- Procès verbaux des réunions

Membres		
Joshua	Odinga	0123 456 789
Henrietta	Abdallah	0123 987 654
Mary	Mascarenhas	

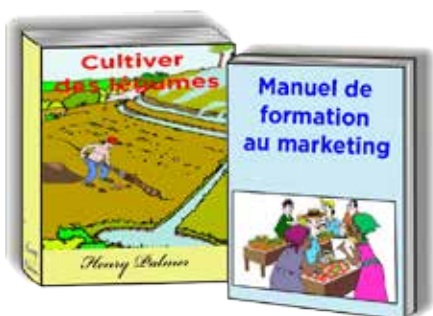
Membres

- Liste des membres



Plans et activités

- Rapports présentés aux bailleurs de fonds et autres partenaires
- Plans d'affaires
- Plans annuels d'activités
- Quantités produites et vendues
- Suivi de l'état d'avancement
- Rapports d'évaluations



Documents techniques

- Documents de formation
- Documents de référence



Registres financiers

- Cotisations payées
- Prêts octroyés et intérêts perçus
- Épargne déposée par les membres
- Coordonnées bancaires
- Relevés bancaires
- Journal de caisse
- Factures et reçus
- Rapports financiers

LEÇON 10. GESTION FINANCIÈRE

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Expliquer pourquoi les gens devraient payer une cotisation pour faire partie du groupe.
- Expliquer les quatre parties d'un système de comptabilité simple.
- Enregistrer les transactions dans un journal de caisse.
- Décrire les avantages de l'ouverture d'un compte en banque pour le groupe

COTISATIONS

Les cotisations sont un paiement régulier fait au groupe en espèces par les membres du groupe. Elles sont importantes pour plusieurs raisons :

- Elles aident à couvrir **les frais** du groupe - allant des petites dépenses comme le matériel pour écrire ou le transport jusqu'à des dépenses plus importantes comme l'argent dont le groupe a besoin pour démarrer une activité génératrice de revenus.
- Elles garantissent **l'engagement** des membres vis-à-vis du groupe.
- Elles encouragent **l'unité**, puisque tous les membres font quelque chose de visible pour le bien commun du groupe.
- Elles sont **une forme d'assurance** qui protège l'entreprise du groupe de difficultés imprévues ou fournit une assistance d'urgence aux membres du groupe en cas de besoin.

Les gens peuvent être réticents à payer une cotisation pour plusieurs raisons :

- Ils disent qu'ils n'ont pas les moyens.
- Ils pensent que l'argent ne sera pas utilisé à bon escient.
- Ils ne voient pas la nécessité de payer une cotisation.

Il est important de préciser par écrit à quoi serviront les fonds du groupe - et à quoi ils ne peuvent pas servir. Est-ce que les fonds peuvent être utilisés pour couvrir des frais médicaux d'urgence ? Un mariage ? Est-ce que l'argent peut être accordé aux membres dans le besoin sous forme de subventions ? Peut-il être prêté aux membres, pour être remboursé avec des intérêts ?

MONTANT DES COTISATIONS

Le groupe devra fixer le montant des cotisations. Le montant des cotisations devrait être suffisant pour permettre de réunir une somme d'argent qui pourra être utile, sans être tellement élevé que les membres les plus pauvres ne pourront pas payer.

Le groupe peut décider de dispenser certains membres (par exemple, les pauvres, les orphelins ou les personnes affectées par le VIH) du paiement ou de leur faire payer une cotisation réduite. Il peut décider de permettre aux gens de faire des contributions en nature (main d'œuvre ou matériaux) plutôt qu'en argent.

Les cotisations ne sont pas la seule manière dont dispose le groupe pour lever des fonds. D'autres méthodes incluent la vente de produits et de services, les activités d'épargne, les subventions et les prêts de bailleurs de fonds et l'appui du gouvernement.



PAYER DES COTISATIONS

Chaque membre sera tenu par la constitution du groupe ou par les statuts de payer un montant fixe au trésorier. Les paiements peuvent être effectués chaque semaine ou chaque mois (par ex. dans les groupes d'épargne et de crédit) ou chaque trimestre ou une fois par an (pour d'autres types de groupes). Le montant de la contribution doit être fixé en concertation avec tous les membres et il dépendra de l'utilisation proposée.

Le trésorier doit donner des reçus et tenir des registres exacts des contributions de chaque membre.

Le Tableau 18 montre une façon de tenir le registre des cotisations dans le registre des membres.

TABLEAU 18. REGISTRE DES MEMBRES

NOM DU MEMBRE	5 JANV. 2015		12 JANV. 2015		17 JANV. 2015	
	Montant	Solde	Montant	Solde	Montant	Solde
Diane	10	40	10	50		
Narayan	15	25	10	35		
Susan	10	30	5	35		
Godfrey	10	20	10	30		
Theresa	5	5	10	15		
Total	50	120	45	165		

TENUE DES COMPTES

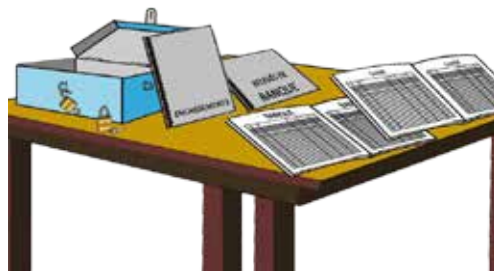
Le trésorier s'occupe de l'argent du groupe et présente des rapports au groupe sur toutes les dépenses et le solde de trésorerie actuel. S'il y a eu une dépense, il doit documenter combien a été dépensé et dans quel objectif. Si l'argent est prêté, le trésorier doit documenter combien a été prêté, à qui et quand le prêt sera remboursé.



UN SYSTÈME DE COMPTABILITÉ SIMPLE

Un système de comptabilité simple se compose de quatre éléments :

- Une **caisse** qui peut être fermée à clé
- Un **journal de caisse** où tous les montants entrants et sortants sont documentés
- Un **livret bancaire** (si le groupe a ouvert un compte en banque)
- Des **dossiers** pour conserver les reçus et autres documents en ordre chronologique. Le groupe aura besoin d'un dossier pour les reçus pour l'argent liquide et d'un autre pour les reçus bancaires et les relevés de banque.

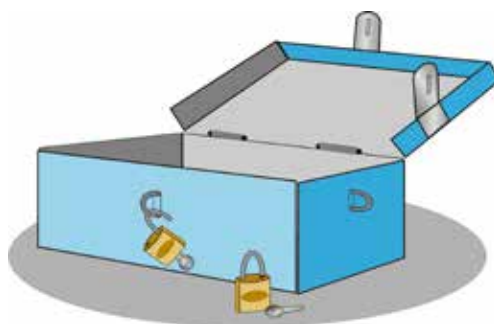


LA CAISSE

La caisse est l'endroit où le trésorier garde l'argent du groupe, un livret bancaire ou une carte bancaire et tous les reçus qui n'ont pas encore été classés. Elle doit être fermée à clé et la clé doit être conservée dans un endroit sûr.

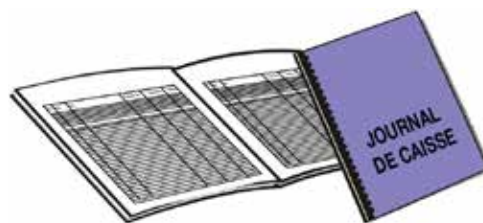
Il existe différentes façons de s'assurer que le contenu de la caisse est sécurisé :

- Le trésorier n'est autorisé à ouvrir la caisse que lors des **réunions du groupe**, devant les autres membres.
- Le trésorier n'est autorisé à ouvrir la boîte qu'en présence d'au moins **un autre membre**.
- Le trésorier garde la caisse, mais une autre personne détient **la clé**. Les deux personnes doivent être présentes pour ouvrir la caisse.
- La caisse peut être équipée de **deux ou trois cadenas**, chacun avec une clé différente. Différentes personnes gardent les clés, elles doivent toutes être présentes lorsque la caisse est ouverte.
- L'argent dans la caisse est enregistré à tout moment. Chaque fois que l'argent est mis dans la caisse ou retiré de celle-ci, cette opération est enregistrée dans **le journal de caisse**.



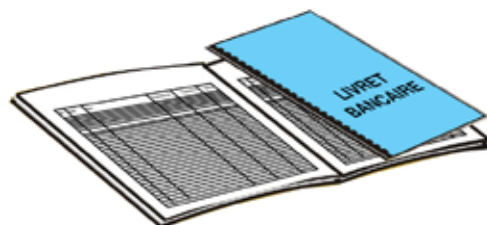
LE JOURNAL DE CAISSE

Le journal de caisse peut être un simple cahier d'écolier avec des lignes tracées sur chaque page. Le trésorier note chaque opération de dépôt ou de retrait d'argent de la caisse sur une nouvelle ligne dans le journal de caisse.



LE LIVRET BANCAIRE

Si le groupe dispose d'un compte en banque, il devra avoir un livre distinct pour enregistrer les opérations bancaires. Celui-ci est géré de la même manière que le journal de caisse.



Exemple de journal de caisse

N°.	DATE	LIBELLÉ	DÉBIT (¢)	CRÉDIT (¢)	SOLDE (¢)
	2015				
1	3 janv.	Solde de caisse de l'année dernière			250
2	5 janv.	Cotisations 2013 : 15 membres x 20¢		300	550
3	6 janv.	Vente de maïs : 20 sacs x 50¢		1000	1550
4	7 janv.	Sacs : 20 x 5¢	100		1450
5	8 janv.	Déposé à la banque	1000		450
6	10 janv.	Billet pour le déplacement de Mary jusqu'au marché	10		440
7	15 fév.	Retrait d'argent à la banque pour payer les semences et l'engrais		2000	2440
8	16 fév.	Semences	500		1940
9	16 fév.	Engrais	1500		440

Montant dans la caisse au début de l'année.

300¢ de cotisations mis dans la caisse. Ce chiffre est inscrit dans la colonne Crédit. Le nouveau total dans la caisse (550¢) est inscrit dans la colonne Solde. Les noms des membres et les montants qu'ils ont payés sont notés dans le Registre des membres.

Le groupe a vendu 20 sacs de maïs à 50¢ chacun, soit un total de 1000¢. Le nouveau total (1550¢) est inscrit dans la colonne Solde.

Le groupe a acheté 20 sacs vides à 5¢ chacun. Le trésorier a pris 100¢ de la caisse pour les payer. Le nouveau total (1450¢) va dans la colonne Solde.

Le trésorier a déposé 1000¢ à la banque. Ce montant a été pris de la caisse, donc il est inscrit dans la colonne Débits. (Il sera enregistré séparément dans le livret bancaire en tant que Crédit.) Le nouveau total (450¢) va dans la colonne Solde.

Mary, la responsable de commercialisation du groupe, est allée au marché pour négocier avec les commerçants. Le trésorier a pris 10¢ de la caisse pour lui payer son billet. Le nouveau total (440¢) va dans la colonne Solde.

Le groupe a retiré de l'argent de la banque et l'a déposé dans la caisse, puis le lendemain l'a utilisé pour acheter des semences et des engrais. Pour chaque dépôt ou retrait, un nouveau total va dans la colonne Solde.

Exemple de livret bancaire

N°.	DATE	LIBELLÉ	DÉBIT (₣)	CRÉDIT (₣)	SOLDE (₣)
	2013				
1	8 janv.	Le solde reporté de l'année précédente			1250
2	8 janv.	Déposé à la banque		1000	2250
3	15 fév.	Retrait d'argent à la banque pour payer les semences et l'engrais	2000		250

Le solde reporté de l'année précédente.











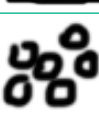
Le trésorier a déposé 1000₣ (rappelez-vous que cette somme a été prise de la caisse et inscrite dans le journal de caisse).

Le groupe a retiré 2000₣ de la banque pour acheter des semences et des engrais.

UTILISER DES IMAGES PLUTÔT QUE DES MOTS

Si beaucoup des membres du groupe sont analphabètes, ils peuvent avoir des difficultés à comprendre des comptes comme ceux décrits précédemment. Il est possible d'utiliser des images au lieu (ou en plus) des mots dans le journal de caisse et le livret bancaire. (Tableau 19).

TABLEAU 19. LIVRET DE CAISSE AVEC DES IMAGES

N°.	DATE	LIBELLÉ		DÉBIT (₣)	CRÉDIT (₣)	SOLDE (₣)
						
	2013					
1	3 janv.	Solde de caisse de l'année dernière				250
2	5 janv.	Cotisations 2013 : 15 membres x 20₣			300	550
3	6 janv.	Vente de maïs : 20 sacs x 50₣			1000	1550
4	7 janv.	Sacs : 20 x 5₣		100		1450
5	8 janv.	Déposé à la banque		1000		450
6	10 janv.	Billet pour le déplacement de Mary jusqu'au marché		10		440
7	15 fév.	Retrait d'argent à la banque pour payer les semences et l'engrais			2000	2440
8	16 fév.	Semences		500		1940
9	16 fév.	Engrais	NPK	1500		440

LES DOSSIERS

Lorsque de l'argent est prélevé de la caisse ou de la banque, il doit y avoir un papier pour montrer qui l'a pris et comment il a été utilisé. Cela peut être un **reçu** d'un commerçant ou d'un magasin. Certains commerçants et magasins donnent automatiquement des reçus. Si ce n'est pas le cas, il peut être nécessaire d'en demander un. S'il n'y a pas reçu, la personne qui fait l'achat devrait noter la date, l'article et le montant sur un papier et le signer.

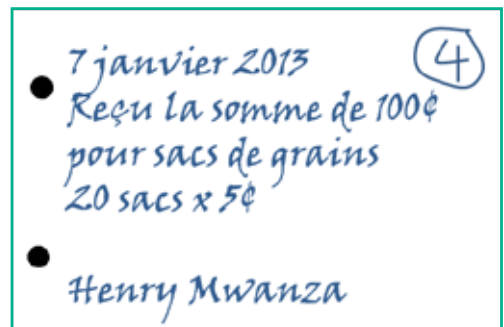
Le trésorier met tous ces reçus dans un dossier, par ordre chronologique. Le meilleur choix est un classeur à anneaux : perforez les reçus pour les mettre dans le classeur, en plaçant les plus anciens en bas et les plus récents au dessus.

En haut à droite de chaque reçu, le trésorier devra écrire le même chiffre que dans le journal de caisse ou le livret bancaire.

À droite, voici des exemples :

- D'un reçu que la boutique d'intrants a donné lorsque le groupe a acheté des sacs pour entreposer les céréales.
- D'un reçu que la trésorière a écrit lorsqu'elle a retiré l'argent de la caisse pour le déposer à la banque.

Il est préférable de classer les reçus dès leur réception. Si cela n'est pas possible, alors le trésorier doit consacrer un peu de temps pour le faire régulièrement, peut-être une fois par semaine. Ce travail est important : N'attendez pas qu'il y ait une grosse pile de reçus à traiter avant de le faire.



Exemple de reçu pour des sacs de grains



Exemple de bordereau de retrait

VÉRIFIER QUE LE CONTENU DE LA CAISSE ET LE JOURNAL DE CAISSE CORRESPONDENT

Le trésorier doit vérifier régulièrement (peut-être une fois par semaine) si le montant d'argent dans la caisse est égal au dernier solde indiqué dans le journal de caisse. Si le montant est différent, le trésorier doit trouver pourquoi :

- Quelqu'un a-t-il **oublié d'écrire un reçu** pour de l'argent retiré de la caisse ou déposé dans celle-ci ?
- Y a-t-il **une erreur de calcul** dans le journal de caisse ? (Refaites les calculs.)
- Y a-t-il une **erreur dans les montants** inscrits sur le journal de caisse ? (Vérifiez les reçus pour vous assurer que les montants sont exacts.)
- Est-ce que l'argent est **compté** correctement ? (Refaites le compte pour en être sûr et informez le groupe si des modifications sont apportées.)
- Quelqu'un a-t-il retiré l'argent de la caisse **sans autorisation** ? (Qui aurait pu faire cela ?)



VÉRIFICATION DES COMPTES

Tous les trois mois, ou à la fin de l'année, le **trésorier** doit vérifier les comptes. Il devrait y avoir une correspondance entre les reçus et les montants figurant dans le journal de caisse et le livret bancaire.

- Il devrait y avoir un reçu pour chaque ligne du journal de caisse ou du livret bancaire.
- Les dates et les montants doivent correspondre.
- Le solde enregistré dans le journal de caisse doit correspondre exactement au montant qui se trouve effectivement dans la caisse.
- Le solde du livret bancaire doit correspondre exactement au montant figurant sur le relevé bancaire et à la somme des montants de tous les reçus respectifs.

À la fin de l'année, les **auditeurs** doivent vérifier soigneusement tous les reçus et les soldes pour s'assurer de l'exactitude de l'ensemble.



OUVERTURE D'UN COMPTE BANCAIRE

Si le groupe gère beaucoup d'argent, il faut qu'il ouvre un compte en banque. C'est une bonne idée pour plusieurs raisons :

- L'argent déposé dans une caisse dans la maison de quelqu'un peut être volé. L'argent est en sécurité à la banque.
- L'argent à la banque peut générer des intérêts.
- Un compte en banque peut être utilisé pour les transactions commerciales, comme l'achat d'intrants et la vente de produits agricoles.
- Au fil du temps, un groupe disposant d'un compte bancaire peut se constituer un historique de crédit.
- Les comptes bancaires peuvent également donner la possibilité d'accéder à des prêts formels.

Pour ouvrir un compte en banque, il peut être nécessaire d'enregistrer d'abord le groupe auprès du gouvernement.

Si le groupe ouvre un compte, au moins deux membres (généralement le trésorier et le président) doivent signer pour retirer de l'argent du compte.

Organisez une visite à la banque ou à l'institution de microfinance la plus proche. Demandez au gérant d'expliquer les procédures et les avantages de placer son épargne à la banque. Le gérant peut également expliquer comment obtenir un prêt.



PLANS D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT

Le groupe peut gérer un plan d'épargne et de crédit. Si c'est le cas, l'argent ne devrait pas être conservé avec les comptes du groupe. Il devrait y avoir un livre distinct pour les contributions des membres et pour les prêts.

Consultez ces cours pour obtenir plus d'informations sur la gestion financière :

- *Éducation financière*
- *Communautés d'épargne et de crédit interne*



PAIEMENT PAR TÉLÉPHONE MOBILE

Dans certains pays, il est désormais possible de transférer l'argent par **téléphone mobile**. Cela évite de devoir transporter de grosses sommes d'argent en espèces pour effectuer des paiements. Les membres peuvent également payer leurs cotisations, contribuer au plan d'épargne et obtenir des prêts en utilisant leurs téléphones mobiles.

Si le groupe utilise ce moyen de paiement, il est important de garder une trace des paiements effectués de la même manière que pour tout autre moyen de paiement. Tenez un registre distinct pour les transferts vers ou à partir du compte du groupe qui sont effectués par téléphone mobile. Souvenez-vous que chaque transaction effectuée par téléphone mobile a un coût !



RÉGLEMENTATIONS ET FISCALITÉ

Le groupe doit s'assurer que ses procédures financières sont conformes à la loi. Les procédures pour une coopérative ou une ONG peuvent être différentes de celles prévues pour une organisation enregistrée comme une entreprise.

Dans certains pays, le groupe devra peut-être payer des impôts pour certains types d'activités. Le trésorier doit se renseigner sur les règles fiscales pour s'assurer de la conformité du groupe vis-à-vis de la loi.

PLUS D'INFORMATIONS

Le document suivant donne aussi des détails sur la manière de gérer les finances :

Meijerink, R. 1994. Comptabilité simplifiée et principes de gestion des activités génératrices de revenu : Guide du formateur, Organisation pour l'alimentation et l'agriculture des Nations unies, Bureau régional pour l'Afrique. RAFR/WID/002/94. www.fao.org/sd/erp/toolkit/BinaryDownloaderServlet.pdf



INTERROGATION 10

Réponses à la fin du guide.

1. « Pourquoi devons-nous payer une cotisation pour adhérer au groupe » demande Georges. Que répondez-vous ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Parce que cela aide à couvrir les frais du groupe
- B. Parce que cela garantit que les membres s'engagent vis-à-vis du groupe
- C. Parce que le président l'a dit
- D. Parce que les cotisations vont aider à payer les frais de l'animateur

2. Vrai ou Faux ? : « Tous les membres doivent payer la même cotisation »

Sélectionner la bonne réponse.

- A. Vrai. Tous les membres doivent payer la même cotisation
- B. Faux. Le président et les autres membres du comité travaillent beaucoup et donc ils sont exemptés de cotisation
- C. Faux. Le groupe peut décider de faire payer des cotisations moins importantes à certains types de membres

3. Quels sont les trois éléments dont le groupe a besoin pour mettre en place un système comptable simple ?

Sélectionner les trois bonnes réponses.

- A. Une caisse
- B. Un livret de banque
- C. Un journal de caisse
- D. Des dossiers pour les reçus
- E. Un compte bancaire

4. Que peut faire le groupe pour garantir que le contenu de la caisse est en sécurité ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Utiliser une caisse avec trois cadenas et des clés différentes. Des personnes différentes gardent chacune des clés.
- B. Faire compter l'argent de la caisse par le trésorier chaque soir.
- C. S'assurer que le contenu de la caisse est enregistré dans le journal de caisse.
- D. Donner la caisse et les clés à garder à une personne de confiance.

5. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso a vendu du maïs pour 500 €. Martin, le trésorier du groupe, enregistre la transaction dans le journal de caisse. Comment devrait-il faire cela ?

Livret de caisse

Libellé	Débit (€)	Crédit (€)	Solde (€)
Solde			700
Vente de maïs			

Sélectionnez la bonne réponse :

- A. « 500 » dans la colonne « Débits »
- B. « 500 » dans la colonne « Débits » et « 200 » dans la colonne « Solde »
- C. « 500 » dans la colonne « Crédits »
- D. « 500 » dans la colonne « Crédits » et « 1200 » dans la colonne « Solde »

6. L'auditrice a découvert certains problèmes dans les registres financiers du groupe. Il y a moins d'argent dans la caisse que ce qui est enregistré dans le journal de caisse et il manque certains des reçus. Que devrait-elle faire ?

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. Corriger le journal de caisse pour qu'il corresponde au montant dans la caisse.
- B. Confronter le trésorier et l'accuser de fraude.
- C. Ignorer les différences.
- D. Signaler les différences au comité de gestion.

EXERCICE 10. GESTION FINANCIÈRE

Cet exercice aide le groupe à comprendre comment tenir des registres financiers.

OBJECTIFS

- Permettre au groupe de comprendre comment fonctionnent les registres financiers.

PARTICIPANTS

- Membres du groupe, en particulier le trésorier et le secrétaire.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- 2 feuilles de tableau de conférence ou grandes feuilles de papier, marqueurs, plusieurs fiches
- Haricots secs
- Caisse (si le groupe en a déjà acheté une) ou une assiette (qui représentera la caisse)

RÉSULTATS PRÉVUS

- Compréhension de la manière de tenir des registres financiers

TEMPS NÉCESSAIRE

- 1 heure

PRÉPARATION

- Dessiner une série de lignes et de colonnes sur le tableau de conférence, comme dans le tableau à la page suivante.
- Écrire sur des fiches différentes : « maïs », « ticket de bus », « semences » et « engrais »

SUGGESTION DE PROCÉDURE

Organisez un jeu de rôles où les participants jouent le rôle de (a) un négociant en maïs, (b) un vendeur d'engrais et (c) un fournisseur de semences. Les personnes suivantes jouent leur propre rôle : (d) le coordinateur de la commercialisation, (e) le coordinateur de la production, (f) le secrétaire du groupe et (g) le trésorier. Quinze autres participants jouent le rôle de membres du groupe.

1. Expliquer que chaque haricot représente 10 ¢. Donner 20 haricots au négociant en maïs. Donner un haricot à chacun des membres du groupe. Mettre 30 autres haricots dans la caisse devant le trésorier.
2. Donner les fiches « maïs » et « ticket de bus » au coordinateur de la commercialisation. Donner les fiches marquées « semences » au fournisseur de semences et « engrais » au vendeur d'engrais.
3. Inviter le trésorier à compter les haricots dans la caisse (30). Demander au secrétaire d'écrire le solde de 300 (10 ¢ par haricot) sur le papier représentant le **journal de caisse**.
4. Chaque membre paie un haricot au trésorier et le secrétaire écrit le nom de la personne et le montant payé (10 ¢) dans le **registre des membres**, plus le solde (10 ¢ aussi). Quand tous ont payé, le trésorier compte les haricots et les met dans la caisse ; le secrétaire écrit le total en bas des colonnes et met les « cotisations des membres » et le total dans le journal de caisse.
5. Le négociant en maïs achète du maïs au coordinateur de la commercialisation. Ils négocient un prix ; le trésorier accepte le paiement du négociant ; le secrétaire le note dans le **journal de caisse**.
6. Le coordinateur de la commercialisation demande de l'argent pour son ticket de bus. Le trésorier paie et le secrétaire note les montants dans le **journal de caisse**.
7. Le coordinateur de la production achète des semences et de l'engrais au fournisseur de semences et au vendeur d'engrais. Le trésorier paie et le secrétaire note les montants dans le journal de caisse.
8. Quand toutes les transactions sont terminées, le trésorier compte « l'argent » dans la caisse et le vérifie par rapport au solde dans le journal de caisse.

Registres financiers

Journal de caisse

N°.	DATE	LIBELLÉ	DÉBIT (¢)	CRÉDIT (¢)	SOLDE (¢)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
30					

Registre des membres

	NOM	Date :		Date :		Date :	
		MONTANT	SOLDE	MONTANT	SOLDE	MONTANT	SOLDE
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
Total							

3 Planifier et mettre en œuvre des activités



Ce module décrit comment aider le groupe à planifier et mettre en œuvre ses activités et à en faire le suivi. Il comprend les leçons suivantes :

- Leçon 11 : Élaborer un plan d'action
- Leçon 12 : Mettre en œuvre les activités
- Leçon 13 : Suivi et évaluation

À la fin de ce module, vous aurez :

- Appris comment aider le groupe à élaborer et mettre en œuvre un plan d'action
- Appris comment aider le groupe à faire le suivi de ses activités

PUBLIC CIBLE

Ce module cible les membres de l'équipe du projet. Les leçons sont conçues pour que vous puissiez les enseigner facilement aux paysans que vous servez.

LEÇON 11. ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Donner au groupe la capacité d'analyser les problèmes et d'identifier les solutions possibles
- Décider d'un plan pour résoudre les problèmes

DE LA VISION AU PLAN D'ACTION

Jusqu'ici, le groupe a identifié son centre d'intérêt et il s'est organisé. Mais il n'a encore planifié aucune activité. Cette leçon aide les membres du groupe à le faire. Elle comprend les étapes suivantes :

- Identifier et analyser les problèmes
- Identifier des solutions possibles
- Classer les problèmes et les solutions par priorité
- Vérifier la faisabilité
- Élaborer un plan d'action

IDENTIFIER ET ANALYSER LES PROBLÈMES

Le groupe est probablement confronté à un certain nombre de problèmes liés. Par exemple, les membres peuvent dire que leurs rendements de maïs sont faibles, que le prix est bas et qu'il n'y a qu'un seul acheteur pour leurs céréales de sorte que les paysans n'ont pas d'autres choix que d'accepter le prix qu'il propose.

Un tableau d'analyse des problèmes est un moyen de déterminer les causes des problèmes et leurs solutions (Tableau 20). Dans la première partie de ce tableau (les deux premières colonnes), les membres du groupe analysent les problèmes auxquels ils sont confrontés et en identifient les causes.



PROBLÈME	CAUSE	MAINTENANT	SOLUTION
FAIBLE PRODUCTIVITÉ	SOL PEU FERTILE	?	COMPOST
FAIBLE PRIX	MAUVAISE QUALITÉ	PAS DE SÉCHAGE	SÉCHER AVANT LA VENTE

TABLEAU 20. TABLEAU D'ANALYSE DES PROBLÈMES REMPLI

PROBLÈMES	CAUSES	SITUATION ACTUELLE	SOLUTIONS POSSIBLES
Quels sont les problèmes ?	Qu'est-ce qui cause les problèmes ?	Que font les gens maintenant ?	Que pourrait-on faire ?
Faibles récoltes de maïs	Faible fertilité des sols Manque d'engrais	Achat d'engrais si le paysan a de l'argent	Obtenir un prêt pour acheter l'engrais Appliquer du fumier
Bas pris du maïs	Mauvaise qualité des grains Maïs pas bien séché	Décorticage à la main Séchage au soleil Stockage dans la maison	Acheter une décortiqueuse à maïs en groupe Sécher et stocker dans un entrepôt jusqu'à ce que le prix du marché monte
Un seul acheteur	Accord de non concurrence entre les acheteurs	Obligés de vendre à l'acheteur et de prendre le prix offert	Vente regroupée Contacter d'autres acheteurs au téléphone Transporter jusqu'à la ville

IDENTIFIER DES SOLUTIONS POSSIBLES

Dans la 3^{ème} et la 4^{ème} colonne du tableau d'analyse des problèmes, les membres du groupe identifient ce qu'ils font actuellement pour tenter de surmonter le problème et trouvent des solutions possibles.

Les membres du groupe pourront peut-être appliquer individuellement certaines de ces solutions par leurs propres moyens. Par exemple, ils peuvent mettre du fumier sur leurs champs de maïs pour améliorer leur production de céréales.

Certaines solutions peuvent nécessiter la collaboration des membres du groupe. Par exemple, ils pourraient se mettre en contact avec une institution de microfinance pour obtenir un prêt de groupe afin de pouvoir acheter de l'engrais en gros.

Vous pouvez aider le groupe à trouver d'autres solutions de différentes manières :

Immédiatement

- En suggérant des solutions d'après votre **formation** et votre **expérience**.
- En suggérant des solutions que votre **projet peut appuyer**. Certains projets ont une certaine souplesse et peuvent apporter un appui divers, d'autres limitent l'appui des agents de terrain à des tâches particulières, comme l'épargne ou des contacts avec le marché.

En prenant plus de temps

- En mettant les paysans **en contact avec des personnes externes** qui ont les compétences et l'expertise nécessaire (comme des chercheurs ou d'autres agents de développement)
- En **organisant des visites** à des groupements de paysans pour qu'ils puissent voir comment d'autres paysans ont résolu un problème similaire.
- En aidant les paysans à **tester une nouvelle technologie** à petite échelle afin qu'ils puissent voir si elle répond à leurs besoins.

CLASSER LES PROBLÈMES ET LES SOLUTIONS PAR PRIORITÉ

Classer les problèmes par priorité. Il n'est pas possible de résoudre tous les problèmes à la fois. Aidez plutôt le groupe à choisir les problèmes qui ont la plus haute priorité et qu'il peuvent résoudre rapidement et facilement.

Aidez-les à classer par priorité les problèmes qu'ils ont indiqués dans le tableau d'analyse des problèmes. Puis, ils voteront pour ceux dont ils pensent qu'ils sont prioritaires (ou qu'ils peuvent être résolus plus facilement et rapidement). Conseillez-leur de choisir des problèmes faciles en premier : s'ils les résolvent, cela donnera au groupe la confiance qu'il faudra pour affronter des problèmes plus importants et plus difficiles.

Classer les solutions par priorité. Une fois qu'ils ont choisi un ou deux problèmes auxquels ils veulent d'attaquer, aidez-les à classer les solutions potentielles de la même façon. Certaines solutions seront réalisables, d'autres le seront moins. Le groupe devrait classer les solutions par priorité en fonction de leur bénéfice potentiel, des chances de réussite et du coût. Il devra ensuite choisir une ou deux solutions à mettre en pratique.

VÉRIFIER LA FAISABILITÉ

Rappelez au groupe d'établir des plans et de fixer des cibles qui sont **faisables**. Si le groupe est trop ambitieux, il est voué à l'échec et les membres seront déçus. Il vaut mieux commencer par des tâches et des cibles faciles puis de passer plus tard à de plus difficiles.

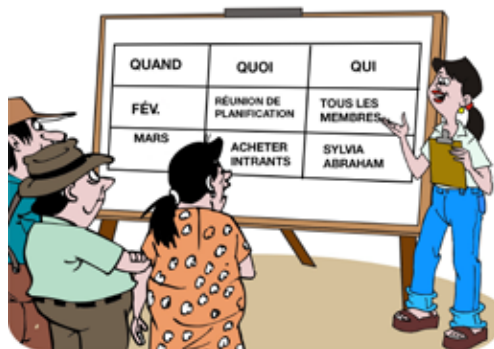
Rappelez-vous que ce n'est pas à vous de décider ce que le groupe doit faire. C'est au groupe de décider pour lui-même.



ÉLABORER UN PLAN D'ACTION

Le groupe doit maintenant planifier exactement comment faire ce qu'il veut faire. Il devra rédiger un plan indiquant les choses suivantes :

- **Date et heure.** La date à laquelle l'activité commencera, combien de temps elle prendra et quand elle se terminera.
- **Activités.** C'est ce que le groupe veut faire : Les activités spécifiques nécessaires pour mettre en œuvre les solutions.
- **Personne(s) responsable(s) et participants.** Les noms des personnes qui dirigeront les travaux et de tous ceux qui y participeront, avec leur rôle (par exemple « Claudia apportera le sable », « Tom offrira des rafraîchissements »).
- **Lieu** où les activités vont se passer.
- **Les intrants nécessaires.** L'argent, les matériaux, la main d'œuvre et les autres intrants nécessaires.
- **Budget.** Une bonne estimation des coûts ou des ressources nécessaires pour réaliser les activités et d'où viendront les ressources pour les mettre en œuvre.
- **Détails.** Toute autre information nécessaire.
- **Suivi.** Comment vérifier que le travail avance ? Et si ce n'est pas le cas, pourquoi.



ÉLABORER UN PLAN

En notant le plan sous forme de tableau ou de calendrier, on est sûr de ne rien oublier. (Tableau 21).

TABLEAU 21. EXEMPLE DE PLAN D'ACTION

Problème : Production de légumes

Solution : Acheter des semences améliorées et appliquer de l'engrais

DATE	ACTIVITÉS	PERSONNES RESPONSABLES	PARTICIPANTS	LIEU	INTRANTS NÉCESSAIRES	BUDGET	DÉTAILS
Quand ?	Quoi ?	Qui gère ?	Qui le fait ?	Où ?	Avec quoi ?	Combien ?	
15 fév.	Réunion de planification de la production	Abraham	Tous les membres	Salle municipale			Planifier la production pour la prochaine saison. Déterminer quels sont les intrants nécessaires
22 fév.	Négocier le prêt	Sylvia, Abraham		Banque		¢5000	Négocier le prêt pour les intrants
1er mars	Acheter les semences et l'engrais	Sylvia, Abraham	George	Fournisseur d'engrais	Prêt de banque	¢7000	Acheter les intrants en gros
2-10 mars	Distribuer les intrants	Mary, Abdallah	Tous les membres	Grange de Mary	Camionnette de George		Prendre note des quantités distribuées

FIXER DES CIBLES

Pour chaque type d'activité, le groupe devrait se fixer des cibles.

- Pour une **entreprise de ponte** : Combien de poules veulent-ils élever ? Combien d'œufs envisagent-ils de produire quotidiennement ?
- Pour un **moulin à grain** : Combien de sacs de maïs veulent-ils moulinner en une semaine ?
- Pour un **projet de contrôle de l'érosion** : Quelle zone de la colline veulent-ils terrasser ? Combien de mètres de terrasse veulent-ils construire ?
- Pour un **plan d'épargne et de prêts** : Combien d'épargne veulent-ils accumuler ? Combien de prêts, et de quel montant, veulent-ils distribuer ? Quel taux d'intérêt vont-ils demander ?



Les cibles doivent être ambitieuses, mais réalisables. Si la cible est trop élevée, le groupe sera déçu de ne pas l'atteindre. Si la cible est trop basse, elle ne permettra pas au groupe de faire les bénéfices qu'il est capable de faire.

Il est important de fixer des cibles, car cela fournit au groupe un but à viser. Le fait d'atteindre sa cible donne au groupe un sentiment de réussite. Et les cibles sont importantes pour le suivi et l'évaluation.

CIBLES SMART

Encouragez le groupe à se fixer des cibles SMART :

Spécifique : La cible doit dire exactement ce qui doit être fait.

- **Oui** : Le groupe construira des barrages de contrôle et plantera des arbres pour contrôler l'érosion sur le côté ouest de la vallée.
- **Non (trop vague)** : Le groupe contrôlera l'érosion dans la vallée.

Mesurable : La cible doit être indiquée en chiffres. Elle doit être facilement mesurable pour que le groupe sache s'il l'a atteinte.

- **Oui** : Nous vendrons 30 tonnes de maïs l'année prochaine.
- **Non (pas indiqué en chiffres)** : Nous vendrons beaucoup de maïs.

Atteignable : La cible doit être réaliste et dans les limites des capacités du groupe.

- **Oui** : Nous allons augmenter notre production de 25% l'année prochaine.
- **Non (trop ambitieux)** : Nous allons doubler notre production l'année prochaine.

En Rapport : La cible devrait être en rapport avec ce que le groupe veut réaliser.

- **Oui** : Nous allons planter des plantes fourragères pour nourrir nos chèvres.
- **Non (pas en rapport)** : Nous allons planter des plantes fourragères pour cultiver plus de maïs.

Limité dans le Temps : La cible devrait indiquer quand elle sera atteinte.

- **Oui** : D'ici avril 2015, chaque membre du groupe aura économisé 1000 ₣.
- **Non (pas de temps indiqué)** : Chaque membre du groupe économisera 1000 ₣.

INTERROGATION 11

Réponses à la fin du guide.

1. Grace conseille le groupe sur le plan d'action. Qu'est-ce que le groupe devrait faire en premier ? Et ensuite ?

Mettez les étapes dans le bon ordre

- A. Identifier des solutions possibles.
- B. Élaborer un plan d'action.
- C. Identifier et analyser les problèmes.
- D. Vérifier la faisabilité des activités.
- E. Classer les problèmes et les solutions par ordre de priorité.

2. Le groupe a identifié un ensemble de problèmes auxquels il est confronté. Comment Grace devrait-elle l'aider à décider de ceux auxquels s'attaquer ?

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. Elle le devrait leur dire quelles sont les principales priorités à son avis.
- B. Elle devrait leur conseiller de consulter des experts.
- C. Elle devrait donner la liste des problèmes aux autorités villageoises et leur demander de décider.
- D. Elle devrait faire voter les membres du groupe sur les priorités qu'ils pensent être les plus importantes.

3. Un plan d'action comprend plusieurs éléments : les activités, les dates et le budget. Que doit-il comporter d'autre ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Les personnes qui gèreront et feront le travail.
- B. Le lieu.
- C. Les raisons de faire cette activité.
- D. Les intrants nécessaires.

4. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso (un groupe de 30 petits paysans) envisage diverses activités. Lesquelles sont faisables pour le groupe ?

Sélectionnez les deux options les plus réalistes.

- A. Mettre au point une nouvelle variété de maïs qui donne de meilleurs rendements.
- B. Vendre le maïs directement à un exportateur.
- C. Vendre le maïs en gros à un commerçant.
- D. Installer un moulin pour moudre le maïs et le transformer en farine.

5. Le groupe a trouvé quelques cibles mais il a oublié quelques éléments importants. Suggérez des manières dont ils pourraient améliorer chaque cible.

Reliez l'amélioration proposée à la cible correspondante.

CIBLE	AMÉLIORATION
A. Nous vendrons 10 tonnes de maïs...	1. ...par semaine et nous la prêterons avec un intérêt de 10% par mois.
B. L'année prochaine, nous augmenterons notre production d'œufs ...	2. ...par an pendant les 5 prochaines années.
C. Nous contrôlerons l'érosion...	3. ...de 25%.
D. Chaque membre paiera une cotisation de 30¢...	4. ...en semant de l'herbe et en plantant des arbres.

6. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso s'est fixé la cible suivante : « Nous augmenterons notre revenu de 30% en vendant le maïs en gros. » Ils ont demandé à Grace de dire si la cible était SMART. Que dit-elle ?

Sélectionnez la meilleure réponse

- A. Spécifique : La cible devrait être plus spécifique.
- B. Mesurable : La cible ne peut pas être mesurée.
- C. Atteignable : La cible n'est pas à votre portée.
- D. En rapport : La cible n'est pas en rapport avec votre problème.
- E. Limitée dans le temps : Vous devez dire quand vous voulez réaliser ceci.

EXERCICE 11A. TABLEAU D'ANALYSE DE PROBLÈMES

Cet exercice aide le groupe à analyser ses problèmes et à trouver des solutions.

OBJECTIFS

- Permettre au groupe d'analyser ses problèmes, de les classer par ordre de priorité et de décider de solutions

PARTICIPANTS

- Membres du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Feuilles de tableau de conférence ou grandes feuilles de papier, marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une liste des problèmes et des solutions, classés par priorité

TEMPS NÉCESSAIRE

- 1 heure

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux participants de citer les principaux problèmes auxquels ils sont confrontés en agriculture (ou dans votre champ d'intervention). Leur demander d'être aussi précis que possible. Noter ces problèmes dans la colonne 1 sur un tableau de conférence (cf. le tableau à la page suivante). On aura peut-être besoin de plusieurs feuilles pour noter tous les problèmes.
2. Pour chaque problème, leur demander ce qui le cause. Un problème peut avoir plusieurs causes

(par ex. des faibles rendements peuvent être causés par une faible fertilité du sol ou par de mauvaises semences). Noter les causes dans la colonne 2, à côté du problème correspondant.

3. Maintenant, demander aux participants de classer les problèmes par importance. Donner une voix à chaque participant et noter le nombre de votes pour chaque problème.
4. Pour les trois problèmes prioritaires, demander aux participants ce qu'ils font actuellement pour tenter de le surmonter (par ex. appliquer de l'engrais pour améliorer la fertilité du sol). Le noter dans la colonne 3.
5. Toujours pour les trois problèmes prioritaires, demander aux participants de suggérer d'autres manières dont ils pourraient résoudre chaque problème. Noter leurs réponses dans la colonne 4.
6. Leur demander de classer les solutions pour les trois problèmes prioritaires : laquelle est la plus faisable et la plus susceptible de produire des résultats.
7. Demander aux participants d'examiner leurs réponses et de choisir un seul problème sur lequel travailler en groupe (ils peuvent décider d'essayer plusieurs solutions à ce problème).

NOTES

- Assurez-vous que les opinions des hommes et des femmes, des jeunes et des vieux sont entendues. Si leurs opinions sont différentes, envisagez de leur demander d'identifier deux problèmes (au lieu d'un seul) à l'étape 7.
- Assurez-vous que les problèmes sont en rapport avec votre projet et que les solutions sont faisables - le groupe devrait pouvoir les gérer lui-même, sans aide extérieure. Envisagez d'inviter des spécialistes à participer à la réunion pour conseiller le groupe sur les possibilités.

Analyse des problèmes

PROBLÈMES		CAUSES		CLASSEMENT DU PROBLÈME		SITUATION ACTUELLE ?		SOLUTIONS POSSIBLES		CLASSEMENT DE LA SOLUTION	
Quels sont les problèmes ?		Qu'est-ce qui cause les problèmes ?		Nombre de voix		Que font les gens maintenant ?		Que pourrait-on faire ?		Nombre de votes	

EXERCICE 11B. PRÉPARER UN PLAN D'ACTION

Cet exercice guide le groupe pour planifier ce qu'il peut faire pour résoudre le problème prioritaire qu'il a choisi.

OBJECTIFS

- Permettre au groupe de préparer un plan d'action pour ses futures activités

PARTICIPANTS

- Membres du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Tableau de conférence ou grandes feuilles de papier, marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Un plan d'action accepté pour résoudre un des problèmes prioritaires du groupe

TEMPS NÉCESSAIRE

- 1 heure

PRÉPARATION

- Exercice 11a

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Rappeler aux participants le problème prioritaire et les solutions qu'ils ont identifiées dans l'Exercice 11a.
2. Leur demander quelles actions concrètes ils devront entreprendre pour commencer à travailler à la première solution. Noter les actions sur un tableau de conférence.
3. Écrire le problème et la première solution en haut d'une nouvelle feuille du tableau de conférence (cf. tableau page suivante).
4. Leur demander de mettre les actions en ordre, en commençant par ce qu'ils devraient faire en premier. Les noter dans la colonne 2 du tableau.
5. Voir chacune des actions une à la fois. Quand devrait-elle être réalisée ? Qui a la responsabilité de la gérer ? Qui y participe ? Où cela devrait-il être fait ? Quels intrants et quel budget faut-il ? Noter ces éléments dans les colonnes correspondantes du tableau.
6. Quand le tableau est complet, répéter l'activité pour les autres solutions à ce problème puis pour les autres problèmes prioritaires.
7. Inviter tout le groupe à accepter les plans terminés.

NOTE

Une fois que les participants ont compris ce qu'il faut faire, vous pouvez les diviser en plus petits groupes dont chacun travaillera sur un ensemble différent d'activités. Donnez-leur suffisamment de temps pour finir leurs plans puis demandez à chaque groupe de faire un rapport en plénière. Invitez les participants à commenter et à proposer des améliorations pour chaque ensemble de plans puis invitez la plénière à se mettre d'accord sur chacun d'eux.

Préparation de plan d'action

Problème :

Solution :

DATE	ACTIVITÉS	PERSONNES RESPONSABLES	PARTICIPANTS	LIEU	INTRANTS NÉCESSAIRES	BUDGET	DÉTAILS
Quand ?	Quoi ?	Qui gère ?	Qui le fait ?	Où ?	Avec quoi ?	Combien ?	

LEÇON 12. METTRE EN ŒUVRE LES ACTIVITÉS

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Décrire comment mettre en œuvre le plan.
- Décrire comment résoudre les problèmes qui se présentent.

METTRE EN ŒUVRE LES ACTIVITÉS

Tout a été planifié et les gens savent ce qu'il faut faire. Tout ce qu'il faut, maintenant, c'est mettre le plan en œuvre. Facile, n'est-ce pas ?

Malheureusement, non : Ça ne sera probablement pas si facile. Cette leçon traite des aspects suivants :

- Attribuer des tâches et des responsabilités
- S'assurer que le plan est suivi
- Organiser des réunions de coordination
- Régler les problèmes

ATTRIBUER LES TÂCHES ET LES RESPONSABILITÉS

Pour chaque tâche, il doit y avoir une personne responsable de veiller à sa réalisation. Si ce n'est pas encore prévu dans le plan d'action, il faut l'organiser. La charge de travail doit être équitablement partagée et chaque personne devrait être satisfaite de ses tâches et du moment où elle doit les réaliser.

Pour les tâches régulières, le groupe peut préparer un tableau de service montrant qui est responsable de la tâche un jour donné (Tableau 22). Les membres peuvent échanger les tâches ou les dates, mais ils sont tenus d'informer la personne en charge pour éviter les malentendus.

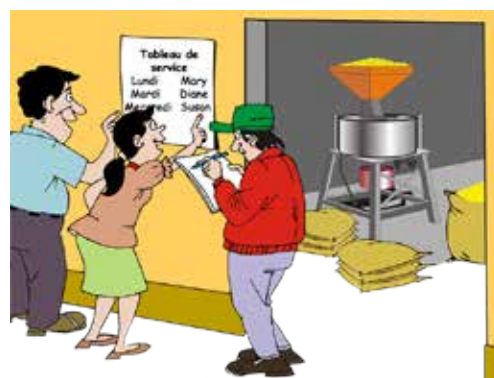


TABLEAU 22. TABLEAU DE SERVICE AU MOULIN À MAÏS

PERSONNE RESPONSABLE		Susan (téléphone 0123 456 7890)
JUILLET	MEMBRES DE SERVICE	TÂCHES PARTICULIÈRES
Lundi 3	Mary, Abraham	
Mardi 4	Diane, Narayan	Entretien de la machine
Mercredi 5	Susan, Abdallah	Achat du carburant
Jeudi 6	Theresa, George	
Vendredi 7	Godfrey, Henrietta	Nettoyage du bâtiment

S'ASSURER QUE LE PLAN EST SUIVI

Une personne du groupe doit s'assurer que le plan d'action dans son ensemble est suivi. Il peut s'agir du président, ou (en fonction des tâches) du coordinateur de la production ou du coordinateur de la commercialisation. Le groupe devrait se réunir régulièrement pour coordonner les activités et de se mettre d'accord sur les modifications nécessaires.

Les membres doivent savoir qui doit faire quoi, quand le faire et comment le faire. Il est facile d'oublier des choses, donc il peut s'avérer nécessaire de leur rappeler un travail particulier. Le coordonnateur de la tâche ou le secrétaire pourrait le faire.

Pour les travaux qui exigent des compétences particulières, le groupe doit faire en sorte d'avoir un expert dans cette compétence sous la main. Par exemple :

- **Pour des personnes qui exploitent un moulin :** Comment faire fonctionner l'équipement
- **Pour les membres qui vendent des produits à un étal de marché :** Quels prix demander et comment enregistrer le revenu.
- **Pour une équipe de travail qui plante des arbres :** Comment planter les arbres à la bonne profondeur et avec le bon espacement



ORGANISER DES RÉUNIONS DE COORDINATION

Le groupe (ou le sous-groupe chargé de la tâche) devra tenir des réunions régulières pour coordonner les activités. Celles-ci devront se concentrer sur la tâche à accomplir et veiller à ce qu'elle soit réalisée sans difficulté et avec efficacité.

Les réunions peuvent être informelles, mais elles doivent tout de même suivre une procédure établie, comme c'est le cas pour les réunions régulières du groupe (voir la Leçon 8 Organiser des réunions). Il faut prendre note des décisions pour pouvoir s'en souvenir.

À chaque réunion, les membres devront faire une liste des autres actions à entreprendre et de qui doit faire quoi.



LEADERSHIP

Concevoir une vision et planifier des activités sont des activités passionnantes pour les membres du groupe. Mais quand on arrive aux activités normales, de tous les jours, cela devient moins intéressant. Les gens peuvent commencer à se disputer au sujet d'erreurs et de responsabilités. Ils commencent à se plaindre du travail, à bâcler leur travail ou à ne plus être intéressés et à laisser tomber.

Un **bon leadership** est particulièrement important à ces moments-là. Un bon leader :

- **Inspire** les membres à continuer à travailler à des tâches ennuyeuses et inintéressantes, alors que la récompense est encore loin.
- **Rappelle** aux gens les objectifs et la nécessité d'être assidu et de travailler dur pour les atteindre.
- **Dirige** en montrant l'exemple, avec enthousiasme et en travaillant dur. Les membres du groupe vont probablement copier ce que **fait** un chef paresseux, pas ce qu'il **dit**.
- **Veille** à ce que les membres continuent à prendre les décisions et à se sentir responsables de la réussite de l'activité.
- **Résout** les problèmes et les différends avant qu'ils ne dégénèrent.

GÉRER LES PROBLÈMES

Beaucoup de choses peuvent perturber le plan. Certaines d'entre elles peuvent être **sous le contrôle** du groupe :

- Si quelqu'un ne peut pas travailler parce qu'il est malade, un autre membre peut le faire à sa place.

D'autres peuvent **échapper au contrôle** du groupe :

- Le mauvais temps peut réduire les rendements ou perturber la récolte.

Dans les deux cas, les membres doivent trouver un moyen de résoudre le problème ou, au moins, de réduire son impact.

Si les membres ne peuvent pas trouver eux-mêmes une solution au problème, ils devront en référer au bureau du groupe, qui devra peut-être en référer au groupe dans son ensemble lors de la prochaine réunion.



TROUVER DES SOLUTIONS AUX PROBLÈMES

Les idées pour résoudre les problèmes peuvent provenir de nombreuses sources différentes

- **Agent de développement.** Vous pourrez peut-être proposer des solutions à partir de vos compétences et de votre expérience.
- **Connaissances locales.** Les membres du groupe possèdent peut-être déjà les compétences et les connaissances nécessaires. De nombreuses pratiques traditionnelles existent parce qu'elles ont été essayées et testées depuis de nombreuses années.
- **Membres innovants.** Dans chaque communauté, il y a quelques personnes qui aiment essayer de nouvelles idées. Le groupe devrait tirer parti de leurs compétences et de leur volonté de prendre des risques.
- **Visites réciproques.** Le groupe pourrait rendre visite à une communauté voisine pour voir comment elle gère un problème.
- **Spécialistes externes.** Le service de vulgarisation du gouvernement, les fournisseurs d'intrants, les commerçants, les chercheurs ou les agents de développement peuvent être en mesure d'aider.
- **Documents de référence.** Votre organisation a peut-être une bibliothèque de documents de référence contenant des informations ou des idées sur la façon de résoudre les problèmes.
- **Réseaux sociaux et internet.** Les smartphones et les ordinateurs permettent de consulter facilement des sites internet ou de demander des informations à d'autres personnes.
- **Formation.** Il est possible d'organiser un cours de formation spécial sur un sujet particulier.
- **Expériences.** Certains problèmes peuvent être résolus par des expériences menées par le groupe lui-même. Par exemple, les membres peuvent tester plusieurs variétés de cultures pour voir celles qui poussent le mieux sur un sol particulier.



L'important, c'est de reconnaître quand il y a un problème et d'agir pour le résoudre !

Reportez-vous au cours Promotion de l'innovation pour trouver d'autres idées sur la manière d'identifier et de résoudre les problèmes.

TENIR DES REGISTRES

Les registres sont un important outil de gestion. Ils indiquent ce qui a été fait, les intrants qui ont été utilisés, les quantités vendues et les résultats obtenus. Il est particulièrement important de tenir des registres sur les plans de travail et de commercialisation, les rentrées et les sorties d'argent et ce qui a été produit et vendu.

Vous pouvez aider les membres à décider ce qui doit être enregistré et suggérer des façons de le faire. Plus les registres sont simples et peu nombreux, mieux c'est.

Les registres sont particulièrement importants pour certains types d'informations.

- **Activités régulières.** Un élevage de poulets, par exemple, devrait avoir une liste indiquant si les poules ont été nourries chaque jour et combien d'œufs ont été pondus. Cela montre si des tâches particulières ont été réalisées ainsi que la quantité de nourriture utilisée. Une baisse de la production d'œufs peut indiquer un problème de santé des poules.
- **Activités impliquant beaucoup de monde.** Lorsque différentes personnes sont responsables de la réalisation d'une tâche des jours distincts, elles ont besoin d'un moyen de communiquer entre elles. Est-ce qu'un travail particulier a été achevé ? Quels ont été les problèmes rencontrés ? Que faut-il faire ensuite ?
- **Gestion d'articles non durables.** Le groupe doit faire le suivi des articles non durables tels que les engrais, les semences et les produits agrochimiques. Cela permet d'éviter le vol ou l'utilisation abusive et cela avertit le responsable du moment où il faut en racheter.
- **Comptabilité de l'argent.** Il est important de tenir des registres des rentrées et des sorties d'argent. Les registres financiers contribuent à assurer l'honnêteté des gens, à les protéger contre de fausses accusations et à veiller à ce que l'entreprise soit bien gérée.



TABLEAU 23. EXEMPLE DE REGISTRE POUR UNE ENTREPRISE DE PONTE

DATE	POULES	NOURRITURE	EAU	ŒUFS			COMMENTAIRES
				Réel	Prévu	Excès/ manque	
1er août	20	2 kg	✓	20	20	0	
2 août	20	2 kg	✓	17	20	-3	3 poules ont l'air malade
3 août	20	2 kg	✓	14	20	-6	5 poules ont l'air malade, yeux larmoyants. Voir avec vétérinaire !

Les registres sont également importants pour le suivi et l'évaluation. Nous verrons cela dans la prochaine leçon.

INTERROGATION 12

Réponses à la fin du guide.

1. Vrai ou Faux ? : « Un bon plan, c'est tout ce qu'il nous faut ! »

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. Vrai.
- B. Faux.

2. Les 30 membres du groupe Le Poulet Heureux sont divisés en cinq sous-groupes qui élèvent tous des poules pondeuses. L'une des membres d'un des sous-groupes est malade et ne peut faire le travail qui lui est attribué (ramasser les œufs et nourrir les poules). Que devraient faire les autres membres de son sous-groupe ?

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. Insister pour que la personne malade fasse son travail comme d'habitude.
- B. L'autoriser à rester chez elle mais ne pas faire son travail.
- C. Partager son travail entre les autres membres du sous-groupe.
- D. Signaler le problème à tout le groupe.

3. L'un des sous-groupes du groupe Le Poulet Heureux se rend compte que beaucoup de ses poules sont mortes. Que devrait faire le sous-groupe ?

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. Ignorer le problème et continuer comme d'habitude.
- B. Essayer de trouver la cause du problème et de le résoudre seul.
- C. Signaler le problème immédiatement au reste du groupe et discuter de solutions possibles.

4. Que devrait faire un dirigeant pour résoudre des problèmes ?

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. Se référer pour tous les problèmes à l'assemblée générale.
- B. Inspirer, aider les gens à trouver des solutions et montrer l'exemple.
- C. Ordonner aux membres de faire quelque chose de particulier.
- D. Demander l'aide du gouvernement local.

5. D'où peuvent venir les idées pour la résolution des problèmes ?

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. D'agents de développement et de conseillers gouvernementaux.
- B. Des membre eux-mêmes.
- C. De formations et d'expériences.
- D. Toutes les réponses ci-dessus.

6. Vrai ou Faux ? : Le groupe devrait tenir des registres complets et détaillés de tout ce qu'il fait.

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. Vrai. Il est important de tenir des registres complets.
- B. Faux. Le groupe devrait tenir des registres seulement pour les choses importantes.

EXERCICE 12. MISE EN ŒUVRE DES PLANS

Cet exercice aide les participants à identifier des problèmes couramment rencontrés dans la mise en œuvre de leurs plans et y trouver des solutions.

OBJECTIF

- Permettre aux participants de réfléchir à des problèmes qu'ils risquent de rencontrer et de trouver des manières de les éviter ou de les résoudre

PARTICIPANTS

- Membres du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une liste des problèmes que le groupe risque le plus de rencontrer et des suggestions pour les surmonter

TEMPS

- 1 heure

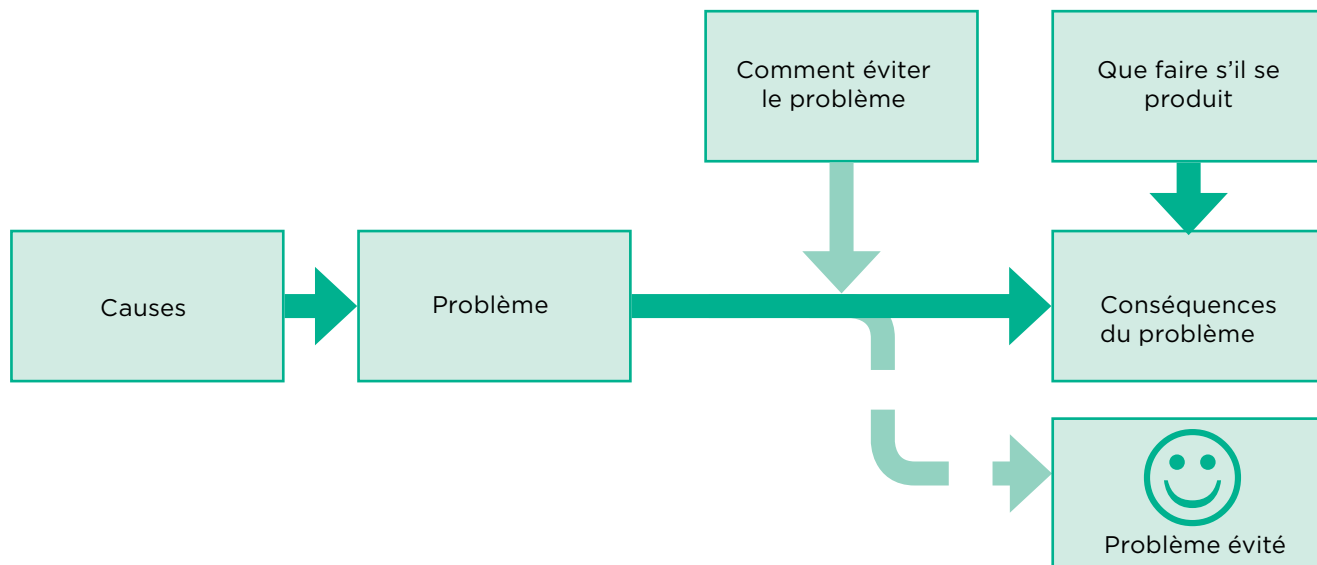
PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Rappeler aux participants les plans d'action qu'ils ont préparés. Leur demander de réfléchir à des choses qui pourraient mal se passer quand ils essaieront de mettre les plans en œuvre (par ex. mauvais temps, attaques de nuisibles, changements dans les prix, panne de véhicule, membres qui ne livrent pas la quantité prévue de produit à vendre, acheteur qui change d'avis...).
2. Demander aux participants de décider quels sont les 4-6 problèmes qui ont le plus de chances de se présenter.
3. Diviser les participants en 4-6 sous-groupes et demander à chacun d'entre eux de discuter de l'un des problèmes. Chaque sous-groupe devra :
 - Discuter de ce qu'est le **problème** et de ce qui pourrait le causer.
 - Décrire les **conséquences** du problème.
 - Penser à des manières **d'éviter** le problème.
 - Penser à ce qu'on peut faire s'il se **produit**.Ils peuvent utiliser le tableau à la page suivante pour organiser leurs idées.
4. Donner 30 minutes aux sous-groupes pour discuter de ces questions puis demander à chaque sous-groupe de rendre compte de sa discussion en plénière.
5. Inviter les participants à réfléchir à d'autres manières d'éviter ou de résoudre le problème.

Mise en œuvre des plans



PROBLÈME	CONSÉQUENCES DU PROBLÈME	CAUSES	COMMENT ÉVITER LE PROBLÈME	QUE FAIRE S'IL SE PRODUIT

LEÇON 13. SUIVI ET ÉVALUATION

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Mettre en place des mécanismes pour que le groupe puisse faire le suivi de ses propres activités (et que l'agent de terrain puisse faire le suivi du groupe).
- Citer des indicateurs que le groupe peut utiliser pour mesurer sa progression.
- Décrire comment les membres (et le groupe dans son ensemble) peuvent apprendre et améliorer la manière dont le groupe fonctionne.



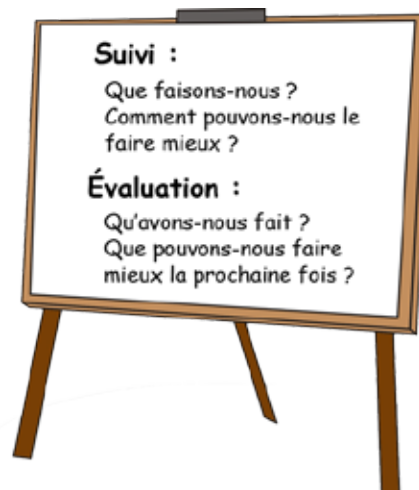
QUE SONT LE SUIVI ET L'ÉVALUATION ?

Le **suivi**, c'est :

- **Tenir des registres** : Tenir régulièrement des registres sur les décisions du groupe, ses actions et ses finances.
- **Comparer la progression aux plans** : Vérifier que les actions sont prises conformément au plan d'action.
- **Ajuster les activités en cours** pour qu'elles permettent d'atteindre les objectifs du groupe.

L'**évaluation**, c'est :

- **Revenir sur les activités passées** pour déterminer si le groupe a atteint ses objectifs.
- **Identifier des moyens d'améliorer** les activités futures.



SUIVI ET ÉVALUATION PARTICIPATIFS

Dans un groupement de producteurs, tous les membres sont responsables de la planification et de la mise en œuvre des activités. Tout le monde a donc aussi la responsabilité du suivi et de l'évaluation de ces activités. Cela permettra aux membres du groupe de résoudre leurs propres problèmes. C'est ce qu'on appelle **le suivi et l'évaluation participatifs**.

Les membres du groupe devront choisir eux-mêmes les domaines dont ils vont faire le suivi et l'évaluation. Ils devront recueillir les données eux-mêmes, analyser les résultats et utiliser ces résultats pour améliorer leur groupe.

Il est préférable de conserver les informations dans un seul cahier-registre afin d'éviter qu'elles ne soient perdues ou mélangées. Un simple cahier d'écolier, où l'on tracera des colonnes et des lignes, est suffisant. S'il y a plusieurs types de registres (par exemple pour la production du maïs et des œufs), ceux-ci peuvent être tenus dans des cahiers différents. Le secrétaire du groupe est normalement responsable de la tenue des registres.

CE QU'IL FAUT SUIVRE

De nombreux aspects du groupe et de ses activités peuvent être suivis :

- La présence et la participation aux réunions
- Le partage des responsabilités
- Les livres financiers
- La distribution des bénéfices
- Les progrès vers l'autonomie.

Il appartient aux membres du groupe de décider eux-mêmes quels aspects il leur serait utile de suivre et d'évaluer.



Ce qu'il faut suivre et évaluer dépend des plans et des cibles que le groupe s'est fixées. Pour chaque activité ou cible, aidez le groupe à sélectionner un ou plusieurs indicateurs (quelque chose qui peut être observé ou mesuré).) (Tableau 24).

Voir les autres cours de la série pour trouver des exemples de suivi pour des éléments particuliers.

TABLEAU 24. EXEMPLES DE QUESTIONS SIMPLES DE SUIVI ET ÉVALUATION

SI LE GROUPE A PRÉVU DE CONSTRUIRE UN CANAL D'IRRIGATION :			
Est-ce qu'il a effectivement été achevé ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Est-ce qu'il est utilisé ?	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
Est-ce que l'eau arrive jusqu'aux champs ?	<input type="checkbox"/> Oui, tous	<input type="checkbox"/> Oui, mais pas tous	<input type="checkbox"/> Non
SI LE GROUPE GÈRE UNE ENTREPRISE :			
Combien de kilos de produit a-t-il vendu ?	Kg:		
Combien de bénéfice a fait l'entreprise ?	\$:		
QUAND LE GROUPE SE RÉUNIT ...			
Combien de membres ont assisté à la dernière réunion ?	Hommes :	Femmes :	





COMPARAISON DE LA PROGRESSION ET DES OBJECTIFS

Lors de la préparation du plan d'action, le groupe aura fixé des cibles pour chaque activité qu'il envisage de faire. Aidez le groupe à élaborer des tableaux simples pour suivre les progrès et les problèmes.

- Notez les plans pour une période donnée dans la première colonne.
- Rencontrez les membres une nouvelle fois à la fin de la période. Notez la date de la réunion de suivi en haut de la deuxième colonne.
- Demandez aux membres s'ils sont satisfaits ou non des résultats de chaque tâche planifiée. Discutez des problèmes et des contraintes rencontrés.
- Une fois que les membres sont d'accord sur les résultats, demandez-leur de dessiner dans la troisième colonne un symbole (par exemple, un « smiley ») représentant leur appréciation.
- Discutez de ce qu'ils peuvent faire différemment la prochaine fois.

Le Tableau 25 donne un exemple d'un tableau de ce type.

TABLEAU 25. TABLEAU DE SUIVI POUR L'ACHAT ET LA VENTE DE POULETS

TÂCHES	RÉSULTATS	NOTE	COMMENTAIRES
(Août-septembre)	(au moment de la réunion de suivi du 1er octobre)		
Acheter 100 poulets	Achetés		
Vacciner les nouveaux poulets	50 vaccinés		Pénurie de vaccins
Vendre 100 poulets	80 vendus		
Faire 2 réunions	Réunions tenues		Seulement 5 membres présents sur 9

ÉLÉMENTS DU SUIVI

Nous avons déjà vu un exemple du suivi : l'élevage de poulets dans la leçon précédente (Tableau 26). Cela comprend les éléments de suivi suivants :

- **L'enregistrement** régulier des informations (chaque jour)
- Le suivi du **nombre de poules** (est-ce que certaines sont mortes ou ont été volées ?)
- Le suivi des **intrants** en eau et en nourriture
- Le suivi des **résultats** (le nombre d'œufs produits)
- Une **comparaison** du résultat réel et de la **cible** (20 œufs par jour)
- Une recommandation quant aux **mesures à prendre** pour résoudre un problème (vérifier avec le vétérinaire).






TABLEAU 26. EXEMPLE DE REGISTRES POUR UNE ENTREPRISE DE PONTE

DATE	POULES	NOURRI-TURE	EAU	ŒUFS			COMMENTAIRES
				Réel	Prévu	Excès/ manque	
1er août	20	2 kg	✓	20	20	0	
2 août	20	2 kg	✓	17	20	-3	3 poules ont l'air malade
3 août	20	2 kg	✓	14	20	-6	5 poules ont l'air malade, yeux larmoyants. Voir avec vétérinaire !

UTILISATION D'UN CALENDRIER POUR ENREGISTRER LES INFORMATIONS

Pour certains types d'activités, un **calendrier** peut être une bonne manière d'enregistrer ce qui s'est passé. Le Tableau 27 montre comment un groupe de producteurs d'œufs pourrait enregistrer le nombre d'œufs produits et vendus quotidiennement. Le nombre d'œufs peut être additionné à la fin de chaque semaine et de chaque mois.







TABLEAU 27. CALENDRIER HEBDOMADAIRE POUR ENREGISTRER LA PRODUCTION ET LES VENTES D'ŒUFS

		LUNDI	MARDI	MER-CREDI	JEUDI	VEN-DREDI	SA-MEDI	DI-MANCHE	
		5 janv.	6 janv.	7 janv.	8 janv.	9 janv.	10 janv.	11 janv.	Semaine
Produits		35	34	37	32	35	36	34	243
Cassés		1			2				3
Consommés		6	6	6	6	6	6	6	42
Vendus		28	28	31	24	29	30	28	198
Revenu		¢84	¢84	¢93	¢72	¢87	¢90	¢84	¢594

SYNTHÉTISER LES INFORMATIONS

À la fin de chaque semaine (ou mois ou période de production), les données peuvent être synthétisées pour faciliter la constatation des tendances, la distribution des bénéfices et la planification pour l'avenir. Le Tableau 28 présente une synthèse des œufs vendus chaque mois et de la somme d'argent qui peut être distribuée à chacun des membres du groupe.

TABLEAU 28. REGISTRE DES ŒUFS PRODUITS ET VENDUS

		JANV.	FÉV.	MARS
Œufs produits		1,295	1,341	1,348
Cassés		2	0	3
Consommés		228	276	252
Vendus		1,065	1,065	1,093
Revenu des ventes		¢3,000	¢3,600	¢3,600
Revenu par membre		¢500	¢600	¢500

UTILISER DES SYMBOLES AU LIEU DE CHIFFRES

Les membres n'ayant reçu que peu ou pas d'éducation formelle peuvent avoir des difficultés à utiliser des chiffres pour faire le suivi des activités. Ils peuvent utiliser à la place de petits dessins ou des symboles. (Tableau 29). Vous pouvez utiliser des « smileys » ou des chiffres pour mesurer la satisfaction (Tableau 30).

TABLEAU 29. UTILISER DES DESSINS ET DES SYMBOLES












SYMBOLES		CHIFFRES	
Œufs produits		1	
Cassés		2	
Consommés		3	
Vendus		4	
Revenu des ventes		5	
Revenu par membre		10	
		12	

TABLEAU 30. MESURER LA SATISFACTION

VISAGES SOURIANTS ET TRISTES	
Échelle de 5 points	
	très mécontent
	mécontent
	neutre
	content
	très content

ÉCHELLE NUMÉRIQUE	
Échelle de 7 points	
1	très mécontent
2	mécontent
3	plutôt mécontent
4	neutre
5	plutôt content
6	content
7	très content

AUTOÉVALUATION

Il n'est pas facile pour les gens de s'autoévaluer. Mais il peut s'agir d'un exercice positif qui permet aux membres d'apprendre les uns des autres. Essayez d'utiliser des méthodes simples d'évaluation, que les membres peuvent utiliser eux-mêmes.

Une méthode consiste à poser une série de questions avec quatre réponses possibles (Tableau 31). Il est important que tous les membres soient d'accord sur la réponse finale. Une série de ces questions peut être utilisée pour mesurer les progrès du groupe au fil du temps. Le but de l'exercice est d'aider le groupe à s'améliorer et non pas de fournir des données pour d'autres. Les membres du groupe doivent donc se mettre d'accord entre eux pour choisir la réponse qui se rapproche le plus réponse de leur opinion.



TABLEAU 31. EXEMPLES DE QUESTIONS D'AUTOÉVALUATION

POUR MESURER	Le partage des responsabilités dans le groupe
QUE DEMANDER	Dans quelle mesure les responsabilités des activités du groupe sont-elles partagées ?
RÉPONSES POSSIBLES	3 = La plupart des membres ont une responsabilité en tant que membres du bureau, de comités, comme responsables d'une activité ou dans d'autres rôles. 2 = Beaucoup de membres ont une telle responsabilité 1 = Certains membres ont une telle responsabilité 0 = Seuls quelques membres ont de telles responsabilités.

POUR MESURER	Le partage du travail entre les membres
QUE DEMANDER	Comment le travail du groupe est-il partagé entre les membres ?
RÉPONSES POSSIBLES	3 = Le travail du groupe est partagé de manière claire et juste entre tous les membres. 2 = Le travail du groupe est fait par la plupart des membres 1 = Le travail du groupe est fait par quelques membres 0 = Le travail du groupe n'est pas partagé de manière claire ou juste.

REGARDER VERS LE PASSÉ ET REGARDER VERS L'AVENIR

Chaque année, le groupe devrait regarder vers le passé pour voir ce qu'il a fait puis regarder vers l'avenir. Certaines questions qu'ils pourraient poser :

- Sont-ils satisfaits des activités de l'année ? Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'est-ce qui s'est mal passé ? Est-ce que les membres souhaitent continuer ? Comment peuvent-ils améliorer leur travail ?
- Combien ont-ils gagné ? Combien doivent-ils réinvestir ? Que faut-il faire avec le solde ? Faut-il le répartir entre les membres ? L'épargner ?
- Quelles sont les perspectives pour l'année prochaine ? Que devraient-ils faire l'année prochaine ? Devraient-ils répéter les activités qu'ils ont faites cette année, les augmenter ou faire quelque chose de nouveau ?

Les réponses à ces questions aideront le groupe à planifier les activités de l'année suivante. Le groupe peut répéter les étapes des leçons 11 et 12 pour préparer les plans de l'année suivante.

ÉVALUER LES PRESTATAIRES DE SERVICES

Le groupe devra aussi évaluer les personnes et les organisations avec lesquelles il travaille et qui lui apportent des services. Ceux-ci comprennent les fournisseurs d'intrants, les services financiers, les négociants, les partenaires commerciaux et le promoteur du groupe ou l'agent de terrain.

Le groupe devra voir s'il est satisfait des services qu'il a reçus ou de la relation d'affaires dans laquelle était. Si ce n'est pas le cas, comment peut-on les améliorer ? Devrait-il chercher quelqu'un d'autre pour apporter ces services ?



INTERROGATION 13

Réponses à la fin du guide.

1. Lesquelles de ces activités font partie du suivi et lesquelles de l'évaluation ?

Reliez l'activité à la bonne catégorie.

ACTIVITÉ	CATÉGORIE
A. Tenir des registres	1. Suivi
B. Vérifier les progrès par rapport aux plans	2. Évaluation
C. Revenir sur les activités pour vérifier si elles ont atteint les objectifs du groupe	
D. Ajuster les activités en cours pour s'assurer que le groupe atteindra ses objectifs	
E. Identifier des manières d'améliorer les futures activités	

2. Le groupe Le Poulet Heureux tient des registres du nombre d'œufs produits et vendus pour que les membres sachent ce qu'ils ont produit et combien ils gagnent chaque semaine. Est-ce du suivi ou de l'évaluation ?

Sélectionnez la meilleure réponse

- A. Suivi
- B. Evaluation

3. À la fin de l'année, le groupe Le Poulet Heureux additionne le nombre d'œufs produits et vendus. Il vérifie aussi la santé des poules et décide combien acheter de poules pondeuses l'année suivantes. Est-ce du suivi ou de l'évaluation ?

Sélectionnez la meilleure réponse

- A. Suivi
- B. Evaluation

4. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso réfléchit à la manière de faire le suivi de ses activités. Aidez-le à sélectionner les meilleurs indicateurs à enregistrer.

Lequel des éléments suivants n'est PAS un indicateur important ?

- A. Nombre de sacs de 50 kg vendus.
- B. Prix par sac.
- C. Revenu total reçu.
- D. Nombre de visiteurs dans les champs du groupe.
- E. Dépenses.

5. Le mois dernier, le groupe Le Poulet Heureux a vendu 1000 œufs pour 3 ¢ chacun mais la caisse ne contient que 2000 ¢ au lieu de 3000 ¢. Que devraient faire les membres ?

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. Rien.
- B. Ajuster les chiffres dans le registre des ventes.
- C. Demander aux membres de donner les 1000 ¢ manquants.
- D. Vérifier les calculs pour voir s'il y a des erreurs. Si les calculs sont corrects, essayer de trouver le voleur.

6. Vrai or Faux? « Le groupe ne devrait pas évaluer la performance de l'agent de développement. »

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. Vrai. La performance de l'agent de développement devrait être évaluée par ses superviseurs.
- B. Faux. Le groupe devrait évaluer la performance de l'agent de développement et transmettre les résultats à l'agence de développement.

EXERCICE 13. SUIVI

Cet exercice aide les participants à élaborer un système de suivi pour leurs activités.

OBJECTIF

- Élaborer un système de suivi participatif pour les activités du groupe

PARTICIPANTS

- Membres du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs, fiches

RÉSULTATS PRÉVUS

- Un ensemble de formulaires que le groupe peut utiliser pour le suivi

TEMPS

- 1 heure

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Diviser les participants en groupes d'environ 5-6 personnes. Leur demander de réfléchir à des **questions** auxquelles ils doivent répondre s'ils veulent savoir si le groupe et ses membres progressent. Demander aux groupes d'écrire les questions sur des fiches (une question par fiche) et de vous les donner.
2. En discussion plénière, regrouper les questions par sujets. Les reformuler si nécessaire pour les rendre plus claires. S'assurer que le groupe dans son ensemble s'accorde sur les questions.
3. Diviser les participants en nouveaux groupes d'environ 5-6 personnes. Demander aux groupes de trouver des **indicateurs** à mesurer pour répondre à chaque question.
4. Demander à un représentant de chaque groupe de présenter les résultats de leur travail. Noter la liste des questions et des indicateurs sur un tableau de conférence pour que tous puissent les voir.
5. Regarder les indicateurs et identifier ceux qui sont les plus adaptés et les plus faciles à mesurer : ils doivent être **SMART** : spécifiques, mesurables, atteignables, en rapport et limités dans le temps.
6. Diviser les questions et les indicateurs parmi les sous-groupes. Demander à chaque groupe de discuter de **comment** mesurer l'indicateur, **qui** devrait être responsable, **où** faire les mesures, **avec quoi** et **quand**. Ils devront écrire leurs décisions dans un tableau (cf. page suivante).
7. Quand les groupes ont rempli le plan de suivi, faire tourner les groupes pour que chaque groupe ait le plan d'un autre groupe en face de lui. Demander au nouveau groupe de discuter du plan, de l'examiner et, au besoin, de le réviser.
8. En discussion plénière, examiner les résultats des groupes.

Formulaire de suivi

QUESTION	QUOI ?	COMMENT ?	QUI ?	OÙ ?	AVEC QUOI ?	QUAND
Question clé à laquelle répondre	Indicateurs pour mesurer	Outils, méthodes pour collecter les informations	Qui a la responsabilité de la collecte et de l'analyse des informations	Emplacement de groupe ou individuel	Ressources dont on aura besoin	Dates, fréquence

4 Communication et développement de réseaux



Ce module décrit comment le groupe gère les relations entre ses membres et avec les personnes externes. Il comprend les leçons suivantes :

- Leçon 14 : Conflits et négociation
- Leçon 15 : Communication
- Leçon 16 : Aider les groupes à se développer
- Leçon 17 : Associations de second niveau.

À la fin de ce module, vous aurez appris comment aider le groupe à :

- Éviter et gérer les conflits et gérer la communication
- Décider que faire s'il réussit.

PUBLIC CIBLE

Ce module cible les membres de l'équipe du projet. Les leçons sont conçues pour que vous puissiez les enseigner facilement aux paysans que vous servez.

LEÇON 14. CONFLIT ET NÉGOCIATION

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Expliquer pourquoi les conflits au sein du groupe peuvent être une bonne chose.
- Citer les cinq étapes de la négociation collaborative.
- Expliquer la différence entre un compromis et un consensus.
- Suggérer certaines choses auxquelles il faudrait penser quand on négocie avec les commerçants.

Cette leçon est basée sur un cours de l'Université Cornell sur la gestion des groupes, CRS (2010), Warner (2001) et Robbins et al. (2004).

LE CONFLIT EST NATUREL ET INÉVITABLE

Les désaccords et les conflits (que nous appellerons ici tous les deux « conflit ») sont une partie naturelle de toute organisation et même de la vie. Les gens ont des intérêts et des priorités différents. Ils peuvent être en concurrence pour des ressources comme les pâturages, l'eau d'irrigation ou le droit de ramasser du bois. Ils peuvent être en désaccord sur les activités à entreprendre, la manière de les gérer et le partage des bénéfices. Ils peuvent se soupçonner les uns les autres de profiter de la bonne volonté et du travail acharné des autres et de contribuer moins que leur juste part. De tels sentiments peuvent être très nuisibles.

LE CONFLIT PEUT ÊTRE UNE BONNE CHOSE

Mais une certaine dose de conflits ou de tension créative peut être **bonne pour le groupe**. Si les gens ont des opinions différentes – et sont prêts à les exprimer – le groupe a plus d'options à sa disposition. Il peut peser les options et choisir la meilleure.

La question n'est donc pas comment faire pour éliminer le conflit, mais comment :

- **Le gérer** pour qu'il ne nuise pas au fonctionnement et à la dynamique du groupe
- **Le contrôler** pour que le groupe dans son ensemble en bénéficie.

TYPES DE CONFLIT

Le promoteur du groupe devra peut-être aider les groupes à surmonter deux types de conflits :

- Des **conflits internes** entre les membres du groupe
- Des **conflits externes** entre le groupe et d'autres parties (comme les partenaires d'affaires ou d'autres groupes).

Des conflits peuvent survenir dans de nombreux domaines différents et avoir de nombreuses causes différentes.

- Ils peuvent être **simples** (un désaccord sur le prix d'un produit) ou **complexes** (des droits fonciers discutés).
- Ils peuvent avoir une longue **histoire** (une querelle entre voisins) ou surgir de nulle part.



- Ils peuvent être **insignifiants** (une dispute sur le nom du groupe) ou **importants** (à quoi le groupe devrait-il travailler ?).
- Ils peuvent impliquer deux **parties** ou plus (individus ou groupes ayant des positions différentes).

RÉSOUTRE LES CONFLITS

Il est de la responsabilité du **président** de résoudre les conflits au sein du groupe et entre les membres et les personnes extérieures.

Il peut être nécessaire de faire intervenir des personnes extérieures.

- **Le facilitateur ou promoteur du groupe.** Vous devrez peut-être intervenir pour aider à résoudre un conflit. Si vous le faites, essayez de faire en sorte que le groupe lui-même prenne autant de responsabilité que possible pour trouver une solution. Rappelez-vous : vous ne serez pas toujours là pour apporter de l'aide. Le groupe devra apprendre à surmonter seul ce genre de difficultés.
- **Les chefs traditionnels.** Dans certaines sociétés, les chefs traditionnels jouent un rôle important dans la résolution des conflits. Ne manquez pas de les impliquer si c'est le cas.
- **Des spécialistes de la résolution des conflits.** Si les chefs ne peuvent pas résoudre des conflits récurrents, il peut être nécessaire de faire appel à un professionnel extérieur spécialisé dans la médiation. Ce spécialiste pourra peut-être apporter une formation aux chefs concernés.
- **Voies légales.** Il s'agit d'un dernier recours. Les actions en justice et les conseils juridiques sont coûteux et prennent beaucoup de temps. Ils apporteront sans doute une solution que tout le monde devra accepter mais pourront exacerber le ressentiment et entraîner l'éclatement du groupe.



LA NÉGOCIATION SUR LA BASE DU POUVOIR

Les négociations sont souvent abordées d'un **point de vue de pouvoir**. La partie au pouvoir fait tout son possible pour arriver à ses fins. Cela fait qu'une partie est satisfaite, mais que l'autre est frustrée. Le conflit demeure et réapparaîtra sûrement.

C'est mauvais pour un groupe de paysans qui repose sur la bonne volonté réciproque et le sentiment de l'intérêt commun. Si les membres les plus puissants du groupe gagnent toujours, alors les personnes moins puissantes cesseront de coopérer. Cela peut compromettre le bon fonctionnement du groupe et celui-ci peut même se diviser.



NÉGOCIATION COLLABORATIVE

La négociation collaborative vise à aboutir à un accord où **tout le monde gagne** et où personne ne perd. Toutes les parties expliquent et justifient leurs intérêts, proposent des solutions satisfaisantes et sont prêtes à renoncer à certains de leurs intérêts (mais pas tous). La communication joue un rôle très important. Le processus de négociation implique une discussion et une atténuation des tensions.

Dans les négociations collaboratives, toutes les parties acceptent de faire des concessions. Mais ces concessions permettent de maximiser le bénéfice global, de résoudre le conflit et de créer un précédent positif pour l'avenir.



FACILITATION

La négociation collaborative peut se mener avec ou sans facilitateur neutre. Voici trois modèles de base :

NÉGOCIATION DIRECTE EN FACE À FACE

Il n'y a pas de facilitateur. Une ou plusieurs des parties comprennent les principes et les pratiques de recherche de consensus et ont entrepris l'analyse de conflit nécessaire.

FACILITATION PARTIELLE (INTERMÉDIAIRE)

L'une des parties facilite les négociations entre elle-même et les autres parties. Ce facilitateur peut être considéré comme partial envers une cause ou une autre mais il est néanmoins accepté par tous. Les options pour la gestion du processus comprennent :

- **Par rotation, facilitation un à un :** Le facilitateur négocie avec une partie à la fois.
- **Atelier :** Toutes les parties négocient ensemble, encadrées par le facilitateur.
- Une combinaison des options ci-dessus.

FACILITATEUR TIERS IMPARTIAL

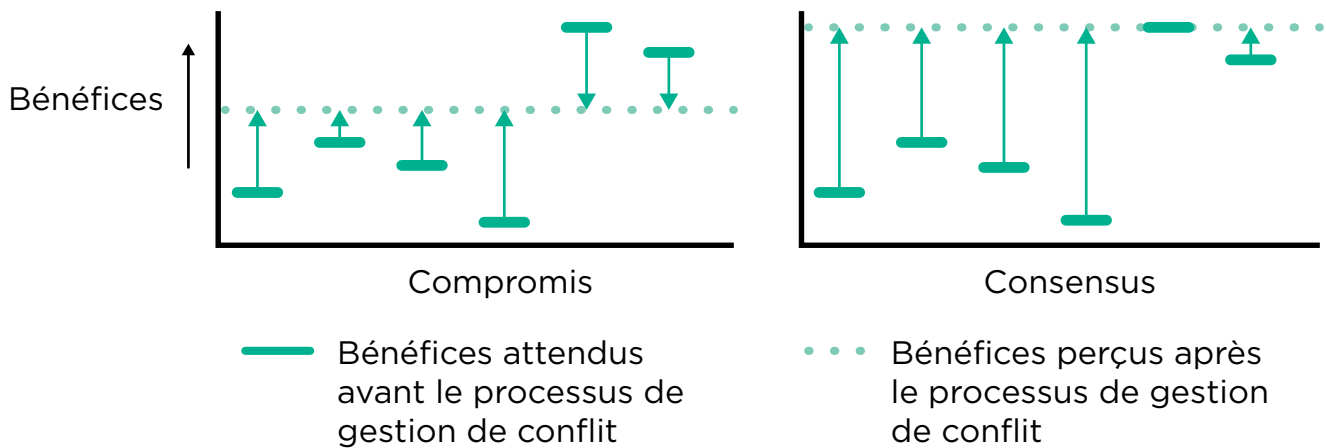
Les parties conviennent de permettre à un facilitateur neutre de faciliter les négociations. Cette personne peut être connue des parties (interne au groupe) ou inconnue (externe). Les mêmes options s'appliquent pour la gestion du processus.

CINQ ÉTAPES D'UNE NÉGOCIATION RÉUSSIE

La **négociation collaborative** comprend cinq étapes :

1. **Analyser la situation.** Avant de commencer la négociation, analysez ce que les différentes parties veulent obtenir ainsi que les objectifs et les stratégies qui seront adoptés. Identifiez des domaines où des concessions sont possibles (ou pas possibles) et où un compromis est possible. Les parties devraient essayer de trouver tout ce qu'elles peuvent sur les motivations et la situation de la partie opposée.
2. **Fixer les règles.** Les deux parties se concertent pour définir les règles de la négociation et les étapes à suivre. Elles discutent du calendrier, des négociateurs, des méthodes ou des problèmes.
3. **Expliquer les intérêts.** Les parties expliquent leurs propositions et leurs points de vue sur le problème. Elles clarifient, renforcent et justifient leurs exigences initiales. C'est une occasion d'échanger les informations et de justifier les intérêts, pas nécessairement de confronter l'autre partie.
4. **Négocier et se mettre d'accord.** Il s'agit d'une étape cruciale qui est souvent pleine de tension. Les parties donnent leurs propositions et leurs alternatives et tentent de parvenir à un accord. À cette étape elles doivent faire des concessions pour trouver une solution qui satisfera toutes les parties concernées.
5. **S'engager et formaliser l'accord.** L'étape finale est la formalisation de l'accord qui a été conclu par les deux parties. Les accords conclus sont généralement consignés dans un document officiel ou un contrat qui est signé par toutes les parties. Ce document garantit que les parties ne peuvent pas oublier les engagements pris et les aide à développer ce qui a été conclu.



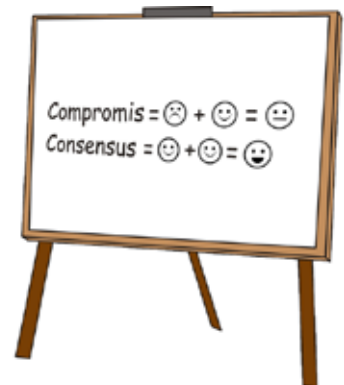


Le compromis n'est pas la même chose que le consensus

LE COMPROMIS, C'EST BIEN, LE CONSENSUS, C'EST MIEUX

Le compromis est différent du consensus.

- Dans un **compromis**, au moins une des parties doit renoncer à quelque chose : Celle-ci a donc l'impression qu'elle est perdante.
- Dans un **consensus**, on trouve une solution qui profite à toutes les parties. Tout le monde y gagne. C'est la solution gagnant-gagnant où tout le monde gagne et où personne ne perd.



UN EXEMPLE DE CONSENSUS

Le groupe Le Poulet Heureux voulait vendre des œufs à un commerçant de la ville. Les membres du groupe voulaient **4 ¢ par œuf pour 500 œufs par semaine**, mais le commerçant n'offrait que **3 ¢ par œuf**.

Ils pouvaient s'entendre sur **3,5 ¢ par œuf**, mais cela signifiait que les deux auraient à faire un **compromis** : le commerçant devrait payer plus que ce qu'il voulait et le groupe Le Poulet Heureux gagnerait moins que ce qu'il espérait. (Tableau 32).

TABLEAU 32. ARRIVER À UN CONSENSUS SUR LA COMMERCIALISATION DES OEUFS

	OEUFS/SEMAINE	PRIX PAR OEUF	TOTAL
Position initiale du commerçant	500	3¢	1,500¢
Position initiale du groupe Le Poulet Heureux	500	4¢	2,000¢
Compromis possible	500	3.5¢	1,750¢
Consensus accepté	600	3.5¢	2,100¢

Au lieu de cela, ils ont trouvé un **consensus** où tous les deux ont gagné : au lieu de 500 œufs, les producteurs d'œufs ont accepté de fournir **600 œufs** par semaine à un prix de **3,5 ¢**.

- Le commerçant était satisfait : il avait plus d'œufs à vendre en ville.
- Les producteurs gagnaient plus (2100¢) que s'ils avaient produit 500 œufs à 4¢ (2000¢).

Ce consensus a été possible, parce que le commerçant et le groupe ont tous deux réalisé qu'ils ne s'intéressaient pas vraiment au prix par œuf. Le commerçant s'intéressait au **nombre d'œufs** qu'il pouvait vendre. Le groupe Le Poulet Heureux s'intéressait à son **revenu total**.

LES AVANTAGES DE LA NÉGOCIATION COLLABORATIVE

Il y a toujours **diverses façons** de résoudre un conflit. Lorsque les parties concernées communiquent, se comprennent et essaient de tenir compte des intérêts de l'autre, elles peuvent parvenir à une solution mutuellement satisfaisante.

L'utilisation d'une approche collaborative pour régler les conflits peut être une occasion **d'améliorer le groupe**. Les groupes peuvent devenir plus forts lorsque des membres opposés par un conflit communiquent ouvertement entre eux et que chacun essaie de comprendre les points de vue, les intérêts et la situation de l'autre. Le groupe peut ainsi parvenir à un accord commun pour le conflit. Un accord commun est une solution qui soit satisfaisante (et transparente) pour la majorité des membres et non pour un petit nombre.

De bonnes **compétences en négociation** sont importantes au sein du groupe, pour les affaires et même à la maison. Les négociations selon une approche collaborative permettent d'obtenir des résultats sans perdants. Ces résultats, obtenus à travers des concessions et des compromis, constituent des précédents positifs pour l'avenir et peuvent maximiser la satisfaction globale (et le bénéfice) des parties.



NÉGOCIATION AVEC LES COMMERÇANTS

Les groupes qui commercialisent leurs produits devront négocier avec les commerçants les prix, la quantité et la qualité des produits, les dates de livraison, les modalités de paiement et de nombreuses autres questions.

Les **commerçants** connaissent beaucoup d'astuces qu'ils peuvent utiliser pour obtenir le maximum de bénéfice pour eux-mêmes. Ils peuvent ne pas dire la vérité sur le prix du marché. Ils peuvent prétendre que la qualité de la marchandise n'est pas aux normes. Ils peuvent menacer de ne pas faire d'affaires avec le paysan s'il n'accepte pas de baisser son prix. Ils peuvent s'entendre avec d'autres commerçants pour que tous les commerçants de la région offrent le même prix bas.

Mais les **paysans** ont aussi leurs propres astuces. Ils peuvent mettre les meilleurs produits en haut du sac et ceux de mauvaise qualité au fond. Ils peuvent ajouter des pierres ou du sable dans les sacs pour augmenter leur poids. Ils peuvent mélanger les produits de bonne qualité avec ceux ayant une qualité inférieure. Ils peuvent se mettre d'accord sur un prix avec un commerçant, puis vendre à quelqu'un d'autre. Ils peuvent accepter un crédit auprès d'un commerçant, puis refuser de rembourser le prêt.

Lorsque les deux parties utilisent de tels stratagèmes, elles ne se font plus confiance et chacune traite l'autre avec méfiance. Ce n'est pas une bonne base pour une relation commerciale durable.

Les deux parties devraient plutôt se rendre compte qu'elles pourraient bénéficier toutes les deux de la relation.



IDÉES POUR LES PAYSANS QUAND ILS NÉGOCIENT AVEC LES COMMERÇANTS

- **Procurez-vous des informations précises et actualisées** sur le marché et les prix. C'est de plus en plus facile avec les téléphones mobiles et les services d'information comme des émissions de radio.

- **Maintenez des contacts avec plusieurs commerçants** et vérifiez tous leurs prix et conditions avant d'accepter de vendre.
- **Ayez toujours des solutions de rechange** : vendre à quelqu'un d'autre, stocker le produit plutôt que de le vendre immédiatement, le transformer pour augmenter sa valeur.
- **Soyez un fournisseur fiable** : Une fois qu'un accord est conclu, il ne faut pas le rompre
- **Pensez à long terme.** Perdre sa réputation à long terme parce qu'on a rompu un accord est plus grave que ce que l'on gagne à court terme grâce à des prix élevés
- **Vendez en groupe en grandes quantités** plutôt qu'individuellement. Décidez en groupe à l'avance quelle quantité de produit vendre. Demander à chaque cultivateur de livrer à l'avance la quantité décidée dans l'entrepôt du groupe.
- **Vendez d'abord une partie.** Si le groupe n'est pas totalement satisfait du prix offert par un commerçant, vendez la moitié du stock à ce commerçant, puis cherchez un autre commerçant qui pourrait offrir un meilleur prix pour le stock restant.
- **Trouvez des moyens d'accroître la valeur.** Cherchez des façons de gagner plus en améliorant la qualité, en transformant le produit ou en produisant hors saison.
- **Recherchez des solutions gagnant-gagnant avec les commerçants.** Trouvez comment les paysans et le commerçant peuvent tous gagner.
- **Développez une confiance mutuelle entre les paysans et le commerçant.** Cela est plus facile si le groupe vend au même commerçant chaque année, au lieu de passer de l'un à l'autre.
- **Apprenez de vos erreurs.**



CONTRATS DE VENTE

Le groupement de producteurs peut conclure un contrat pour fournir un produit particulier à un commerçant. Le contrat précisera la quantité de produit, sa qualité, le prix, les dates de livraison, les modalités de paiement et d'autres détails. Le contrat devra être signé par le représentant du groupe et le commerçant, plus un témoin indépendant.

Le prix et la quantité peuvent être flexibles. Par exemple, le prix peut être fonction du prix du marché annoncé par un service d'information. La quantité peut varier entre un minimum et un maximum.

Un tel contrat permet aux paysans de planifier à l'avance plus facilement. Cependant il est inutile de conclure de tels contrats, si le commerçant n'est pas fiable ou s'il n'est pas possible de faire appliquer le contrat par la justice, facilement et sans trop de frais.

Le groupe doit être assez fort pour s'assurer que tous les membres respectent les termes du contrat. Si un membre ne fournit pas la quantité et la qualité convenues, il devra être sanctionné.

Tous ces contrats doivent prévoir une **clause de force majeure**. Celle-ci libère les paysans de leurs obligations contractuelles en cas de facteurs hors de leur contrôle, comme du mauvais temps ou des maladies des plantes.



INTERROGATION 14

Réponses à la fin du guide.

1. Vrai or Faux ? « Il vaut mieux que tout le monde dans le groupe soit d'accord tout le temps »

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. Vrai : L'harmonie est vitale pour que le groupe fonctionne bien.
- B. Faux : Des désaccords peuvent conduire à de meilleures solutions.

2. Qui a la responsabilité de résoudre les conflits à l'intérieur du groupe ?

Sélectionnez la bonne réponse.

- A. Le président.
- B. Le facilitateur ou le promoteur du groupe.
- C. Les chefs traditionnels ou les autorités villageoises.
- D. Les spécialistes de la résolution des conflits.
- E. La police et le système juridique.

3. Grace a écrit les étapes à suivre dans la négociation collaborative sur des fiches séparées. Elle demande au groupe de mettre les fiches dans le bon ordre.

Mettez les étapes dans le bon ordre.

- A. S'engager et formaliser l'accord.
- B. Analyser la situation.
- C. Expliquer les intérêts.
- D. Négocier et se mettre d'accord.
- E. Fixer les règles.

4. Grace est médiatrice dans un conflit entre le Groupe de commercialisation du maïs de Teso et un acheteur. L'acheteur dit que les sacs de maïs des paysans sont toujours trop légers. Les paysans disent qu'ils sont pleins. La récolte du maïs est dans 3 semaines. Que devrait faire Grace ?

Choisissez la meilleure réponse.

- A. Aider les paysans à acheter une balance pour peser leurs sacs.
- B. Proposer de jouer le rôle de juge impartial.
- C. Dire au commerçant que les paysans ont raison.
- D. Appeler le chef du village pour qu'il arbitre la dispute.

5. Les paysans comme les commerçants essaient parfois de se tromper mutuellement. Qui a des chances d'utiliser quelles astuces ?

Reliez l'astuce au groupe correspondant.

ASTUCE	QUI L'UTILISE QUELQUEFOIS
A. Ne pas venir chercher le produit récolté	1. Paysans
B. Mélanger des produits de qualité inférieure avec des produits de bonne qualité	2. Commerçants
C. Être en retard pour payer	
D. Ajouter des cailloux dans les sacs de céréales	
E. Vendre à quelqu'un d'autre malgré un accord préalable	
F. Exiger que les sacs soient trop remplis	

6. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso veut augmenter le revenu qu'il tire du maïs. Le commerçant moude actuellement le maïs du groupe et le vend comme aliment pour le poulets mais il veut plutôt produire de la farine. Laquelle des options ci-dessous avantagerait les deux côtés ?

Choisissez la meilleure réponse.

- A. Les paysans produisent et vendent plus de maïs.
- B. Les paysans exigent un prix plus élevé pour le maïs qu'ils vendent.
- C. Les paysans améliorent la qualité de leur maïs et le commerçant le paie plus cher.
- D. Le commerçant achète seulement aux paysans les grains de meilleure qualité.

EXERCICE 14. RÉSOUDRE DES CONFLITS

Cet exercice aide les participants à rechercher par consensus une solution gagnant-gagnant aux conflits. Il utilise un système de notation pour montrer le consensus (gagnant-gagnant), le compromis (gagnant-nul ou nul-nul) et les situations gagnant-perdant et perdant-perdant.

OBJECTIF

- Aider les participants à atteindre des solutions gagnant-gagnant pour les conflits.

PARTICIPANTS

- Membres du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Un bol de haricots secs ou de cailloux
- Un tableau de conférence et des marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Compréhension des différents résultats de la facilitation d'un conflit

TEMPS

- 1 heure

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux participants de penser à des conflits ou des disputes qu'ils ont rencontrés ou dont ils ont entendu parler, en lien avec l'agriculture (ou votre domaine d'intervention). Leur demander de décrire les deux côtés de la querelle aussi objectivement que possible. Noter le sujet et les positions des deux côtés sur un tableau de conférence.
2. Diviser les participants en petits groupes de 3 personnes chacun. Expliquer que, dans chaque trio, deux personnes (A et B) discuteront de deux points de vue opposés. La troisième personne (C) facilite un accord entre elles. Le facilitateur devra tenter d'aider les parties opposées à arriver à un accord qui soit à l'avantage des deux.
3. Affecter les rôles aux personnes A et B dans chaque trio (cf. page suivante).
4. Donnez 15 minutes aux trios pour tenter d'arriver à un accord.
5. Demander aux membres A et B de chaque trio de prendre un certain nombre de haricots dans le bol. Ils devront pour l'instant garder secret le nombre de haricots. Chaque personne devra prendre 3, 2 ou 0 haricots, selon qu'elle pense qu'elle a gagné, que c'était un nul ou qu'elle a perdu la négociation (cf. page suivante).
6. Demander au membre C de chaque trio de décrire brièvement le conflit à la plénière ainsi que l'accord auquel ils sont arrivés. Les membres A et B du trio révèlent alors combien de haricots ils ont. Noter ces nombres sur le tableau de conférence.
7. Animer une discussion sur les différents résultats. Lequel est le meilleur ? (6 haricots, ou consensus). Lequel est le 2ème ? (5 ou 4 haricots, ou le compromis). Lequel est le moins souhaitable ? Comment les trios sont-ils arrivés à l'accord ? Qu'a fait le facilitateur pour aider ? Qu'est-ce qui les a empêchés d'arriver à un accord ?

Résoudre des conflits



A : Paysanne : Ne veut pas que le canal traverse ses terres.

B : Chef communautaire : Veut construire un canal pour irriguer les terres du village



A : Paysanne 1 : Veut brûler le chaume dans ses champs

B : Paysanne 2 : Veut éviter que ses champs ne soient brûlés par le feu du champ voisin



A. Éleveuse : Veut faire paître ses animaux sur le terrain

B : Paysan : Veut cultiver le terrain



A : Paysan : Veut vendre les melons à 20 pièce

B : Commerçant : Veut acheter les melons 15 pièce



A : Productrice de maïs 1 : Veut que le groupe vende les grains aujourd'hui pour payer une urgence

B : Producteur de maïs 2 : Veut que le groupe garde les grains dans l'espoir que le prix monte

Notation



3 haricots s'il pense qu'il a gagné (que l'accord est à son avantage).



2 haricots s'il pense que c'était un nul.

0 haricot s'il pense qu'il a perdu (ou si on n'est pas arrivé à un accord).

Totaux



6 haricots en tout : les deux pensent qu'ils ont gagné (c'est la solution par consensus).



5 haricots en tout : l'un pense qu'il a gagné, l'autre que c'était un nul (compromis).



4 haricots en tout : les deux pensent que c'était un nul (aussi un compromis).



3 haricots en tout : l'un pense qu'il a gagné l'autre a perdu (gagnant-perdant).



2 haricots en tout : l'un pense que c'était un nul, l'autre qu'il a perdu (perdant-perdant).



0 haricots: personne ne pense qu'il a gagné ou on n'est pas arrivé à un accord (perdant-perdant).

LEÇON 15. COMMUNICATION

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Décrire comment communiquer à l'intérieur du groupe.
- Décrire comment communiquer avec les organisations partenaires (rapports, retour d'informations).
- Décrire comment faire du lobbying auprès des autorités gouvernementales.

Cette leçon est basée en partie sur un cours de l'Université Cornell sur la gestion des groupes et sur CRS (2010).



BONNE COMMUNICATION

La communication entre les membres est très importante. Une mauvaise communication peut causer des frictions et des malentendus, tandis qu'une bonne communication renforce les relations entre les membres. La communication doit être dans les deux sens : les chefs de groupes devraient discuter des affaires du groupe avec les membres et les membres devraient discuter librement avec leurs chefs. Travailler ensemble sur un pied d'égalité dans le groupe contribue à renforcer la confiance et la coopération. C'est ce qui permet au groupe de réussir.

Un groupement de producteurs a plusieurs **publics** importants (les personnes ou les groupes avec qui il veut communiquer):

- **Organisations influentes** : Le gouvernement (ministères concernés et autorités locales), les bailleurs de fonds et les appuis comme les ONG internationales et nationales.
- **Services financiers** : Les banques et les institutions de microfinance
- **Partenaires commerciaux** : Clients potentiels et actuels, commerçants, fournisseurs d'intrants
- **Pairs** : Les autres paysans et membres de la communauté, les membres potentiels, d'autres groupements de producteurs.
- **Internes** : Les membres du bureau et les membres du groupe lui-même.






DIFFÉRENTS PUBLICS, DIFFÉRENTS MESSAGES

Chacun de ces publics a des besoins et des intérêts différents (Tableau 33).

Lors de la communication avec chaque public, le groupe (ou les dirigeants responsables) doit se souvenir du type d'information dont a besoin ce public.

Cela **ne signifie pas** qu'il faut dire au public ce qu'il veut entendre. Par contre, cela signifie qu'il faut réfléchir aux besoins du public et s'assurer que les messages correspondent à ces besoins

TABLEAU 33. DIFFÉRENTS PUBLICS, DIFFÉRENTS BESOINS D'INFORMATION

CES PUBLICS...	VEULENT DES INFORMATIONS SUR...	TYPES D'INFORMATIONS À FOURNIR...
 <p>Personnes influentes Le gouvernement (ministères concernés et autorités locales), les bailleurs de fonds et les appuis comme les ONG internationales et nationales.</p>	<p>Le groupe dans son ensemble : sa constitution, son fonctionnement, ses réalisations, sa viabilité et les problèmes auxquels il est confronté.</p>	<p>Documents d'enregistrement Constitution Liste des membres Procès-verbaux des réunions Évaluation annuelle</p>
 <p>Services financiers Banques et institutions de microfinance</p>	<p>La situation financière du groupe, ses plans d'affaires, sa rentabilité et sa capacité à rembourser des emprunts.</p>	<p>Rapports financiers Plan d'affaires Rapports de production et de commercialisation</p>
 <p>Partenaires commerciaux Clients potentiels et actuels, commerçants, fournisseurs d'intrants</p>	<p>Le type et la quantité de cultures et d'animaux que le groupe produit, la qualité de la production, les dates de livraison et les prix</p>	<p>Plans de production Niveaux de production Contrats</p>
 <p>Pairs Les autres paysans et membres de la communauté, les membres potentiels, d'autres groupements de producteurs</p>	<p>Comment les membres bénéficient des activités du groupe, comment le groupe est organisé et si ils peuvent avoir avantage à en faire partie ou à travailler avec lui.</p>	<p>Plans d'activités Constitution, statuts Bénéfices par membre</p>
 <p>Publics internes Les membres du bureau et les membres du groupe</p>	<p>Les plans du groupe, ses activités, ses réalisations et sa production : Ils ont besoin de compétences et d'informations qu'ils peuvent utiliser pour améliorer leur travail et l'efficacité du groupe.</p>	<p>Plans d'activités Informations du suivi Formation aux compétences</p>

COMMUNIQUER AVEC DES PERSONNES EXTÉRIEURES AU GROUPE

La communication avec des personnes extérieures au groupe (personnes influentes, services financiers et partenaires commerciaux) est principalement la tâche du bureau du groupe.



Le **président** et le **secrétaire**, par exemple, sont chargés de fournir au **gouvernement et aux parties prenantes** les informations dont ils ont besoin.



Le **coordinateur de commercialisation** est chargé de négocier avec les **commerçants**.



Le **coordinateur de production** s'occupe des négociations avec les **fournisseurs d'intrants**.

Bien sûr, les **membres ordinaires** peuvent aussi parler à ces entités externes, mais ils ne sont pas habilités à prendre des décisions ni des engagements au nom du groupe.

COMMUNIQUER AVEC LES PAIRS

Quand il s'agit de communiquer avec leurs pairs, les membres ordinaires sont importants. Ils parlent à leurs amis et aux membres de leur famille du groupe et de ses activités. Ils leur transmettent de nouvelles idées et compétences et les encouragent à les essayer.

Si les membres sont satisfaits du groupe, les nouvelles se propageront rapidement, et de nombreuses autres personnes voudront se joindre au groupe, former leurs propres groupes ou copier les approches réussies. C'est un moyen important de propagation des nouvelles idées et de développement des zones rurales.



COMMUNICATION INTERNE

Une bonne communication entre les membres du groupe est tout aussi importante que la communication avec les personnes extérieures au groupe. Les paysans savent souvent bien se transmettre les informations les uns aux autres. Mais quand il s'agit des activités du groupe, cette communication doit être menée de façon très systématique. Une liste des membres doit être utilisée pour s'assurer que tous les paysans sont régulièrement contactés pour être tenus au courant, ainsi que l'ensemble du groupe, de toutes les activités.

Chaque membre doit être informé de la date, du lieu et de l'heure des réunions. Si certaines personnes ne peuvent pas y assister, elles doivent être informées des décisions prises.

Les membres d'un groupe de commercialisation doivent tenir le groupe informé de la production prévue, des dates de récolte et des retards ou des difficultés qu'ils rencontrent. Ceci est particulièrement important si le groupe est engagé par contrat à fournir une quantité donnée d'un produit à un acheteur.

Certains groupes désignent un **messager** dont la tâche est d'informer les membres sur les activités et de recueillir des informations de leur part. Ce n'est pas un problème si le groupe est petit et que tout le monde vit à proximité : le messager peut les joindre tous à pied ou à vélo.



LA COMMUNICATION S'EFFECTUE DANS LES DEUX SENS

La communication implique le partage d'informations et l'apprentissage par les deux parties. Le groupe ne doit pas seulement essayer d'expliquer ce qu'il fait à ses publics mais il doit aussi apprendre quelque chose d'eux.

Le groupe devrait essayer de se renseigner sur les besoins des autres et explorer de nouvelles possibilités. Par exemple, un commerçant en visite à une démonstration de maïs peut manifester un intérêt pour les arachides cultivées dans la région. Cela peut conduire à un nouveau secteur d'activité pour le groupe.



RÉUNIONS ET REGISTRES

Les réunions sont essentielles pour la communication entre les membres du groupe. Elles permettent au bureau d'apprendre des membres, d'expliquer les problèmes et de demander leur avis. Il est donc important que tous les membres participent aux réunions. Les réunions devraient être courtes et bien gérées, afin que chacun ait l'occasion d'entendre les nouvelles, d'exprimer son point de vue et de contribuer aux décisions. Voir la Leçon 8 pour plus d'informations.

Les registres doivent être **accessibles et transparents** pour que chacun puisse consulter les décisions et le statut de l'organisation ainsi que ses activités.

DÉMONSTRATIONS, VISITES MUTUELLES ET JOURNÉES PORTES OUVERTES

Le groupe peut contribuer à la propagation des idées en organisant des démonstrations, des visites mutuelles et des journées portes ouvertes pour que des personnes extérieures au groupe puissent voir les résultats de leur travail.

Les groupes qui testent de nouvelles variétés de cultures ou de nouvelles techniques agricoles peuvent faire voir les progrès aux membres du groupe. Ils peuvent programmer ces visites pour qu'elles coïncident avec certaines étapes du cycle de production :

- **Cultures** : semis, floraison ou récolte
- **Élevage** : période d'agnelage ou de vêlage
- **Produits** : lorsque la transformation est à son maximum (comme pour le miel ou les fruits).

Des membres du groupe peuvent se porter volontaires pour faire des démonstrations ou des présentations informelles sur la manière de faire quelque chose ou les avantages d'une technique particulière.

Le groupe peut inviter à ces événements des personnes externes, comme des parties prenantes, des représentants du gouvernement, des clients potentiels ou d'autres groupes. Ce sont de bonnes occasions de se faire une réputation dans un domaine particulier et d'attirer du soutien, des clients et des imitateurs.

Les membres du groupe peuvent aussi effectuer des visites à d'autres groupements de producteurs, ainsi qu'à des sources d'informations telles que des instituts de recherche, des marchés, des usines de transformation et des clients potentiels.

TÉLÉPHONES PORTABLES

Les téléphones portables sont un bon moyen pour le bureau de contacter les membres et pour les membres de rester en contact entre eux. Le secrétaire du groupe peut envoyer des messages par téléphone portable pour rappeler aux membres les dates des réunions, les journées de travail ou d'autres événements.

Les téléphones portables sont également utiles pour se renseigner sur les prix et pour organiser les achats et les ventes.

- Avant, les paysans devaient attendre qu'un commerçant arrive au village, ensuite ils étaient obligés d'accepter le prix qu'il offrait.



- Avec un téléphone portable, ils peuvent connaître le prix actuel à l'avance, comparer les prix proposés par les différents commerçants et accepter un accord - le tout sans avoir à se déplacer. C'est plus efficace aussi bien pour les paysans que pour les commerçants

Les téléphones portables peuvent être utilisés de beaucoup de manières différentes.

- **Appels vocaux.** Les gens peuvent appeler pour se renseigner sur les prix ou faire des affaires.
- **Textos ou SMS.** Les gens peuvent s'envoyer ou recevoir des messages courts. Dans certains pays, ils peuvent s'abonner à un service qui leur envoie sur demande un message avec les derniers prix ou des conseils relatifs à la production.
- **Les médias sociaux** comme Facebook et Twitter : ils permettent aux gens de rester en contact avec les autres membres, les partenaires commerciaux et les prestataires de services.
- **Envoyer un feedback.** Les paysans peuvent envoyer un retour d'information sur un service à un prestataire de services.
- **Services internet.** Les smartphones peuvent accéder à internet ou utiliser des programmes spéciaux (les « applications » ou « apps ») pour obtenir des informations. Les services d'information sur les marchés offrent maintenant dans certains pays divers types d'informations de cette manière.
- **Transfert d'argent.** Dans certains pays, les téléphones portables peuvent être utilisés pour virer de l'argent. C'est plus rapide, plus pratique et plus sûr que de transporter de l'argent liquide.

RADIO

De nombreuses stations de radio se sont rendu compte que les paysans constituaient une grande partie de leurs auditeurs. Elles diffusent donc des émissions qui les intéressent, comme les prévisions météorologiques, des informations sur le marché et des conseils techniques.

Les stations de radio communautaires de nombreux pays diffusent des émissions d'intérêt local. Les groupements de producteurs (ou les organisations de développement qui les appuient) peuvent contacter ces stations pour donner leur avis (est-ce que les émissions sont diffusées au bon moment ? Est-ce qu'elles sont dans une langue appropriée ?) et pour demander qu'il y ait des émissions sur les questions qui intéressent les groupes.



ORDINATEURS ET INTERNET

Les ordinateurs sont très utiles pour beaucoup de choses : tenir des registres, préparer des rapports, gérer les informations sur le groupe, stocker des photos, partager des informations, envoyer des e-mails et trouver des informations sur internet.

Mais pour les ordinateurs et internet, il faut un certain nombre de choses

- **Équipement :** L'ordinateur lui-même, une imprimante, un modem (ou une clé 3G à brancher sur l'ordinateur).
- **Logiciels :** Certains sont gratuits (ou livrés avec l'ordinateur), mais d'autres peuvent être payants. N'oubliez pas le logiciel antivirus.
- **Infrastructure :** L'électricité, une ligne de téléphone (ou l'accès au réseau mobile).
- **Compétences :** Savoir lire et écrire, taper à l'ordinateur et utiliser l'ordinateur et les logiciels.



- **Services** : Un compte chez un fournisseur de services Internet et quelqu'un pour réparer ou mettre à jour l'ordinateur en cas de panne (ce qui arrivera un jour ou l'autre).
- **Fournitures** : cartouches d'imprimante, papier
- **Un endroit sûr** : Un endroit sec, exempt de poussière et sécurisé pour garder l'ordinateur et des fournitures
- **De l'argent** : pour payer tout ce qui est cité ci-dessus.

Si aucun membre du groupe n'a un ordinateur, peut-être que quelqu'un d'autre dans la communauté en possède un et serait prêt à laisser le groupe l'utiliser. Ou peut-être qu'il y a un cybercafé à proximité, où les membres du groupe peuvent payer à l'heure pour utiliser un ordinateur (et accéder à internet).

L'achat d'un ordinateur n'est sans doute une bonne idée que si le groupe doit communiquer régulièrement par e-mail avec des clients ou des fournisseurs ou doit imprimer des registres, des formulaires ou des étiquettes. Sinon, un téléphone mobile est probablement suffisant.

Pour des coopératives, où les gestionnaires tiennent de nombreux registres et doivent être en contact avec les fournisseurs, les banques et les acheteurs, un ordinateur s'avère très utile.

PHOTOS

Une image vaut mille mots ! De nombreux téléphones mobiles ont maintenant un appareil photo intégré. Il est donc facile pour les membres de prendre des photos et même des vidéos et de les partager. Les photos peuvent être utiles pour transmettre des informations aux membres et pour communiquer avec les donateurs et les autres partenaires

Voici quelques manières d'utiliser les photos :

- **Évènements importants** : les photos sont une documentation utile.
- **Photos techniques** : prenez des photos de parasites ou de maladies pour demander des informations à un agent de vulgarisation.
- **Cours de formation** : les photos peuvent rappeler aux participants le contenu du cours et peuvent être utilisées pour former d'autres personnes.
- **Collecte de fonds et commercialisation** : les photos peuvent montrer les membres du groupe, les activités de production, les installations de transformation et les quantités de produits stockées.
- **Membres** : prenez des photos des membres.



INTERROGATION 15

Réponses à la fin du guide.

1. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso planifie sa stratégie de communication. Aidez le groupe à mettre ces publics dans la bonne catégorie.

Reliez le public à la catégorie correspondante.

PUBLIC	CATÉGORIE
A. Autres paysans	1. Personnes influentes
B. Membres du groupe	2. Services financiers
C. Fonctionnaires du gouvernement	3. Interne
D. Directeur de banque	4. Pairs
E. Acheteur de maïs	5. Partenaires commerciaux

2. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso réfléchit aux types d'informations qu'il devrait prévoir pour chaque public.

Reliez le type d'information au public correspondant.

TYPE D'INFORMATION	PUBLIC
A. La production de maïs auquel le groupe s'attend à la récolte	1. Personnes influentes
B. Les bénéfices que les membres tirent du groupe	2. Services financiers
C. Le fonctionnement et les réalisations du groupe	3. Interne
D. Les plans pour les activités de la prochaine saison	4. Pairs
E. La situation financière du groupe et sa rentabilité	5. Partenaires commerciaux

3. Beaucoup de membres du Groupe de commercialisation du maïs de Teso sont pauvres et ne savent ni lire ni écrire. Quelle est la meilleure manière de rester en contact avec eux pour le président du groupe.

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Écrire des annonces sur un tableau devant la maison du chef du village.
- B. Leur envoyer des SMS par téléphone portable.
- C. Diffuser les messages sur la station de radio communautaire.
- D. Leur faire apporter les messages par un messages à vélo.

4. Le groupe Le Poulet Heureux veut apprendre comment un groupe dans un village voisin élève des poulets et vend des œufs. Qu'est-ce que Grace, la facilitatrice communautaire, devrait leur conseiller de faire ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Envoyer quelqu'un espionner le groupe voisin.
- B. Inviter quelqu'un du groupe voisin à venir faire une conférence aux membres du groupe Le Poulet Heureux.
- C. Organiser une visite des membres du groupe Le Poulet heureux dans le village voisin.
- D. Écouter un programme de radio sur le village voisin.

5. Différentes voies de communications sont intéressantes pour différents types d'informations.

Reliez le type d'information à la voie de communication correspondante.

TYPE D'INFORMATION	VOIE DE COMMUNICATION
A. Le prix du grain aujourd'hui sur le marché dans la capitale	1. Vulgarisateur
B. Si un commerçant particulier veut acheter des céréales la semaine prochaine	2. Radio
C. Comment contrôler un insecte qui attaque la récolte	3. Site internet
D. La probabilité de sécheresse le mois prochain	4. Visite
E. Comment le village voisin produit des œufs	5. Téléphone portable

6. La secrétaire du groupe Le Poulet Heureux veut utiliser l'épargne du groupe pour acheter un ordinateur afin de pouvoir tenir les registres du groupe. Que devrait conseiller Grace au groupe ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. « Excellente idée ! Les ordinateurs sont la meilleure manière de conserver les informations »
- B. « Avez-vous réfléchi à des alternatives ? Et si vous teniez les registres dans des cahiers ? »
- C. « Quelle mauvaise idée ! C'est de l'argent gaspillé et il tombera tout le temps en panne ! »

EXERCICE 15. COMMUNICATION

Cet exercice aide les participants à déterminer qui sont les publics du groupe et comment communiquer aux mieux avec eux.

OBJECTIF

- Permettre au groupe d'identifier avec qui il doit communiquer et comment

PARTICIPANTS

- Membres du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Fiches colorées, marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une liste de publics avec les voies de communications à utiliser pour communiquer avec eux

TEMPS

- 1 heure

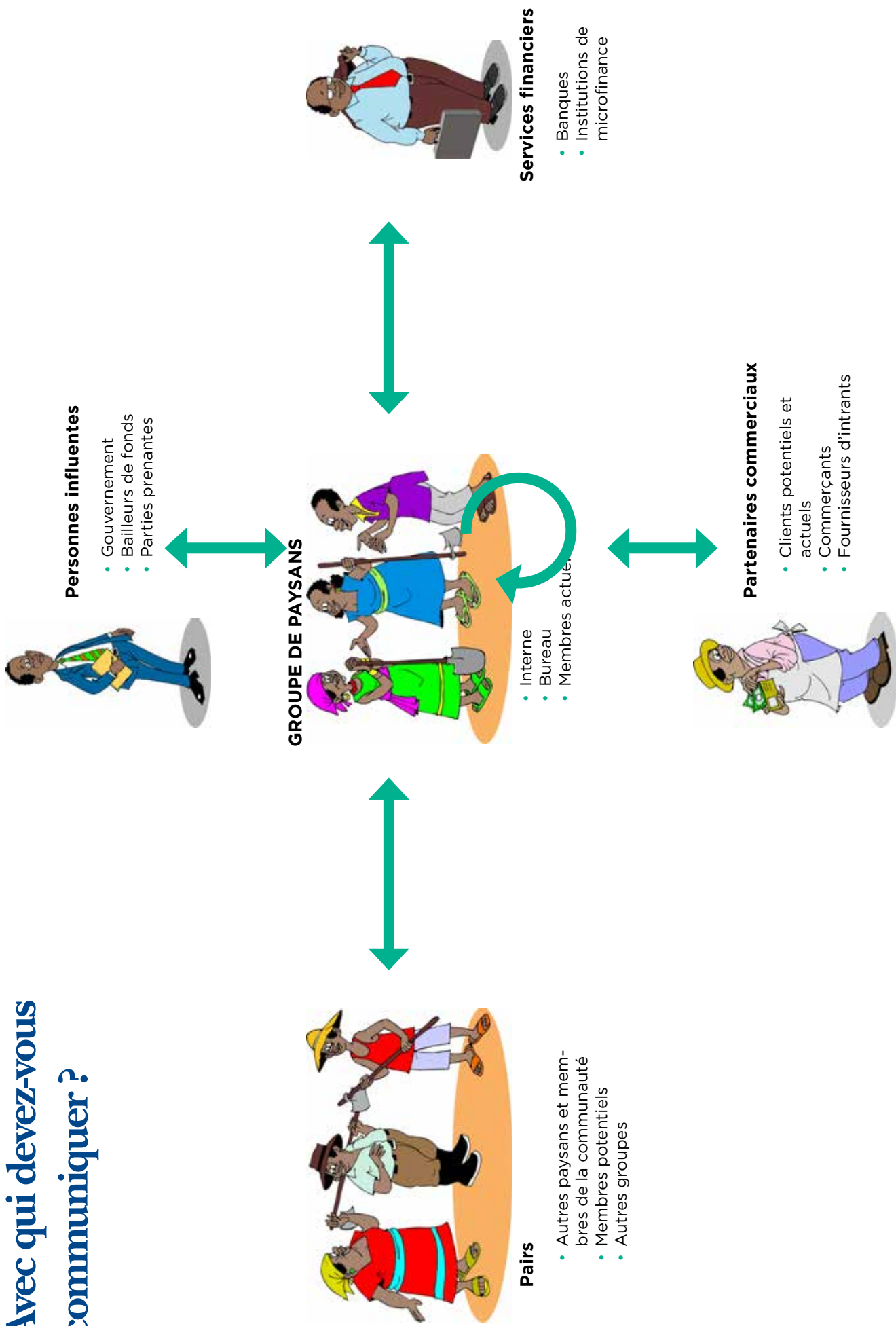
PRÉPARATION

- Aucune






SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux participants de réfléchir aux différents types de personnes avec qui le groupe devra communiquer. Par exemple : gouvernement local, autres groupements de producteurs, membres potentiels, organisations de microfinance, commerçants, fournisseurs d'intrants... Leur faire écrire chaque nom sur une fiche séparée. S'assurer qu'ils incluent une catégorie « membres actuels du groupe. »
2. Sur la table ou par terre, grouper les fiches en catégories regroupant des types de personnes similaires. Par exemple, « organisation de microfinance » et « banque » pourraient aller dans la même catégorie, « institutions financières. »
3. Demander à de petits groupes de participants de discuter chacun d'une des catégories. Demander à chaque groupe d'identifier les caractéristiques de leur public : quel âge ont-ils ? Combien sont-ils ? Quel est leur niveau d'études ? Que savent-ils sur les sujets qui intéressent le groupe ? Comment se procurent-ils habituellement des informations ?
4. Demander aux petits groupes d'identifier les types d'informations que le groupe voudrait obtenir d'un public particulier ou qu'il voudrait lui transmettre. Par exemple, les commerçants peuvent s'intéresser aux types, à la qualité et à la quantité de récoltes que le groupe produit ; le groupe peut avoir envie de leur parler du prix qu'il en attend et de la quantité qu'il a produite.
5. Demander aux groupes de réfléchir à la manière de communiquer au mieux avec chaque public. Réunions ? Téléphone portable ? Informations écrites ? Présentations formelles ?
6. Demander aux groupes qui a la responsabilité de communiquer avec chaque groupe. Le coordinateur de la commercialisation ? Le coordinateur de la production ? Le président ?
7. Demander aux groupes de rendre compte de leurs discussions en plénière. Résumer leurs rapports dans un tableau sur un tableau de conférence. (On trouvera un exemple à la page suivante. Noter que les catégories peuvent en réalité être différentes de celles qui sont présentées ici).

Avec qui devez-vous communiquer ?



Communication

TYPE DE PUBLIC	CARACTÉRISTIQUES	BESOINS D'INFORMATION	COMMENT COMMUNIQUER AVEC EUX	QUI EST RESPONSABLE
 <p>Personnes influentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gouvernement • Bailleurs de fonds • Parties prenantes 				
 <p>Pairs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autres paysans et membres de la communauté • Membres potentiels • Autres groupes 				
 <p>Interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bureau • Membres actuels 				
 <p>Services financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Banques • Institutions de microfinance 				
 <p>Partenaires commerciaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients potentiels et actuels • Commerçants • Fournisseurs d'intrants 				

LEÇON 16. AIDER LES GROUPES À SE DÉVELOPPER

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Suggérer des moyens pour que les groupes puissent se développer, ajouter des activités et répartir les risques.
- Décrire des manières de mesurer l'autonomie du groupe.

Cette leçon est basée sur FAO (1994).

AUTONOMIE ET VIABILITÉ

Une fois que le groupe a été constitué et a élaboré ses propres règles, son système de tenue des registres et ses activités génératrices de revenus, votre rôle en tant qu'agent de développement change : d'initiateur et participant actif vous devenez **assistant et conseiller**.

À fur et à mesure que le groupe arrive à maturité, les membres apprennent à travailler ensemble avec plus d'efficacité. Ils savent mieux planifier, tenir des registres, gérer l'argent et vendre des produits ou réaliser d'autres activités. Si tout va bien, ils généreront des bénéfices et feront plus de profit qu'ils peuvent partager ou utiliser pour réinvestir dans leurs activités.

Votre objectif maintenant est de **guider** le groupe vers l'autonomie et la viabilité. Les membres vont développer et améliorer leur façon de gérer le groupe : le système de tenue des registres, la constitution, les plans et les activités.

Au début, vous allez passer beaucoup de temps avec le groupe. Mais au bout de 2 ou 3 ans, votre aide sera réduite à des visites irrégulières pour suivre les progrès et discuter des nouveaux problèmes et questions. À ce stade avancé, vous pouvez encore aider le groupe dans un certain nombre de fonctions importantes.

LE DÉVELOPPEMENT ET LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS EXISTANTES

Les membres peuvent décider de **développer** ou de **diversifier** leurs activités actuelles. Mais cela peut augmenter les risques : si un groupe de commercialisation investit dans la production et la vente des œufs pour le marché local, qu'est-ce qui se passe si le prix des œufs y chute tout à coup ?

Les groupes peuvent répartir les risques de plusieurs façons :

- **Vendre le même produit à différents marchés.** Par exemple, ils pourraient commencer à vendre des œufs à des restaurants de la ville.
- **Se diversifier dans des produits ou des activités connexes.** Ils pourraient commencer à produire et à vendre des poussins ou des poulets élevés pour la viande.
- **Se diversifier dans de nouveaux produits et marchés,** en utilisant l'expertise qu'ils ont acquise. Par exemple, ils pourraient commencer à cultiver de l'arachide pour la vente ou pour la transformer en beurre d'arachide.

C'est la même chose pour des groupes qui s'intéressent à d'autres questions.

- Un **groupe d'épargne** peut vouloir obtenir un compte bancaire pour améliorer les services offerts à ses membres et réduire le risque d'avoir beaucoup d'argent liquide sur place.
- Un **groupe travaillant sur les ressources naturelles** devra assurer l'entretien des structures d'irrigation et de lutte contre l'érosion qu'il a déjà construites et les étendre à une nouvelle zone.
- Un **groupe d'innovation** peut choisir de tester plusieurs cultures différentes.



AVANT DE SE DÉVELOPPER DANS DE NOUVEAUX DOMAINES

Avant de passer à ces nouveaux domaines, le groupe devrait examiner les implications.

Comme pour toute entreprise, il est essentiel de faire une **étude de faisabilité** à l'avance. Le groupe devrait étudier des choses comme :

- Y a-t-il un marché (demander aux clients ou essayer de vendre quelques nouveaux produits) ?
- Est-ce que le groupe dispose d'assez de temps et de ressources ?
- Est-ce que les tâches doivent être réparties ?
- Est-ce que le groupe peut gérer un prêt plus important ?

Pour être **viable financièrement**, il faut arriver à avoir un groupe viable. La clé de la viabilité est de revoir les plans et de les ajuster, si nécessaire.



AJOUTER DES ACTIVITÉS

Ils voudront peut-être ajouter d'autres activités. Voici quelques possibilités :

- **Épargne et crédit.** Le groupe pourrait commencer à gérer un plan d'épargne et de crédit pour ses membres. Consultez les cours Communautés d'épargne et de crédit interne et Éducation financière pour avoir plus de détails sur comment procéder.
- **Marketing.** Le groupe pourrait commencer à produire et à vendre des cultures ou du bétail. Consultez les cours Notions de base du marketing et Les sept étapes du marketing pour obtenir plus d'informations.
- **Gestion des ressources naturelles.** Ils pourraient s'attaquer à des problèmes de gestion des ressources naturelles comme la terre et l'eau. Les cours « Gérer les ressources naturelles » et « Comprendre les ressources naturelles » présentent des idées pour savoir comment procéder.
- **Innovation.** Ils pourraient tester des moyens d'améliorer leur production agricole. Le cours Promotion de l'innovation fournit plus d'informations.



Les membres peuvent également décider de s'intéresser à d'autres domaines. Il existe de nombreuses possibilités :

- Construire des **infrastructures communautaires** (par ex. des écoles ou des greniers).
- Construire des **infrastructures individuelles** (par ex. des réservoirs pour collecter l'eau de pluie ou des méthaniseurs individuels pour le biogaz).
- Essayer de protéger les **droits fonciers**.
- Soutenir les **membres défavorisés** de la communauté (comme les orphelins ou les personnes affectées par le VIH).

Vous pouvez mettre les groupes en contact avec des personnes ou des organisations qui peuvent les aider.

AJOUTER DES MEMBRES ?

À fur et à mesure que le groupe devient plus efficace, d'autres personnes peuvent vouloir en faire partie. Mais il est préférable de ne pas laisser le groupe grandir de façon excessive, car beaucoup d'avantages sont perdus s'il y a plus de 30 membres environ :

- Les membres ne se connaissent pas aussi bien, donc ils perdent leur confiance mutuelle.



- Le groupe devient plus difficile à coordonner.
- Les membres sont plus susceptibles d'avoir des intérêts différents et il y a donc plus de risques de conflits.
- Les membres actuels peuvent penser que les nouveaux arrivants profitent gratuitement de leur travail acharné et de leur initiative.

Voici quelques options si le groupe devient trop grand :

- Le groupe pourrait **se diviser en deux** et laisser les nouveaux arrivants se joindre à l'un des deux.
- Un **tout nouveau groupe** pourrait démarrer pour les nouveaux arrivants. Les membres de l'ancien groupe peuvent jouer le rôle de conseillers et de mentors pour ce nouveau groupe.
- Le groupe d'origine pourrait se diviser en **unités plus petites** de trois ou quatre membres. Chacune de ces unités pourra être le noyau pour un nouveau groupe.
- Le groupe pourrait se diviser en **sous-groupes plus petits** qui collaborer dans une association de groupes ou sous forme de coopérative. Par exemple un groupe de 100 membres pourrait organiser des sous-groupes de 20 à 25 membres chacun.

RENFORCER LA CONFIANCE ET L'ESTIME DE SOI

Vous pouvez contribuer à renforcer la confiance et l'estime de soi des membres du groupe en reconnaissant leurs connaissances et compétences et les aspects positifs de leur groupe ou de leur entreprise. Mais vous devez aussi les aider à reconnaître les points faibles.

Il peut être difficile de discuter de faibles résultats ou de mauvaise performance, surtout en présence de personnes extérieures. Certains membres peuvent se sentir menacés et tenter de cacher ce qui ne s'est pas bien passé ou blâmer les autres. Insistez donc sur le fait que les revers ou les échecs doivent être considérés comme des leçons utiles qui aident le groupe à éviter de nouveaux échecs et à améliorer sa performance. Une telle approche positive aide à maintenir et à développer la confiance en soi.



MESURER L'AUTONOMIE

Il faut longtemps pour bâtir des groupes d'autopromotion viables. En tant que promoteur, vous jouez un rôle essentiel pour mettre en route et maintenir ce processus d'apprentissage pendant les premières phases. Cependant, vous devez identifier le moment où des groupes sont parvenus à un point où ils sont autonomes et n'ont plus besoin de votre aide.

Les groupes peuvent utiliser un certain nombre d'indicateurs pour mesurer les progrès accomplis. Ces indicateurs sont :

- **Régularité des réunions et assiduité des membres.** Si les réunions se tiennent régulièrement et que le niveau de présence est élevé, même si vous n'êtes pas sur place, alors le groupe est évidemment très motivé et il est en bonne voie pour atteindre l'autonomie.
- **Partage du leadership et participation des membres au processus de prise de décision.** Les groupes qui partagent les responsabilités de leadership et où beaucoup de membres aident à prendre les décisions apprennent plus rapidement et développent une base de leadership plus large. Les groupes dominés par une minorité sont instables et risquent des crises de leadership.
- **Croissance continue de l'épargne du groupe.** L'épargne et les prêts internes du groupe sont des mesures clés de la confiance des membres et de leur engagement financier dans les activités du groupe. Ils sont également de bons indicateurs de rentabilité. Les groupes qui n'épargnent pas (ou très peu) ont moins de chances d'être viables.



- **Taux élevés de remboursement des prêts.** Est-ce que le groupe rembourse les emprunts à temps ? C'est un indicateur de la discipline financière et de la rentabilité du groupe.
- **Réinvestissement de plus en plus important.** Au fur et à mesure que la confiance se développe, les paysans investiront plus dans leur production individuelle et dans l'appui du groupe à une meilleure gestion de la terre et à la commercialisation collective.
- **Résolution des problèmes en groupe.** Un groupe qui résout des problèmes et prend des initiatives de lui-même a un niveau élevé de confiance des membres.
- **Liens efficaces avec les services de développement.** L'autonomie d'un groupe dépend aussi de sa capacité à maintenir des liens avec des services de développement publics et ceux des ONG.

Le Tableau 34 présente une liste de vérification des conditions pour un groupe de commercialisation. Vous pouvez l'adapter pour d'autres types de groupes.

TABLEAU 34. LISTE DE VÉRIFICATION DES CONDITIONS POUR UN GROUPE DE COMMERCIALISATION

Nom du groupe	Lieu	Date	Agent de terrain
CATÉGORIE	CHOSSES À VÉRIFIER	RÉALISÉ ?	NOTES
Taille du groupe	15-30 membres	<input type="checkbox"/>	
Membres	Auto-sélectionnés	<input type="checkbox"/>	
	Milieu similaire	<input type="checkbox"/>	
Vision	Objectifs d'affaires clairs	<input type="checkbox"/>	
	Forte unité d'objectif	<input type="checkbox"/>	
	Fort sens d'appropriation	<input type="checkbox"/>	
Leadership	Postes élus	<input type="checkbox"/>	
	Élections régulières	<input type="checkbox"/>	
	Les membres évaluent la performance	<input type="checkbox"/>	
Réunions et registres	Réunions régulières	<input type="checkbox"/>	
	Décisions documentées	<input type="checkbox"/>	
	Registres financiers en ordre	<input type="checkbox"/>	
Statuts	Règles claires et acceptées	<input type="checkbox"/>	
	Règles appliquées	<input type="checkbox"/>	
Constitution	Constitution écrite	<input type="checkbox"/>	
Plan d'affaires	Plan d'affaires préparé	<input type="checkbox"/>	
	Plan d'affaires suivi	<input type="checkbox"/>	
	Examen à la fin du cycle de production	<input type="checkbox"/>	
	Plan ajusté selon les besoins	<input type="checkbox"/>	
Épargne et prêts internes	Système établi	<input type="checkbox"/>	
	Épargne générée	<input type="checkbox"/>	
	Prêts déboursés	<input type="checkbox"/>	
	Prêts remboursés	<input type="checkbox"/>	
Relations avec l'agence d'appui	Bonne compréhension de la relation	<input type="checkbox"/>	
	Réunions régulières	<input type="checkbox"/>	
	Confiance établie	<input type="checkbox"/>	

INTERROGATION 16

Réponses à la fin du guide.

1. Vrai or Faux ? « Quand le groupe arrive à maturité, le facilitateur devrait continuer à lui rendre visite au moins une fois par mois pour s'assurer qu'il fonctionne correctement. »

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Vrai. Il est important de continuer à suivre et à conseiller le groupe.
- B. Faux. Quand le groupe arrive à maturité, le facilitateur devra lui rendre visite moins fréquemment car il peut faire de plus en plus de choses par lui-même.

2. Vrai or Faux ? « Quand le groupe arrivera à maturité, le facilitateur n'aura plus besoin de lui rendre visite »

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Vrai. Le facilitateur peut alors passer au développement et à l'appui d'autres groupes.
- B. Faux. Le facilitateur devrait continuer à passer de temps en temps.

3. Le groupe Le Poulet Heureux produit des œufs et les vend dans un petit marché local. Il envisage de développer ses activités. Quel pourrait être le choix le moins risqué ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Doubler la production d'œufs et continuer à vendre sur le marché local.
- B. Doubler la production d'œufs et trouver d'autres acheteurs dans une ville voisine.
- C. Commencer à produire du charbon de bois à vendre comme combustible pour la cuisine.
- D. Passer des poules pondeuses aux poulets de chair (poulets élevés pour leur viande).

4. Que devrait faire le groupe Le Poulet Heureux avant d'augmenter sa production d'œufs ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Vérifier que les membres ont la capacité d'augmenter leur production et voir s'il y a une demande pour plus d'œufs.
- B. Doubler la production d'œufs puis voir comment vendre les œufs.
- C. Inviter de nouveaux membres à rejoindre le groupe et à commencer à élever des poules.
- D. Décider comment dépenser l'argent supplémentaire qu'il va gagner.

5. L'année dernière, le Groupe de commercialisation du maïs de Teso n'a pas pu livrer tout le maïs qu'il avait promis au commerçant. Quels conseils Grace, la facilitatrice du groupe, devrait-elle leur donner ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. « Ce n'est pas grave, je suis sûre que ça marchera mieux l'année prochaine »
- B. « C'était une grave erreur » Le commerçant ne voudra plus acheter chez vous ! »
- C. « Le coordinateur de la production a fait une erreur. Les membres devraient élire quelqu'un d'autre pour le remplacer. »
- D. « Voyons pourquoi ça s'est passé comme ça. Ainsi, nous pourrions déterminer ce que nous devons faire différemment l'année prochaine. »

6. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso a très bien réussi et des gens de Bondo, un village voisin, veulent se joindre au groupe. Quelle est la meilleure stratégie pour le groupe de Teso ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Refuser d'accepter de nouveaux membres qui ne viennent pas de Teso même.
- B. Aider les villageois de Bondo à former leur propre groupe de commercialisation.
- C. Inviter les villageois de Bondo à rejoindre le groupe de Teso.
- D. Diviser le groupe de Teso en deux et inviter les gens de Bondo de se joindre à l'un ou l'autre de ces nouveaux groupes.

EXERCICE 16. AIDER LES GROUPES À SE DÉVELOPPER

Cet exercice permet aux participants de regarder vers l'avenir et de réfléchir à ce qu'ils pourraient faire s'ils réussissent bien.

OBJECTIF

- Permettre au groupe d'identifier des possibilités pour le futur

PARTICIPANTS

- Membres du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Tableau de conférence, marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Un ensemble d'options que le groupe pourra envisager s'il réussit bien

TEMPS

- 1 heure

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demander aux participants d'imaginer la situation dans un an ou deux. Comment sauront-ils si le groupe a bien réussi ? Qu'est-ce que le groupe aura réalisé ? Que fera-t-il ? (Exemples : Il aura vendu X tonnes de produit, il aura installé un système d'irrigation, il aura arrêté l'érosion dans les champs du village).
2. Leur demander d'imaginer de nouveaux défis auxquels le groupe sera confronté du fait de sa réussite. Quels pourraient être ces défis ? (Exemples : Plus de personnes veulent se joindre au groupe, le groupe produira plus que ce que le marché local peut absorber, les membres voudront se développer et cultiver de nouvelles récoltes).
3. Choisir trois ou quatre des défis qu'ils ont cités. Diviser les participants en groupes plus petits pour discuter de chacun de ces défis (un défi par groupe). Leur demander de discuter de la nature du défi et de la manière dont ils vont le relever.
4. Demander à chaque petit groupe de faire un rapport à la plénière. Faciliter une discussion sur leurs opinions.

Que pourriez-vous faire à l'avenir ?



Vendre dans un nouveau marché



Ajouter de nouvelles activités



Plus de personnes veulent se joindre au groupe



Augmenter la production



Acquérir de nouvelles compétences

LEÇON 17. ASSOCIATIONS DE SECOND NIVEAU

DANS CETTE LEÇON

À la fin de cette leçon, vous pourrez :

- Expliquer les avantages de la création de réseaux avec les autres groupements de producteurs (lobbying, échange d'informations, acquisition de nouvelles compétences, identification de nouvelles opportunités)
- Expliquer le fonctionnement d'une association de second niveau.

Cette leçon est basée en partie sur FAO (1994 et 2001).

PLUSIEURS GROUPES, DES OBJECTIFS COMMUNS

Quand les groupes se développent, ils finissent par être confrontés à des problèmes ou à des défis qu'un groupe isolé ne peut résoudre seul. Plusieurs groupes d'une région peuvent se rendre compte qu'ils ont des intérêts et des objectifs communs. En s'associant, ils peuvent tous y gagner.

- Peut-être qu'ils travaillent sur le **même problème** (comme le contrôle de l'érosion).
- Peut-être qu'ils produisent et commercialisent le **même produit** (maïs ou poisson).
- Peut-être qu'ils s'intéressent à la **même ressource** (une zone de pâturage ou une rivière dont l'eau peut être utilisée pour l'irrigation).
- Un groupe de paysans **vend peut-être sa production** à un autre groupe qui fait la transformation.
- Même s'ils travaillent sur différentes denrées dans différentes régions, les groupes peuvent quand même rencontrer des problèmes similaires : le mauvais état des routes, une infrastructure de marché déficiente ou un gouvernement local indifférent.

PROMOUVOIR LA COOPÉRATION ENTRE LES GROUPES

Pour les aider à devenir plus solides, encouragez les groupes à échanger des idées ou des produits, à résoudre des problèmes, à obtenir un soutien extérieur ou à coordonner leurs activités. Les liens entre les groupes peuvent également protéger chacun des groupes contre des difficultés politiques ou économiques.

La coopération est généralement informelle au début. Les groupes peuvent se rendre visite les uns aux autres pour échanger des idées et apprendre les uns des autres. Puis ils commencent à coopérer d'autres manières : en commercialisant leurs produits en commun, en formant un groupe d'épargne et de crédit conjoint ou en travaillant ensemble à des projets communs.

Lorsqu'un groupe est devenu trop grand et a donné naissance à de nouveaux groupes, une telle coopération peut être facile parce que les membres du groupe d'origine se connaissent tous et se font mutuellement confiance. Il est plus difficile de réunir des groupes qui n'ont pas cette histoire commune parce qu'ils se sont développés chacun de son côté et que chacun a sa façon de faire les choses.



FORMER UNE ASSOCIATION DE SECOND NIVEAU

Au fur et à mesure qu'ils commencent à mieux se connaître et à collaborer davantage, les groupes peuvent décider de créer une association officielle de second niveau ou une fédération.

Une telle association est plus puissante que des groupes isolés.

- Elle a un plus grand pouvoir de négociation avec les commerçants et les fournisseurs d'intrants.
- C'est un partenaire intéressant pour le gouvernement et les agences de développement.
- Elle peut rassembler les capitaux et les ressources nécessaires pour construire des installations (par exemple un entrepôt) qui peuvent être utilisées par tout le monde.
- Elle peut faire des choses qui seraient impossibles à un seul groupe, comme organiser des formations, construire des infrastructures, faire du lobbying auprès du gouvernement, avoir accès à des marchés, obtenir des crédits, acheter des intrants en gros ou offrir à ses membres des services d'information



Mais une association de second niveau est également plus complexe qu'un groupement de producteurs, et exige plus de compétences en gestion, surtout si elle a de nombreuses activités. Certaines associations ont pour objectif d'obtenir des avantages économiques pour les groupes membres, comme l'accès au crédit, aux intrants et aux marchés. D'autres ont des objectifs sociaux, comme la construction d'écoles, de centres de santé ou d'autres services communautaires.

Une association de second niveau représente ses groupes constitutifs et elle doit rendre des comptes à tous les membres des groupes. Elle doit avoir un rôle de facilitation, de coordination et d'éducation, apporter une assistance technique, permettre des économies d'échelle et donner des conseils. Elle peut finir par remplir beaucoup des fonctions des promoteurs de groupes ou des agents de terrain.

LES COMITÉS DÉCISIONNELS D'UNE ASSOCIATION DE SECOND NIVEAU

Comme les groupes individuels d'autopromotion, une association a besoin de dirigeants et d'une organisation. Elle doit avoir trois principaux comités décisionnels :

- Une assemblée générale des membres
- Un comité exécutif
- Un comité de gestion

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DES MEMBRES

Celle-ci doit être le principal organe décisionnel. Elle doit être composée de tous les membres des groupes qui font partie de l'association. Cette assemblée devrait se réunir une ou deux fois par an pour décider de questions importantes comme de nouvelles activités et des modifications aux règles ou à la constitution de l'association qui affecteront tous les membres.

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Ce comité est composé d'un ou de plusieurs représentants de chacun des groupes membres. Il doit se réunir tous les mois ou tous les deux mois pour examiner la performance de l'association. Les représentants de chaque groupe transmettent les informations et les décisions entre leurs groupes et l'association.



LE COMITÉ DE GESTION

Ce comité a un président, un secrétaire et un trésorier qui représentent et gèrent l'association au quotidien. Si l'association a de nombreuses responsabilités et fonctions, il peut également être nécessaire d'avoir un vice-président et parfois un « gestionnaire » bénévole ou rémunéré pour les aider. Si c'est nécessaire, il est possible d'ajouter des sous-comités - par exemple, un sous-comité chargé de l'éducation ou de la commercialisation.

CONSTITUTION ET REGISTRES

Comme les groupements de paysans, l'association doit avoir sa constitution, ses statuts et ses procédures de tenue des registres.

Le comité de gestion doit présenter régulièrement des rapports sur ses activités et transactions au comité exécutif et à tous les groupes membres. Le comité doit mener ses affaires de manière transparente et il doit conserver la confiance de ses groupes membres.



NE FORMEZ PAS UNE ASSOCIATION TROP TÔT

Une association forte est composée de groupes solides. Essayer de former une association alors que chacun des groupes est encore faible est contre-productif : l'association sera faible et vous ne serez plus concentré sur votre objectif qui est d'aider les groupes à se renforcer.

Alors, allez-y doucement ! Concentrez-vous d'abord sur le renforcement de chacun des groupes. Introduisez ensuite l'idée d'une association de second niveau, expliquez le rôle qu'elle pourrait jouer dans la résolution des problèmes et les avantages - et les coûts - potentiels d'une coopération intergroupe.

La nécessité de former des associations de second niveau se fera sentir graduellement, au fur et à mesure que les groupes membres potentiels seront convaincus des avantages. Cela se produit généralement à la fin de la deuxième année ou au début de la troisième année de développement du groupe.



TAILLE DES ASSOCIATIONS

Les associations de second niveau composées de groupes membres peu nombreux (par exemple de 3 à 10 groupes) semblent fonctionner mieux que celles qui ont plus de membres. De plus, les associations dont les groupes membres sont à une distance de marche raisonnable les uns des autres réussissent mieux que les groupes dispersés sur une vaste zone. Les grandes distances entre les groupes rendent la communication plus difficile et découragent les membres de participer à la prise de décision.

PAYER POUR LES ACTIVITÉS DE L'ASSOCIATION

Quels seront les services fournis par l'association, et comment seront-ils financés ? Les associations ont besoin de beaucoup de soutien bénévole des groupes membres et des dirigeants élus. Mais elles doivent aussi avoir un revenu pour se développer et servir les intérêts de leurs membres. Il faut de l'argent pour payer les frais de fonctionnement - par exemple des stylos, des registres ou un fonds d'urgence pour fournir des prêts à court terme à des membres ou des groupes méritants en cas de nécessité.

Cet argent peut provenir de contributions des groupes, d'honoraires pour les services aux membres et de bénéfices tirés des activités de l'association. Payer une cotisation n'est pas seulement une importante contribution à l'association d'un point de vue financier. Cela représente également un important vote de confiance pour l'organisation. Si les groupes membres choisissent de payer des cotisations, c'est généralement parce qu'ils ont l'impression qu'ils obtiennent un service en retour. Si les membres ne paient pas, cela signifie normalement qu'ils ne sont pas satisfaits de l'association.



COOPÉRATIVES AGRICOLES

Les coopératives sont des organisations plus formelles qui ont habituellement du personnel à plein temps et qui offrent plus de services à leurs membres :

- Accès à de nouvelles technologies (semences, engrais, produits agro-chimiques, irrigation)
- Accès à des services vétérinaires
- Accès à des intrants de base à un prix plus bas, grâce à des achats en gros
- Appui de services de vulgarisation pour la production
- Appui financier pour les prêts et analyse de rendement
- Installations de stockage et de conditionnement des récoltes
- Information sur les marchés (prix actuels et données sur les tendances des marchés)
- Appui à la commercialisation (trouver des acheteurs, organiser une commercialisation collective)
- Aide pour accéder à des options de prêts, d'assurances et de reçus d'inventaires
- Appui à la certification.

Certaines coopératives offrent aussi des services sociaux :

- Accès à des cliniques médicales
- Éducation pour les adultes
- Projets d'infrastructures de base (eau, assainissement, routes, accès aux marchés et transport).

Ces services peuvent aussi être ouverts aux non-membres, mais les membres bénéficient de tarifs préférentiels.

Pour faire partie d'une coopérative, un paysan paie généralement une cotisation unique ou annuelle et doit aussi acheter des parts.



ASSOCIATIONS DE TROISIÈME NIVEAU

Plusieurs coopératives peuvent être organisées en unions :

- Groupements de producteurs (20 à 30 membres)
- Coopératives (10 à 30 groupements de producteurs)
- Unions de coopératives (4 à 5 coopératives)

Parce que les coopératives servent énormément de paysans et qu'elles sont un endroit où les paysans peuvent apprendre et obtenir des informations, elles peuvent être une manière très utile d'augmenter l'échelle de l'approche d'agro-entreprise.

Quand elles sont bien gérées, les coopératives améliorent généralement le sort de leurs membres. Des millions de paysans soutiennent le mouvement coopératif qui leur permet d'être plus forts.

Mais dans certains pays, la mauvaise gestion des coopératives a donné une mauvaise réputation à beaucoup d'entre elles. Certaines coopératives sont imposées par le gouvernement. Elles sont parfois contrôlées par des élites ou des politiciens. Là où les groupements de producteurs ont été manipulés à des fins politiques, beaucoup sont corrompus ou inefficaces.

Les paysans peuvent donc ne pas faire confiance aux coopératives et, dans certaines zones, il peut être difficile de les promouvoir. Assurez-vous que toutes les organisations qui disent appuyer les paysans sont honnêtes et offrent des services qui améliorent la situation des paysans. Toutes ces organisations devraient faire régulièrement l'objet d'un audit pour vérifier leur performance et leur rapport coût-efficacité.



INTERROGATION 17

Réponses à la fin du guide.

1. Voici quatre groupes qui envisagent de former une association. Quel est l'intrus ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Le groupement de commercialisation du maïs de Teso.
- B. Le groupe de production et de commercialisation des céréales de Bondo.
- C. Le groupe Le Poulet Heureux.
- D. Le groupement de producteurs de céréales de Rejeki.

2. Le groupement d'irrigation Hakuna Matata, l'association forestière Pumba, le Groupement de producteurs de riz de Mshika et le groupe d'éleveurs de bétail de Rejeki travaillent tous dans la même région. Ils envisagent de former une association de second niveau. Qu'ont-ils en commun.

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Ils n'ont rien en commun
- B. L'eau
- C. L'utilisation de la terre
- D. Le contrôle de l'érosion.

3. Vrai or Faux ? « Gérer une association de second niveau est généralement plus complexe que gérer un groupement de producteurs. »

Sélectionnez la bonne option.

- A. Vrai. Gérer une association de second niveau demande plus de compétences en gestion que pour un groupement de producteurs.
- B. Faux. Une association de second niveau est généralement plus facile à gérer.

4. De quels type d'organes décisionnels a besoin une association de second niveau ?

Sélectionnez la bonne option.

- A. Un comité exécutif, un comité de gestion et un comité de commercialisation.
- B. Un comité exécutif, un comité de gestion et une assemblée générale des membres.
- C. Un conseil d'administration, un comité de gestion et une assemblée générale des membres.
- D. Un conseil d'administration, un comité exécutif et un comité de gestion.

5. L'année dernière, Grace a aidé à former cinq groupements de producteurs qui travaillent tous à la production du riz. Deux fonctionnent bien mais trois sont encore faibles. Que devrait-elle faire maintenant ?

Sélectionnez la bonne option.

- A. Conseiller aux groupes de former une association de second niveau pour se concentrer sur la commercialisation du riz.
- B. Renforcer les groupes plus faibles avant d'envisager de former une association de second niveau.
- C. Aider les groupes plus solides à former une association.
- D. Conseiller aux groupes plus faibles de fusionner avec les groupes plus solides.

6. Des groupes à différents niveaux savent bien faire différentes sortes de choses. Quels types de services les membres de groupes du premier, second et troisième niveau peuvent-ils le mieux offrir à leurs membres ?

Reliez les services aux groupes correspondants (deux services pour chaque groupe).

TYPE DE SERVICE	TYPE DE GROUPE
A. Coordonner la production des récoltes entre les membres	1. Groupement de producteurs (premier niveau)
B. Organiser des cours de formation	2. Associations de producteurs (second niveau)
C. Obtenir un crédit	3. Coopérative (troisième niveau)
D. Gérer des prêts, des assurances et des systèmes de reçus d'inventaires	
E. Gérer la commercialisation des produits des membres	
F. Appuyer la certification biologique des produits	

EXERCICE 17. ASSOCIATIONS DU SECOND NIVEAU

Cet exercice fait réfléchir les participants à la manière de coopérer avec d'autres groupes dans la région.

OBJECTIF

- Aider le groupe à anticiper la manière de s'allier avec d'autres groupes

PARTICIPANTS

- Membres du groupe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Feuilles de tableau de conférence, marqueurs

RÉSULTATS PRÉVUS

- Compréhension des problèmes à traiter si le groupe forme une association de second niveau

TEMPS

- 1 heure

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Expliquer ce qu'est une association de second niveau et comment elle peut apporter des avantages au groupe.
2. Écrire le nom du groupe et les noms de plusieurs autres organisations locales (imaginaires) sur un tableau de conférence pour que tous puissent les voir (voir à la page suivante quelques propositions d'idées, imaginez vos propres groupes correspondant à la situation locale).
3. Diviser les participants en plusieurs petits groupes. Leur dire que chaque petit groupe représente l'une des organisations sur le tableau.
4. Demander à chaque petit groupe d'identifier les sujets de préoccupation communs que « leur » organisation a avec chacune des autres. Par exemple : même culture, problèmes de ressources naturelles, intérêt pour la commercialisation. Avec lesquelles des autres organisations envisageraient-ils de former une association de second niveau ? Quelles fonctions devrait-elle avoir ? Selon eux, quels seraient les avantages d'une telle association ? Quels en seraient les inconvénients ?
5. Une fois que les petits groupes ont fini de discuter de ces questions, les inviter à présenter en plénière. Quels groupes étaient inclus dans l'association et lesquels n'ont pas été inclus ? Pourquoi ? Quelles fonctions l'association pourrait-elle assumer ?
6. Demander aux petits groupes d'envisager comment devrait être organisée une association de second niveau. Comment devrait-elle être gouvernée ? Quels comités et dirigeants devrait-elle avoir ? Comment devraient-ils être choisis ? Est-ce que les groupes membres devraient payer des cotisations ?
7. Demander à nouveau aux petits groupes de revenir en plénière. Faciliter une discussion sur les méthodes de formation d'une association de second niveau et sur les écueils possibles.

Avec qui travailler en partenariat ?



Groupe de producteurs de poulets



Groupement de producteurs de produits laitiers



Groupement de producteurs de légumes



Groupe de transformation des tomates



Association de fournisseurs d'intrants



Association de communautés d'épargne et de crédit interne



Association d'irrigation



Association de producteurs de manioc



Groupe de meunerie



Association de commercialisation du maïs



Groupe d'aide agricole mutuelle



Groupe d'autopromotion sanitaire



Groupement de producteurs de bétail

Réponses aux interrogations

Interrogation 1

1. Que fait chaque type de groupe ?

Bonnes réponses : A2, B5, C6, D3, E4, F1.

2. Le groupe Le Poulet Heureux aide ses membres à acheter des aliments, à coordonner la ponte et à vendre les œufs à une école locale. De quel type de groupe s'agit-il ?

Bonne réponse : D. Les groupes peuvent avoir plusieurs fonctions et ils peuvent ajouter des fonctions au fil du temps.

3. Chaque semaine, les membres du Groupe Rejeki se réunissent et mettent une petite somme d'argent dans un pot. Chaque mois, les membres peuvent demander à emprunter de l'argent du pot. De quel type de groupe s'agit-il ?

Bonne réponse : C. Il y a divers types de groupes d'épargne et de crédit, dont des communautés d'épargne et de crédit interne (CECI).

4. Comment les gens peuvent-ils tirer des avantages de leur participation à un groupe ?

Bonne réponse : E. Les gens peuvent tirer des avantages de groupes de nombreuses façons, y compris les raisons citées.

5. Pourquoi des gens pourraient-ils hésiter à rejoindre un groupe ?

Bonne réponse : E. Les gens ont de nombreuses raisons pour ne pas rejoindre un groupe. Il est important de respecter leur décision et de ne pas faire pression pour qu'ils participent.

6. Pourquoi des groupes ne réussissent-ils pas ?

Bonnes réponses : A5, B4, C2, D1, E6, F3.

Interrogation 2

1. Que fait un promoteur de groupe ?

Bonnes réponses : A2, B3, C1, D4.

2. Parmi les compétences suivantes, laquelle ne fait PAS partie des compétences que vous devez posséder pour être promoteur de groupe ?

Bonne réponse : B. Il peut être utile de connaître des solutions potentielles mais ce n'est pas

nécessaire. Vous devriez pouvoir aider le groupe à trouver ses propres solutions à ses problèmes.

3. Mary est une nouvelle promotrice de groupe et elle fait encore parfois des erreurs. Dites-lui ce qu'elle a bien fait et ce qu'elle n'aurait pas du faire.

Bonnes réponses : A2, B1, C1, D2. Mary aurait dû laisser les villageois eux-mêmes décider s'ils voulaient ou non participer au groupe et elle aurait dû laisser les membres choisir les membres de leur comité.

4. Le groupe que Mary soutient veut élire un comité de gestion. Que devrait-elle leur conseiller ?

Bonne réponse : B. Les membres devraient élire un comité composé de personnes qu'ils connaissent et en qui ils ont confiance.

5. Mary coordonne trois groupes à différentes phases de formation.

Bonnes réponses : A2, B1, C3

6. « C'est trop de travail de faire du suivi ! » dit Mary. « Pourquoi devons-nous faire ça ? »

Bonne réponse : C. Le suivi est utile à la fois pour le groupe et pour l'organisation de développement. Mary doit s'assurer qu'elle partage les résultats avec le groupe et aussi avec son patron.

Interrogation 3

1. Vous pouvez collecter des informations sur la communauté de nombreuses manières.

Bonnes réponses : A1, B3, C2, D4.

2. Vous travaillez pour un projet de commercialisation. Quel type de groupe devriez-vous essayer de cibler ?

Bonne réponse : B. Vous ne devriez pas exclure des membres des autres groupes s'ils désirent participer, mais votre principal groupe cible devrait être les petits exploitants prêts à commercialiser.

3. Vous travaillez pour un projet qui vise à améliorer la sécurité alimentaire des familles. Quel type de groupe devriez-vous essayer de cibler

Bonne réponse : C et D. Ce type de projet devrait cibler les personnes les plus pauvres de la communauté.

4. Les évaluations rurales participatives comprennent de nombreuses techniques différentes qui sont utilisées dans des objectifs différents.

Bonnes réponses : A1, B4, C3, D2

5. Les évaluations rurales participatives comprennent de nombreuses techniques différentes qui sont utilisées dans des objectifs différents.

Bonnes réponses : A4, B1, C2, D3.

6. Quelle est la meilleure manière de garantir que les femmes bénéficient du projet ?

Bonne réponse : C. Il n'y a pas de meilleure manière qui soit adaptée à toutes les situations. Quelques idées : aider à former des groupes composés uniquement de femmes, fixer des quotas pour le nombre de femmes dans le groupe (ou le comité de gestion) et aider les hommes à comprendre l'importance de la participation des femmes.

Interrogation 4

1. Quelle est la meilleure taille pour un groupe qui s'intéresse à la production ?

Bonne réponse : B. Les groupes de production devraient généralement être assez petits.

2. Quelle est la meilleure taille pour un groupe qui s'intéresse à la commercialisation

Bonne réponse : C. Les groupes de commercialisation devraient généralement être plus grands que les groupes de production.

3. Quand vous aidez à constituer un groupe, vous devriez garder à l'esprit cinq principes. Les trois premiers sont que le groupe devrait être petit, homogène et avoir un intérêt commun. Quels sont les deux autres principes ?

Bonne réponse : A et C.

4. Il y a 10 ans, le gouvernement a forcé les habitants du village de Cinangka à participer à une coopérative. Ils sont maintenant méfiant par rapport au travail en groupe. Que pouvez-vous faire pour surmonter leur méfiance ?

Bonne réponse : A, B et D.

5. Il y a six éléments de base pour un groupe qui réussit. Lequel de ces éléments n'en fait PAS partie ?

Bonne réponse : C. Il peut être important que les gens éprouvent du plaisir à faire partie d'un groupe, mais ce n'est pas l'un des éléments de base principaux.

6. Il y a six éléments de base pour un groupe qui réussit. Lequel de ces éléments n'en fait PAS partie ?

Bonne réponse : B. La formation peut être nécessaire au groupe, mais ce n'est pas l'un des éléments de base principaux.

Interrogation 5

1. Encourager la participation prend du temps et en vaut rarement la peine.

Bonne réponse : B. C'est vrai que la participation prend du temps, mais les résultats finaux sont généralement meilleurs et plus durables que si le groupe n'est pas participatif.

2. Pourquoi la participation des membres du groupe est-elle importante pour le bon fonctionnement du groupe ?

Bonnes réponses : A, B et D. La participation ne doit pas viser à permettre au chef du groupe de se sentir important.

3. Qu'est-ce qui empêche les gens de participer activement aux activités du groupe ?

Bonne réponse : A, B, C et D. Toutes ces choses peuvent influencer sur la participation d'une personne dans un groupe.

4. Quelles qualités personnelles permettent une meilleure participation dans les groupes ?

Bonnes réponses : B, D et E. Les qualités qui contribuent positivement à la dynamique de groupe et encouragent la participation des autres sont celles qui renforcent le groupe.

5. Grace, une nouvelle facilitatrice communautaire, explique les droits et les obligations des membres à un nouveau groupe. Mais elle a mélangé ses notes. Aidez-la à mettre les éléments dans la bonne catégorie.

Bonnes réponses :

A (Droits et avantages) : 1, 3.

B (Devoirs et obligations) : 2, 4

6. Les notes d'animation de Grace sont mélangées. Quels sont les droits des membres et quelles sont les obligations ? Aidez-la à mettre les éléments dans la bonne catégorie.

Bonnes réponses :

A (Droits et avantages) : 1.

B (Obligations) : 2, 3, 4

Interrogation 6

1. Quel est le meilleur style de leadership ?

Bonne réponse : D. Différentes situations demanderont des styles de leaderships différents. Le dirigeant apprendra avec l'expérience quel style est plus approprié pour quelle situation.

2. Un bon leader a les caractéristiques suivantes..

Bonne réponse : A, C, F.

3. Laquelle ou lesquelles des phrases ci-dessous décrivent le mieux un bon leader ?

Bonne réponse : B et D.

4. Pour être un bon leader, une personne doit être un expert qui a une connaissance technique approfondie de l'agriculture.

Bonne réponse : B. Un bon leader n'a pas besoin d'être un expert. Il est important qu'il soit capable de demander l'appui de personnes du groupe ou extérieures au groupe pour identifier les problèmes et trouver des solutions appropriées.

5. Grace ne sait plus bien ce que chaque dirigeant du groupe devrait faire. Elle a besoin de votre aide pour relier chaque fonction à la personne qu'il faut.

Bonne réponse : A2, B4, C1, D4, E6, F5.

6. Laquelle de ces personnes n'est PAS membre du comité de gestion ?

Bonne réponse : C. L'auditeur n'est pas membre du comité de gestion.

Interrogation 7

1. Une bonne gouvernance comprend les éléments suivants :

Bonnes réponses : A et E.

2. Le groupe Rejeki discute de la manière de rédiger une constitution. Quelle approche devrait-il utiliser ?

Bonne réponse : D. C'est probablement la meilleure approche à utiliser.

3. Les membres peuvent consulter la constitution du groupe quand il y a des questions et des problèmes. Dans quelle section de la constitution peut-on trouver chacune des informations ?

Bonnes réponses : A2, B4, C1, D3

4. Les membres peuvent consulter la constitution du groupe quand il y a des questions et des problèmes. Dans quelle section de la constitution peut-on trouver chacune des informations ?

Bonnes réponses : A3, B4, C2, D1

5. Que pourrait demander à voir la constitution du groupe ?

Bonnes réponses : A, B, C et D. Tous pourraient avoir besoin de voir la constitution.

6. Grace aide le groupe de Rejeki à décider ce qui devrait être mis dans la constitution et ce qui devrait être mis dans les statuts.

Bonnes réponses :

A (Constitution) : 1, 4

B (Statuts) : 2, 3, 5

Interrogation 8

1. Les membres d'un groupe d'épargne se réunissent toutes les semaines pour mettre de l'argent dans leur fonds d'épargne. De quel type de réunions s'agit-il ?

Bonne réponse : A.

2. Un commerçant a proposé d'acheter une grande quantité de maïs sur les 5 prochaines années au Groupe de commercialisation du maïs de Teso. Il veut une réponse dans les 14 jours. Si le groupe accepte, il devra doubler sa production. Que devrait faire le président du groupe ?

Bonne réponse : C. C'est une grande décision pour laquelle il faut l'accord de tout le groupe. La seule manière de faire cela est d'organiser une réunion d'urgence de l'assemblée générale.

3. L'un des poulaillers que le groupe Le Poulet Heureux utilise est abîmé. Que devraient faire les cinq paysans qui y gardent leurs poulets ?

Bonne réponse : D. Une question comme celle-là ne concerne que quelques membres. Ils devraient d'abord se réunir pour en discuter. Peut-être qu'ils pourront résoudre eux-mêmes leur problème. Si ce n'est pas le cas (par exemple, s'ils ont besoin d'argent pour acheter des matériaux ou d'aide pour la construction), ils pourront en parler à la prochaine réunion mensuelle.

4. Miriam prépare l'ordre du jour de l'assemblée générale annuelle. Elle a besoin d'aide !

Bonne réponse : C, B, E, A, D

5. Reliez le style de prise de décision à la description correspondante

Bonnes réponses : A2, B3, C1, D5, E4.

6. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso peut prendre des décisions sur la vente des grains de différentes manières. Reliez la description à la méthode correspondante.

Bonnes réponses : A5, B1, C4, D3, E2

Interrogation 9

1. « Le groupe devrait tenir des registres... » Pourquoi ?

Bonne réponse : F.

2. Qui devrait être autorisé à voir les registres du groupe ?

Bonne réponse : C et E. Les registres devraient être consultables par tous les membres du groupe plus quelques personnes extérieures. Ils ne devraient pas être à la disposition de n'importe qui.

3. Grace, qui est animatrice communautaire, explique les différents types de registres à un nouveau groupe. Aidez-la à relier le type de registre à la description correspondante.

Bonne réponse : A5, B1, C6, D3, E2, F4

4. Qui a la responsabilité de tenir quel type de registres ?

Bonne réponse : A3, B2, C4, D1

5. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso est dans une zone où il n'y a pas l'électricité. Le secrétaire, un ancien instituteur âgé, a une machine à écrire mais les rubans coûtent cher. Comment le groupe devrait-il tenir ses registres ?

Bonne réponse : C. Un ordinateur coûte cher et on ne peut pas l'utiliser sans électricité. La machine à écrire est intéressante, mais le propriétaire est vieux et les rubans de remplacement coûtent cher. Il vaut donc sans doute mieux commencer avec des registres écrits à la main.

6. Henrietta est la secrétaire du Groupe de commercialisation du maïs de Teso. Aidez-là à décider où conserver les registres.

Bonne réponse : D. Les registres devraient être conservés dans un endroit sûr et sec.

Interrogation 10

1. « Pourquoi devons-nous payer une cotisation pour adhérer au groupe » demande Georges. Que répondez-vous ?

Bonne réponse : A et B.

2. Vrai ou Faux ? : « Tous les membres doivent payer la même cotisation »

Bonne réponse : C. Le groupe peut décider, par exemple, de faire payer moins aux personnes les plus pauvres ou aux personnes affectées par le VIH. Il peut décider d'exempter complètement certains membres de la cotisation.

3. Quels sont les trois éléments dont le groupe a besoin pour mettre en place un système comptable simple ?

Bonne réponse : A, C, D. Le groupe n'aura besoin d'un livret de banque que s'il ouvre un compte bancaire.

4. Que peut faire le groupe pour garantir que le contenu de la caisse est en sécurité ?

Bonnes réponses : A, C.

5. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso a vendu du maïs pour 500 ₣. Martin, le trésorier du groupe, enregistre la transaction dans le journal de caisse. Comment devrait-il faire cela ?

Bonne réponse : D.

6. L'auditrice a découvert certains problèmes dans les registres financiers du groupe. Il y a moins

d'argent dans la caisse que ce qui est enregistré dans le journal de caisse et il manque certains des reçus. Que devrait-elle faire ?

Bonne réponse : D. Les problèmes peuvent être dus à des erreurs involontaires. Mais si le trésorier et le comité de gestion ne réussissent pas à les corriger, l'auditrice devra signaler les différences à l'assemblée générale.

Interrogation 11

1. Grace conseille le groupe sur le plan d'action. Qu'est-ce que le groupe devrait faire en premier ? Et ensuite ?

Bonne réponse : C, A, E, D, B.

2. Le groupe a identifié un ensemble de problèmes auxquels il est confronté. Comment Grace devrait-elle l'aider à décider de ceux auxquels s'attaquer ?

Bonne réponse : D.

3. Un plan d'action comprend plusieurs éléments : les activités, les dates et le budget. Que doit-il comporter d'autre ?

Bonne réponse : A, B, D. Le groupe aura déterminé les raisons auparavant mais il n'est pas nécessaire de les inclure dans le plan d'action.

4. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso (un groupe de 30 petits paysans) envisage diverses activités. Lesquelles sont faisables pour le groupe ?

Bonne réponse : C, D. Vendre en gros et installer leur propre moulin sont des choses faisables pour un groupe de cette taille. Mettre au point une nouvelle variété (A) demande des compétences que n'ont pas les paysans. Ils n'ont probablement pas une production suffisante pour vendre directement à un exportateur (B).

5. Le groupe a trouvé quelques cibles mais il a oublié quelques éléments importants. Suggérez des manières dont ils pourraient améliorer chaque cible.

Bonne réponse : A2, B3, C4, D1

6. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso s'est fixé la cible suivante : « Nous augmenterons notre revenu de 30% en vendant le maïs en gros. » Ils ont demandé à Grace de dire si la cible était SMART. Que dit-elle ?

Bonne réponse : E. Le groupe a oublié de dire quand il veut atteindre cette cible.

Interrogation 12

1. Vrai ou Faux ? : « Un bon plan, c'est tout ce qu'il nous faut ! »

Bonne réponse : B. La mise en œuvre le plan peut aussi être un réel défi.

2. Les 30 membres du groupe Le Poulet Heureux sont divisés en cinq sous-groupes qui élèvent tous des poules pondeuses. L'une des membres

d'un des sous-groupes est malade et ne peut faire le travail qui lui est attribué (ramasser les œufs et nourrir les poules). Que devraient faire les autres membres de son sous-groupe ?

Bonne réponse : C. C'est un problème que le sous-groupe peut facilement résoudre seul.

3. L'un des sous-groupes du groupe Le Poulet Heureux se rend compte que beaucoup de ses poules sont mortes. Que devrait faire le sous-groupe ?

Bonne réponse : C. Une maladie grave pourrait menacer aussi la production des autres sous-groupes. Tout le groupe doit être rapidement mis au courant du problème et devrait être impliqué dans la recherche d'une solution.

4. Que devrait faire un dirigeant pour résoudre des problèmes ?

Bonne réponse : B. Un bon leader aide le groupe à réagir rapidement et efficacement aux problèmes.

5. D'où peuvent venir les idées pour la résolution des problèmes ?

Bonne réponse : D. Les idées pour résoudre les problèmes peuvent provenir de n'importe laquelle de ces sources et d'ailleurs, comme d'autres communautés, de livres ou d'internet.

6. Vrai ou Faux ? : Le groupe devrait tenir des registres complets et détaillés de tout ce qu'il fait.

Bonne réponse : B. Les registres sont importants, mais ils devraient être peu nombreux et simples.

Interrogation 13

1. Lesquelles de ces activités font partie du suivi et lesquelles de l'évaluation ?

Bonne réponse :

1 (Suivi) : A, B, D

2 (Évaluation) : C, E

2. Le groupe Le Poulet Heureux tient des registres du nombre d'œufs produits et vendus pour que les membres sachent ce qu'ils ont produit et combien ils gagnent chaque semaine. Est-ce du suivi ou de l'évaluation ?

Bonne réponse : A.

3. À la fin de l'année, le groupe Le Poulet Heureux additionne le nombre d'œufs produits et vendus. Il vérifie aussi la santé des poules et décide combien acheter de poules pondeuses l'année suivantes. Est-ce du suivi ou de l'évaluation ?

Bonne réponse : B.

4. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso réfléchit à la manière de faire le suivi de ses activités. Aidez-le à sélectionner les meilleurs indicateurs à enregistrer.

Bonne réponse : D. Le nombre de visiteurs n'est pas crucial pour le travail du groupe.

5. Le mois dernier, le groupe Le Poulet Heureux a vendu 1000 œufs pour 3 ¢ chacun mais la caisse ne contient que 2000¢ au lieu de 3000 ¢. Que devraient faire les membres ?

Bonne réponse : D. L'une des principales raisons du suivi est de détecter les fraudes.

6. Vrai or Faux? « Le groupe ne devrait pas évaluer la performance de l'agent de développement. »

Bonne réponse : B.

Interrogation 14

1. Vrai or Faux ? « Il vaut mieux que tout le monde dans le groupe soit d'accord tout le temps »

Bonne réponse : B. Les désaccords sont inévitables. Mais ils doivent être bien gérés pour pouvoir résulter en des gains pour le groupe.

2. Qui a la responsabilité de résoudre les conflits à l'intérieur du groupe ?

Bonne réponse : A. Il peut être nécessaire de faire venir une aide extérieure, surtout si le président est aussi partie au conflit.

3. Grace a écrit les étapes à suivre dans la négociation collaborative sur des fiches séparées. Elle demande au groupe de mettre les fiches dans le bon ordre.

Bonne réponse : B, C, E, D, A.

4. Grace est médiatrice dans un conflit entre le Groupe de commercialisation du maïs de Teso et un acheteur. L'acheteur dit que les sacs de maïs des paysans sont toujours trop légers. Les paysans disent qu'ils sont pleins. La récolte du maïs est dans 3 semaines. Que devrait faire Grace ?

Bonne réponse : A. C'est probablement la meilleure solution à long terme. Les paysans pourront vérifier le poids de leurs sacs de maïs avant de les vendre.

5. Les paysans comme les commerçants essaient parfois de se tromper mutuellement. Qui a des chances d'utiliser quelles astuces ?

Bonne réponse :

1 (Paysans) : B, D, E

2 (Commerçants) : A, C, F

6. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso veut augmenter le revenu qu'il tire du maïs. Le commerçant moude actuellement le maïs du groupe et le vend comme aliment pour le poulets mais il veut plutôt produire de la farine. Laquelle des options ci-dessous avantagerait les deux côtés ?

Bonne réponse : C. Cela est avantageux à la fois pour les paysans (parce qu'ils gagnent plus) et pour le commerçant (qui obtient des grains de meilleure qualité pour le transformer en farine). C'est une solution basée sur un consensus et non juste sur un compromis.

Interrogation 15

1. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso planifie sa stratégie de communication. Aidez le groupe à mettre ces publics dans la bonne catégorie.

Bonne réponse : A4, B3, C1, D2, E5

2. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso réfléchit aux types d'informations qu'il devrait prévoir pour chaque public.

Bonne réponse : A5, B4, C1, D3, E2

3. Beaucoup de membres du Groupe de commercialisation du maïs de Teso sont pauvres et ne savent ni lire ni écrire. Quelle est la meilleure manière de rester en contact avec eux pour le président du groupe.

Bonne réponse : D. Les membres sont pauvres (donc ils n'ont probablement pas de téléphones portables) et analphabètes (donc ils ne peuvent pas lire les annonces). La radio communautaire touche une zone beaucoup plus importante et un plus grand nombre de personnes que les seuls membres du groupe et les membres n'entendent peut-être pas l'émission. Donc un messageur est sans doute la meilleure option.

4. Le groupe Le Poulet Heureux veut apprendre comment un groupe dans un village voisin élève des poulets et vend des œufs. Qu'est-ce que Grace, la facilitatrice communautaire, devrait leur conseiller de faire ?

Bonne réponse : C. Une visite serait la meilleure occasion pour les membres du Poulet Heureux d'apprendre de nouvelles techniques.

5. Différentes voies de communications sont intéressantes pour différents types d'informations.

Bonne réponse : A2, B5, C1, D3, E4

6. La secrétaire du groupe Le Poulet Heureux veut utiliser l'épargne du groupe pour acheter un ordinateur afin de pouvoir tenir les registres du groupe. Que devrait conseiller Grace au groupe ?

Bonne réponse : B. Il vaut mieux poser des questions pour que le groupe puisse réfléchir à la décision et trouver la meilleure réponse.

Interrogation 16

1. Vrai or Faux ? « Quand le groupe arrive à maturité, le facilitateur devrait continuer à lui rendre visite au moins une fois par mois pour s'assurer qu'il fonctionne correctement. »

Bonne réponse : B. Quand le groupe est capable d'opérer par lui-même, le facilitateur devra passer moins fréquemment.

2. Vrai or Faux ? « Quand le groupe arrivera à maturité, le facilitateur n'aura plus besoin de lui rendre visite »

Bonne réponse : B. Des visites occasionnelles permettront au facilitateur de vérifier les progrès et de discuter de nouveaux problèmes.

3. Le groupe Le Poulet Heureux produit des œufs et les vend dans un petit marché local. Il envisage de développer ses activités. Quel pourrait être le choix le moins risqué ?

Bonne réponse : B. Le groupe devrait probablement continuer la production d'œufs parce qu'il sait comment faire. Trouver de nouveaux acheteurs évitera le risque d'inonder le marché existant de trop grandes quantités d'œufs.

4. Que devrait faire le groupe Le Poulet Heureux avant d'augmenter sa production d'œufs ?

Bonne réponse : A. Une étude de faisabilité est importante avant d'augmenter la production.

5. L'année dernière, le Groupe de commercialisation du maïs de Teso n'a pas pu livrer tout le maïs qu'il avait promis au commerçant. Quels conseils Grace, la facilitatrice du groupe, devrait-elle leur donner ?

Bonne réponse : D. Elle devrait essayer d'aider le groupe à apprendre de ses erreurs.

6. Le Groupe de commercialisation du maïs de Teso a très bien réussi et des gens de Bondo, un village voisin, veulent se joindre au groupe. Quelle est la meilleure stratégie pour le groupe de Teso ?

Bonne réponse : B. Il vaut mieux que tous les membres du groupe viennent du même village. La meilleure option est donc d'aider les villageois de Bondo à former leur propre groupement. Les groupements de Teso et de Bondo peuvent former une association pour coordonner leurs activités.

Interrogation 17

1. Voici quatre groupes qui envisagent de former une association. Quel est l'intrus ?

Bonne réponse : C. Tous les autres travaillent dans la production et la commercialisation de céréales.

2. Le groupement d'irrigation Hakuna Matata, l'association forestière Pumba, le Groupement de producteurs de riz de Mshika et le groupe d'éleveurs de bétail de Rejeki travaillent tous dans la même région. Ils envisagent de former une association de second niveau. Qu'ont-ils en commun.

Bonnes réponses : B, C, D. À première vue, ces groupes semblent ne pas avoir grand chose à voir les uns avec les autres. Mais en fait, ils utilisent tous les mêmes ressources naturelles et ils pourraient donc bénéficier d'une coopération.

3. Vrai or Faux ? « Gérer une association de second niveau est généralement plus complexe que gérer un groupement de producteurs. »

Bonne réponse : A. Une association de second niveau doit concilier les intérêts de ses groupes membres.

4. De quels type d'organes décisionnels a besoin une association de second niveau ?

Bonne réponse : B. Une association peut avoir d'autres comités aussi, mais ceux-ci sont le minimum.

5. L'année dernière, Grace a aidé à former cinq groupements de producteurs qui travaillent tous à la production du riz. Deux fonctionnent bien mais trois sont encore faibles. Que devrait-elle faire maintenant ?

Bonne réponse : B. Les groupes les plus faibles ne sont pas encore prêts à former une association de second niveau. Elle peut envisager d'organiser une visite de leurs membres aux groupes les plus forts pour apprendre comment ils opèrent.

6. Des groupes à différents niveaux savent bien faire différentes sortes de choses. Quels types de services les membres de groupes du premier, second et troisième niveau peuvent-ils le mieux offrir à leurs membres ?

Bonne réponse :

1 (Premier niveau) : A, E

2 (Deuxième niveau) : B, C

3 (Troisième niveau) : D, F

Références et autres lectures

- CRS. 2010. Organización y gestión de grupos: Guía para facilitadores. Agricultura para necesidades básicas (A4N). Catholic Relief Services, Baltimore, MD.
- Dickson, D.E.N. (ed.). 1986. Improve your business: Handbook. International Labour Office, Genève. <http://collections.infocollections.org/ukedu/en/d/Jh2352e/>
- FAO. 1990. Participation in practice. Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture. Rome.
- FAO. 1994. The group promoter's resource book: A practical guide to building rural self-help groups. Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture. Rome. www.fao.org/docrep/003/T1965E/T1965E00.HTM
- FAO. 1995. The group enterprise book: A practical guide for group promoters to assist groups in setting up and running successful small enterprises. Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/V9779E/V9779E00.pdf>
- FAO. 1999. Conducting a PRA training and modifying PRA tools to your needs. An example from a participatory household food security and nutrition project in Ethiopia. www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.htm
- FAO. 2001. The inter-group resource book: A guide to building small farmer group associations and networks. Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/003/X9121E/X9121E00.pdf>
- FAO. 2002. The group savings resource book: A practical guide to help groups mobilize and manage their savings. Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y4094E/y4094E00.pdf>
- FAO. No date. Participatory survey methods for gathering information. Guide for the conduct of the constraints analysis component. Annex II, SPFS/DOC/18 handbook series volume II. Special programme for food security. www.fao.org/docrep/w8016e/w8016e01.htm
- Feldstein, H. et J. Jiggins. 1994. Tools for the field: Methodologies handbook for gender analysis in agriculture. Kumarian Press, Bloomfield, CT.
- Gastil, J. 1997. Common problems in small group decision making. Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Rome.
- IIED. Appreciative enquiry for rural development. International Institute for Environment and Development. Londres, Royaume Uni.
- IISD. 2000. Appreciative enquiry for community development. International Institute for Sustainable Development www.iisd.org/ai/
- Meijerink, R. 1994. Simple bookkeeping and business management skills for small scale entrepreneurs: Facilitator's guide. Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, Bureau régional Afrique. RAFR/WID/002/94. <http://tinyurl.com/ospffls>
- Narayan, D. 2002. Empowerment and poverty reduction. A sourcebook. Banque mondiale.
- Pretty, J.N., I. Gujit, J. Thompson and I. Scoones. 1995. A trainer's guide for participatory learning and action. International Institute for Environment and Development.
- Robbins, P., F. Bikande, S. Ferris, U. Kleih, G. Okoboi, et T. Wandschneider. 2004. Guide to collective marketing for smallholder farmers. ASARECA Monograph 8. Association for Strengthening Agricultural Research in Eastern and Central Africa. International Institute for Tropical Agriculture, Ibadan.
- Selener, D., N. Endara et J. Carvajal. 1999. Participatory rural appraisal and planning workbook. International Institute of Rural Reconstruction, Quito.
- Warner, M. 2001. Complex problems, negotiated solutions: Tools to reduce conflict in community development. ITDG Publishing, Londres.
- Westberg, J. et J. Hilliard. 1996. Fostering learning in small groups: A practical guide. Springer, New York.
- Wikipedia. Small group communication. http://en.wikipedia.org/wiki/Small_group

Organiser et gérer des groupements de paysans

UN MANUEL SUR LES COMPÉTENCES POUR LA COMMERCIALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL (COMPÉTENCES SMART)

Pour les petits paysans des pays en développement, il est vital de s'organiser. À elles seules, les familles paysannes ne peuvent pas faire grand-chose pour améliorer leurs moyens d'existence : il leur manque le capital, les compétences, l'expérience et l'échelle pour résoudre les problèmes, investir, commercialiser ou innover.

Mais si elles travaillent ensemble, elles deviennent plus fortes. Ensemble, elles peuvent économiser suffisamment pour investir dans leurs entreprises ; elles peuvent identifier et exploiter des possibilités ; elles peuvent apprendre les unes des autres et développer leurs compétences ; elles peuvent analyser les problèmes et trouver des solutions.

Ce manuel montre comment les agents de terrain, les vulgarisateurs et les gestionnaires de programmes peuvent aider les paysans à s'organiser. Les 17 leçons traitent des sujets suivants :

- Pourquoi travailler avec des groupes et le rôle du promoteur de groupe
- Comment commencer à travailler avec les paysans dans les communautés et les aider à s'organiser
- Comment les aider à planifier et à mettre en œuvre des activités
- Comment traiter des questions de communication et de création de réseaux.

Chaque leçon comprend des conseils, des exercices sur le terrain à faire avec un groupe de paysans et des interrogations pour vérifier que vous avez bien compris.

Ce manuel fait partie d'une série sur les compétences « SMART, » les compétences dont ont besoin les agents de terrain pour aider les paysans des pays en voie de développement à améliorer leurs moyens d'existence.

<http://www.crsprogramquality.org/smart-skills-for-farmers/>

