



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture



**ÉLABORATION D'UNE VISION
COMMUNE POUR RENFORCER
LA PERFORMANCE, L'ÉQUITÉ,
LA GOUVERNANCE ET LA
GESTION DE L'ORGANISATION
PROFESSIONNELLE**

GUIDE PRATIQUE >



ÉLABORATION D'UNE VISION COMMUNE POUR RENFORCER LA PERFORMANCE, L'ÉQUITÉ, LA GOUVERNANCE ET LA GESTION DE L'ORGANISATION PROFESSIONNELLE



GUIDE PRATIQUE

Citer comme suit:

FAO. 2022. *Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'organisation professionnelle - Guide pratique*. Tunis. <https://doi.org/10.4060/cc0056fr>

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO approuve ou recommande ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

ISBN 978-92-5-136199-3

© FAO, 2022



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Intergouvernementales (CC BY NC SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée à des fins non commerciales, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne tels ou tels organisation, produit ou service. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est adaptée, le produit de cette adaptation doit être diffusé sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si l'œuvre est traduite, la traduction doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction. L'édition originale [langue] est celle qui fait foi.»

Tout litige relatif à la présente licence ne pouvant être résolu à l'amiable sera réglé par voie de médiation et d'arbitrage tel que décrit à l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire contenue dans le présent document. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (<http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules>) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

Matériel attribué à des tiers. Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre qui y sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être obtenus sur demande adressée par courriel à: publications-sales@fao.org. Les demandes visant un usage commercial doivent être soumises à: www.fao.org/contact-us/licence-request. Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: copyright@fao.org.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	vii
Schéma de l'atelier	x
Méthodologie	xi
Remerciements	xiv
Abréviations, sigles et acronymes	xv
Résumé exécutif	xvii
A- Notions théoriques indispensables pour l'élaboration de la vision commune d'une organisation professionnelle	1
1. Cycle de vie d'une organisation professionnelle	3
1.1. Objectif	3
1.2. Définition	3
1.3. Différentes phases du cycle de vie d'une organisation professionnelle	3
2. L'égalité et l'équité au sein d'une organisation professionnelle	6
2.1. Objectif.....	6
2.2. Importance de l'égalité et l'équité au sein d'une organisation professionnelle	6
3. Élaboration d'une vision commune d'une organisation professionnelle	9
3.1. Objectifs	9
3.2. Définition	9
3.3. Comment construire une vision commune au sein d'une organisation professionnelle	9
3.3.1. Vision, mission, valeurs et principes	9
3.3.2. Différents types de stratégies d'élaboration d'une vision commune	10
4. Cadre méthodologique de la performance d'une organisation professionnelle	12
4.1. Objectif	12
4.2. Définition	12
4.3. Les principales dimensions de performance d'une organisation professionnelle	12
4.3.1. Pertinence	12
4.3.2. Efficacité	12

4.3.3. Viabilité financière	12
4.4. Facteurs influençant la performance d'une organisation professionnelle	13
4.4.1. Facteurs d'influence internes	14
4.4.2. Facteurs externes: environnement externe	16
5. Formulation d'une stratégie et d'un plan d'action d'une organisation professionnelle	18
5.1. Objectif	18
5.2. Définitions	19
5.2.1. La stratégie	19
5.2.2. Plan d'action	19
5.2.3. Approche	21
5.2.4. Étapes de mise en place	22
6. Conclusion	23
B - Guide pratique pour l'atelier de formation	25
1. Première journée de l'atelier de planification	27
1.1. Ouverture, cadrage et présentation	27
1.2. Cycle de vie d'une organisation professionnelle	29
1.3. Équité et égalité au sein d'une organisation professionnelle	29
1.4. Élaboration d'une vision commune quant à l'agriculture, l'élevage, les pêcheries et le rôle de l'organisation professionnelle	31
1.5. Cadre méthodologique de la performance d'une organisation professionnelle	36
1.6. Identification des principales forces et difficultés de l'OP en lien avec sa performance	36
1.7. Forces et difficultés: analyse des facteurs influençant la performance de l'organisation professionnelle	39
2. Deuxième journée de l'atelier de planification	43
2.1. Portrait global de la situation actuelle de l'organisation professionnelle	43
2.2. Situation souhaitée pour l'organisation professionnelle d'ici cinq ans	45
3. Troisième journée de l'atelier de formation	47
3.1. Formulation d'une stratégie d'une organisation professionnelle	47
3.2. Formulation d'un plan d'action d'une organisation professionnelle	48

3.3. Conclusion et prochaines étapes	51
3.4. Évaluation	51
Bibliographie	53
Annexes	55
1. Outil I: Objectifs et déroulement de l'atelier	57
2. Outil II: Agenda de l'atelier	58
3. Outil III: Cycle de vie d'une organisation professionnelle	60
4. Outil IV: Schéma cycle de vie A vs cycle de vie B	62
5. Outil V: Équité et égalité au sein d'une organisation professionnelle	63
6. Outil VI: Image «Équité et égalité»	64
7. Outil VII: Construire une vision commune d'une organisation professionnelle	65
8. Outil VIII: Types de stratégies d'élaboration d'une vision commune	66
9. Outil IX: Performance d'une OP: cadre d'analyse	67
10. Outil X: Arbre de performance	68
11. Outil XI: Matrice du plan d'action	69
12. Outil XII: Facteurs influençant la performance de l'OP	70
13. Outil XIII: Questionnaire sur le portrait de l'OP	73
14. Outil XIV: Registre des risques	80
15. Outil XV: Grille d'évaluation	81
16. Matériel de l'atelier de planification	84

FIGURES

Figure 1: Cycle de vie d'une organisation professionnelle	3
Figure 2: Une OP dans son troisième cycle de vie	5
Figure 3: Cadre d'analyse des facteurs influençant la performance de l'OP	13
Figure 4: La maison de la bonne gouvernance	15
Figure 5: Arbre de dimensions de la performance des OP (branches) et des facteurs qui l'influencent (racines et sol)	17

ENCADRÉS

Encadré 1: Égalité et équité dans le monde	7
Encadré 2: Exemple d'une stratégie et d'un plan d'action de l'association nationale ovine et caprine au Maroc	18
Encadré 3: Analyse SWOT	20
Encadré 4: Concertation et discussions des points de désaccord	28

AVANT-PROPOS

En Afrique du Nord, l'agriculture occupe une place importante dans l'économie des pays notamment à travers sa contribution à l'emploi de plus de 35 pour cent de la population active. À l'échelle régionale, ce secteur est confronté à plusieurs contraintes et défis dont principalement:

- la faiblesse et la fluctuation de la production agricole essentiellement pluviale et fortement exposée aux aléas climatiques dans un contexte général d'aridité;
- les échanges commerciaux peu diversifiés et dominés par le marché européen;
- les entraves à la libre circulation des biens et services agricoles entre les pays de la région;
- l'hétérogénéité des sources nationales d'information concernant des données relatives à la production, le commerce, les prix, les crédits, les investissements, les intrants et la consommation alimentaire;
- la prédominance de l'agriculture familiale avec une faible productivité, et des difficultés d'accès à l'information, à la formation, aux marchés, aux crédits et intrants;
- le faible développement du système coopératif.

Conscients de ces défis et de l'importance du secteur professionnel coopératif dans le développement agricole, les pays membres de la sous-région de l'Afrique du Nord, ont inscrit l'appui aux organisations professionnelles, comme priorité à l'échelle nationale dans leurs «Cadre programmation pays» et aussi régionale dans le cadre de programmation de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) avec l'Union du Maghreb arabe (UMA).

À cet effet, le Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique du Nord a mis en place un programme d'appui aux organisations professionnelles qui se base sur quatre axes principaux:

- appui au développement d'un environnement incitatif favorable à une meilleure contribution des organisations professionnelles au développement économique du secteur agricole;
- renforcement des capacités techniques et managériales des organisations professionnelles;
- promotion des partenariats et capitalisation des acquis;
- appui au réseautage et à la coopération internationale.

Ce programme contribue d'une manière directe aux deux objectifs de l'Organisation:

- **Amélioration en matière de production:** établir des modes de consommation et de production

durables grâce à des filières d'approvisionnement efficaces et inclusives dans les secteurs de l'alimentation et de l'agriculture aux niveaux local, régional et mondial, en veillant à la résilience et à la durabilité des systèmes agroalimentaires dans le contexte du changement climatique et environnemental.

- **Amélioration en matière de conditions de vie:** promouvoir une croissance économique inclusive en réduisant les inégalités (entre zones urbaines et zones rurales, pays riches et pays pauvres, hommes et femmes).

Et d'une manière indirecte à ses deux objectifs restants:

- **Amélioration en matière de nutrition:** éliminer la faim, concrétiser la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition sous toutes ses formes, notamment en promouvant des aliments nutritifs et en accroissant l'accès à des régimes alimentaires sains.
- **Amélioration en matière d'environnement:** protéger et restaurer les écosystèmes terrestres et marins, promouvoir leur utilisation durable et lutter contre le changement climatique (réduction, réutilisation, recyclage et gestion des résidus) grâce à des systèmes agroalimentaires plus efficaces, plus inclusifs, plus résilients et plus durables.

À travers son appui intégré et multidisciplinaire, ledit programme permettra aux organisations professionnelles de jouer pleinement leur rôle dans la sécurité alimentaire et le développement socioéconomique durable et inclusif.

Le programme d'appui aux organisations professionnelles s'aligne à la décade des Nations Unies pour l'agriculture familiale, à travers laquelle la FAO reconnaît l'importance des exploitations familiales dans la sécurité alimentaire, l'amélioration des moyens de subsistance, l'amélioration de la productivité agricole et la conservation de la biodiversité.

En effet, une organisation professionnelle performante qui encadre efficacement ses membres, notamment les agriculteurs à petite échelle et propriétaires d'exploitations agricoles familiales, contribue activement à l'amélioration de la productivité agricole, la lutte contre la pauvreté, l'autonomisation des populations rurales vulnérables, la gestion durable des ressources naturelles et la conservation de la biodiversité.

Depuis l'année 2012, le Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique du Nord a appuyé la région à travers plusieurs projets d'assistance techniques à l'échelle nationale et régionale. Ces projets

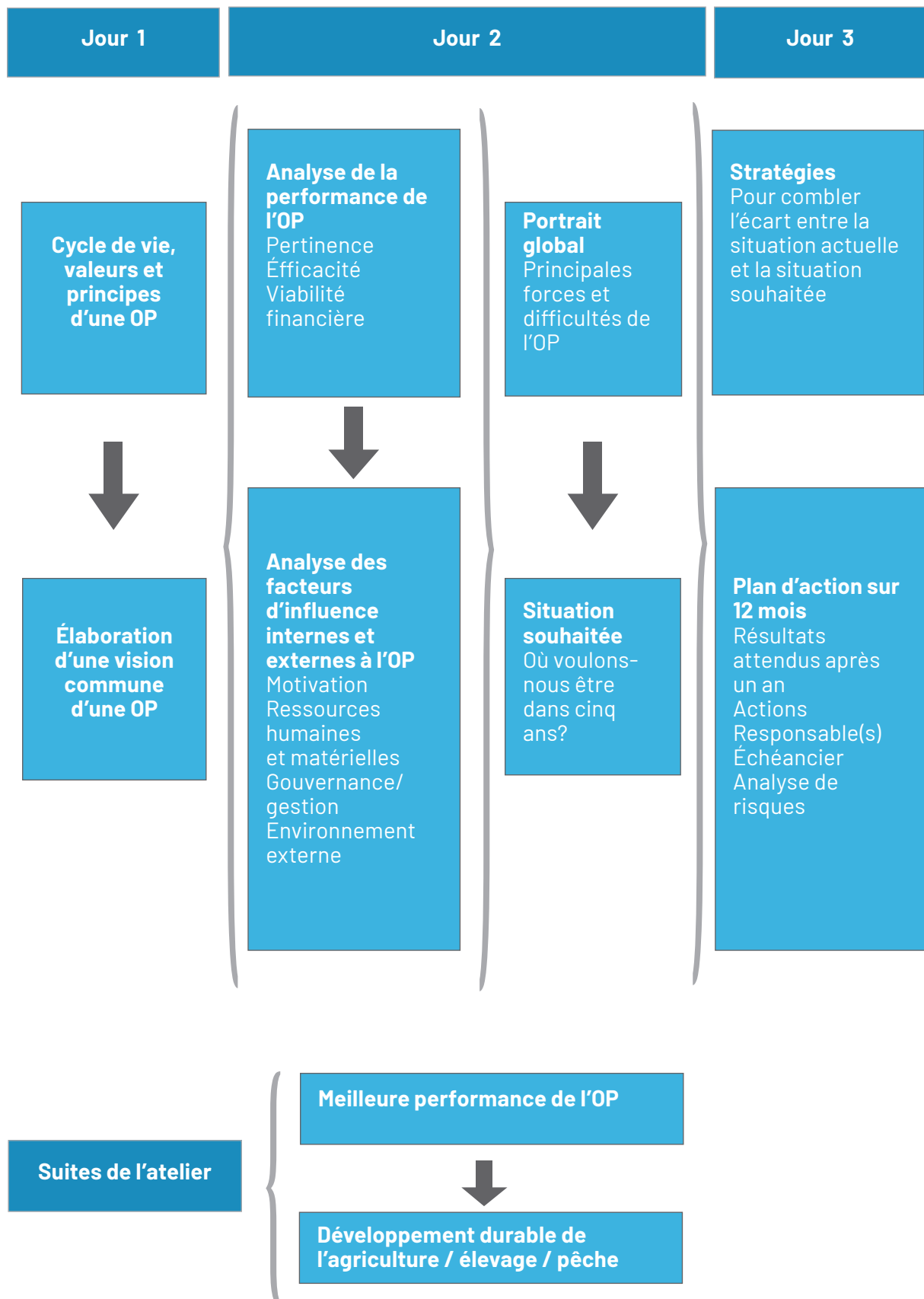
ont permis de renforcer les capacités de plus de 3 000 agriculteurs dans le développement durable de leurs exploitations et de produire plus de 20 guides de formation pratique.

Cet outil se propose de renforcer les capacités des acteurs des organisations professionnelles dans l'amélioration de leur performance, gouvernance et équité. Il permettra aux organisations professionnelles de répondre de manière efficace et efficiente aux besoins et attentes de ses membres.

Philippe Ankers

Coordinateur du Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique du Nord

SCHÉMA DE L'ATELIER



MÉTHODOLOGIE

Cette formation adopte une méthodologie participative et interactive, qui alterne des présentations et des exercices pratiques à réaliser lors des ateliers de planification et de l'élaboration d'une vision commune au sein de l'OP. La méthodologie vise non seulement à capter l'attention des participantes et des participants et les responsabiliser dans leur propre processus d'apprentissage, mais aussi à maximiser les échanges pour favoriser le développement de la concertation et l'émergence de consensus.

La première partie de ce guide rappelle les notions théoriques et les outils nécessaires pour l'élaboration d'une vision commune, d'une stratégie et d'un plan d'action d'une organisation professionnelle. Elle souligne l'importance, voire la nécessité, de l'implication active des membres de l'OP, et ce, pour mieux répondre à leurs besoins et contribuer au développement agricole à l'échelle locale et nationale.

Dans l'atelier, les apprentissages seront réalisés à partir de situations concrètes vécues par les participantes et les participants dans le cadre de leur travail au sein de leur organisation professionnelle. En s'inscrivant dans la réalité des personnes et organisations, l'approche devient à la fois plus significative et motivante pour les tous participants.

L'équipe d'animation guidera la démarche d'apprentissage en favorisant l'émergence de la conscience et de la confiance nécessaires à la mobilisation, c'est-à-dire au transfert des savoirs dans la pratique.

La méthodologie de l'atelier comprend la présentation de certains éléments théoriques. Ceux-ci sont inspirés des travaux de Michael L. Cook et Molly J. Burress sur le cadre de cycle de vie d'une coopérative¹ (A cooperative life cycle framework), de Peter Senge sur l'organisation apprenante^{2,3} (élaboration d'une vision partagée), de l'approche de la FAO⁴ (cadre méthodologique d'analyse de

1 Cook, M. L. and Burress, M.J, 2009. A cooperative life cycle framework, University of Missouri, Columbia, MO, 65211, USA.

2 Senge, P et Gauthier, A. 1991. La cinquième discipline: L'art et la manière des organisations qui apprennent. First Editions. 3 Senge *et al.* 2000. La cinquième discipline: Le guide de terrain. First edition. Voir aussi: <http://www.needocs.com/document/cours-memoires-et-exposes-economie-fiche-lecture-la-cinquieme-discipline,6422>

4 FAO, 2014. Analyse et développement organisationnels. Module d'apprentissage 4.

la performance des OP et des facteurs influençant cette performance) ainsi que de la Politique de la FAO sur l'égalité des sexes.

Chaque étape de l'atelier est accompagnée par des exercices interactifs et participatifs. Certains de ces exercices proviennent d'autres guides de formation élaborés par UPA-DI dans le cadre de son programme intégré de formation et de développement de l'agriculture «Les Savoirs des gens de la terre», implanté au Sénégal depuis 2004 et par la suite au Bénin et en Haïti. D'autres exercices sont inspirés d'un guide semblable réalisé en collaboration avec la FAO dans le cadre de son projet CoOPéquité au Niger. La méthodologie employée pour certains exercices s'inspire de l'Enquête appréciative (Appreciative Enquiry⁵), une approche de développement organisationnel qui invite les participantes et les participants à se concentrer sur les forces de l'organisation étant une source de vitalité et d'énergie positive. Quant à l'exercice d'élaboration d'une vision commune, il est inspiré de l'approche des conférences exploratoires développée par Merrelyn Emery⁶. Certains exercices sont réalisés en plénière, d'autre en plus petits groupes. En ce qui concerne la répartition des participantes et des participants, il est important de s'assurer que les femmes et les jeunes soient bien répartis entre les divers groupes.

Ce guide comprend aussi un questionnaire sur la situation actuelle d'une organisation professionnelle. Celui-ci est à envoyer aux participants quelques semaines avant l'atelier, ils devront le retourner rempli avant la tenue de l'évènement. En effet, cette étape permet de dresser un portrait préliminaire de l'organisation et d'amorcer une réflexion chez les participantes et les participants quant à la performance de leur OP et des facteurs qui l'influencent. Cet outil diagnostic s'inspire à la fois de l'outil Profiling développé par AgriCord et UPA-DI et des outils d'analyse présentés dans le module d'apprentissage 4 (Analyse de développement organisationnel) de la FAO.

Étant donné que l'atelier ne vise pas seulement le développement des capacités des participants, mais aussi à poser les bases d'un processus de changement organisationnel, la préparation et le

5 Cooperider, D and Whitney. D. 2000. Appreciative Enquiry. Berrett-Koehler Publishers.

Voir aussi: <http://www.ifai-appreciativeinquiry.com/appreciative-inquiry-presentation.html>

6 Emery, M. 1998. Searching: The Theory and Practice of Making Cultural Change. John Benjamins Publishing Co.

http://www.communagir.org/system/wp-content/uploads/2012/06/conférence-exploratoire-abrégé_120620.pdf

<http://moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol3/ZAEMMSEAp389.pdf>

<http://ostnet.wikispaces.com/file/view/TRL.pdf/30580881/TRL.pdf>

suivi des ateliers doivent inclure un engagement des participants à donner des suites concrètes à l'atelier, individuellement et collectivement. Cet aspect devrait être abordé lors de l'invitation des participants, au cours de l'ouverture de l'atelier, pendant l'élaboration du plan d'action et dans le cadre de la partie conclusion et prochaines étapes.

REMERCIEMENTS

Le guide «Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'organisation professionnelle» est le fruit d'une collaboration entre la Division des partenariats et de la collaboration au sein du système des Nations Unies (PSU) au Siège de la FAO, le Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique du Nord et l'organisation professionnelle canadienne «Union des producteurs agricoles – Développement international» dans le cadre du projet d'assistance technique «Renforcement du rôle des réseaux des organisations professionnelles agricoles et de la pêche dans la sécurité alimentaire au Maghreb» (TCP/SNE/3403). Il a été préparé par Paul Langelier et Tamari Langlais (UPA-DI) et Mohammed Bengoumi, Nora Ourabah Haddad, Maria Gracia Rocchigiani et Malek Hayder (FAO). La première version de ce guide, élaborée en 2014, a été testée auprès de plusieurs organisations professionnelles dans les pays du Maghreb et a abouti à cette nouvelle édition, élaborée par le Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique du Nord (Philippe Ankers, Mohammed Bengoumi, et Malek Hayder), et révisée par Paul Langelier (UPA-DI).

Sur la base des recommandations des organisations professionnelles ayant testées la première version de l'outil, la nouvelle version de ce guide a intégré un nouveau chapitre sur le cycle de vie d'une organisation professionnelle, ainsi que des notions théoriques permettant de mieux maîtriser les exercices pratiques de l'atelier stratégique de planification.

La version actuelle a été testée auprès de deux organisations professionnelles au Maroc à savoir l'Association nationale ovine et caprine et ce, dans le cadre du projet de coopération technique de la FAO «Appui au développement inclusif et durable de la filière des petits ruminants au Maroc» (TCP/MOR/3703), ainsi que la Fédération marocaine de la pêche artisanale et ce, dans le cadre du projet «Renforcement du rôle des organisations professionnelles de la pêche artisanale dans la gouvernance des pêches au Maroc (TCP/MOR/3702).

Les auteurs tiennent également à remercier le Bureau de la Représentation de la FAO au Maroc qui a facilité l'organisation des ateliers de formation.

ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AG	Assemblée générale
CA	Conseil d'administration
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
OP	organisation professionnelle
OCP	Division de la communication, des partenariats et du plaidoyer
PCT	Programme de coopération technique
PSU	Division des partenariats et de la collaboration au sein du système des Nations Unies
SWOT	analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (strength, weakness, opportunity and threat analysis)
UPA-DI	Union des producteurs agricoles - Développement international, Québec, Canada

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les organisations professionnelles (OP) jouent un rôle important dans le développement de l'agriculture dans les pays de l'Afrique du Nord. Elles contribuent significativement à la sécurité alimentaire et à la lutte contre la pauvreté, à l'autonomisation des agriculteurs, pêcheurs et éleveurs à petite échelle et à la gestion durable de leurs exploitations ainsi qu'au renforcement de la résilience des systèmes agricoles des pays.

À cet effet, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a mis en place un programme d'appui aux organisations professionnelles dont le renforcement des capacités représente un axe principal.

Le présent guide s'inscrit dans ce cadre et se propose de mettre en place un programme pratique qui appui les organisations professionnelles à répondre favorablement aux attentes de leurs membres et à contribuer au développement agricole et rural dans leur pays.

C'est un outil qui permet à l'organisation professionnelle d'élaborer sa vision commune, sa stratégie et son plan d'action à travers une méthodologie participative et constructive qui joint les notions théoriques à un atelier pratique de planification.

Le guide aborde les aspects relatifs au cycle de vie d'une organisation professionnelle et l'importance de la performance dans l'optimisation dudit cycle, ce qui est d'ailleurs une nouveauté par rapport à la première version. Il adresse les aspects relatifs au genre, à l'égalité et à l'équité et traite leur importance pour une bonne gouvernance d'une OP.

Ce manuel présente également les différents types d'approches pour l'élaboration d'une vision commune, des valeurs et principes de l'organisation professionnelle. Il fournit les outils qui permettent d'analyser la situation actuelle de l'organisation professionnelle, ses forces et ses faiblesses, les facteurs qui l'influencent et de dresser son portrait en conséquent.

Ce guide présente la méthodologie d'organisation d'un atelier pratique, qui à travers des exercices, permet à ses utilisateurs, de proposer des axes stratégiques pour l'organisation professionnelle en faisant des exercices de simulation entre la situation actuelle de l'organisation et la situation souhaitée dans cinq ans et de mettre en place un plan d'action annuel approuvé par tous les membres.

À la fin de cet atelier, les acteurs d'une organisation professionnelle (leaders, membres et employés) auront élaboré une vision commune et une stratégie de leur organisation professionnelle ainsi qu'un plan d'action annuel participatif et réaliste qui répond à leurs besoins, les représentent et les engagent pour sa réalisation dans les meilleures conditions possibles. Le présent guide se veut un support pour faciliter l'animation d'ateliers de formation sur l'élaboration d'une vision commune pour améliorer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'organisation professionnelle, il s'adresse aux acteurs de l'OP, aux cadres des institutions étatiques concernées par l'appui aux organisations professionnelles, aux formateurs et aux experts indépendants pouvant être impliqués dans le développement stratégique d'une organisation professionnelle ou dans le renforcement de ses capacités. Il est souhaitable que ces personnes possèdent déjà une expérience en formation.

Ces ateliers permettront aux participants de:

- maîtriser le processus d'élaboration d'une vision partagée et son importance;
- comprendre le rôle de la performance pour optimiser le cycle de vie d'une OP;
- établir un portrait de la performance d'une OP en identifiant et analysant ses principales forces et difficultés quant à la réalisation de sa mission;
- préciser la situation souhaitée pour l'OP d'ici cinq ans;
- formuler des stratégies prioritaires pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'OP;
- établir un plan d'action pour les douze prochains mois en lien avec ces stratégies.

Ce guide est pratique à utiliser, par ailleurs, afin d'atteindre les résultats escomptés, il est recommandé de respecter sa méthodologie participative et d'optimiser son utilisation dans des ateliers de formation et de planification et ne pas se limiter aux aspects théoriques qu'il aborde. En effet, la portée de ces ateliers va au-delà de l'acquisition de connaissances et du développement de compétences. Ils visent à amorcer, au sein de chaque OP, une réflexion et un processus de transformation organisationnelle en vue d'une amélioration de la performance, de l'équité, de la gouvernance et de la gestion des OP.

A- NOTIONS THÉORIQUES INDISPENSABLES POUR L'ÉLABORATION DE LA VISION COMMUNE D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

1. CYCLE DE VIE D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

1.1. Objectif

L'objectif de ce chapitre est de sensibiliser les professionnels aux différentes phases du cycle de vie d'une OP pour optimiser le processus et l'aboutissement de chaque étape.

1.2. Définition

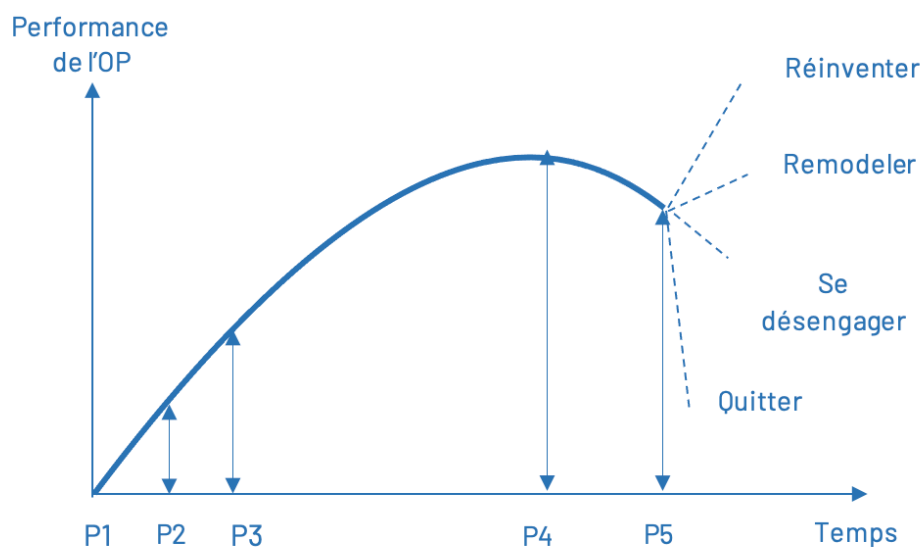
Cette partie est inspirée de l'article «A cooperative life cycle framework» de Michael L. Cook et Molly J. Burress publié en 2009.

Le cycle de vie d'une OP regroupe l'ensemble des étapes par lesquelles passe l'OP depuis sa création en proposant un cadre dynamique pour mieux éclairer l'hypothèse de la dégénérescence coopérative et suggérer des mesures correctives à prendre pour éviter cette hypothèse.

1.3. Différentes phases du cycle de vie d'une organisation professionnelle

Le cycle de vie d'une OP se présente en cinq phases traduisant les différentes étapes du processus de développement d'une OP depuis sa création, et ce en fonction du temps et de la performance de l'OP.

Figure 1: Cycle de vie d'une organisation professionnelle



Phase 1 : Justification économique

Phase 2 : Conception organisationnelle

Phase 3 : Croissance, gloire et hétérogénéité

Phase 4 : Reconnaissance et introspection

Phase 5 : Choix

Ces cinq phases sont présentées ci-dessous:

• **Phase 1: Justification économique**

Traditionnellement, l'émergence d'une OP est définie comme une collaboration de producteurs/opérateurs visant à améliorer leur position socio-économique en l'absence d'un marché concurrentiel.

La phase initiale est illustrée par le premier élément moteur traduisant la capacité de l'OP à mettre en place une action collective visant l'accès au marché, à un bien commun... Cette phase comprend la reconnaissance, la compréhension, le transfert et la manifestation d'actions collaboratives visant à améliorer le niveau socio-économique.

• **Phase 2: Conception organisationnelle**

C'est le processus de choix et de construction du type d'OP à créer (coopérative, fédération, groupement de développement agricole...)

Étant déterminante pour les prochaines étapes, il est hautement recommandé que la conception organisationnelle se fasse selon une approche participative et ce, pour répondre d'une manière optimale aux aspirations des membres illustrées dans la première phase (services à fournir, avantages, activités, produits ...).

Quand la conception organisationnelle reconnaît l'existence de l'hétérogénéité des membres, l'entrée dans la troisième phase est facilitée.

• **Phase 3: Croissance, gloire et hétérogénéité**

Il s'agit de la phase active de l'OP pendant laquelle elle sert ses membres et répond favorablement à leurs aspirations. Cette phase connaît une augmentation du nombre des membres et des hétérogénéités. Pendant la phase de croissance, les membres sont fixés autour d'un objectif commun et un programme participatif et représentatif.

• **Phase 4: Reconnaissance et introspection**

Il s'agit d'une phase où l'OP reconnaît ses défis. La reconnaissance et discussion des défis se fait le plus souvent formellement et très lentement (conflits, tendances au déni...).

En effet, l'hétérogénéité des membres laisse place aux coalitions fragmentées, l'objectif et l'orientation de l'OP deviennent moins ciblés, accélérant ainsi un auto-renforcement de la spirale dégénérative.

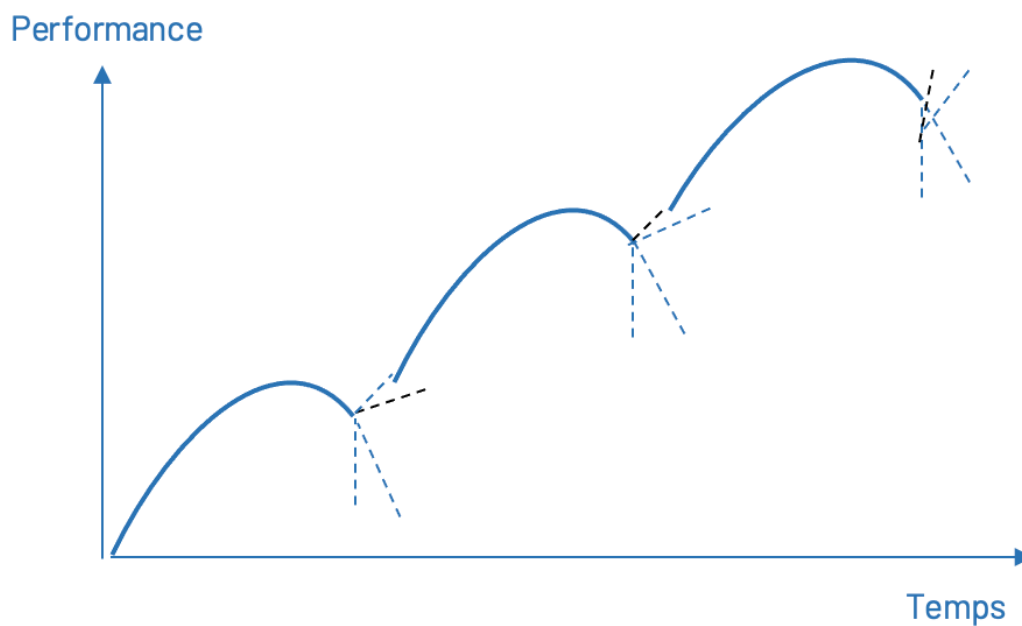
La fin de cette phase se traduit par le moment où les élus présentent ou bien les membres exigent des mesures explicites pour remédier aux défis.

• **Phase 5: Choix**

Il s'agit de la phase où les membres se retrouvent à choisir entre l'une des options suivantes: réinventer, remodeler, se désengager ou quitter.

Le choix est déterminé par l'analyse des trois premières phases du cycle de vie d'une organisation professionnelle. Une fois que ce choix «de reconversion» est fait, l'OP peut commencer un nouveau cycle de vie qui répond de plus en plus aux aspirations des membres.

Figure 2: Une OP dans son troisième cycle de vie



Expérimenter l'option choix à plusieurs reprises et avoir des cycles de vie relativement courts permet d'améliorer la performance de l'OP.

C'est ainsi qu'une OP performante qui, régulièrement, met en place une vision commune et un plan d'action participatif prolongera sa troisième phase, en adoptant les meilleures alternatives constructives, et évitera ainsi l'option négative et non-retour de la cinquième phase.

2. L'ÉGALITÉ ET L'ÉQUITÉ AU SEIN D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

2.1. Objectif

L'objectif de cette partie est de sensibiliser tous les intervenants au niveau d'une OP à l'importance de valoriser les forces propres des femmes ainsi qu'à la nature des défis qui les empêchent de contribuer pleinement au développement de l'OP et de l'agriculture, et ce, à travers deux concepts: l'équité et l'égalité.

2.2. Importance de l'égalité et de l'équité au sein d'une organisation professionnelle

L'égalité et l'équité sont deux concepts complémentaires qui permettent d'adresser les défis rencontrés par les femmes au sein d'une OP (limites socioculturelles, accès à l'information et à la formation).

L'égalité est la participation égale entre femmes et hommes à la prise de décision, à l'exercice des droits humains, à l'accès aux ressources, à l'emploi et à la responsabilité. L'égalité est reconnue dans les textes légaux nationaux, il s'agit aussi d'un engagement intégré dans les accords internationaux sur les droits humains et les Objectifs de Développement Durable. Par ailleurs, sa pratique se retrouve souvent confrontée à de nombreux obstacles sociaux, culturels, économiques et politiques.

L'équité n'est pas un traitement identique entre les hommes et les femmes mais traduit les mesures particulières et spécifiques, liées à l'accès aux ressources, aux biens et aux services, à mettre en place pour assurer l'égalité. Dans le cas de l'OP. Il s'agit en effet, d'un appui spécifique qui permettra aux femmes (et aussi aux jeunes) de participer pleinement dans la gestion de l'organisation, d'accéder aux et de bénéficier des services offerts/avantages accordés.

La conséquence de l'inégalité est une répartition inéquitable des ressources au sein de l'organisation professionnelle et de la communauté.

Le rapport de la FAO sur la situation mondiale de l'alimentation et l'agriculture 2020, a insisté sur le fait que les femmes sont confrontées à des difficultés d'accès aux ressources naturelles et que le plus souvent elles ne détiennent aucun droit sur les terres qu'elles cultivent ni ne disposent d'eau pour irriguer leurs champs. Leur charge de travail dépasse celle des hommes vu leurs responsabilités non rémunérées au sein du ménage. Favoriser

l'accès à l'eau (pour l'irrigation) à ces femmes peut leur permettre de se concentrer davantage sur des activités génératrices de revenus, à leurs familles et à des activités sociales. Or les spécialistes de l'eau, les agents de vulgarisation et les décideurs ne parviennent pas à percevoir les femmes comme des agricultrices et méconnaissent souvent leur charge de travail, leurs besoins ainsi que les connaissances qu'elles possèdent (FAO, 2020).

Le concept d'équité reconnaît que les personnes ne partent pas toutes du même point et n'ont pas toutes les mêmes besoins et que, par conséquent, elles peuvent avoir besoin d'un traitement ou de services différents pour jouer pleinement leur rôle au sein de l'OP: c'est la discrimination positive.

C'est ainsi que la mise en place d'un processus d'équité au sein d'une OP permettra de garantir l'égalité, l'accès équitable aux ressources, à l'information et à la formation ce qui permettra à tous les membres de jouer pleinement leurs rôles dans la gestion de l'organisation mais aussi dans le développement de l'agriculture.

Encadré 1: Égalité et équité dans le monde

Dans tous les pays du monde, la femme est défavorisée par rapport à l'homme et sa condition est souvent plus difficile, quel que soit l'indicateur de bien-être et de statut social employé. Cela est dû aussi au fait que la discrimination à l'égard des femmes n'est pas uniquement basée sur le sexe; elle touche de nombreux aspects de leur vie tels que le mariage, la grossesse ou le risque de grossesse, la maternité, la prise en charge des enfants et les préjugés sociaux concernant les rôles respectifs de l'homme et de la femme. Dans de nombreux pays, l'inégalité entre les hommes et les femmes se traduit par un statut socioéconomique et un niveau d'instruction inférieurs des femmes et une soumission à l'homme dans la sphère familiale. L'une de ces conséquences est une répartition inéquitable des ressources au sein de la famille, des organisations et de la communauté. Les concepts d'égalité et d'équité sont liés, mais ils comportent aussi des distinctions.

Les textes légaux de la plupart des pays reconnaissent l'égalité entre les femmes et les hommes. Toutefois, en pratique, on sait que de nombreux facteurs sociaux,

culturels, économiques et politiques entrent en ligne de compte et font obstacle à la réalisation de cette égalité. La recherche de l'équité permet de tenir compte de ces facteurs dans le but de rétablir l'équilibre des forces, de donner l'opportunité aux personnes confrontées à des défis plus importants de rattraper les autres pour tendre ultimement vers une véritable égalité de fait. Le concept d'équité reconnaît que les personnes ne partent pas toutes du même point et n'ont pas tous les mêmes besoins et que, par conséquent, elles peuvent avoir besoin d'un traitement ou de services différents pour arriver à bien vivre, s'épanouir et réaliser leur plein potentiel comme membres de la société. Voici, en ce sens, un extrait du dépliant «Auditer l'Égalité: les règles de base» publié par la FAO.

«L'équité genre connote un sens de la justice entre les hommes et les femmes; insister pour l'égalité absolue des nombres n'est pas toujours équitable. Lorsque dans une communauté, les femmes et les hommes ont un statut inégal et un inégal accès à la connaissance et aux ressources, les femmes ont besoin d'un traitement spécial et d'une action affirmative avant que leur «point de départ» puisse être considéré égal: c'est la discrimination positive.»

Dans le même esprit, au niveau des organisations, il faudra souvent prendre des mesures spéciales visant à éliminer les circonstances qui perpétuent les difficultés de réalisation de l'accès aux ressources des femmes et souvent des jeunes. Il faudra des mesures spécifiques qui encouragent la pleine participation des femmes à la gestion des OP, et des actions qui encouragent, facilitent, leur accès aux ressources productives telles que le crédit, la terre, l'eau et les technologies adaptées, ainsi qu'un contrôle sur ces ressources et la jouissance des bénéfices en découlant.

Il ne s'agit pas de se demander si c'est l'équité ou l'égalité qui est la plus importante. Les deux sont d'égale importance. Les deux ne sont pas en compétition, mais plutôt complémentaires. Cette question se pose au niveau du genre, mais aussi dans d'autres domaines, par exemple celui de l'âge. Et cette question ne se pose pas qu'aux pays du Maghreb mais aussi dans des pays comme le Canada.

3. ÉLABORATION D'UNE VISION COMMUNE D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

3.1. Objectifs

L'objectif de ce chapitre est d'avoir une compréhension commune du contexte général d'évolution de l'organisation professionnelle et d'identifier ses valeurs, ses principes et sa mission. Il aidera les acteurs de l'OP à élaborer une vision commune, dresser un portrait de la performance de l'OP en identifiant ses principales forces ainsi que les difficultés qui entravent la réalisation de sa mission.

3.2. Définition

La vision est une déclaration mobilisatrice qui décrit ce qu'une OP aspire à être ou à accomplir à long terme. C'est l'image du futur que l'OP veut bâtir.

La vision commune est l'aboutissement d'un processus démocratique impliquant tous les acteurs de l'OP (dirigeants, membres et employés), ce qui appuie le sentiment d'appartenance à l'organisation.

La vision commune permet de renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'OP à travers la participation à la réalisation d'un objectif commun, la mise en place d'un système de management et des processus satisfaisants ainsi que la fourniture de services qui répondent aux besoins des membres

3.3. Comment construire une vision commune au sein d'une organisation professionnelle

3.3.1. Vision, mission, valeurs et principes

Toute organisation est dirigée par trois grandes questions: le quoi, le pourquoi et le comment. La vision correspond au quoi, c'est-à-dire l'image du futur que l'on veut créer. La raison d'être, aussi appelée mission, répond au pourquoi: pourquoi existons-nous en tant qu'organisation. La valeur est une référence morale en laquelle on croit fermement et qui influence nos choix et nos actions; les valeurs de l'organisation constituent la réponse au comment: de quelle façon agir alors que nous cheminons vers notre vision en conformité avec notre mission? Ces trois questions directrices, prises dans leur ensemble, répondent à la question «en quoi croyons-nous?».

Le principe, quant à lieu représente la règle ou la norme. C'est en effet, les procédures à respecter pour pouvoir réaliser la vision de la meilleure manière possible.

3.3.2. Différents types de stratégies d'élaboration d'une vision commune

Pour qu'une vision d'une organisation soit réellement commune et partagée, elle doit être ancrée dans les valeurs et les visions personnelles de chaque élu, membre, et employé, afin de refléter ses aspirations personnelles.

Pour garantir l'adhésion de tous les acteurs de l'OP à une vision commune, son élaboration doit émerger d'un processus de co-construction impliquant le plus grand nombre de personnes possible.

Selon Senge et Gauthier (1991) et Senge *et al.* (2000), les différents types de stratégies d'élaboration d'une vision sont:

- **Déclaration**

Le leader annonce la vision et l'organisation est appelée à la suivre. Cette stratégie ne favorise pas auprès des membres, le sentiment d'appartenance à l'OP mais plutôt des réactions allant de la rébellion à, au mieux, la collaboration formelle, en passant par l'obéissance rétive et l'apathie.

- **Vente**

Le leader met en place une vision, mais il a besoin que l'organisation achète (adhère à) cette vision avant de continuer. C'est une approche qui demande parfois des efforts pour convaincre les membres à adhérer à une vision dont les principes et les valeurs peuvent être différents de la leur. Cette approche de la vente à pression est incompatible avec le but recherché, qui est l'adhésion sincère et l'engagement des membres et des employés vis-à-vis d'une vision commune.

- **Vérification**

Le leader propose une ou plusieurs idées de vision aux membres et employés de l'OP avant d'adopter une vision bien déterminée. La principale limite de cette approche est qu'elle ne favorise pas l'expression d'idées nouvelles qui sortent du cadre des options présentées. Ceci réduit les chances d'adhésion des membres à la vision, leur sentiment d'appartenance ainsi que leur motivation à s'engager pour la mise en œuvre de cette vision. Cette approche tend à favoriser des réactions de collaboration formelle.

• Consultation

Le leader se propose de concevoir une vision et la finalise à travers un travail créatif en collaboration avec les acteurs de l'OP. Il s'agit d'un processus en cascade, débutant généralement par le haut, qui est mis en place jusqu'à la base de l'organisation en vue de discuter de ses aspects et les remonter par la suite vers le haut. Cette approche implique un degré de participation supérieur des membres et du personnel et augmente ainsi les chances que ceux-ci adhèrent à la vision et s'engagent à son égard. Une vision mise en place à travers cette approche n'est pas remise en question car elle émane du top management de l'OP. Or, l'expérience démontre qu'une vision est généralement beaucoup plus puissante quand elle provient de la base puisqu'elle est diffusée vers le haut et l'extérieur de l'organisation. L'adhésion totale des membres à la vision n'est pas garantie mais cette approche favorise plutôt une collaboration sincère étant donné que les membres ont activement contribué à l'élaboration de ladite vision.

• Co-création

Le leader, les membres et les employés de l'OP construisent ensemble une vision commune grâce à un processus démocratique. Pour maîtriser cette approche, le leader doit d'abord encourager les membres et les employés à développer leurs visions personnelles en créant un climat d'ouverture qui se base sur la tolérance, l'égalité et l'équité. Il doit encourager la diversité des points de vue, chercher la cohésion et non l'accord entre les différentes visions personnelles, en favorisant le dialogue et l'écoute. Le leader doit aussi être prêt à partager sa propre vision avec toute transparence sans dissimuler les éventuels problèmes, et à laisser les autres libres d'y adhérer ou non. Un leader doit aussi démontrer un engagement envers sa propre vision afin d'inspirer les autres à faire de même.

«Tout l'art du leadership consiste à susciter cette transformation spontanée de visions personnelles en visions partagées» (Senge et Gauthier, 1991). Cette stratégie de la co-création est celle qui a le plus grand potentiel pour faire émerger une vision commune suscitant l'adhésion et l'engagement véritable des membres et des employés.

C'est ainsi que parmi les différentes stratégies d'élaboration d'une vision commune, la

stratégie de la co-création est celle qui a le plus grand potentiel pour faire émerger une vision commune suscitant l'engagement véritable des leaders, des membres et des employés.

4. CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA PERFORMANCE D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

4.1. Objectif

L'objectif de ce chapitre est d'expliquer le cadre méthodologique d'analyse de la performance des OP et de définir les principaux concepts qui l'accompagnent.

4.2. Définition

La performance d'une OP traduit sa capacité à atteindre ses objectifs au regard de ses missions, de l'attente de ses membres et de l'environnement externe; elle permet ainsi d'évaluer l'efficacité et l'efficacité de l'organisation envers ses membres. La santé de l'OP relève de sa performance (Cook *et al.*, 2009).

4.3. Les principales dimensions de performance d'une organisation professionnelle

La performance de l'OP se traduit par sa capacité à concevoir, mettre en œuvre et réaliser efficacement des objectifs qui répondent aux attentes de ses membres et à disposer des ressources financières qui lui permettent de poursuivre ce processus durablement. Les forces et faiblesses des OP sont identifiées à travers l'analyse de ces trois dimensions: la pertinence, l'efficacité et la viabilité financière.

4.3.1. Pertinence

Aptitude à fixer des objectifs qui répondent aux besoins et attentes réelles des membres et contribue à l'amélioration de leur niveau de vie. Elle traduit la manière à travers laquelle l'OP conçoit et met en place ses objectifs (conception).

4.3.2. Efficacité

Le degré avec lequel l'OP s'acquitte de sa mission, conserve sa raison d'être et atteint ses objectifs. Elle traduit la manière à travers laquelle l'OP réalise ses objectifs fixés selon l'échéancier établi (réalisation).

4.3.3. Viabilité financière

La capacité de l'OP à disposer de fonds (fonds propres ou financement extérieur) et produire des revenus pour garantir son fonctionnement à court, moyen et long terme. Elle traduit l'efficacité de la mobilisation et de l'utilisation des ressources matérielles

dont peut disposer l'OP (moyens).

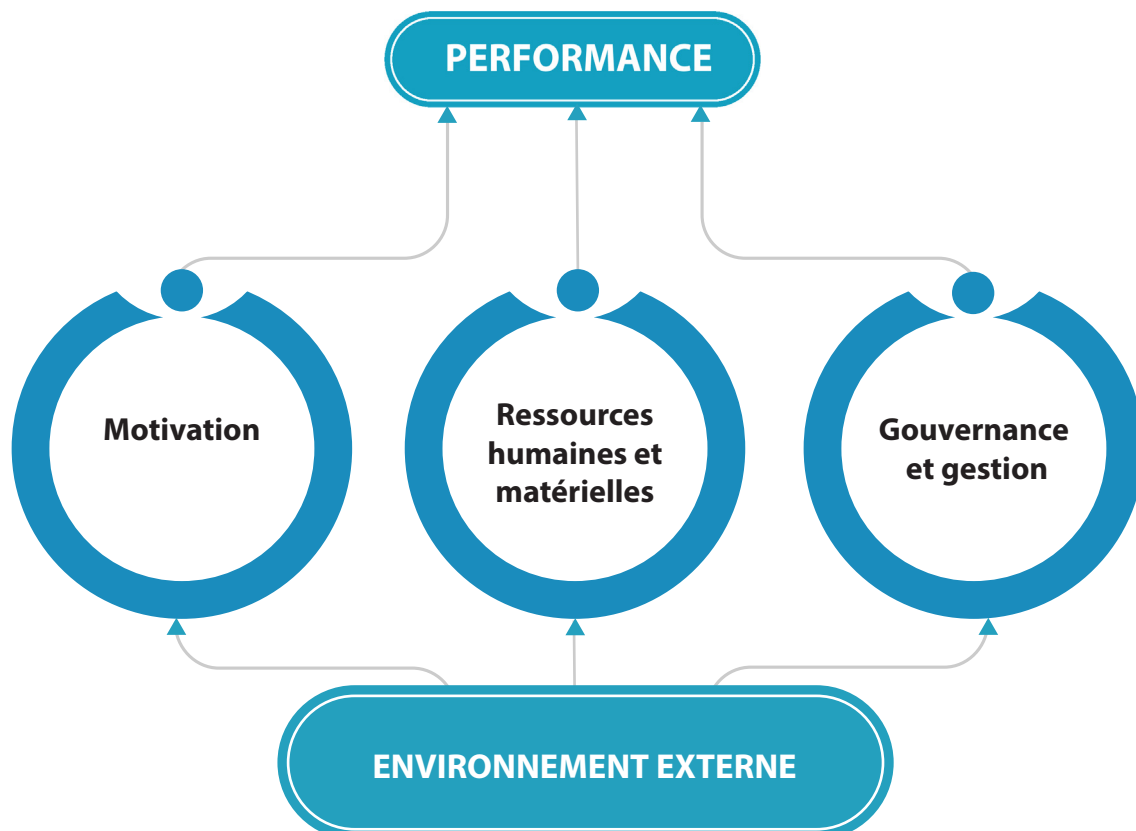
En résumé, une OP est pertinente dans la mesure où sa mission, ses objectifs et les services offerts aux membres correspondent à des besoins réels. Elle est efficace lorsqu'elle réussit à bien le faire. Enfin, pour pouvoir le faire longtemps, elle devra aussi être viable financièrement.

4.4. Facteurs influençant la performance d'une organisation professionnelle

La performance d'une organisation professionnelle est influencée par des facteurs internes et des facteurs externes. Les facteurs internes sont liés à l'OP elle-même. En les analysant, l'organisation peut mieux ressortir ses points forts et ses points faibles. Ceci lui permet de prioriser les actions sur lesquelles elle devrait se focaliser pour être plus performante et répondre aux mieux aux besoins et attentes de ses membres.

Les facteurs externes, quant à eux, sont liés à l'environnement externe dans lequel évolue l'OP et l'impactant directement et indirectement. Ressortir ces facteurs et les analyser permet à l'OP de les prendre en considération dans son programme d'intervention et, par conséquent, d'être plus performante et de mieux s'adapter à son environnement.

Figure 3: Cadre d'analyse des facteurs influençant la performance de l'OP



4.4.1. Facteurs d'influence internes

• Gouvernance et gestion

La gouvernance et la gestion comprennent les règles et procédures internes (de formation des structures dirigeantes et de leur fonctionnement), les processus décisionnels liés à l'accès aux services, à la distribution des bénéfices, les flux de communication et les relations internes et externes ainsi que les processus d'évaluation de la performance. Ce facteur est maîtrisé quand l'OP respecte les règles et les procédures et les applique d'une manière transparente.

La bonne gouvernance permettra de guider les processus de prise de décisions et de leur mise en œuvre, la gestion de ses ressources financières et matérielles ainsi que la prestation des services et la distribution des bénéfices réalisés d'une manière satisfaisante.

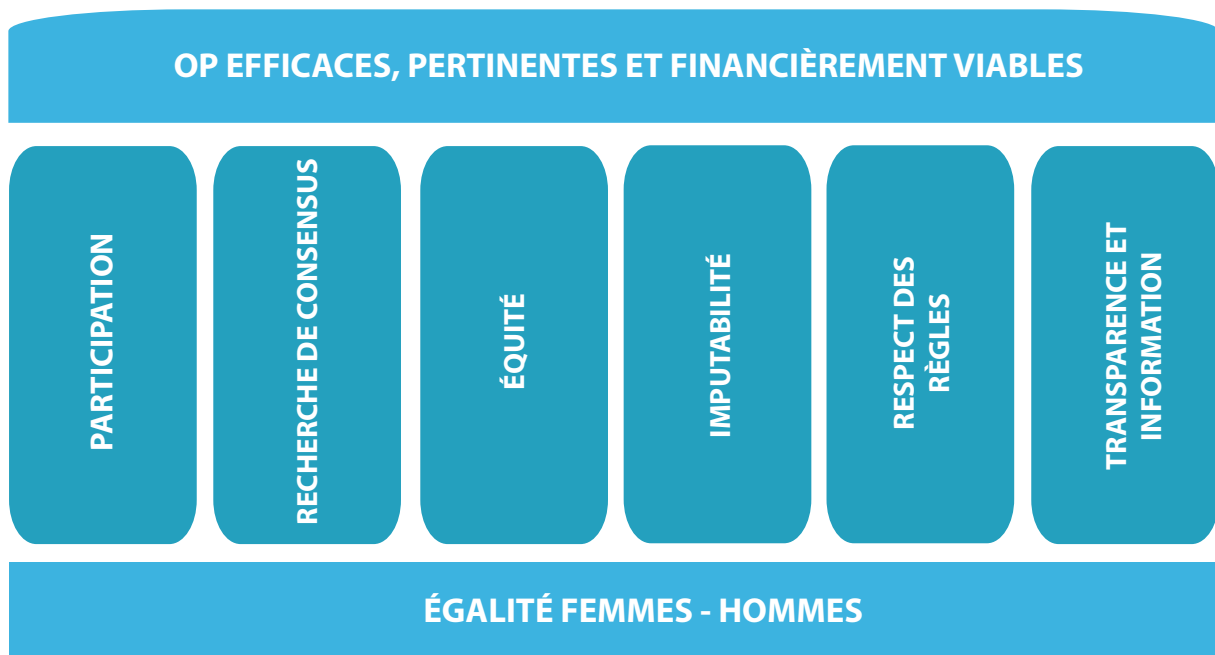
Critères

Les critères d'une bonne gouvernance et gestion sont:

- **Participation:** participation active des membres dans la mise en place du processus de gestion interne de l'OP, prise de décisions, prestations...
- **Recherche de consensus:** le processus de prise de décision doit favoriser la recherche de consensus.
- **Égalité:** la participation tant des femmes que des hommes à la prise de décision...
- **Équité:** les mesures particulières et spécifiques, liées à l'accès aux ressources, aux biens et aux services, pour assurer l'égalité, sont mises en place.
- **Redevabilité (imputabilité):** responsabilité des élus et du personnel vis-à-vis des décisions et des actions.
- **Respect des règles:** la forme juridique, règles et procédures de l'OP sont conformes à la réglementation du pays et la réglementation interne est connue et respectée.
- **Transparence et information:** échange d'expériences, partage d'information, comptes rendus, rapports d'activités et bilans financiers sont partagés et présentés à tous les concernés.

La figure 4, ci-dessous, représente un schéma récapitulant une bonne gouvernance d'une OP.

Figure 4: La maison de la bonne gouvernance



• **Motivation**

La motivation est l'aptitude de l'OP à mobiliser ses énergies internes pour faire progresser l'OP et améliorer sa performance. Elle traduit le degré d'engagement des membres et du personnel pour atteindre les objectifs de l'OP. Elle inclut les objectifs et les valeurs de l'organisation, les attitudes face aux changements ainsi que le système d'incitations. La motivation organisationnelle est déterminée par l'histoire de l'OP, sa mission et sa culture. Améliorer la motivation des membres et du personnel de l'OP nécessite l'adoption d'une approche de gestion des ressources humaines qui favorise l'augmentation de la productivité de l'OP dans un environnement interne sain.

Critères

La motivation au sein d'une OP est favorisée par les critères suivants:

- **Appartenance:** les membres se reconnaissent dans les valeurs de l'organisation, et y adhèrent pleinement.
- **Engagement:** les membres participent activement à la vie de l'organisation; ils sont, notamment, impliqués dans l'élaboration de ses objectifs.
- **Valorisation:** les membres, les élus et le personnel sentent que leur contribution à l'OP est valorisée.

- **Innovation:** l'OP initie et encourage l'innovation.
- **Communication:** transparence et partage d'information entre les élus, les membres et le personnel.
- **Égalité:** l'OP possède une politique incontournable ainsi que des façons de faire claires afin que l'égalité hommes-femmes soit une réalité.
- **Équité:** les femmes et les hommes sont équitablement traités au sein d'une OP.

- **Ressources humaines et matérielles**

Les ressources humaines, matérielles et financières dont dispose une OP et les systèmes et processus qu'elle utilise pour gérer ses ressources, lui permettent de fonctionner de manière efficace et efficiente et ainsi réaliser ses objectifs.

Mise à part sa capacité à disposer de fonds pour la mise en œuvre de son plan d'action et ses ressources matérielles liées à la gestion des infrastructures et de la technologie, les ressources humaines ont un impact sur la performance de l'OP.

En optimisant leur utilisation, les ressources humaines et matérielles permettent de renforcer les trois dimensions de la performance (pertinence, efficacité et viabilité financière).

Critères

Les critères pour une bonne gestion des ressources humaines et matérielles sont:

- **Planification des ressources:** définitions claires des tâches et répartition efficace du personnel.
- **Renforcement** de capacités techniques et fonctionnelles du personnel, des dirigeants et des membres;
- **Infrastructure** adaptée à une bonne performance (bureaux, véhicules, ...);
- **Ressources technologiques:** équipement, machinerie et savoir-faire correspondant adaptés à une bonne performance.

4.4.2. Facteurs externes: environnement externe

Ce sont les conditions externes à l'organisation qui déterminent son établissement et son développement ainsi que sa capacité à s'acquitter de son rôle dans la société. Il inclut le cadre politique, le cadre juridique, les mécanismes de consultation et de collaboration

entre OP et décideurs politiques ainsi que le climat d'investissement (incitatifs, économiques, infrastructure, information, communication, etc.).

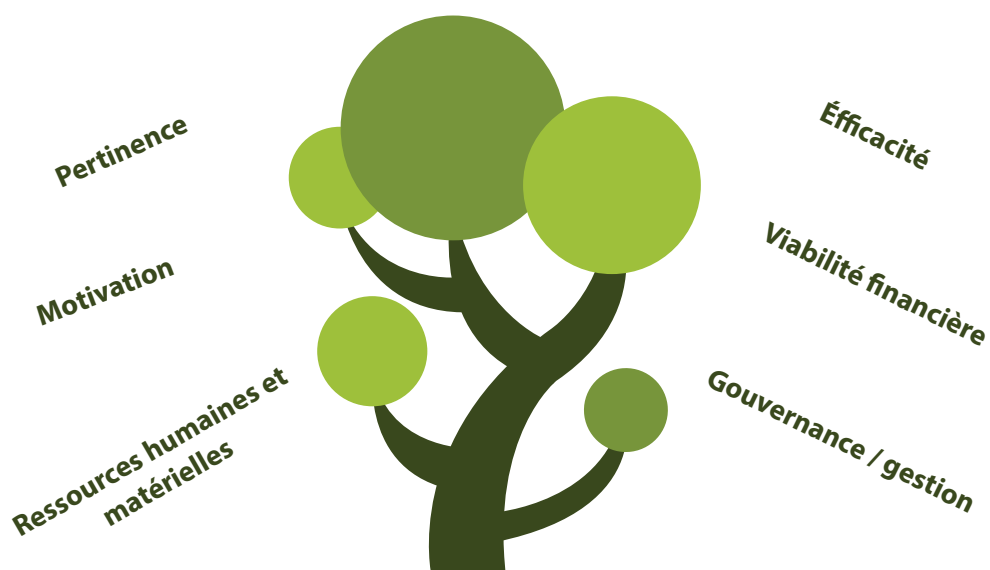
L'environnement externe impacte le développement de l'organisation professionnelle et sa capacité à contribuer au développement du secteur agricole. En maîtrisant ce facteur, l'OP peut mettre en place des collaborations efficaces avec d'autres OP et bénéficier de programmes d'appui avec des institutions et organismes de développement à l'échelle nationale et internationale.

Critères

L'environnement externe impactant la performance de l'OP comprend les éléments suivants:

- **Cadre politique et juridique:** politique générale et cadre juridique du pays relatifs au développement de l'OP.
- **Cadre économique:** c'est le climat d'investissement; les incitations et appuis en faveur de l'OP par les services de l'État et les bailleurs de fonds, l'appui à l'accès aux marchés, aux crédits ...
- **Instances de dialogue:** il s'agit de la participation active de l'OP dans les dialogues nationaux, les rencontres nationales et internationales en lien avec l'agriculture, la sécurité alimentaire, l'appui aux OP, les mécanismes d'assistance des services publics.
- **Relations entre acteurs:** relations formalisées et collaborations avec d'autres OP, le secteur privé, les organismes de développement, les ONG...

Figure 5 – Arbre des dimensions de la performance des OP (branches) et des facteurs qui l'influencent (racines et sol)



En analysant ses différentes composantes, l'arbre de performance permet à l'OP de ressortir ses points forts et points faibles (facteurs internes) et définir ses priorités selon les moyens dont elle dispose ainsi que les opportunités et menaces (facteurs externes) liées au secteur et au climat d'investissement.

Il s'agit d'un diagnostic et d'une analyse stratégique qui permet à l'OP de dresser son portrait global et l'évaluer (à travers ses forces et faiblesses) ainsi que de se projeter dans la prochaine phase de son développement en décrivant la situation souhaitée de l'OP dans les prochaines années. Ceci lui permettra de définir ses orientations stratégiques et de mettre en place un plan d'action réaliste répondant aux besoins d'un côté et d'assurer l'engagement des membres dans la mise en œuvre du plan d'action de l'OP et leur adhésion au processus de changement d'un autre côté. Les membres étant sur une vision commune et ayant fixés leurs priorités ensemble, ils alloueront les ressources et le temps nécessaires à la mise en œuvre de ce plan d'action.

Encadré 2: Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces d'une organisation professionnelle

L'analyse des forces et faiblesses de l'OP peut être initiée par la matrice SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces). D'un côté, elle fait ressortir les points forts et les faiblesses de l'OP et, d'un autre, les opportunités pouvant se présenter ainsi que les menaces qui risquent d'entraver son développement.

Les forces et faiblesses étant des caractéristiques d'origine interne et les opportunités et menaces se concentrent généralement sur l'environnement extérieur.

5. FORMULATION D'UNE STRATÉGIE ET D'UN PLAN D'ACTION D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

5.1. Objectif

L'objectif de ce chapitre est d'avoir une compréhension commune d'une stratégie et d'un plan d'action d'une organisation professionnelle.

À la fin de ce chapitre les acteurs de l'OP pourront mettre en place une stratégie de leur OP, et un plan d'action réaliste et réalisable qui les engage et qui répond à leurs attentes et besoins réels.

5.2. Définitions

5.2.1. La stratégie

«Dans un univers concurrentiel, la stratégie est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre l'organisation et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre.» Michael Porter.

La stratégie regroupe toutes les activités qui marquent le parcours d'une organisation et qui contribuent à maintenir son orientation vers l'accomplissement de sa mission.

La planification stratégique fournit un cadre pour le développement, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes d'une organisation professionnelle et donne une orientation commune à ses acteurs. Elle engage le devenir de l'OP.

Une stratégie est considérée comme un engagement qui regroupe l'ensemble des orientations (axes d'intervention) et des moyens retenus (ressources) pour orienter les activités d'une organisation. Ceci, en fonction d'une priorité précise, et ce, afin de passer de la situation actuelle à la situation souhaitée. Dans la majorité des cas, la stratégie est élaborée pour une période d'au moins cinq ans.

5.2.2. Plan d'action

Un plan d'action est généralement un document annuel d'encadrement présentant l'enchaînement des actions à mener pour atteindre les objectifs fixés. Il comprend les objectifs visés, les résultats escomptés, les actions/activités à mener pour atteindre les dits objectifs, les responsables pour chaque action/activité et un échéancier.

Le plan d'action est complété par une analyse des risques et de ses mesures d'atténuation.

Encadré 3: Stratégie et plan d'action de l'Association nationale ovine et caprine (ANOC)

Exemple de stratégie et plan d'action d'une OP encadrée par UPA-DI et la FAO:

L'association nationale ovine et caprine est une organisation professionnelle qui a été encadrée par UPA-DI dans le cadre du projet d'assistance technique de la FAO depuis 2014. Cet appui a continué même après la clôture du projet à travers d'autres actions d'assistance technique de la FAO notamment à travers des projets nationaux tel que le projet d'appui au développement inclusif et durable de la filière des petits ruminants au Maroc (TCP/MOR/3703).

L'ANOC a été créée en 1967 initialement pour appuyer les éleveurs de races ovines pures et sélectionnées. En 1980, l'ANOC a élargi son champ d'intervention à tous les éleveurs de petits ruminants et par conséquent, elle a diversifié son appui vers l'encadrement et l'assistance technique dans l'alimentation, la conduite sanitaire et la reproduction.

En analysant sa situation actuelle, l'ANOC nota des difficultés dans l'approvisionnement en intrants et dans la commercialisation de ses produits. En 2021, et dans le cadre d'un atelier de planification organisée par la FAO, l'ANOC a cité dans les aspects de la situation souhaitée «Produits des petits ruminants labellisés et valorisés, outils de commercialisation innovants et attractifs (plateforme pour le e-commerce) mis en place».

Les résultats recherchés au bout d'un an étaient les suivants:

- nouveaux services innovants répondant aux attentes des éleveurs sont identifiés;
- 75 coopératives sont créées à travers le pays;
- deux nouveaux produits sont labellisés;
- une plateforme pour le e-commerce est opérationnelle;
- un plan de communication est établi et budgétisé.

Parallèlement, le Maroc a entamé un processus consultatif et participatif pour l'élaboration de la stratégie nationale du développement du secteur de l'élevage des petits ruminants. Cette dernière inclue, dans ses axes clés, l'appui à la création de métiers innovants pour les éleveurs et les jeunes, la valorisation et labellisation des produits et la mise en place d'une plateforme en ligne pour la commercialisation des produits.

Ce processus, encore en préparation, sera assisté par le ministère de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts au Maroc, et appuyé par des partenaires clé notamment la FAO.



Photo 1: Préparation de la stratégie de l'ANOC

5.2.3. Approche

Ce processus se doit le plus souvent d'être pratique, et est mis en œuvre selon une approche constructive qui se base sur la co-création et qui traduit les aspirations des membres en un programme de travail concret optimisant les ressources de l'OP.

Ce travail se traduit par la matrice du plan d'action (voir outil XI).

En effet, pour qu'un plan d'action soit réaliste, réponde aux attentes des membres et favorise leur engagement, sa conception doit absolument être précédée par un diagnostic de l'état des lieux et une évaluation commune de la situation actuelle de l'OP.

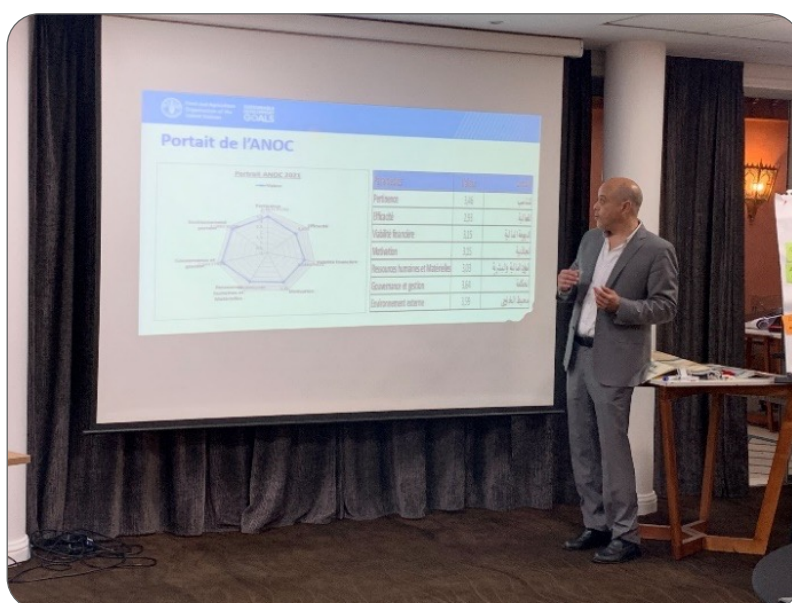


Photo 2: Présentation et discussion du portrait de l'ANOC

Étant une analyse participative et transparente, ce type de travail renforce l'appartenance des membres à leur organisation et améliore l'efficacité de l'intervention et de l'appui à fournir. Les discussions et réflexions au tour de la situation souhaitée de l'OP permettront de dresser une stratégie orientée vers la mission de l'organisation, et par la suite, un plan d'action réalisable dans une période définie et à partir des ressources allouées et convenues. Ce plan d'action traduit le programme de travail de l'OP pour l'année à venir. Il est à noter tout de même, que dans certains cas, une organisation met en place plus d'un plan d'action et ce, dans le cadre de programmes de collaboration et d'assistance, dans le but de répondre aux orientations de certains bailleurs de fonds. Cette approche n'est pas à bannir, mais l'OP est appelée à rester alignée à sa vision globale et sa stratégie de développement et optimiser la gestion des ressources dont elle dispose.

5.2.4. Étapes de mise en place

Pour compléter la matrice du plan d'action et mettre en place un programme stratégique et un plan d'action, les acteurs de l'OP commencent par:

- dresser les forces et faiblesses de chaque composante de performance: pertinence, efficacité, viabilité financière;
- dresser les forces et faiblesses de chaque facteur d'influence de la performance: motivation, ressources humaines et matérielles, gouvernance, environnement externe;
- imaginer la situation souhaitée pour l'OP dans les cinq prochaines années pour chacun des 7 critères cités ci-dessus;
- en fonction des capacités et potentialités de l'OP, retenir les critères les plus prioritaires et sur lesquels l'OP voudrait se focaliser pour améliorer son appui à ses membres et atteindre ses objectifs;
- définir pour chaque critère retenu les axes stratégiques d'intervention prioritaires qui permettront à l'OP d'atteindre sa situation souhaitée dans cinq ans.

La partie suivante de la matrice consiste à préparer le plan d'action annuel et ce, comme suit:

- définir les priorités de chacun des axes stratégiques proposés et sur lesquels se focalisera l'OP pour mettre en place son plan d'action annuel;

- formuler les résultats attendus d'ici un an pour chacun de ces axes stratégiques retenus;
- proposer des actions concrètes et réalisables (qui permettent d'atteindre les résultats espérés) en fonction des ressources disponibles et des potentiels programmes de collaboration et les dresser par priorité;
- définir les responsables de chaque action, l'échéancier et éventuellement le coût relatif à chaque action;
- identifier les facteurs de risque qui pourraient compromettre la réalisation du plan d'action;
- identifier les mesures d'atténuation pour chacun de ces risques afin de diminuer la probabilité de ce risque ou réduire son impact (Voir outil XIII: Registre des risques).

En élaborant la matrice, il est recommandé de:

- bien définir les actions, les activités et les responsables directs et indirects de chaque composante;
- analyser les risques qui peuvent entraver la mise en œuvre du plan d'action et discuter et proposer ses mesures d'atténuation pour garantir sa bonne réalisation;
- allouer les ressources matérielles et humaines déjà disponibles aux actions prioritaires/ urgentes et dont le résultat peut être constaté dans les délais les plus courts (par exemple en trois mois). Cette approche permet d'améliorer le portrait global de l'OP et d'augmenter la motivation de ses acteurs;
- coordonner les actions à mettre en œuvre dans le cadre de programmes d'appui avec certaines actions moins prioritaires définies dans le plan d'action et qui permettront d'améliorer d'autres composantes de la performance ou d'influencer d'autres facteurs. Ceci permettra de diversifier les actions et d'optimiser l'utilisation des ressources;
- s'aligner autant que possible aux priorités nationales et objectifs globaux tout en restant dans la vision de l'OP et ce, pour augmenter les potentialités de partenariat avec d'autres OP et bénéficier des programmes de développement nationaux et internationaux.

6. CONCLUSION

Le travail présenté étant participatif et engageant tous les acteurs de l'OP, il se fait généralement dans le cadre d'ateliers de trois à quatre jours pendant lesquels les leaders,

membres et employés sont représentés. L'ordre du jour et les attentes y sont définis en avance. Le chapitre suivant présentera la démarche à suivre pour l'organisation et la tenue de ce type d'atelier.

B - GUIDE PRATIQUE POUR L'ATELIER DE FORMATION

1. PREMIÈRE JOURNÉE DE L'ATELIER DE PLANIFICATION

1.1. Ouverture, cadrage et présentation

Introduction de l'atelier

Présenter le cadre dans lequel s'inscrit l'atelier, ses objectifs, sa méthodologie, déroulement et logistique.

Durée de l'étape

La durée de cette étape est de 45 minutes.

Supports d'animation

- objectifs et déroulement de l'atelier (outil I);
- agenda de l'atelier (outil II);
- cartons de couleurs différentes.

Déroulement

• Ouverture

Mot de bienvenue et présentation de l'équipe de formation.

Distribution des documents support et des cartons de couleur.

• Présentations, attentes et craintes

La formatrice ou le formateur demande aux participantes et participants de se présenter (nom, prénom, fonction dans l'organisation) et d'écrire leur principale attente et leur principale crainte concernant l'atelier (une seule attente et une seule crainte) dans des cartons de couleurs différentes, chacune en un mot-clé.

Les attentes et les craintes sont synthétisées par la formatrice ou le formateur, brièvement commentées et synthétisées puis validées par les participants.

Les cartons (attentes/craintes) seront collés au fond de la salle de formation et rediscutés à la fin de l'atelier au moment de l'évaluation.

Approche proposée

Une des approches proposées pour cet exercice consiste à remettre aux participantes et participants deux petits cartons (1/2 feuille A4) et de leur demander d'inscrire sur l'un des cartons leur principale attente et sur l'autre carton, leur principale crainte. La formatrice ou le formateur leur demande ensuite de former un grand cercle et de lever le carton sur

lequel est écrite leur attente, en s'assurant qu'il soit bien visible par l'ensemble du groupe. Il invite alors les participantes et les participants à se regrouper avec ceux dont l'attente est similaire à la leur. Il effectue la synthèse des attentes comme spécifié ci-dessus, puis répète l'opération avec les craintes.

• Objectifs, déroulement et règles de fonctionnement

La formatrice ou le formateur présente le déroulement et modalités pratiques de l'atelier (outils I et II).

Règles de fonctionnement de l'atelier: la formatrice ou le formateur commence par demander au groupe ses suggestions. Il les inscrit sur des feuilles mobiles et complète au besoin:

- ponctualité - assiduité;
- participation active;
- fermeture des portables ou en mode vibration;
- libre expression;
- absence de jugement de valeur;
- respect mutuel;
- engagement individuel et collectif de donner des suites à l'atelier.

Encadré 4: Concertation et discussions des points de désaccord

À divers moments de l'atelier, lors des plénières, les participantes et les participants seront appelés à se concerter pour arriver à un consensus. À chaque fois, la démarche utilisée sera la suivante:

Chaque sous-groupe présente son travail.

Des questions de clarification sont posées après chaque présentation.

La formatrice ou le formateur demande s'il y a des points avec lesquels certains sont en désaccord. Ces points sont ensuite discutés et si l'on n'arrive pas rapidement à un consensus, on place le point sur la liste des «points de désaccord», qui ne seront plus discutés au cours de l'atelier.

1.2. Cycle de vie d'une organisation professionnelle

Durée de l'étape

La durée de cette étape est de 60 minutes.

Supports d'animation

- fiche support: le cycle de vie d'une organisation professionnelle (outil III);
- schéma cycle de vie A vs cycle de vie B (outil IV);
- présentation Power Point correspondante.

Déroulement

La formatrice ou le formateur demande aux participantes et participants comment se présente un cycle de vie d'une organisation professionnelle puis montre la première diapositive présentant le cycle de vie d'une OP en fonction de sa performance, accorde aux participantes et participants une période de cinq min pour les discussions puis passe les diapositives de la session.

En plénière, les participantes et participants discutent le cycle de vie de leur OP et les démarches à entreprendre à chaque phase du cycle pour optimiser la performance de l'OP et augmenter sa durée de vie.

1.3. Équité et égalité au sein d'une organisation professionnelle

Durée de l'étape

La durée de cette étape est de 60 minutes

Supports d'animation

- fiche support: équité et égalité au sein d'une organisation professionnelle (outil V);
- image «Équité et égalité» (outil VI);
- présentation Power Point correspondante.

Déroulement

Deux exercices seront abordés lors de cette partie.

Premier exercice: La formatrice ou le formateur explique l'exercice:

Il présente l'esprit dans lequel on aimerait aborder cette réflexion: le bien commun des femmes et des hommes, des familles, des villages, des organisations, etc. En effet, l'approche à favoriser est le développement d'un partenariat égalitaire entre les femmes

et les hommes dans l'OP pour qu'elle puisse répondre aux besoins et aspirations de toutes et tous.

Il demande aux participantes et participants de former des sous-groupes de quatre à six personnes, moitié hommes moitié femmes dans la mesure où le nombre de femmes le permet. Sinon, il faut qu'il y ait au moins une femme dans chaque sous-groupe.

La formatrice ou le formateur demande à chaque sous-groupe de discuter à partir des deux questions suivantes:

1) Décris-moi ton expérience de collaboration, au sein de ton OP, avec un ou des hommes (si on s'adresse à une femme) ou une ou des femmes (si on s'adresse à un homme) qui a été la plus positive?

2) Quels sont les facteurs qui ont contribué à rendre ces expériences si intéressantes?

En sous-groupes, les participantes et participants partagent leurs expériences positives de collaboration entre femmes et hommes et en dégagent les principaux facteurs.

En plénière, demander aux participantes et participants de partager les facteurs à la base de collaborations réussies entre hommes et femmes. Les facteurs revenant le plus souvent sont notés sur une feuille mobile (flip-chart).

Deuxième exercice: Forces et difficultés des femmes en agriculture

La formatrice ou le formateur explique l'exercice:

- Il répartit les participantes et participants en quatre sous-groupes, le plus diversifié possible en ce qui concerne le genre, leur rôle dans l'OP et leur provenance géographique.
- L'un des sous-groupes va répondre à la question «Quelle contribution les femmes apportent-elles à l'agriculture ou aux pêcheries, selon le cas, de notre région?»
- Le deuxième «Quels sont les défis particuliers auxquels les femmes de notre région font face en agriculture ou dans les pêcheries, selon le cas?»
- Le troisième «Quelles forces les femmes apportent-elles à notre OP?»
- Le quatrième «Quels défis les femmes qui veulent s'impliquer à l'intérieur de notre OP rencontrent-elles?»
- Chaque sous-groupe se nomme un facilitateur et un rapporteur.
- En plénière, chaque groupe partage le fruit de ses discussions. Les rapporteurs les

présentent sur des feuilles mobiles (flip-chart) et une courte synthèse en est faite par la formatrice ou le facilitateur.

Réflexion sur les notions d'égalité et d'équité

En plénière, la formatrice ou le formateur demande aux participantes et participants quelle est la différence, à leur avis, entre l'égalité et l'équité. Il montre alors l'image «L'égalité et l'équité» où l'on aperçoit trois personnes cherchant à voir un match de football se déroulant de l'autre côté d'un mur (outil VI) et anime la discussion pour clarifier la distinction entre l'égalité et l'équité. Si l'on compare ces images à la réalité vécue par les femmes dans les OP, on pourrait dire que le fait de voir ou non le match de football représente le niveau de bien-être de la personne, le mur représente l'environnement externe alors que les podiums représentent les services offerts aux membres. Au cours de la discussion, la formatrice ou le formateur devrait préciser que les OP peuvent contribuer, à travers les services qu'elles offrent, à augmenter l'équité entre les genres. Si l'on se réfère à l'image, leur contribution se traduirait par le rehaussement du podium sur lequel les femmes peuvent se hisser pour mieux voir le match (dessin du milieu). Mais une partie importante de la solution doit aussi venir de l'environnement externe, à travers des changements en termes de culture, des politiques, etc. Dans l'image, ces changements correspondent à l'abaissement du mur (dessin du bas). La formatrice ou le formateur peut aussi souligner que les notions d'égalité et d'équité ne s'appliquent pas uniquement aux questions de genre, mais aussi à l'âge, aux disparités économiques, etc.

1.4. Élaboration d'une vision commune quant à l'agriculture, l'élevage, les pêcheries et le rôle de l'organisation professionnelle

Durée de l'étape

La durée de cette étape est de 120 minutes.

Supports d'animation

- construire une vision commune au sein d'une organisation professionnelle (outil VII);
- différents types de stratégies d'élaboration d'une vision commune (Outil VIII);
- présentation power point correspondante.

NB: il est à noter que l'outil VIII ainsi que la diapositive relative aux différents types de stratégies d'élaboration d'une vision commune sont à distribuer/projeter à la fin de l'exercice.

Déroulement

En plénière, la formatrice ou le formateur explique ce que l'on veut dire par le contexte général: dessiner un diagramme avec un grand cercle (l'OP) et des petits points à l'intérieur de ce grand cercle (les membres de l'OP). Le contexte général, c'est tout ce qui se passe autour de nous, que ce soit dans la région, le pays ou le monde, et qui a un impact sur l'agriculture/la pêche et notre OP. Avant de planifier la direction que l'on veut emprunter en tant qu'organisation, il est important de commencer par regarder dans quelle direction globale du reste du monde va.

En plénière, la formatrice ou le formateur pose la question suivante: quels changements majeurs avez-vous observés dans le contexte général au cours des cinq à sept dernières années? Si les participantes et les participants ont oublié de se pencher sur certaines dimensions importantes (ex.: sociale, politique, économique, environnement et changements climatiques, etc.), la formatrice ou le formateur doit intervenir pour leur suggérer des pistes de réflexion correspondantes.

NB: Il est important de ne pas suggérer d'avance aux participantes et participants des catégories de changements telles que «politique», «économique», etc. Les facteurs qui sont en train de transformer notre monde sont interdépendants les uns des autres et ces interdépendances risquent d'échapper aux participants s'ils se forcent à faire entrer leurs idées dans un cadre conceptuel ou des catégories préétablies.

• Le contexte général futur si rien n'est fait

La formatrice ou le formateur demande aux participantes et participants d'écrire à quoi ressemblera selon eux le contexte général dans cinq ans si on laisse les choses évoluer sans intervenir.

Il répartit les participantes et les participants en trois sous-groupes, le plus diversifié possible en ce qui concerne le genre, leur rôle dans l'OP et leur provenance géographique. Les participantes et les participants de chaque sous-groupe partageront leurs réponses à la question «à quoi ressemblera le contexte général d'ici cinq ans si on laisse les choses évoluer sans intervenir». Une discussion s'en suit afin de s'entendre sur un maximum de cinq affirmations. Chacune d'elle doit être formulée au présent, comme si

nous étions déjà dans le futur et que nous décrivions ce que nous constatons. Chaque sous-groupe doit documenter le fruit de son travail sur une seule feuille mobile portant le titre «le monde futur probable en 20XX».

En plénière, chaque sous-groupe présente son travail. Des questions de clarification sont posées après chaque présentation. Puis on révise l'ensemble des listes et on regroupe les idées semblables. La formatrice ou le formateur demande s'il y a des points avec lesquels certains sont en désaccord. Ces points sont ensuite discutés et si on n'arrive pas rapidement à un consensus, on place le point sur la liste des «points de désaccord», qui ne seront plus discutés au cours de l'atelier.

• **Le futur souhaitable**

La formatrice ou le formateur demande aux participantes et participants de prendre à nouveau cinq minutes de réflexion personnelle et de noter leur vision des changements qu'ils aimeraient idéalement pouvoir observer dans le contexte général d'ici cinq ans.

Il divise à nouveau le groupe en trois sous-groupes, mais en mélangeant les noms pour que les sous-groupes ne soient pas identiques à ceux de l'exercice précédent. Il demande aux participantes et participants de chaque groupe de partager leurs réponses à la question: «Idéalement, quels changements voudriez-vous observer dans le contexte général d'ici cinq ans?» Chaque sous-groupe doit documenter le fruit de son travail sur une seule feuille mobile portant le titre «Le monde futur souhaitable en 20XX». Chaque élément de ce scénario «idéal» doit être formulé au présent, comme si nous étions déjà dans le futur et que nous décrivions ce que nous constatons.

En plénière, chaque sous-groupe présente son travail. Des questions de clarification sont posées après chaque présentation. Puis on révise l'ensemble des listes et on regroupe les idées semblables. La formatrice ou le formateur demande s'il y a des points avec lesquels certains sont en désaccord. Ces points sont discutés et si on n'arrive pas rapidement à un consensus, on place le point sur la liste des «points de désaccord», qui ne seront plus discutés au cours de l'atelier.

• **Valeurs et principes à la base de l'OP**

La formatrice ou le formateur introduit cette section en soulignant que les élus et les

cadres de l'OP, tout comme l'ensemble de ses membres, puisent toujours leur force dans leurs valeurs, dans ce à quoi ils croient profondément, dans la conception qu'ils ont de leur rôle, du sens qu'ils donnent à leur travail au sein de l'OP. Il demande alors aux participantes et participants de réfléchir aux valeurs et principes qu'ils souhaitent inscrire à la base de leur OP. La formatrice ou le formateur forme alors trois sous-groupes, le plus diversifié possible en ce qui concerne le genre, leur rôle dans l'OP et leur provenance géographique. Chaque sous-groupe aura à discuter des valeurs et des principes qu'il désire retenir pour leur OP et les inscrire sur deux feuilles mobiles.

Les sous-groupes reviennent en plénière et chacun présente les valeurs et principes qu'il suggère pour l'OP. La formatrice ou le formateur récapitule ces éléments sur des feuilles mobiles.

Toujours en plénière, on regroupe les valeurs et principes similaires. Pour chaque valeur et chaque principe suggéré, la formatrice ou le formateur demande s'il y a des participantes et des participants qui ont des objections. Les points de désaccord sont approfondis en tentant d'arriver à un consensus. Si, après discussion, certains points de la liste soulèvent des objections, ils sont retirés de la liste et placés sur une liste à part intitulée «points de désaccord».

L'ensemble des points retenus à l'étape précédente ainsi que les principes et valeurs sur lesquels tous se sont mis d'accord constituent la vision commune du groupe.

- **Le processus de construction d'une vision commune au sein de l'OP**

La formatrice ou le formateur introduit l'exercice, qui consistera en un débat contradictoire, en posant aux participantes et participants la situation suivante:

«Tout le monde s'entend pour dire qu'il est essentiel pour une organisation d'avoir une vision. Reste à savoir comment développer cette vision: est-il préférable que les leaders se réunissent d'abord pour la définir, pour ensuite aller «convaincre» les membres? Ou est-il préférable, au contraire, que les leaders se tournent d'abord vers les membres pour leur demander leur opinion?»

Pour discuter de cette situation, la formatrice ou le formateur demande s'il y a des volontaires pour participer à un débat contradictoire visant à préciser les motifs qui

pousseraient les leaders d'une OP, soit à 1) définir en détail la vision avant de la proposer aux membres, soit à 2) d'abord consulter les membres, puis formuler la vision. Nous avons besoin de trois volontaires, idéalement convaincus, pour défendre chaque position. À défaut de pouvoir trouver des participantes et des participants vraiment convaincus pour chacune des positions, trouvez des volontaires prêts à jouer le rôle de «l'avocat du diable», même sans y croire véritablement. Ces volontaires constitueront deux sous-groupes ayant respectivement pour slogan «D'abord préciser la vision» et «D'abord consulter les membres». Ces deux sous-groupes de trois personnes délibéreront entre eux devant les autres participantes et participants. Situer la mise en situation comme étant un débat entre des membres d'un même conseil d'administration, mais ayant des opinions différentes.

Débat

Les deux sous-groupes s'assoient au milieu du local derrière deux tables se faisant face. Tour à tour, et alternativement entre les deux sous-groupes, un membre de chaque sous-groupe exprime un argument en faveur de la position qu'il a à défendre.

La formatrice ou le formateur anime un échange entre les deux sous-groupes. Il s'agit de relancer des questions pour faire préciser les arguments, de ressortir les principaux désaccords entre les deux sous-groupes, etc.

Retour sur le débat

En plénière, la formatrice ou le formateur reprend les principaux arguments, de part et d'autre, et ce que le groupe retient du débat. Les arguments apportés pour souligner la prédominance de la vision sur la consultation doivent être traités à leur juste valeur même si la formatrice ou le formateur sait que la consultation est essentielle. Certains contiennent des parts de vérité importantes. D'autres pourront refléter des conceptions du rôle de leader.

La formatrice ou le formateur complète la discussion et introduit les points importants n'ayant pas été mentionnés par les participantes et les participants, en s'inspirant du contenu de l'outil VIII «Différents types de stratégies d'élaboration d'une vision commune», qu'il remet ensuite à tous les participants.

1.5. Cadre méthodologique de la performance d'une organisation professionnelle

Durée de l'étape

La durée de cette étape est de 30 minutes.

Supports d'animation

- performance d'une OP: cadre d'analyse (outil IX);
- deux arbres de performance en carton ou papier avec trois branches et trois racines (Outil X);
- présentation power point correspondante.

NB: Les deux arbres sont à coller au mur en laissant suffisamment d'espace au-dessus des branches et sous les racines pour coller une vingtaine de cartons de format A4 coupés en deux. Sur chaque branche, on peut lire l'une des dimensions de la performance des OP, soit «Pertinence», «Efficacité» et «Viabilité financière». Sur chaque racine, on peut lire l'un des facteurs influençant la performance, soit «Motivation», «Ressources humaines et matérielles» et «Gouvernance/gestion». Laisser de la place sous les racines de chaque arbre puis, tout en bas, sur une autre feuille de papier ou de carton, écrire «Environnement externe». Le premier arbre servira à recenser les forces de l'OP et le deuxième ses difficultés.

Déroulement

La formatrice ou le formateur annonce aux participantes et participants l'exercice qui consistera à faire le portrait de leur OP. Il définit ce que l'on entend par «performance» et présente les principales dimensions, en appuyant chacune d'un exemple. Pour ce faire, il peut s'inspirer de l'outil IX et il utilise les diapositives correspondant à cet outil VI ou l'arbre collé au mur comme symbole et support visuel. L'arbre représente les OP, ses feuilles symbolisent sa performance et elles se répartissent entre trois dimensions principales, représentées par les branches de l'arbre.

1.6. Identification des principales forces et difficultés de l'OP en lien avec sa performance

Durée de l'étape

La durée totale de la présente étape est de 90 minutes.

Supports de formation

- performance d'une OP: cadre d'analyse (outil IX);

- Les deux mêmes arbres en carton ou papier utilisés lors de la session précédente (Carte méthodologique de la performance);
- présentation power point correspondante;
- «matrice du plan d'action» en copie papier pour chaque participant (outil XI).

NB: La formatrice ou le formateur devra transcrire les étiquettes des lignes et des colonnes sur des feuilles de papier et les coller au mur afin de créer une matrice géante. Chaque case de cette matrice devra être suffisamment grande (orientation paysage) pour qu'on puisse y coller des demi-feuille mobile (flip-chart) coupées dans le sens de la longueur.

Trois feuilles mobiles (flip-chart) coupées en deux dans le sens de la longueur, ce qui donne six demi-feuilles.

Déroulement

• Les forces de l'OP en lien avec sa performance

La formatrice ou le formateur explique l'exercice: Les participantes et les participants seront divisés en trois sous-groupes et invités à présenter un accomplissement particulièrement admirable de l'OP, qui illustre bien la contribution positive qu'elle apporte au développement de l'agriculture.

Pour former les sous-groupes, la formatrice ou le formateur est appelé à regrouper, dans la mesure du possible, les élus issus d'une même zone géographique ou d'une même branche de l'organisation; répartir les cadres entre les différents groupes.

Travail en sous-groupe pour identifier l'accomplissement à présenter: Les participantes et les participants suggèrent divers cas et échangent brièvement à leur sujet.

Chaque sous-groupe s'entend sur le meilleur cas à présenter.

Chaque sous-groupe se choisit un rapporteur qui connaît bien ce cas.

Présentation en plénière des cas retenus et identification des forces de l'OP

Chaque rapporteur présente l'accomplissement de l'OP retenu par son sous-groupe.

Pendant ce temps, les autres participants tentent de déceler les forces démontrées par l'OP à travers cet accomplissement. Après chaque présentation, ils ont deux minutes pour se concerter avec leurs voisins afin de choisir la principale force mise en exergue dans la présentation et identifier à quelle dimension de la performance elle correspond.

Ils écrivent cette force sur un carton vert.

Quand les trois présentations sont terminées, un participant par sous-groupe va coller les deux cartons au-dessus du premier arbre, vis-à-vis des branches correspondant aux dimensions pertinentes de la performance.

Bilan des principales forces de l'OP

La formatrice ou le formateur vérifiera la classification des cartons collés en fonction des trois dimensions de la performance. Les forces portant sur des thèmes communs seront rapprochées et les doublons seront éliminés.

On demandera aux participantes et participants s'il manque des forces majeures sur l'arbre. Si oui, et si elles semblent recueillir l'assentiment général, on les ajoutera.

Priorisation de deux forces principales par dimension de la performance, soit six au total. Demander à un participant d'écrire les deux forces priorisées pour chaque dimension sur une demi-feuille mobile (flip-chart) coupée dans le sens de la longueur. Les trois demi-feuilles seront affichées dans la colonne «Situation actuelle» de la matrice géante du plan d'action reproduite au mur à partir de l'outil XI.

• **Les difficultés de l'OP en lien avec sa performance**

La formatrice ou le formateur explique l'exercice: Les participantes et les participants seront répartis en trois sous-groupes et invités à faire un dessin sur une grande feuille de papier (flip-chart) en ayant à l'esprit une ou quelques-unes des principales difficultés qu'ils perçoivent quant à la performance de leur OP. L'un des sous-groupes devra se concentrer sur la question de la pertinence, le deuxième sous-groupe se concentrera sur l'efficacité et le troisième sous-groupe sur la viabilité financière.

Réalisation des dessins par le groupe: Il s'agit d'une création collective. Les membres du sous-groupe doivent se concerter avant de commencer à dessiner et chaque membre du sous-groupe doit avoir l'opportunité de prendre le crayon en main pour ajouter des éléments au dessin.

Présentation des dessins: Chaque sous-groupe affichera le dessin qu'il a réalisé. Les autres sous-groupes diront ce qu'ils croient que le groupe a voulu représenter dans son dessin en ce qui concerne les difficultés propres à la performance de l'OP.

Le sous-groupe ayant réalisé chaque dessin apportera des précisions quant aux difficultés qu'il a voulu représenter. Pendant ce temps, le facilitateur ou un participant volontaire inscrira sur des cartons jaunes les difficultés soulevées, à raison d'une difficulté par carton résumée en un à trois mots

Discussion en plénière: La formatrice ou le formateur invitera un membre de chaque sous-groupe à se présenter devant le deuxième arbre pour classier ensemble les cartons jaunes et coller chacun d'eux vis-à-vis de la branche symbolisant la composante ciblée (Pertinence, Efficacité ou Viabilité financière). Les difficultés portant sur des thèmes communs seront rapprochées et les doublons seront éliminés. On demandera à l'ensemble des participantes et des participants si, à leur avis, certaines faiblesses ont été classées dans la mauvaise branche et, si oui, on les repositionnera au bon endroit.

La formatrice ou le formateur demandera à l'ensemble des participantes et des participants s'il y a des difficultés importantes en ce qui concerne la performance de l'OP qui ne se retrouvent pas au mur et si oui, lesquelles. Il écrira ces difficultés sur de nouveaux cartons jaunes et demandera aux participantes et participants de les coller au bon endroit vis-à-vis des branches de l'arbre.

Priorisation de six faiblesses, soit deux par dimension. La formatrice ou le formateur demande à un participant d'écrire les faiblesses priorisées pour chaque dimension sur une demi-feuille mobile. Ces trois demi-feuilles seront affichées dans la colonne «Situation actuelle» de la matrice géante du plan d'action reproduite au mur à partir de l'outil XI.

1.7. Forces et difficultés: analyse des facteurs influençant la performance de l'organisation professionnelle

Durée de l'étape

La durée de la présente étape est de 120 minutes.

Supports d'animation

- les facteurs influençant la performance de l'OP (outil XII);
- les deux arbres en carton ou papier utilisés à la section précédente;
- la matrice géante du plan d'action.;
- la présentation Power Point correspondante.

Déroulement

La formatrice ou le formateur annonce que, au cours de cette étape, les participantes et les participants sont invités à identifier les facteurs contribuant aux principales forces et difficultés observées dans l'OP.

La formatrice ou le formateur explique les quatre catégories de facteurs, qui influencent la performance de l'OP. Pour ce faire, il s'appuie sur le contenu de l'outil XII et illustre ses propos en se référant à l'un des arbres affichés au mur, les trois racines correspondant aux trois premières catégories (celles se rapportant aux organisations elles-mêmes) et le sol correspondant à l'environnement externe.

Il donne un exemple du type d'analyse qu'ils seront appelés à accomplir lors du travail en sous-groupes, si possible en s'inspirant d'une des difficultés précédemment identifiées:

Ex.: Si une difficulté est la dépendance financière envers divers bailleurs de fonds, les causes possibles sont les suivantes: l'OP s'est toujours fiée aux financements de l'extérieur sans penser à des moyens de développer son autonomie financière (motivation – culture de l'organisation); les membres bénéficiant des services ne contribuent pas suffisamment à l'autofinancement de ces services et souvent ils ne paient pas leur cotisation (gouvernance – accès aux services, distribution des bénéfices); l'OP n'a pas toutes les compétences nécessaires lui permettant de faire les choses autrement (ressources humaines), etc.

• Les facteurs d'influence relevant de l'OP

La formatrice ou le formateur explique l'exercice: Il répartit les participantes et les participants en trois sous-groupes, les plus diversifiés possible en ce qui concerne le genre, leur rôle dans l'OP et leur provenance géographique. Il assigne à chacun l'une des dimensions de la performance (efficacité, pertinence et viabilité financière).

Ne pas oublier: chaque sous-groupe doit se nommer un facilitateur et un rapporteur

Point de départ: Chaque sous-groupe se concentrera sur les deux forces et les deux difficultés majeures priorisées à la fin de l'étape précédente et correspondant à la dimension qui lui a été assignée.

Mandat pour les deux forces: Identifier les cinq principaux facteurs qui peuvent les

expliquer. Ces facteurs peuvent faire partie d'une ou l'autre des catégories suivantes: motivation, ressources humaines/ matérielles, gouvernance/gestion. Pour le moment, on ne se préoccupe pas de les classer par catégorie. Écrire chacun des cinq facteurs sur un carton blanc, un facteur par carton.

S'entendre sur la catégorie à laquelle appartient chacun des cinq facteurs retenus: motivation, ressources humaines/ matérielles, gouvernance/gestion. Pour l'instant, on ne retient pas les facteurs liés à l'environnement externe, qui seront discutés lors d'un autre exercice. Les six facteurs affectant positivement la performance seront écrits sur autant de cartons blancs et les six facteurs influençant négativement la performance seront écrits sur des cartons orange. Au moment de revenir en plénière, les rapporteurs iront coller les cartons blancs à côté du premier arbre affiché au mur.

Mandat pour les deux difficultés: La tâche est la même que pour les forces, mais on inscrit les cinq facteurs retenus sur des cartons orange. Ces cartons seront collés à côté du deuxième arbre.

Travail en sous-groupe.

Tri et classification des facteurs d'influence relevant de l'OP: De retour en plénière, la formatrice ou le formateur invitera les rapporteurs de chaque équipe à se présenter devant les deux arbres pour classifier ensemble les cartons collés au mur autour des racines correspondant au facteur d'influence concerné.

Discussion en commençant par les facteurs qui reviennent le plus souvent afin de clarifier ce que le groupe veut dire. Au besoin, des questions de clarification seront posées aux rapporteurs.

On demandera aux participantes et participants s'il manque des facteurs majeurs sur l'arbre. Si oui, on les ajoutera.

On demandera à l'ensemble des participantes et des participants si, à leur avis, certains facteurs ont été classés au mauvais endroit. Si oui, on les repositionnera au bon endroit.

Priorisation: Toujours en plénière, priorisation des deux principaux facteurs au plan de la motivation qui contribuent aux difficultés identifiées. Ces causes sont identifiées par un symbole (ex.: étoile) sur les cartons correspondants. Même chose pour les deux principaux

facteurs contribuant aux forces.

Répéter l'étape qui précède pour les facteurs négatifs et positifs liés aux ressources humaines et matérielles, puis à la gouvernance/gestion.

Les cartons sur lesquels des causes non priorisées sont écrites seront enlevés de l'arbre et collés ailleurs sur le mur, près des forces et des difficultés non priorisées.

Plus tard, la formatrice ou le formateur recopiera sur une demi-feuille mobile les facteurs priorisés pour la motivation, sur une deuxième demi-feuille, les causes priorisées pour les ressources humaines et matérielles et, sur une troisième demi-feuille, les causes priorisées pour la gouvernance/gestion. Il pourrait aussi demander à trois volontaires de le faire. Ces feuilles seront affichées dans la matrice géante reproduite au mur, dans la colonne «situation actuelle».

• **Les facteurs d'influence relevant de l'environnement externe**

Présentation de l'exercice: La formatrice ou le formateur répartit les participantes et les participants en trois sous-groupes, les mêmes que pour l'exercice précédent. Il assigne à chaque groupe l'une des dimensions de la performance (efficacité, pertinence et viabilité financière), la même que lors de l'exercice précédent.

Chaque sous-groupe se concentrera sur les deux forces et les deux difficultés majeures priorisées à la fin de l'étape précédente et correspondant à la dimension qui lui a été assignée.

Dans un premier temps, pour chacune de ces forces et difficultés, la tâche du sous-groupe consistera à chercher les facteurs qui relèvent de l'environnement externe, c'est-à-dire les causes qui sont externes à l'OP.

Dans un deuxième temps, chaque sous-groupe approfondira sa réflexion sur l'environnement externe en répondant aux questions directrices posées au niveau des diapositives.

À la fin de l'exercice, chaque sous-groupe se mettra d'accord sur un maximum de huit facteurs majeurs (quatre positifs et quatre négatifs) qui relèvent de l'environnement externe et affectent ainsi la performance des organisations. Travail en sous-groupe.

De retour en plénière, la formatrice ou le formateur invitera les rapporteurs de chaque

sous-groupe à se présenter devant l'arbre pour coller les cartons au mur et les trier ensemble.

Discussions en commençant par les idées qui reviennent le plus souvent. Au besoin, des questions de clarification seront posées aux rapporteurs.

On demandera aux participantes et aux participants s'il manque des causes majeures relevant de l'environnement externe. Si oui, on les ajoutera.

Priorisation d'un maximum de trois facteurs positifs et trois facteurs négatifs majeurs au plan de l'environnement externe qui expliquent respectivement les forces et les difficultés identifiées dans la performance de l'OP. Ces éléments sont identifiés par un symbole (ex.: étoile) sur les cartons correspondants. Les autres cartons seront déplacés au même endroit que les causes non priorisées attribuables aux OP.

Plus tard, la formatrice ou le formateur recopiera sur deux demi-feuilles mobiles (orientation «paysage») les six facteurs priorisés, en séparant les positifs des négatifs. Cette feuille sera affichée dans la colonne «Situation actuelle» de la matrice géante du plan d'action reproduite au mur.

2. DEUXIÈME JOURNÉE DE L'ATELIER DE PLANIFICATION

2.1. Portrait global de la situation actuelle de l'organisation professionnelle

Durée de l'étape

La durée de la présente étape est de 60 minutes

Supports de formation

- compilation et analyse des réponses des participantes et des participants au «Questionnaire sur le portrait de l'OP» (préparée à partir de l'outil XIII);
- diagramme réalisé à partir de la compilation des réponses au «Questionnaire sur le portrait de l'OP»;
- présentation Power Point correspondante;
- présentation Power Point récapitulant la première journée.

Déroulement

La journée commence par un rappel des principaux aspects abordés pendant la première journée.

- **Synthèse des questionnaires sur le portrait de l'OP remplis avant l'atelier**

En plénière, la formatrice ou le formateur présente le diagramme qui permet de visualiser la force de l'OP dans les diverses composantes et facteurs influençant sa performance, réalisé à partir de la compilation des réponses au questionnaire sur le portrait de l'OP rempli par les participantes et les participants avant la formation. Il fait ressortir les aspects les plus forts ainsi que les plus problématiques.

Pour chaque composante et facteur d'influence, il mentionne les questions pour lesquelles le score obtenu est le plus haut ainsi que celles pour lesquelles le score est le plus bas. Cette présentation devrait être accompagnée des données compilées présentées soit en projection soit en version papier remise aux participantes et aux participants, soit les deux.

Il demande aux participantes et participants si, à leur avis, ces résultats corroborent le portrait qu'ils ont effectué au cours de l'atelier. Y-a-t-il certains aspects que nous avons oubliés et que nous devrions ajouter au portrait des principales forces et difficultés de notre OP?

- **Bilan de la situation actuelle**

En plénière, la formatrice ou le formateur présente la matrice en expliquant qu'elle permet de synthétiser les facteurs contribuant positivement ou négativement à la performance de l'OP et qu'elle servira à noter, au cours de la prochaine étape, la façon commune de voir le futur de l'OP.

Il demande à un volontaire de nous rappeler, en utilisant les feuilles de l'arbre affiché au mur comme aide-mémoire, les principales forces et difficultés des OP, puis de présenter brièvement, en se basant sur le contenu de la matrice, les principaux facteurs contribuant positivement et négativement à cette performance.

- **Priorisation des composantes et facteurs d'influence plus problématiques**

En plénière, la formatrice ou le formateur demande à chaque participant de faire, par écrit, sa liste des trois éléments (composante de la performance ou facteur d'influence) les plus problématiques, sur lesquels il aimerait que l'OP agisse au cours des douze prochains mois.

Toujours en plénière, la formatrice ou le formateur propose la méthodologie du «vote pondéré» afin de choisir quatre éléments jugés prioritaires. Le principe du vote pondéré consiste à faire voter les participantes et les participants pour les trois éléments qu'ils jugent les plus problématiques en accordant un «poids» différent à chaque élément. À tour de rôle, chaque participant annonce l'élément qu'il trouve le plus problématique. Sur le mur, le facilitateur inscrit «3» à côté de l'élément chaque fois qu'il est choisi par un participant. On vote une deuxième fois pour retenir, à notre avis, le deuxième élément le plus problématique et on accorde deux points à chaque élément chaque fois qu'il reçoit un vote. Au troisième tour, les participantes et les participants votent pour le troisième élément le plus problématique et on accorde un seul point chaque fois qu'un élément est choisi. À la fin, on additionne les points accordés à chaque élément et on détermine ainsi les quatre éléments les plus problématiques. Une façon alternative et plus rapide de procéder est de distribuer six points de couleur autocollants à chaque participant et de leur demander d'aller les coller au mur vis-à-vis des éléments qu'ils jugent les plus problématiques. Ils sont alors libres de répartir les autocollants comme ils veulent entre un à six éléments de leur choix.

2.2. Situation souhaitée pour l'organisation professionnelle d'ici cinq ans

Durée de l'étape

La durée de la présente étape est de 60 minutes

Supports d'animation

- «matrice du plan d'action», (outil XI) en copie papier pour toutes les participantes et tous les participants;
- présentation Power Point correspondante

Déroulement

• Réflexions sur la situation souhaitée de l'OP d'ici cinq ans

Question directrice de l'activité «Où voulons-nous être dans cinq ans?» reproduite sur une feuille mobile (flip-chart) et affichée au mur.

En plénière, la formatrice ou le formateur explique que nous allons travailler plus tard à élaborer un plan d'action visant à renforcer les quatre aspects qui ont été priorisés à

l'étape précédente.

La formatrice ou le formateur demande au groupe ce qui est déjà prévu, en lien avec ces quatre aspects priorités, dans la mission de l'organisation, ses statuts et règlements, ses objectifs généraux, ses orientations, sa planification stratégique ou son plan de développement ainsi que son plan de travail s'il y a lieu.

La formatrice ou le formateur annonce qu'avant la préparation du plan d'action, nous allons d'abord tenter de préciser le futur désiré pour l'organisation en ce qui concerne ses quatre aspects priorités. Pour cela, les participantes et participants tiendront compte des aspects problématiques de la situation actuelle tout en s'appuyant sur les forces de l'organisation et les facteurs d'influence positifs, le tout afin d'imaginer et de contribuer à créer un avenir meilleur. La situation souhaitée devra également tenir compte de la vision définie le premier jour de l'atelier. Les participantes et les participants seront répartis en quatre sous-groupes qui se pencheront chacun sur l'un des aspects (composantes performance ou facteurs d'influence) jugé plus problématique (on pourrait aussi laisser les participantes et les participants choisir de joindre le groupe travaillant sur l'aspect qui leur semble le plus prioritaire).

Travail en sous-groupe:

Chaque sous-groupe est invité à dessiner sur une feuille mobile (flip-chart) la situation souhaitée pour l'OP d'ici cinq ans en ce qui concerne l'aspect assigné à leur sous-groupe. Il s'agit d'un dessin collectif silencieux auquel tous sont appelés à participer. i) Une première personne prend un feutre et va dessiner un élément. ii) Une autre suit en ajoutant un élément indépendant ou en lien avec le premier. iii) On poursuit ainsi et chacun dessine un élément et peut y retourner une deuxième ou troisième fois à n'importe quel moment. Question directrice: Pour le dessin collectif, imaginez que, dans cinq ans, votre OP contribue davantage au développement de l'agriculture du pays ou de la région. Que voyez-vous? Qu'entendez-vous? Comment agissez-vous? Qu'est-ce qui vous prouve que la situation s'est améliorée?

Le sous-groupe essaie d'interpréter ce qui est dessiné en ce qui concerne «Où nous voulons être, comme OP, dans cinq ans?».

• Synthèse de la situation souhaitée d'ici cinq ans

En plénière, chacun des quatre sous-groupes présente son dessin représentant la situation qu'il souhaite pour l'organisation. Par la suite, les trois cartons décrivant cette situation sont collés au mur dans la colonne «Où voulons-nous être dans cinq ans» sur les lignes correspondant à l'aspect ciblé.

Après chaque présentation, la formatrice ou le formateur demande à l'ensemble des participantes et des participants s'ils ont des questions de clarification à poser au sous-groupe qui vient de présenter. Il leur demande également s'il y a des aspects qu'ils aimeraient ajouter à cette dimension de la situation souhaitée. Il leur demande ensuite s'il y a des points avec lesquels certains sont en désaccord. Ces points sont discutés et si on n'arrive pas rapidement à un consensus, on les place sur une liste affichée au mur et intitulée «points de désaccord». Ces points de désaccord n'apparaîtront pas dans la situation souhaitée finale documentée dans le compte-rendu de l'atelier. Les cartons correspondants aux éléments faisant consensus sont collés dans la colonne «Où voulons-nous être dans cinq ans» de la matrice du plan d'action, vis-à-vis des composantes visées de la performance.

3. TROISIÈME JOURNÉE DE L'ATELIER DE FORMATION

3.1. Formulation d'une stratégie d'une organisation professionnelle

Durée de l'étape

La durée de la présente étape est de 75 minutes.

Supports de formation

- matrice du plan d'action déjà distribuée aux participantes et aux participants;
- présentation Power Point correspondante.

Déroulement

Écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée: formulation des axes stratégiques.

La formatrice ou le formateur invite les participantes et les participants à se répartir dans les mêmes quatre sous-groupes que pour l'exercice précédent et continueront à travailler sur les mêmes composantes de la performance ou facteurs d'influence. Chaque

sous-groupe est invité à formuler des axes stratégiques en vue d'atteindre la situation souhaitée, toujours en lien avec la composante de la performance ou le facteur d'influence qui lui a été assigné(e), et à écrire les trois principaux axes stratégiques sur une feuille mobile (flip-chart). Ces axes stratégiques devront être réalisables sur une période de cinq ans.

À partir de ces axes stratégiques, les participantes et les participants sont appelés à ressortir une stratégie pour les cinq prochaines années en se basant sur les axes d'intervention retenus à partir des composantes de la performance et des facteurs d'influences prioritaires.

En plénière, chacun des quatre sous-groupes présente ses axes stratégiques. Les feuilles renfermant les axes stratégiques sont collées au mur au bon endroit dans la matrice du plan d'action. La formatrice ou le formateur demande à l'ensemble des participantes et des participants s'ils ont des questions de clarification à poser. Il demande ensuite s'il y a des points avec lesquels certains sont en désaccord. Ces points sont discutés et si on n'arrive pas rapidement à un consensus, on les place sur une liste affichée au mur et intitulée «points de désaccord». Ces points de désaccord n'apparaîtront pas dans le compte-rendu de l'atelier.

3.2. Formulation d'un plan d'action d'une organisation professionnelle

Durée de l'étape

La durée de la présente étape est de 3 heures.

Supports d'animation

- matrice du plan d'action déjà distribuée aux participantes et participants;
- registre des risques (outil XIV);
- présentations Power Point correspondantes (matrice du plan d'action, registre des risques).

Déroulement

• Résultats attendus d'ici un an

En plénière, la formatrice ou le formateur explique la prochaine étape qui consiste à définir la situation souhaitée pour l'OP dans un an. Les participantes et les participants seront

répartis dans les mêmes quatre sous-groupes qui se concentreront chacun sur l'un des aspects (composantes performance ou facteurs d'influence) jugé plus problématiques.

Travail en sous-groupe: Chaque sous-groupe doit répondre à la question directrice suivante: quels changements peut-on réalistement viser au cours des douze prochains mois en lien avec la composante concernée? Se limiter à trois changements et écrire chaque changement sur un carton différent.

En plénière, chacun des quatre sous-groupes présente la situation qu'il souhaite pour l'organisation sur une période d'une année. Par la suite, les trois cartons décrivant cette situation sont collés au mur dans la colonne «Où voulons-nous être dans un an» sur les lignes correspondant à l'aspect ciblé.

Après chaque présentation, la formatrice ou le formateur demande à l'ensemble des participantes et des participants s'ils ont des questions de clarification à poser au sous-groupe qui vient de présenter. Il leur demande également s'il y a des aspects qu'ils aimeraient ajouter à cette dimension de la situation souhaitée. Il leur demande ensuite s'il y a des points avec lesquels certains sont en désaccord. Ces points sont discutés et si l'on n'arrive pas rapidement à un consensus, on les place sur une liste affichée au mur et intitulée «points de désaccord». Ces points de désaccord n'apparaîtront pas dans la situation souhaitée finale documentée dans le compte-rendu de l'atelier. Les cartons correspondants aux éléments faisant consensus sont collés dans la colonne «Où voulons-nous être dans un an» de la matrice du plan d'action, vis-à-vis des composantes visées de la performance.

• Formulation d'un plan d'action pour les douze prochains mois

La formatrice ou le formateur explique comment procéder collectivement pour atteindre la situation souhaitée; c'est l'élaboration d'un plan d'action.

Le plan d'action sera issu de la concertation entre toutes les participantes et tous les participants. Il les invite à se répartir en quatre sous-groupes, les mêmes que pour les étapes précédentes. La matrice du plan d'action continue d'être l'outil de référence.

La formatrice ou le formateur invite alors les sous-groupes à se désigner un facilitateur et un rapporteur.

En lien avec la stratégie retenue, les participantes et les participants sont appelés à identifier les interventions nécessaires au cours des douze prochains mois pour cheminer vers la situation souhaitée pour chacune des composantes de la performance et les inscrire sur la feuille mobile (flip-chart).

Pour chaque action, préciser le ou la responsable ainsi que l'échéancier.

Recommencer cette démarche pour les deux autres axes stratégiques.

En plénière, chaque groupe présente sa part du plan d'action. Les autres sous-groupes sont invités à poser des questions d'éclaircissement. Si le plan d'action global ne fait pas mention du processus à mettre en place pour créer une vision commune provenant de la base, comme discuté dans la partie relative au processus de construction d'une vision commune, la formatrice ou le formateur le souligne et invite les participantes et les participants à considérer la possibilité de modifier le plan d'action en ce sens.

Les éventuels désaccords sont mis en lumière et résolus. S'il s'avérait impossible de s'entendre sur certaines actions, celles-ci seraient mises sur la liste «points de désaccord» et n'apparaîtraient pas dans le plan d'action final.

• Analyse de risques

La formatrice ou le formateur invite les participantes et les participants à se répartir en trois sous-groupes, en essayant d'en varier le plus possible la composition par rapport aux sous-groupes formés lors des étapes précédentes. La matrice du plan d'action continue d'être l'outil de référence. La formatrice ou le formateur invite alors les sous-groupes à désigner un facilitateur et un rapporteur.

Les participantes et les participants sont appelés à identifier trois facteurs de risques qui pourraient compromettre la réalisation du plan d'action. Un exemple de risque possible serait l'instabilité politique du pays.

Trouver au moins une mesure d'atténuation pour chacun de ces risques, c'est-à-dire des façons possibles pour diminuer la probabilité de ce risque ou de réduire la gravité des conséquences advenant sa concrétisation. Un exemple de mesure d'atténuation serait de responsabiliser au maximum les instances régionales afin d'éviter que des perturbations localisées ne viennent paralyser l'ensemble de l'organisation. Noter les résultats des

discussions sur une feuille mobile (flip-chart).

En plénière, chaque sous-groupe présente les risques qu'il a identifiés et les mesures d'atténuation qu'il propose. Les autres sous-groupes sont invités à poser des questions d'éclaircissement. Les éventuels désaccords sont mis en lumière et résolus. S'il s'avérait impossible de s'entendre sur certains risques ou mesures d'atténuation, ceux-ci seraient mis sur la liste «points de désaccord» et n'apparaîtraient pas dans le registre de risques final.

3.3. Conclusion et prochaines étapes

Durée de l'étape

La durée de la présente étape est de 30 minutes.

Supports d'animation

- exemple d'utilisation du questionnaire sur le portrait de l'OP/compilation des réponses;
- diapositive correspondante au questionnaire.

Déroulement

La formatrice ou le formateur synthétise les points de consensus ayant émergé tout au long de l'atelier et ce qui semble se dessiner comme prochaines étapes. Il spécifie quelles étapes sont sous la responsabilité de l'OP et lesquelles dépendent de l'environnement externe, s'il y a lieu. Il suggère de répondre à nouveau au questionnaire sur la performance de l'OP un an après le début de la mise en œuvre du plan d'action, et ce, afin d'évaluer les progrès accomplis et de réviser le plan en conséquence. Il suggère aussi de demander à des personnes ressources extérieure à l'OP (ex.: partenaires techniques et financiers) de répondre au questionnaire. Nul besoin de le faire annuellement, mais ce serait certainement utile de le faire périodiquement afin de sonder l'image projetée par l'OP.

Discussion en plénière, les participantes et les participants étant invités à réagir à cette présentation par des questions et commentaires.

3.4. Évaluation

Durée de l'étape

La durée de la présente étape est de 30 minutes.

Supports de l'évaluation

- grille d'évaluation (outil XV).

Déroulement

La formatrice ou le formateur rappelle les objectifs de l'atelier et les différentes étapes franchies pour y parvenir.

Guidés par la formatrice ou le formateur, les participantes et les participants remplissent individuellement la grille d'évaluation de l'atelier.

En plénière, échange sur les points majeurs qu'un (ou plusieurs participants) désire partager avec le groupe.

BIBLIOGRAPHIE

Cook, M. et Burress. 2009. A cooperative life cycle framework.

Cooperider, D. et Whitney, D. 2000. Appreciative Enquiry. Berrett-Koehler Publishers.

Emery, M. 1998. Searching: The Theory and Practice of Making Cultural Change. John Benjamins Publishing Co

FAO. 2014a. Analyse et développement organisationnels. Module d'apprentissage IV.

FAO. 2014b. Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'organisation professionnelle. Guide de formation de formateurs.

FAO. 2020. La situation mondiale de l'alimentation 2020. Relever le défi de l'eau dans l'agriculture.

Goyal, A. et Nash, J. 2020. Obtenir de meilleurs résultats: priorités en matière de dépenses publiques pour les gains de productivité de l'agriculture africaine. Collection «Afrique en développement» Washington: Banque mondiale. Licence: Creative Commons Attribution.

Senge et al. 2000. La cinquième discipline: Le guide de terrain. First edition.

Senge, P. et Gauthier, A. 1991. La cinquième discipline: L'art et la manière des organisations qui apprennent. First edition.

ANNEXES

ANNEXE 1

1. OUTIL I: OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DE L'ATELIER

1- Objectifs

Objectif général

Élaborer une vision commune et une stratégie pour améliorer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'OP

Objectifs spécifiques

- maîtriser le processus d'élaboration d'une vision commune et son importance;
- établir un portrait de la performance de l'OP en identifiant et en analysant ses principales forces et difficultés quant à la réalisation de sa mission;
- préciser la situation souhaitée pour l'OP d'ici cinq ans.
- formuler une stratégie pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'OP
- établir un plan d'action pour les douze prochains mois en lien avec ces stratégies.

2- Déroulement

La durée totale de l'atelier est de trois jours répartis comme suit:

Première journée:

- ouverture;
- présentation du contexte et des objectifs de l'atelier;
- expressions des attentes et craintes des participantes et des participants;
- cycle de vie, valeurs et principes d'une OP;
- les femmes et l'agriculture au sein de l'OP;
- l'égalité et l'équité au sein de l'OP;
- élaboration d'une vision commune d'une OP;
- performance d'une OP: composantes et facteurs d'influence.

Deuxième journée:

- analyse SWOT et forces et difficultés: analyse des facteurs influençant la performance d'une OP;
- portrait global: Situation actuelle de l'OP;

- portrait global: Situation souhaitée pour l'OP d'ici cinq ans.

Troisième journée

- écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée: formulation d'une stratégie;
- élaboration d'un plan d'action pour la prochaine année;
- analyse des risques;
- conclusions et prochaines étapes;
- évaluation de l'atelier;
- clôture.

ANNEXE 2

2. OUTIL II: AGENDA DE L'ATELIER

Première journée		
08.30 – 09.00	Accueil et inscription des participants	Organisateur
09.00 – 09.30	Ouverture officielle	Organisateur
09.30 – 09.45	Présentation du contexte et des objectifs de l'atelier	Formatrice/formateur
09.45 – 10.00	Présentation des participants	Participants
10.00 – 10.15	Expressions des attentes et craintes des participants	Participants
10.10 – 10.30	Pause-café	
10.30 – 11.30	Cycle de vie, valeurs et principes d'une OP	Formatrice/formateur
11.30- 12.00	Les femmes et l'agriculture au sein de l'OP	Formatrice/formateur
12.00-12.30	L'égalité et l'équité au sein de l'OP	Formatrice/formateur
12.30 – 14.00	Déjeuner	
14.30 – 15.30	Élaboration d'une vision commune d'une OP	Formatrice/formateur
15.30- 16.00	Pause-café	
16.00 – 17.00	Élaboration d'une vision commune d'une OP (suite)	Formatrice/formateur
17.00 – 17.30	Synthèse et clôture de la journée	Formatrice/formateur

Deuxième journée		
08.30 – 09.00	Rappel des principaux résultats de la première journée	Formatrice/formateur
09.00 – 09.30	Performance d'une OP : composantes et facteurs d'influence	Formatrice/formateur
09.30-10.45	Identification des principales forces et faiblesses	Formatrice/formateur
10.45 – 11.15	Pause-café	
11.15 – 12.30	Analyse SWOT d'une OP	Formatrice/formateur
12.30 – 14.00	Déjeuner	
14.00-14.45	Forces et difficultés : analyse des facteurs influençant la performance d'une OP (suite)	Formatrice/formateur
14.45 – 15.45	Portrait global : Situation actuelle de l'OP	Formatrice/formateur
15.45 – 16.00	Pause-café	
16.30 – 17.30	Portrait global : Situation souhaitée pour l'OP d'ici cinq ans	Formatrice/formateur
17.30 – 18.00	Synthèse et clôture de la journée	Formatrice/formateur
Troisième journée		
08.30 – 08.45	Rappel des principaux résultats de la deuxième journée	Formatrice/formateur
08.45 – 10.00	Écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée : Formulation d'une stratégie	Formatrice/formateur
10.00 – 10.30	Élaboration d'un plan d'action pour la prochaine année	Formatrice/formateur
10.30 – 11.00	Pause-café	
11.00 – 13.00	Élaboration d'un plan d'action pour la prochaine année (suite)	Formatrice/formateur
13.00 – 14.30	Déjeuner	
14.30 – 15.00	Analyse des risques	Formatrice/formateur
15.00 – 15.30	Conclusions et prochaines étapes	Formatrice/formateur
15.30 – 16.00	Pause-café	
16.00-16.30	Évaluation de l'atelier	Participants
16.30	Clôture	Organisateur

ANNEXE 3

3. OUTIL III: CYCLE DE VIE D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

Pourquoi: le renforcement de la performance permettra d'optimiser le cycle de vie d'une organisation professionnelle (OP).

Comment: à travers un appui adapté à chaque phase du cycle de vie de l'OP.

Définition: le cycle de vie d'une OP regroupe l'ensemble des étapes par lesquelles passe l'OP depuis sa création en proposant un cadre dynamique pour mieux éclairer l'hypothèse de la dégénérescence coopérative et suggérer des mesures correctives à prendre pour éviter cette hypothèse.

Différentes phases du cycle de vie d'une OP

Phase 1: Justification économique

Traditionnellement, l'émergence des OP est définie comme une collaboration de producteurs/opérateurs visant à améliorer leur position socio-économique en l'absence d'un marché concurrentiel.

La phase initiale est illustrée par le premier élément moteur traduisant la capacité de l'OP à mettre en place une action collective visant l'accès au marché, à un bien commun.... Cette phase inclue la reconnaissance, la compréhension, le transfert et la manifestation d'actions collaboratives visant à améliorer le niveau socio-économique.

Phase 2: Conception organisationnelle

C'est le processus de choix et de construction du type d'OP à créer (coopérative, fédération, groupement de développement agricole...).

Etant déterminante pour les prochaines étapes, il est hautement recommandé que la conception organisationnelle se fasse selon une approche participative et ce, pour répondre d'une manière optimale aux aspirations des membres illustrées dans la première phase (services à fournir, avantages, activités, produits ...).

Quand la conception organisationnelle reconnaît l'existence de l'hétérogénéité des membres et de leurs intérêts, l'entrée dans la troisième phase est facilitée.

Phase 3: Croissance, gloire et hétérogénéité

Il s'agit de la phase active de l'OP pendant laquelle elle sert ses membres et répond

favorablement à leurs aspirations. Cette phase connaît une augmentation du nombre des membres et des hétérogénéités. Pendant la phase de croissance, les membres sont fixés autour d'un objectif commun et un programme participatif et représentatif (Cook, 2009).

Phase 4: Reconnaissance et introspection

Il s'agit d'une phase où l'OP reconnaît ses défis. La reconnaissance et discussion des défis se fait le plus souvent formellement et très lentement (conflits, tendances au déni ...)

En effet, l'hétérogénéité des membres laisse place aux coalitions fragmentées, l'objectif et l'orientation de l'OP deviennent moins ciblés, accélérant ainsi un auto-renforcement de la spirale dégénérative.

La fin de cette phase se traduit par le moment où les élus présentent ou bien les membres exigent des mesures explicites pour remédier aux défis.

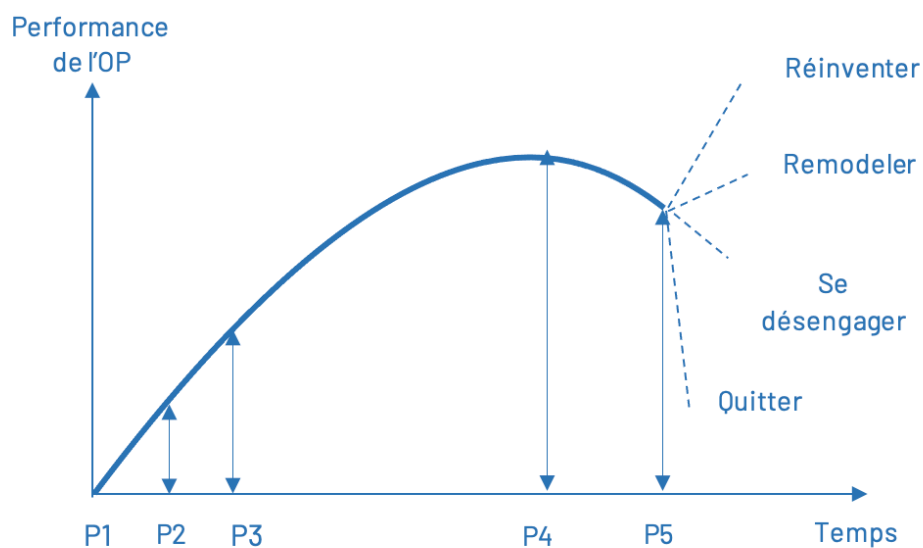
Phase 5: Choix

Il s'agit de la phase où les membres se retrouvent à choisir entre l'une des options suivantes: réinventer, remodeler, se désengager, quitter.

Il est à noter que la vie d'une OP peut être influencée par des événements majeurs qui pourraient bousculer son développement (mauvaise récolte suite à une sécheresse aigue, crise financière de l'OP à cause d'une mauvaise gestion ...). De tels événements peuvent impacter le cycle de vie de l'OP qui pourrait passer de la phase 2 à la phase 5 puisque des choix à court terme s'imposent afin de sortir de la crise. Réinventer en prenant une autre orientation, ou carrément abandonner.

ANNEXE 4

4. OUTIL IV: SCHÉMA CYCLE DE VIE A VS CYCLE DE VIE B



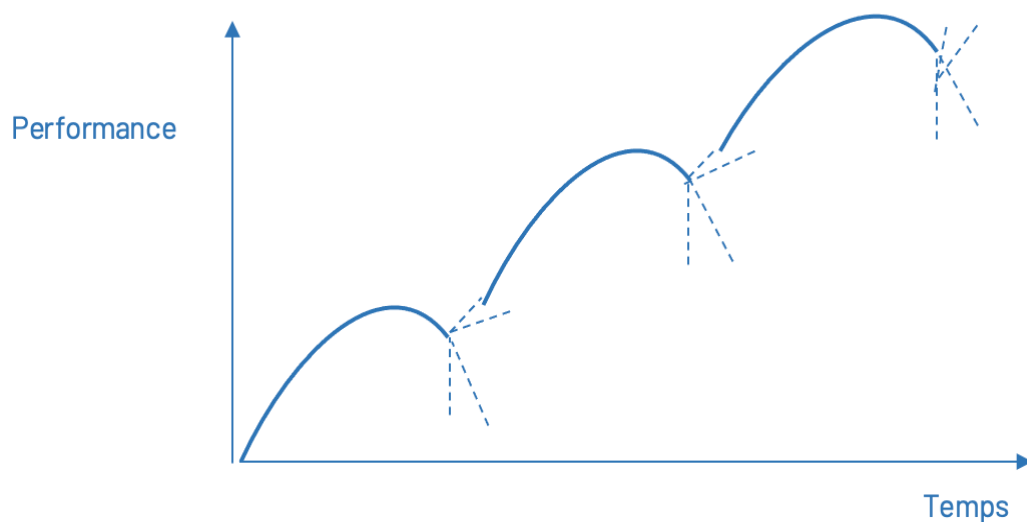
Phase 1 : Justification économique

Phase 2 : Conception organisationnelle

Phase 3 : Croissance, gloire et hétérogénéité

Phase 4 : Reconnaissance et introspection

Phase 5 : Choix



ANNEXE 5

5. OUTIL V: ÉQUITÉ ET ÉGALITÉ AU SEIN D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

Pourquoi: valoriser les forces propres de tous les membres de l'OP et relever la nature des défis qui empêchent certains/certaines de contribuer, selon leur plein potentiel, au développement des organisations professionnelles (OP) et de l'agriculture.

Comment: à travers deux concepts: l'équité et l'égalité sont complémentaires et permettent de faire face aux défis rencontrés par les femmes au sein d'une OP (limites socioculturelles, accès à l'information et à la formation).

Définitions

Égalité: la participation égale entre femmes et hommes à la prise de décision, à l'exercice des droits humains, à l'accès aux ressources, à l'emploi et la responsabilité.

L'égalité est reconnue dans les textes légaux mais sa pratique se retrouve souvent confrontée à de nombreux facteurs sociaux, culturels, économiques et politiques.

Équité: les mesures particulières et spécifiques, liées à l'accès aux ressources, aux biens et aux services, à mettre en place pour assurer l'égalité.

Il s'agit d'un appui spécifique qui permettra aux femmes et aux jeunes de participer pleinement à la gestion de l'OP, d'accéder à ses services et de bénéficier de ses avantages.

Rôle au sein de l'organisation professionnelle

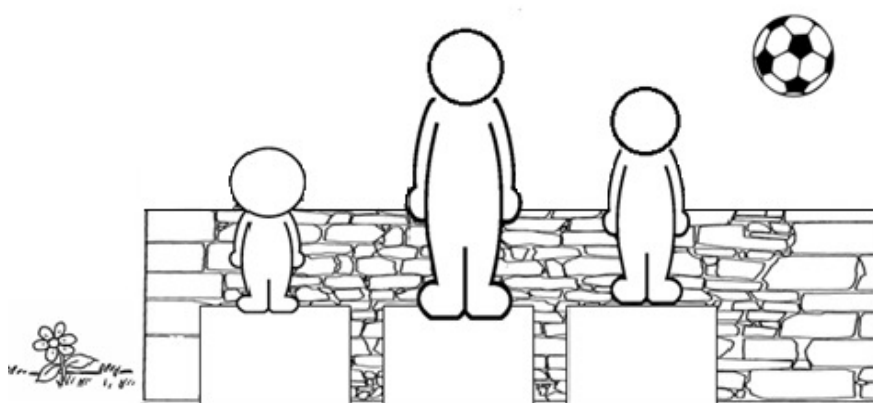
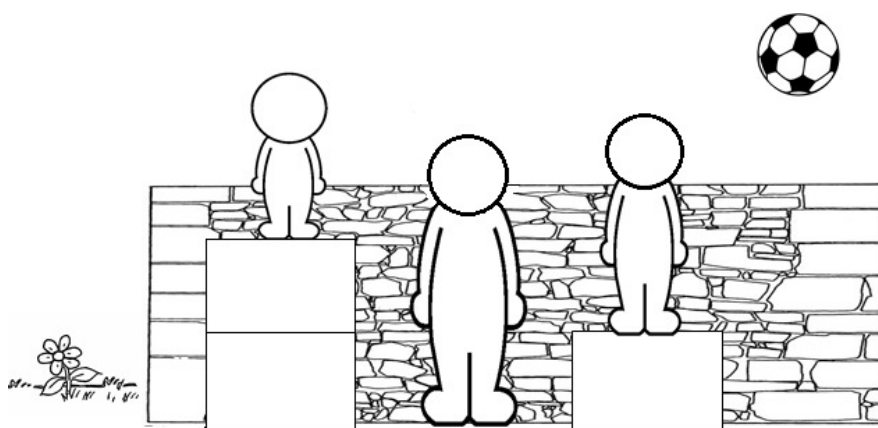
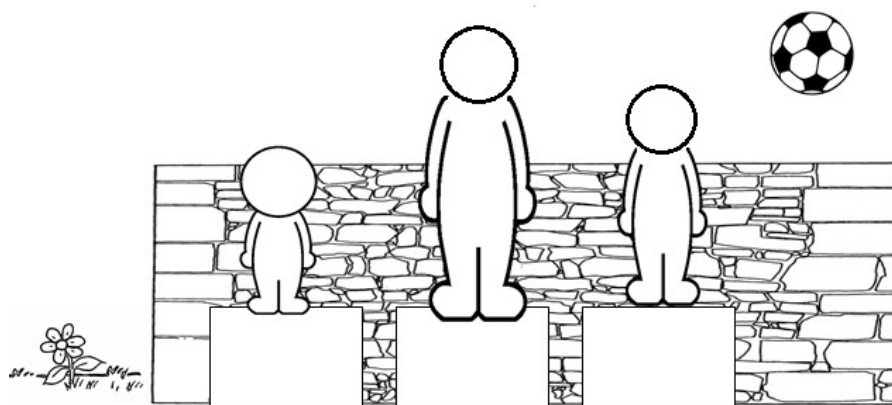
La conséquence de l'inégalité est une répartition inéquitable des ressources au sein de l'organisation professionnelle et de la communauté.

Le concept d'équité reconnaît que les personnes ne partent pas toutes du même point et n'ont pas toutes les mêmes besoins et que, par conséquent, elles peuvent avoir besoin d'un traitement ou de services différents pour jouer pleinement leur rôle au sein de l'OP: c'est la discrimination positive.

==> La mise en place d'un processus d'équité au sein d'une organisation professionnelle permettra de garantir l'égalité, l'accès équitable aux ressources, l'accès à l'information et à la formation. Ce processus permettra à tous les membres de jouer pleinement leur rôle au sein de l'organisation et de contribuer au développement agricole dans le pays.

ANNEXE 6

6. OUTIL VI: IMAGE «ÉQUITÉ ET ÉGALITÉ»



ANNEXE 7

7. OUTIL VII: CONSTRUIRE UNE VISION COMMUNE D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

Pourquoi: permet de renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'organisation professionnelle (OP).

Comment: à travers la participation à la réalisation d'un objectif commun, la mise en place d'un système de management et des processus satisfaisants ainsi que la fourniture de services qui répondent aux besoins des membres.

Définition

La vision est une déclaration mobilisatrice qui décrit ce qu'une OP aspire à être ou à accomplir à long terme.

Une vision commune suscite l'enthousiasme du personnel, membres et élus au sein d'une OP pour atteindre un objectif commun. La vision commune modifie la relation entre l'OP, les membres et les employés en renforçant considérablement le sentiment d'appartenance à l'organisation.

L'élaboration d'une vision commune doit émerger d'un processus de co-construction impliquant le plus grand nombre de personnes possible.

Construire une vision commune au sein d'une organisation professionnelle

Pour qu'une vision soit commune, son élaboration doit émerger d'un processus participatif impliquant non seulement les dirigeants mais surtout les membres et employés de l'OP. Une vision commune ne peut pas être imposée par les leaders au reste de l'OP.

L'élaboration d'une vision commune se base sur la co-création, l'engagement et la communication.

Cette approche nécessite un climat d'ouverture et d'égalité au sein de l'OP favorisant la diversité des points de vue et le dialogue.

La stratégie de la co-création est celle qui a le plus grand potentiel pour faire émerger une vision commune et partagée suscitant l'engagement véritable des leaders, des membres et des employés.

ANNEXE 8

8. OUTIL VIII: TYPES DE STRATÉGIES D'ÉLABORATION D'UNE VISION COMMUNE

Selon Senge et Gauthier (1991) et Senge *et al.* (2000), les différents types de stratégies d'élaboration d'une vision sont:

- **Déclaration**

Le leader annonce la vision et l'organisation est appelée à la suivre. Cette stratégie ne favorise pas auprès des membres, le sentiment d'appartenance à l'OP mais plutôt des réactions allant de la rébellion à, au mieux, la collaboration formelle, en passant par l'obéissance rétive et l'apathie.

- **Vente**

Le leader met en place une vision, mais il a besoin que l'organisation achète (adhère à) cette vision avant de continuer. Cette approche de la vente à pression est incompatible avec le but recherché, qui est l'adhésion sincère et l'engagement des membres et des employés. Cette stratégie favorise au mieux la collaboration formelle, une obéissance rétive voire une apathie.

- **Vérification**

Le leader propose une ou plusieurs idées de vision aux membres et employés de l'OP avant d'adopter une vision bien déterminée. La principale limite de cette approche est qu'elle permet difficilement aux membres d'exprimer des idées nouvelles sortant du cadre des options présentées limitant ainsi leur sentiment d'appartenance et diminuant leur motivation. Cette approche tend à favoriser des réactions de collaboration formelle.

- **Consultation**

Le leader se propose de concevoir une vision et la finalise à travers un travail créatif en collaboration avec les acteurs de l'OP. Il s'agit d'un processus en cascade, débutant généralement par le haut et qui est mis en place jusqu'à la base de l'organisation. Cette approche implique un degré de participation supérieur des membres et du personnel. Or, une vision mise en place à travers cette approche n'est pas remise en question car elle émane du top management. L'adhésion totale des membres à la vision n'est pas garantie mais cette approche favorise plutôt une collaboration sincère étant donné que

les membres ont activement contribué à l'élaboration de ladite vision.

• Co-création

Le leader, les membres et les employés de l'OP construisent ensemble une vision commune grâce à un processus de collaboration. Pour maîtriser cette approche, le leader doit d'abord encourager les membres et les employés à développer leurs visions personnelles en créant un climat d'ouverture qui se base sur la tolérance, l'égalité et l'équité, le dialogue et l'écoute, chercher la cohésion et non l'accord entre les différentes visions. Le leader doit aussi être prêt à partager sa propre vision avec toute transparence sans dissimuler les éventuels problèmes, et à laisser les autres libres d'y adhérer ou non. Un leader doit démontrer un engagement envers sa propre vision afin d'inspirer les autres à faire de même. Cette stratégie de la co-création est celle qui a le plus grand potentiel pour faire émerger une vision commune suscitant l'adhésion et l'engagement véritable des membres et des employés.

ANNEXE 9

9. OUTIL IX: PERFORMANCE D'UNE OP: CADRE D'ANALYSE

Pourquoi: évaluer l'efficacité et l'efficacité de l'organisation professionnelle (OP) envers ses membres et l'environnement externe.

Comment: à travers l'analyse et l'évaluation de ses critères, à savoir ses dimensions et ses facteurs d'influence internes et externes.

Définitions

La performance d'une OP traduit sa capacité à atteindre ses objectifs au regard de ses missions, de l'attente de ses membres et de l'environnement externe. La santé de l'OP relève de sa performance (Cook, 2009).

Elle comprend trois dimensions principales, il s'agit de:

- **Pertinence:** aptitude à fixer des objectifs qui répondent aux besoins et attentes des membres et contribue à l'amélioration de leur niveau de vie. Elle traduit la manière à travers laquelle l'OP conçoit et met en place ses objectifs (conception).

- **Efficacité:** le degré avec lequel l'OP s'acquitte de sa mission et atteint ses objectifs.

Elle traduit la manière à travers laquelle l'OP réalise ses objectifs fixés selon l'échéancier établi (réalisation).

- **Viabilité financière:** la capacité de l'OP à disposer de fonds (fonds propres ou financement extérieur) pour garantir son fonctionnement à court, moyen et long termes. Elle traduit l'efficacité de la mobilisation et de l'utilisation des ressources matérielles dont peut disposer l'OP (moyens).

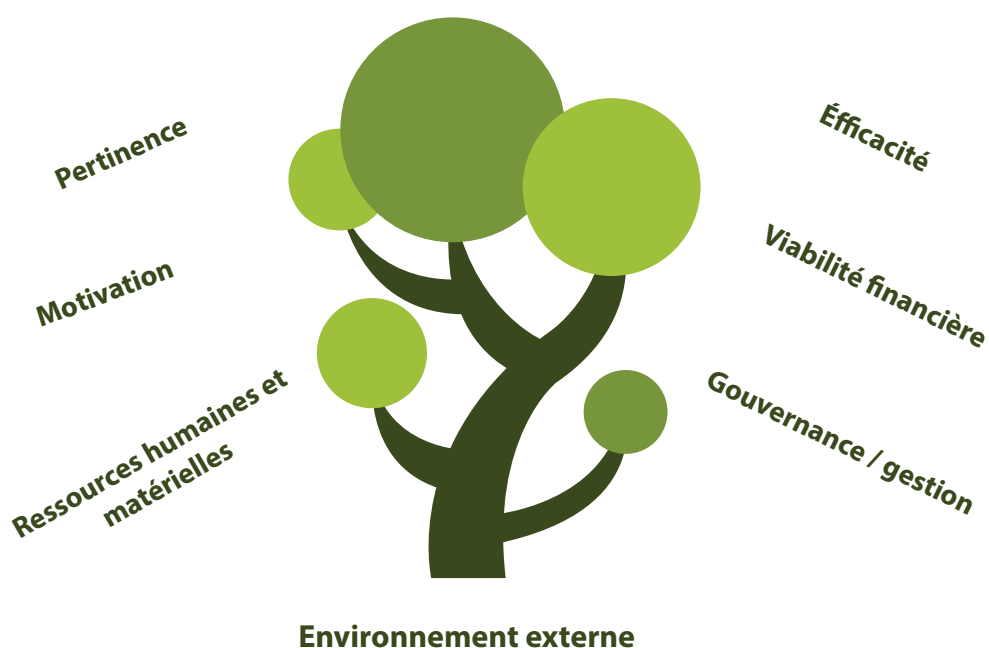
La performance de l'OP se traduit par sa capacité à concevoir des objectifs qui répondent aux attentes de ses membres, à les mettre en œuvre et les réaliser efficacement et à disposer des ressources financières qui lui permettent de poursuivre ce processus durablement. Les forces et faiblesses des OP sont identifiées à travers l'analyse de ces trois dimensions.

La performance d'une OP est influencée par des facteurs internes (liées à l'OP elle-même) et d'autres externes:

- **Facteurs d'influence internes:** motivation, gouvernance, ressources humaines et matérielles;
- **Facteurs d'influence externes:** environnement externe.

ANNEXE 10

10. OUTIL X: ARBRE DE PERFORMANCE



Annexe 11

11. OUTIL XI: MATRICE DU PLAN D'ACTION

Matrice du plan d'action

Composante de la performance	Situation actuelle		Situation souhaitée pour l'OP dans 5 ans	Stratégies	Résultats attendus dans 1 an	Actions	Responsable	Échéancier
	Forces	Difficultés						
Pertinence								
Éfficacité								
Viabilité financière								
Facteurs influençant la performance								
Motivation								
Ressources humaines et matérielles								
Gouvernance/ gestion								
Environnement externe								

ANNEXE 12

12. OUTIL XII: FACTEURS INFLUENÇANT LA PERFORMANCE DE L'OP

1- Facteurs d'influence internes

Gouvernance et gestion

Pourquoi: traduisent les règles et procédures qui permettent la prise de décision et sa mise en œuvre.

Comment: à travers le respect et l'application transparente des règles et procédures au sein de l'organisation professionnelle (OP).

Définition: la gouvernance et la gestion comprennent les règles et procédures internes (de formation des structures dirigeantes et de leur fonctionnement), les processus décisionnels liés à l'accès aux services, à la distribution des bénéfices, les flux de communication et les relations internes et externes ainsi que les processus d'évaluation de la performance.

Une bonne gouvernance permettra de guider les processus de prise de décisions et de leur mise en œuvre, la gestion de ses ressources financières et matérielles ainsi que la prestation des services et la distribution des bénéfices réalisés d'une manière satisfaisante.

Critères

- **participation:** participation active des membres dans la mise en place du processus de gestion interne de l'OP, prise de décisions, prestations...
- **recherche de consensus:** le processus de prise de décision doit favoriser la recherche de consensus;
- **égalité:** la participation égale entre femmes et hommes à la prise de décision...
- **équité:** garantir la mise en place et l'application des mesures particulières et spécifiques, liées à l'accès aux ressources, aux biens et aux services, pour assurer l'égalité;
- **redevabilité (imputabilité):** responsabilité des élus et personnel vis-à-vis des décisions et actions;
- **respect des règles:** la forme juridique, règles et procédures de l'OP sont conformes à la réglementation du pays et la réglementation interne est connue et respectée;
- **transparence et information:** échange d'expériences, partage d'information, comptes

rendus, rapports d'activités et bilans financiers sont partagés et présentés à tous les concernés.

Motivation

Pourquoi: la motivation traduit le degré d'engagement des membres et du personnel pour atteindre les objectifs de l'OP et optimiser sa performance.

Comment: à travers l'adoption d'une approche de gestion des ressources humaines qui favorise l'augmentation de la productivité de l'OP.

Définition: la motivation est l'aptitude de l'OP à mobiliser ses énergies internes pour atteindre ses objectifs et ce dans le but de faire progresser l'OP et à améliorer sa performance. Elle inclut les objectifs et les valeurs de l'organisation, les attitudes face aux changements ainsi que le système d'incitations. La motivation organisationnelle est déterminée par l'histoire de l'OP, sa mission et sa culture.

Critères

- **Appartenance:** les membres se reconnaissent dans les valeurs de l'organisation, sont continuellement impliqués dans l'élaboration des objectifs et adhèrent pleinement à leur OP.
- **Engagement:** les membres participent activement à la vie de l'organisation.
- **Valorisation:** le personnel, les élus et les membres sentent que leur contribution à l'OP est suffisamment valorisée.
- **Innovation:** l'OP encourage l'innovation.
- **Communication:** transparence et partage d'expérience entre les élus, les membres et personnel.
- **Égalité:** l'OP encourage l'égalité hommes-femmes.
- **Équité:** les femmes et les hommes sont équitablement traités au sein d'une OP.

Ressources humaines et matérielles

Pourquoi: permettent de renforcer les trois dimensions de la performance (pertinence, efficacité et viabilité financière).

Comment: à travers l'optimisation et l'utilisation efficace des ressources de l'OP.

Définition: les ressources humaines, matérielles et financières dont dispose une OP et

les système et processus qu'elle utilise pour gérer ces ressources afin de fonctionner de manière efficace et efficiente et réaliser ses objectifs.

Mise à part sa capacité à disposer de fonds pour la mise en œuvre de son plan d'action et ses ressources matérielles liées à la gestion des infrastructures et de la technologie, les ressources humaines ont un impact sur la performance de l'OP.

Critères

- **planification des ressources:** définitions claires des tâches et répartition efficace du personnel;
- **renforcement de capacités** techniques et fonctionnelles du personnel, des dirigeants et des membres;
- **infrastructure** adaptée à une bonne performance (bureaux, véhicules, ...);
- **ressources technologiques:** équipement, machinerie et savoir-faire correspondant adaptés à une bonne performance.

2- Facteurs d'influence externes: l'environnement externe

Pourquoi: impacte le développement de l'OP et sa capacité à contribuer au développement du secteur agricole.

Comment: à travers des collaborations efficaces avec d'autres OP, des institutions et organismes de développement à l'échelle nationale et internationale.

Définition: les conditions externes à l'organisation qui déterminent son établissement et son développement ainsi que sa capacité à s'acquitter de son rôle dans la société. Il inclut le cadre politique, le cadre juridique, les mécanismes de consultation et de collaboration entre OP et décideurs politiques ainsi que le climat d'investissement (incitatifs, économiques, infrastructure, information, communication, etc.).

Critères

L'environnement externe impactant la performance de l'OP comprend les éléments suivants:

- **cadre politique et juridique:** politique générale et cadre juridique du pays relatifs au développement de l'OP;
- **cadre économique:** incitations et appuis en faveur de l'OP par les services de l'État et les

bailleurs de fonds, appui à l'accès aux marchés, aux crédits ...

- **instances de dialogue:** participation active de l'OP dans les dialogues nationaux, les rencontres nationales et internationales en lien avec l'agriculture, la sécurité alimentaire, l'appui aux OP, les mécanismes d'assistance des services publiques;

- **relations entre acteurs:** relations formalisées et collaborations avec d'autres OP, le secteur privé, les organismes de développement, les ONG...

ANNEXE 13

13. OUTIL XIII: QUESTIONNAIRE SUR LE PORTRAIT DE L'OP

Questionnaire sur le portrait de l'organisation professionnelle

Ce questionnaire vous a été envoyé en préparation de l'atelier de planification «Élaboration d'une vision commune pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'organisation professionnelle». Chaque participante ou participant à cet atelier est invité à répondre à ce questionnaire individuellement et à le retourner à la formatrice ou au formateur, au plus tard une semaine avant l'atelier. Les résultats compilés seront présentés en synthèse dans le cadre de l'atelier.

À droite de chaque énoncé, veuillez écrire un score de zéro à cinq pour signifier dans quelle mesure, à votre avis, l'énoncé reflète la réalité de votre organisation professionnelle (OP). Lorsqu'une question touche à plus d'une dimension (Ex.: Notre OP est connue et reconnue par les autorités locales, provinciales et nationales) et que vous aimeriez accorder un score différent à chacune, veuillez plutôt indiquer un score moyen couvrant l'ensemble de ces dimensions.

Scores	0	1	2	3	4	5	N/A
Signification	Absent	Très faible	Faible	Bon	Très bon	Excellent	Non applicable

No	Déclaration	Score
1	Pertinence	
1.1	Nos élus fixent les grandes orientations en fonction des intérêts de tous les membres.	
1.2	Notre OP révisé régulièrement ses documents stratégiques avec la participation des membres : statuts et règlements intérieurs, plan stratégique de développement, plan de travail annuel.	
1.3	Le plan stratégique de notre OP est connu à tous les niveaux (membres et employés).	
1.4	La stratégie de notre OP est définie et évaluée d'une manière participative	
1.5	Les actions programmées par notre OP sont en relation directe avec sa vision, sa mission, ses objectifs et sa stratégie.	
1.6	Les services rendus par notre OP répondent aux besoins des membres.	
1.7	Les ultimes bénéficiaires des services sont bien connus en toute leur diversité (genre, âge, minorités) et le registre des membres fait ressortir cette diversité.	
1.8	Les types de services rendus par notre OP sont bien définis et connus par les membres.	
1.9	Les services à rendre par notre OP aux membres sont définis et programmés chaque année.	
1.1	Les membres participent à la définition et la programmation des services à rendre par notre OP aux membres.	
1.11	Notre OP a des indicateurs pour évaluer la satisfaction de ses membres par rapport aux services rendus.	
1.12	Notre gamme de services répond aux aspirations de nos membres.	
1.13	La vision et la mission de l'OP tiennent compte de l'approche genre.	
1.14	Des opérateurs économiquement défavorisés (c'est-à-dire dont les revenus sont inférieurs au revenu moyen des producteurs du pays), des jeunes et des femmes sont membres de notre OP.	
1.15	Les élus maîtrisent les principaux enjeux agroenvironnementaux au sein de l'OP.	
1.16	Lors du développement des politiques internes, des services et des plaidoyers de l'OP, les préoccupations environnementales sont prises en compte.	
1.17	Les membres suivent et évaluent régulièrement les activités entreprises par notre OP et les services rendus aux membres.	

No	Déclaration	Score
2	Éfficacité	
2.1	Chaque année, notre OP élabore un plan d'action clair et réaliste accompagné d'un budget.	
2.2	Le plan d'action comprend des indicateurs mesurables.	
2.3	Le personnel de l'OP suit de près la mise en œuvre du plan d'action et analyse les écarts entre prévisions et réalisations.	
2.4	Notre OP assure efficacement le plaidoyer.	
2.5	Notre OP répond efficacement aux aspirations des membres en service d'information et de formation.	
2.6	Notre OP répond efficacement aux aspirations des membres en service de vulgarisation et d'appui-conseil.	
2.7	Notre OP répond efficacement aux aspirations des membres en services d'approvisionnement en intrants.	
2.8	Notre OP répond efficacement aux aspirations des membres liés aux ressources naturelles (eau, terre, biodiversité...).	
2.9	Notre OP répond efficacement aux besoins en services de commercialisation des produits.	
2.1	Notre OP possède du matériel adéquat pour les relations publiques, le marketing, etc. (brochures et autres).	
3	Viabilité financière	
3.1	Notre OP peut bien fonctionner sans un appui financier externe (bailleurs de fonds).	
3.2	Notre OP produit un bénéfice année après année.	
3.3	Les actifs de notre OP sont supérieurs aux passifs.	
3.4	Les sources de financement de notre OP sont diversifiées.	
3.5	Tous les membres paient leurs cotisations dans les délais prescrits par les règlements de l'organisation.	
3.6	Notre OP mobilise activement des sources de financement internes (autofinancement).	
3.7	Des plans financiers sont établis annuellement pour que l'organisation soit performante.	
3.8	Les ressources financières sont utilisées de manière optimale.	
3.9	Les ressources matérielles sont utilisées de manière optimale.	
3.1	Le système administratif permet de maîtriser les coûts.	
3.11	L'organisation assure un suivi régulier de ses finances.	
4	Motivation	

No	Déclaration	Score
4.1	Notre OP a formulé une vision et une mission qui reflètent les aspirations des membres.	
4.2	La culture de l'organisation correspond à sa vision et à sa mission. En particulier, les membres sont solidaires.	
4.3	Les élus sont motivés à s'engager dans la poursuite du bien commun.	
4.4	Notre personnel est motivé pour être le plus performant possible.	
4.5	L'organisation encourage l'innovation.	
4.6	La culture de l'organisation favorise la communication, le partage d'expérience et l'analyse conjointe des problèmes entre membres, élus et personnels.	
4.7	La culture de l'organisation encourage une attitude constructive en cas d'échec, cherchant à apprendre des erreurs plutôt qu'à chercher un coupable.	
4.8	La culture de l'organisation encourage l'égalité hommes femmes.	
4.9	Le personnel, les élus et les membres sentent que leur contribution à l'organisation est suffisamment valorisée.	
4.1	Les femmes et les hommes, membres, élus ou employés, sont équitablement récompensés pour leurs fonctions/rôles.	
5	Ressources humaines et matérielles	
5.1	Les attributions et fonctions de nos élus sont bien définies et documentées.	
5.2	Nos élus ont les compétences adéquates pour exercer leurs fonctions.	
5.3	Il existe un plan actualisé de formation pour nos élus.	
5.4	Les responsabilités et tâches de notre personnel sont bien définies et documentées.	
5.5	Notre personnel est suffisamment qualifié pour exécuter ses tâches.	
5.6	Il existe un plan actualisé de formation pour notre personnel.	
5.7	Le personnel est régulièrement suivi et évalué par le bureau dans l'exécution de leurs tâches.	
5.8	Il existe un manuel de procédures financières et administratives pour notre OP.	
5.9	L'infrastructure (bureau, entrepôts, véhicules et autres) est adaptée à une bonne performance.	

No	Déclaration	Score
5.1	Les ressources technologiques de l'organisation sont adaptées à une bonne performance.	
6	Gouvernance et gestion	
6.1	Notre OP dispose d'un registre actualisé des membres.	
6.2	Tous les membres participent activement à la vie de notre OP.	
6.3	Tous les membres participent au processus démocratique et transparent visant à choisir les personnes qui composent les différentes instances, commissions, comités de l'OP.	
6.4	Les processus décisionnels concernant les activités et services ainsi que la distribution des bénéfices sont transparents.	
6.5	Le processus de prise de décisions dans toutes les instances de l'organisation favorise la recherche de consensus.	
6.6	Les différentes opinions au sein de notre OP sont reflétées dans les procédures décisionnelles.	
6.7	Les femmes et jeunes sont suffisamment représentés dans les organes élus de notre OP.	
6.8	Hommes, femmes et jeunes ont des opportunités et capacités égales pour faire part de leurs besoins et intérêts aux dirigeants.	
6.9	Les stratégies de notre OP prennent en compte les intérêts des femmes, des jeunes et des opérateurs économiquement défavorisés.	
6.1	Le recrutement du personnel de notre OP donne des chances égales aux cadres masculins et féminins.	
6.11	Le personnel rend régulièrement compte au bureau de notre OP.	
6.12	Les élus rendent compte aux membres pour les décisions qu'ils prennent.	
6.13	Les décisions prises par nos élus sont bien suivies lors de leur application.	
6.14	Notre OP envoie des rapports narratifs et financiers à temps aux partenaires techniques et financiers.	
6.15	Chaque année le bilan financier de notre OP est fait et est présenté aux organes habilités (assemblée générale, conseil d'administration...).	
6.16	Nos élus et nos partenaires disposent d'information actualisée concernant les dépenses justifiées et les fonds disponibles dans le cadre de leurs contrats.	

No	Déclaration	Score
6.17	Un inventaire mis à jour des infrastructures et équipements de notre OP est disponible.	
6.18	Un audit financier externe est fait annuellement.	
6.19	La forme juridique, les statuts, les règles et les procédures de l'organisation sont conformes à la réglementation du pays.	
6.2	Les critères et conditions d'adhésion à notre OP sont définis et connus.	
6.21	Les statuts et règlements intérieurs de notre OP sont documentés et connus par tous les membres.	
6.22	Les organes (conseil d'administration, assemblée générale, etc.) de notre OP fonctionnent selon les règles définies.	
6.23	Des sanctions sont prévues et appliquées en cas de non-respect des procédures et des règles de l'organisation.	
6.24	Notre OP a une stratégie adéquate pour la communication interne.	
6.25	Les procédures publiques d'appel d'offres sont appliquées de manière efficace et transparente par l'OP.	
6.26	La structure organisationnelle comprend une instance qui assure aux membres une fonction de contrôle des organes responsables, c'est-à-dire que l'organisation est gérée au profit des membres.	
6.27	Notre OP se donne un système d'évaluation pour juger de ses progrès et améliorer sa performance, ses compétences, sa gouvernance et son fonctionnement interne.	
6.28	Notre OP organise des échanges d'expérience avec d'autres organisations et les leçons tirées des échanges sont diffusées à travers l'OP.	
6.29	L'organisation analyse régulièrement l'environnement extérieur (incluant le cadre politique, le cadre juridique, les mécanismes de consultation et de collaboration entre OP et décideurs politiques ainsi que le climat d'investissement) et s'adapte en conséquence.	
7	Environnement externe	
7.1	Notre OP met les membres en relation avec d'autres prestataires de services (microfinance, recherche, etc.)	
7.2	Notre OP est connue et reconnue par les autorités locales, provinciales et nationales.	
7.3	Notre OP collabore avec les autorités locales, provinciales et nationales.	

No	Déclaration	Score
7.4	Notre OP participe dans des structures paysannes provinciales et nationales.	
7.5	Notre OP maintient des relations avec des structures paysannes à l'extérieur du pays.	
7.6	Notre OP bénéficie d'un espace de dialogue permanent avec les services de l'État et elle est consultée pour exprimer ses besoins et ses attentes.	
7.7	Notre OP maintient des relations formalisées avec des ONG.	
7.8	Notre OP maintient des relations formalisées avec des entreprises privées.	
7.9	Notre OP participe activement dans les rencontres multi-acteurs : réseaux, plateformes, cadres de concertation, etc.	
7.1	Nos intérêts sont bien exprimés et défendus dans ces rencontres.	
7.11	Notre OP saisit les opportunités présentées par ces différentes relations et participations (voir questions 7.1 à 7.10) pour mieux répondre aux aspirations de ses membres.	
7.12	Ces différentes relations et participations sont bien communiquées aux membres.	
7.13	Le cadre juridique / légal existant favorise l'autonomie de l'OP.	
7.14	Le cadre légal existant est clair.	
7.15	La politique économique de l'État aide les OP à accéder aux marchés, à la formation, aux crédits et à l'innovation.	
7.16	Les bailleurs de fonds appuient l'OP.	
7.17	La situation générale du pays est favorable au bon fonctionnement et au développement de l'OP.	

ANNEXE 15

15. OUTIL XV: GRILLE D'ÉVALUATION

Grille d'évaluation de l'atelier Lieu, dates

Critères	Cotes				
	Excellent	Très bon	Bon	Acceptable	Faible
Objectifs					
Élaborer une vision commune pour améliorer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'OP.					
Comprendre le processus d'élaboration d'une vision commune et son importance.					
Établir un portrait de la performance de l'OP en identifiant et en analysant ses principales forces et difficultés quant à la réalisation de sa mission.					
Préciser la situation souhaitée pour l'OP d'ici cinq ans.					
Formuler des stratégies prioritaires pour renforcer la performance, l'équité, la gouvernance et la gestion de l'OP.					

Critères	Cotes				
	Excellent	Très bon	Bon	Acceptable	Faible
Objectifs					
Établir un plan d'action pour les douze prochains mois en lien avec ces stratégies.					
Parties					
Ouverture, cadrage et présentation.					
Les femmes et l'équité dans notre OP.					
Élaboration d'une vision partagée quant à l'agriculture, l'élevage, les pêcheries et le rôle de l'OP.					
Performance d'une OP : cadre méthodologique.					
Forces et difficultés de l'OP en ce qui a trait sa performance.					
Forces et difficultés : Facteurs influençant la performance.					
Portrait global de la situation actuelle de l'OP.					
Vision (situation souhaitée) pour l'OP d'ici cinq ans.					
Formulation de la stratégie.					


Critères	Cotes				
Objectifs	Excellent	Très bon	Bon	Acceptable	Faible
Formulation d'un plan d'action pour les douze prochains mois.					
Conclusions et prochaines étapes.					
Méthodologie	Excellent	Très bon	Bon	Acceptable	Faible
A. Animation : Formatrices et/ ou formateurs.					
B. Outils : le matériel mis à la disposition des participants.					
C. Climat : atmosphère de travail, dynamique du groupe.					
D. Logistique : locaux, horaire, nourriture et hébergement (s'il y a lieu).					

ANNEXE 16

16. MATÉRIEL DE L'ATELIER DE PLANIFICATION

(pour 20 participants)

Besoin	Disponibilité	
	Oui	Non
<p>cinq Tableaux feuilles mobiles (flip chart)</p> <p>Un espace sur lequel on va coller la matrice géante (2*4m)</p> <p>Un espace sur lequel on va coller les 2 arbres : les forces de l'OP + les difficultés de l'OP (2*4 m)</p> <p>Blue sheet 2*2 m (tissu genre méta-plan pour cartes adhésives)</p> <p>Vidéoprojecteur</p> <p>Valise logistique (y compris les ciseaux, scotch, colle, Trois paquets de trombones, Cinq paquets de punaises, Quatre paquets de post-it, gommettes: points de couleur autocollants, stylos, crayons noirs, ...)</p> <p>900 Cartons 4*6 cm en cinq couleurs différentes : 900 en blanc, 900 en rose, 900 en bleu, 900 en vert, 900 en jaune</p> <p>Feutres : quatre couleurs différentes pour chaque participant</p> <p>Pochettes de documents pour chaque participant</p>		



BUREAU SOUS-RÉGIONAL DE LA FAO POUR L'AFRIQUE DU NORD
RUE DU LAC WINNIPEG - BLES BERGES DU LAC 1
(+216) 70 145 700 - FAO-SNEA@FAO.ORG
WWW.FAO.ORG/NEAREAST/REGIONAL-OFFICE/NORTH-AFRICA/EN/
ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
TUNIS, TUNISIE

ISBN 978-92-5-136199-3



9 789251 361993

CC0056FR/1/05.22