

Manuel didactique pour l'appui aux groupements laitiers

un guide pratique pour assister les groupes de
producteurs de lait



Manuel didactique **pour l'appui aux** **groupements laitiers**

**un guide pratique pour assister les groupes de
producteurs de lait**

par Jurjen Draaijer

Les appellations employées dans cette publication 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 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.

Tous droits réservés. Les informations ci-après peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef du Service de la gestion des publications, Division de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à copyright@fao.org.

En introduction au manuel

Ce manuel didactique pour l'appui aux groupes de producteurs de lait fait partie d'une série de guides pratiques réalisée par la Division de la Production et de la Santé animales de l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO). Ce guide de terrain est destiné aux acteurs de la production laitière à petite échelle, dans les pays en développement.

Les producteurs de lait peuvent améliorer leur conditions de travail, augmenter leurs revenus, mieux utiliser leurs compétences et valoriser pleinement leurs ressources en se regroupant et s'organisant. Ce manuel vise à encourager l'organisation de la collecte et de la transformation du lait, à petite échelle, sous la forme d'une activité génératrice de revenu et durable en matière de sécurité alimentaire des ménages. Il peut être utilisé comme un outil pour améliorer la sécurité sanitaire, la quantité et la qualité du lait et des produits laitiers disponibles pour les consommateurs des pays en développement.

Les lecteurs visés sont les (futur(e)s) dirigeant(e)s des groupes de producteurs de lait, les vulgarisateurs, le personnel des projets, et les acteurs qui œuvrent pour la mise en place de groupes de producteurs de lait, ainsi que ceux qui soutiennent le développement de groupes déjà existants, au niveau villageois, dans les zones rurales.

Quelques excellents livrets de la FAO sur le travail réalisé avec les petits groupes ruraux sont déjà disponibles (voir les sources d'information et les références en fin d'ouvrage). Ils complètent ce manuel qui est plus spécifiquement rédigé à l'intention des groupes de producteurs de lait.

Ce manuel de référence pour l'appui aux groupes de producteurs de lait aspire à jouer un rôle dans l'allègement de la pauvreté qui sévit dans les pays en développement, d'une manière durable et soucieuse de l'équité entre les sexes. Les stratégies préconisées tout au long de ce manuel reposent essentiellement sur la participation, indépendamment de toute considération de sexe, d'âge, de race, de classe sociale ou d'autre nature (voir également le chapitre 6, page 70).

Tout commentaire peut être adressé à : anthony.bennett@fao.org, auprès de la FAO.

Samuel Jutzi

Directeur, Division de la Production et de la Santé Animales

FAO, Rome.

Comment utiliser ce manuel?

Ce manuel entend servir de base de référence aux groupes de producteurs de lait et aux personnes travaillant avec ces groupes. Il constitue un éventail de méthodes que chacun peut utiliser en fonction des besoins du groupe. Il ne s'agit en aucun cas d'un recueil de recettes toutes prêtes dans la mesure où le travail avec des groupes de producteurs de lait ne peut être régi par des formules standards. Chaque groupe est unique car ses membres mêmes sont différents, tout comme le sont l'environnement, la situation culturelle, les règles et réglementations gouvernementales, etc.

Le langage utilisé dans ce manuel est simple, il contient des exemples et illustrations qui simplifient les références, et utilise les symboles suivants:

15

→ indique une référence croisée dans le texte



→ indique une introduction au chapitre;



→ renvoie aux sources d'information mentionnées à la fin du manuel;



→ indique une expérience réelle;



→ renvoie à un outil participatif décrit au chapitre 6;



→ indique que des étapes sont décrites pour effectuer une tâche.

Les méthodes et les outils décrits dans ce manuel sont des lignes directrices sommaires vouées à soutenir l'innovation et être adaptées à chaque situation. Il n'est pas nécessaire de lire le manuel dans son intégralité avant de démarrer. Il entend fournir des suggestions qui sont regroupées par chapitre pour un accès plus direct. L'encadré 1 présente brièvement chaque chapitre.

Surtout n'hésitez pas à apporter votre contribution si vous la retenez utile au travail avec les groupes de producteurs de lait!

ENCADRÉ 1 BRÈVE PRÉSENTATION DES CHAPITRES

Chapitre 1 A lire en premier!

Donne des informations sur le contexte dans lequel le manuel est proposé.

Chapitre 2 La formation de groupes

Ici les étapes sont décrites pour mettre en place de nouveaux groupes de producteurs de lait. Ce chapitre traite également des questions telles que la sélection et les qualités de dirigeant(e), les élections, la planification, le suivi et l'évaluation et la gestion des groupes.

Chapitre 3 Le développement des groupes

Ce chapitre se concentre sur le développement de groupes existants. Ceux qui opèrent avec des groupes déjà existants, peuvent se reporter directement à ce chapitre, après s'être assurés que le groupe a bien suivi toutes les étapes de base mentionnées au chapitre précédent.

Chapitre 4 La collecte, la transformation et la commercialisation du lait

Ce chapitre décrit les activités possibles d'un groupe en matière de collecte, transformation et commercialisation du lait. Les sujets abordés comprennent les notions d'hygiène pour la collecte du lait, la tenue de registres, la conservation, le transport, le prélèvement d'échantillons, le test, les paiements, la transformation du lait et la commercialisation des produits laitiers.

Chapitre 5 Autres activités du groupe

Ce chapitre décrit les activités possibles autres que la collecte, la transformation et la commercialisation du lait. Ces activités comprennent: l'approvisionnement en intrants, l'information financière, et les prestations de soins vétérinaires que le groupe peut proposer à ses membres.

Chapitre 6 Outils participatifs

Dans ce chapitre certains outils participatifs sont proposés afin de faciliter le travail avec les groupes de producteurs de lait. Ces outils comprennent le tracé de cartes, le classement, une liste d'évaluation, l'analyse des atouts et des faiblesses et des outils pour explorer la collaboration possible avec d'autres organisations.

Sources d'information et références

Les sources d'information suggèrent des manuels, des sites Internet et des adresses pour obtenir davantage d'informations sur des sujets spécifiques.

Glossaire et index

Tous les mots clés utilisés dans ce manuel sont expliqués avec une référence aux numéros de pages.



Ce manuel de référence est le fruit des efforts de nombreuses personnes. Les personnes clés qui ont collaboré au développement des idées et des outils de ce manuel sont:

OP Sinha (Inde), Ram Milan Upadhyay (Népal) et Sudhir Chandra Das (Bangladesh), qui ont tous préparé un document de base sur la situation des groupes de producteurs de lait dans leurs pays respectifs; Joe Phelan qui a regroupé ces documents en un document provisoire sur les groupes de producteurs de lait; Pat Francis, (Surinam) qui a apporté une grande contribution au cours des tests des outils participatifs sur le terrain; et les employés de Milkvita et le Community Livestock and Dairy Development Project (Projet communautaire de développement de l'élevage et de la production laitière) pour leur hospitalité durant les visites de terrain au Bangladesh.

De plus, nous adressons nos remerciements à Daniela Scicchigno, qui a produit le manuscrit par microédition et qui a effectué la mise en page, à Petra Röhr-Rouendaal pour tous les dessins de ce manuel et à Tim Chamen pour l'édition du texte.

Les collègues de la FAO, Jean-Claude Lambert, Frédéric Lhoste, Anthony Bennett, Paulina Couenberg et Masatsugu Okita, ont fourni des commentaires utiles au stade du document provisoire. Nos derniers remerciements, mais non des moindres, vont à Brian Dugdill de la FAO qui a initié et coordonné cette activité.

Table des matières

En introduction au manuel	iii
Comment utiliser ce manuel?	iv
Merci!	vi
Table des matières	vii
Chapitre 1 A lire en premier!	1
1.1 Pourquoi former des groupes de producteurs de lait?	1
1.2 Principes de groupe de l'Alliance coopérative internationale	3
1.3 Environnement favorable	4
Chapitre 2 La formation de groupes	5
2.1 La formation de groupes par étapes successives	5
2.2 Qualités de dirigeant(e) et élections	15
2.3 Tenue des registres	18
2.4 Tenue et rythme des réunions	22
2.5 Planification des activités	23
Chapitre 3 Le développement des groupes	26
3.1 Recrutement du personnel	26
3.2 Motivation du groupe	27
3.3 Conflits	28
3.4 Nouer des liens avec d'autres organisations	30
3.5 Associations de groupes de producteurs de lait	31
Chapitre 4 La collecte, la transformation et la commercialisation du lait	33
4.1 Collecte et transport du lait	33
4.1.1 Collecte du lait	33
4.1.2 Collecte et hygiène du lait	34
4.1.3 Registres de la collecte du lait	36

4.1.4 Conservation du lait	36
4.1.5 Transport du lait	38
4.2 Tests du lait et systèmes de paiement	38
4.2.1 Prélèvement d'échantillons de lait	39
4.2.2 Tests du lait	39
4.2.3 Systèmes de paiement du lait	42
4.3 Transformation du lait	49
4.4 Commercialisation du lait et des produits laitiers	53
Chapitre 5 Autres activités du groupe	57
5.1 Services d'approvisionnement en intrants	57
5.2 Services financiers	58
5.3 Services d'information et de conseil	61
5.4 Services de sélection/amélioration des animaux	67
5.5 Prestations de soins vétérinaires	68
5.6 Autres activités	69
Chapitre 6 Outils participatifs	70
6.1 Qu'est-ce que la participation?	70
6.2 Carte de la production laitière	71
6.3 Schéma institutionnel de la production laitière	72
6.4 Interview semi-structurée	76
6.5 Session de réflexion et classement des idées	78
6.6 Liste aide-mémoire de l'évaluation du groupe	80
6.7 Analyse AFOM	83
6.8 Matrice de collaboration	84
Sources d'information et références	88
Glossaire et index	91



Chapitre 1 A lire en premier!



Ce chapitre introductif aborde les raisons de lancer des groupes de producteurs de lait (1.1), les principes de base d'un groupe (1.2) et l'importance d'un environnement favorable pour le succès d'un groupe (1.3).

1.1 Pourquoi former des groupes de producteurs de lait?

Le lait est souvent produit sur une base journalière, en petite quantité, par un grand nombre de producteurs, et les marchés pour les produits laitiers se situent souvent dans des centres urbains éloignés. Réunir les forces au sein d'un groupe afin d'atteindre ces marchés offre des bénéfices directs et manifestes aux membres d'un groupe. C'est la principale raison pour laquelle les groupes de producteurs de lait sont tout à fait en mesure d'augmenter le revenu des ménages.

Un groupe de producteurs de lait peut réaliser toute une gamme d'activités: collecte du lait, transformation du lait, commercialisation de produits laitiers, organisation de l'approvisionnement en intrants tels que l'alimentation et la complémentation animale, l'accès au crédit. Le groupe peut bénéficier de l'appui technique des services d'élevage et vétérinaires, notamment en matière de santé animale, d'amélioration du potentiel génétique des animaux laitiers, de l'établissement d'un plan budgétaire et financier et enfin l'accès à une information précise. Plus les producteurs de lait prennent eux-mêmes des activités en charge, plus leur revenu peut augmenter.

Conduire des activités au sein d'un groupe présente de nombreux avantages (voir encadré 2). En général, la création d'un groupe est encouragée lorsque:

- ▶ les membres potentiels sont désireux de rejoindre un groupe;
- ▶ les membres potentiels vivent à proximité les uns des autres;
- ▶ la confiance existe entre les membres potentiels;
- ▶ les membres potentiels vivent dans un environnement socioéconomique similaire;
- ▶ les hommes et femmes ont les mêmes droits.

Encadré 2: Raisons de créer un groupe de producteurs de lait

- revenu accru grâce à l'accès direct au marché;
- capacité de réunir des ressources sans lesquelles certaines activités ne seraient pas envisageables: par exemple, regrouper l'épargne pour démarrer des plans de crédit, regrouper la main-d'œuvre pour réaliser des travaux exigeant une main-d'œuvre intensive;
- économies d'échelle pour rendre les coûts des investissements et des intrants abordables, et pour diminuer les coûts de vente et du crédit;
- meilleur accès aux services d'appui externe: les groupes peuvent permettre de faciliter les contacts avec d'autres organisations offrant des services d'appui, par exemple des services de sélection-amélioration, d'épargne et de crédit, des services d'information et de conseil, de formation;
- risques partagés, par exemple en matière d'investissement et de crédit;
- partage des savoirs et échange d'informations entre producteurs de lait;
- statut et pouvoir renforcés des producteurs de lait en tant que groupe;
- développement et entrée en vigueur de règles facilitées en cas de conflits, par exemple en matière de droits de pâturage;
- éventuel soutien social fourni par le groupe à ses membres en période de crise;
- gain de temps pour les activités menées au sein d'un groupe.

Limitations et dangers auxquels le groupe peut être exposé

Il se peut que le groupe soit dominé par seulement un petit nombre de membres et que la prise de décisions ne soit pas démocratique. Pour éviter cela, il faut être particulièrement attentif aux conflits potentiels d'ordres politique et culturel, aux groupes religieux, aux différences de castes, aux différences socioéconomiques, aux différences de sexes, etc. Les petits groupes facilitent le dialogue entre les membres; ils ont une plus grande flexibilité économique et leurs membres sont moins susceptibles d'être dominés.

La création d'un groupe réussi requiert de la patience. Six mois peuvent être nécessaires pour créer un groupe stable. La création trop rapide d'un groupe devrait être évitée, tout comme des périodes trop longues qui peuvent réduire l'intérêt des membres potentiels du groupe.

1.2 Principes de groupe de l'Alliance Coopérative Internationale



□ Page d'accueil de l'ACI, www.coop.org/ical

Les sept principes coopératifs internationaux, tels qu'énoncés par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), sont listés ci-dessous. Ces principes guides sont à la base de la définition du groupe de producteurs de lait adoptée dans ce manuel.

Adhésion volontaire et ouverte à tous: Toutes les personnes désireuses d'accepter les responsabilités de l'adhésion doivent être capables de devenir un membre du groupe sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

Pouvoir démocratique exercé par les membres: Les groupes sont des organisations démocratiques, appartenant à, et dirigées par, leurs membres, des élections régulières sont tenues et tous les membres ont des droits égaux de vote (un membre, une voix).

Participation économique des membres: Tous les membres contribuent et contrôlent de manière démocratique le capital de leur groupe. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune du groupe. Les excédents sont affectés au développement du groupe, bénéficiant aux membres en proportion de leurs transactions avec le groupe et soutenant d'autres activités approuvées par les membres.

Autonomie et indépendance: Les groupes sont autonomes et gérés par leurs membres. Tout accord avec d'autres organisations n'interfère pas avec l'autonomie du groupe.

Education, formation et information: Les groupes fournissent éducation et formation à tous leurs membres et à leurs employés qui les encouragent à contribuer de manière efficace au développement du groupe.

Coopération entre les groupes de producteurs de lait: Les groupes travaillent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

Engagement envers la communauté: Les activités des groupes de producteurs de lait contribuent au développement durable de leur communauté.

1.3 Environnement favorable

Pour établir et développer avec succès un groupe de producteurs de lait, il est essentiel de disposer d'un environnement favorable dans la zone. Cela signifie que les facteurs extérieurs sont propices à la mise en place d'un groupe de producteurs de lait. Le groupe n'a aucun contrôle sur des facteurs externes tels que:

- ▶ les lois concernant les groupes de producteurs de lait;
- ▶ les politiques gouvernementales;
- ▶ le prix du lait dans la zone;
- ▶ l'offre globale du marché en produits laitiers dans la zone;
- ▶ la demande des consommateurs en produits laitiers;
- ▶ la disponibilité des services d'appui;
- ▶ les tendances économiques;
- ▶ les situations telles que guerres/conflits/catastrophes naturelles.

Dans les pays en développement, on assiste à une évolution vers l'autonomisation des groupes communautaires. De nombreux gouvernements réduisent leur aide directe en matière agricole conférant ainsi les populations à davantage de responsabilités quant à leur propre développement. Dans le futur proche, une importance accrue sera accordée aux groupes communautaires et à l'approche participative. Cet environnement contribue fortement à la création de groupes de producteurs de lait, mais il importe que des lois et des organisations de soutien appropriées soient mises en place.

Pour garantir l'efficacité du groupe de producteurs de lait, les aspects juridiques et les politiques en vigueur dans la région doivent soutenir les groupes gérés par les producteurs de lait eux-mêmes. Il faudrait prévoir des lois qui régissent la forme légale des groupes de producteurs de lait et les mettre en application.

La coopération avec d'autres organisations est importante pour le groupe, dans la mesure où la plupart des organisations de producteurs de lait sont dépendantes de l'environnement extérieur, notamment pour les intrants et les services tels que l'assistance vétérinaire, l'approvisionnement en fourrage et l'information.



Chapitre 2 La formation de groupes



Après avoir décrit le contexte de ce manuel dans le premier chapitre, le deuxième chapitre illustre comment créer de nouveaux groupes de producteurs de lait, ce qui peut également intéresser les groupes déjà existants; en effet, les étapes de la création de groupes de producteurs de lait (2.1) ne sont pas nécessairement à suivre dans l'ordre décrit. D'autres étapes évoquées dans ce chapitre sont le choix et les qualités de dirigeant(e) (2.2), la tenue de registres (2.3), la convocation de réunions (2.4) et la planification des activités (2.5).



□ Manuel de référence de la FAO du promoteur de groupe, page 83

□ Manuel de la FAO de l'entreprise de groupe, page 83

2.1 La formation de groupes par étapes successives

Un aperçu des étapes à suivre lors de la formation de groupes de producteurs de lait est donné ci-dessous, suivi d'une description détaillée de chaque étape.

ÉTAPE 1: RÉUNIONS INITIALES

ÉTAPE 2: PROPOSITION DÉTAILLÉE

ÉTAPE 3: RÉUNION PUBLIQUE

ÉTAPE 4: CRÉATION D'UN COMITÉ DE GESTION

ÉTAPE 5: ÉLABORATION D'UNE CONSTITUTION

ÉTAPE 6: ENREGISTREMENT FORMEL

ÉTAPE 7: RÉUNION INAUGURALE

ÉTAPE 8: PLANIFICATION DES ACTIVITÉS



ÉTAPE 1: RÉUNIONS INITIALES

Chaque nouvelle initiative de groupe naît d'une idée ou d'une vision partagée avec d'autres. Ceux-ci peuvent être des amis, des voisins, ou un groupe qui partage un intérêt commun _ dans ce cas des producteurs de lait qui veulent augmenter leur revenu. Le meilleur point de départ est une réunion informelle avec un petit groupe (cinq à dix personnes, le «noyau dur»). Cela donne à chacun(e) l'occasion d'exprimer son point de vue.

Lorsque ce noyau dur a décidé de former un groupe de producteurs de lait, il envisage d'organiser une réunion avec d'autres producteurs de lait de la zone. A cette réunion, le noyau dur présente les grandes lignes de sa proposition de création d'un groupe de producteurs de lait. Il importe que cette réunion soit bien organisée tout en étant suffisamment informelle pour favoriser la pleine participation et l'expression ouverte des idées.

Ce noyau dur jouera un rôle central durant la réunion mais d'autres personnes devraient être encouragées à apporter leur soutien au groupe. Un facilitateur extérieur ou une personne ressource peut être utile pour guider la réunion, encourager la participation, pour empêcher la domination de certains et exposer les principales questions à discuter. La proposition faite par le noyau dur est débattue et devrait comprendre les questions suivantes:

- ▶ **Pourquoi former un groupe?**
- ▶ **Qui seront les membres du groupe?**
- ▶ **Quelles seront les activités du groupe?**
- ▶ **Quel est le plan à suivre pour mettre le groupe sur pied?**
- ▶ **Quel type d'organisation adopter?**
- ▶ **Quelles sont les ressources nécessaires (main-d'œuvre, terre, capital)?**
- ▶ **D'où proviennent ces ressources?**
- ▶ **Quels sont les équipements nécessaires?**
- ▶ **Quand le groupe sera-t-il constitué?**

S'il existe un accord pour constituer un groupe de producteurs de lait durant la deuxième réunion, un sous-groupe consultatif devrait être constitué. Le sous-groupe consultatif devrait être élu

(voir section 2.2, page), et de préférence constitué d'un maximum de sept personnes engagées. Les participants peuvent nommer le président, le secrétaire, et le trésorier, ou laisser cette responsabilité au sous-groupe nouvellement formé. Ce sous-groupe consultatif rassemblera toutes les informations pertinentes requises pour constituer un groupe de producteurs de lait (étape 2) et présentera ces informations au cours d'une autre réunion de membres potentiels (étape 3).



ÉTAPE 2: PROPOSITION DÉTAILLÉE

Le sous-groupe consultatif développera une proposition détaillée pour mettre en place un groupe de producteurs de lait et informera les membres potentiels des avantages et des obligations que cela implique. Le sous-groupe peut considérer opportun de recourir à une assistance extérieure lors de l'écriture de la proposition. Les étapes de l'écriture de la proposition sont précisées ci-dessous:

1. Décrire la finalité du groupe de manière détaillée

Par exemple, le groupe vise à augmenter les rendements financiers de ses membres à partir de la production laitière à travers la collecte, la transformation et la commercialisation du lait et en fournissant des intrants ainsi que des formations et des conseils.

2. Proposer un nom, une base et une zone d'exploitation physique pour le groupe

Le nom devrait désigner la finalité du groupe. Chaque groupe devrait avoir une base, c'est-à-dire un lieu où il se rencontre régulièrement. La zone d'exploitation physique du groupe devrait aussi



Un exemple venant du Guyana:

Le nom complet du groupe de producteurs de lait est le suivant:

Mahaica-Mahaicony Milk Producers Co-operative Society Limited (Société coopérative à responsabilité limitée des producteurs de lait de Mahaica-Mahaicony)

La zone d'exploitation physique du groupe est la suivante:

les zones de Mahaica et de Mahaicony comprenant toutes les zones des deux rives des criques Mahaica et Mahaicony.

être clairement définie.

3. Rechercher le type d'organisation le plus adapté

Les exemples de types d'organisations sont la coopérative, le groupe d'auto-assistance, l'association, la société, etc. Il importe de se pencher sur:

- les avantages et les obligations des différents types;
- les réglementations gouvernementales.

4. Décrire les conditions requises pour devenir un membre

- qui peut devenir membre du groupe?
- les membres doivent-ils payer des frais d'adhésion? si c'est le cas, quel est leur montant?
- quelles sont les autres exigences (par exemple, fourniture de lait, participation aux réunions, fourniture de main-d'œuvre)?

5. Proposer un plan d'activités détaillé

Se référer aux chapitres 4 et 5 pour des indications concernant les activités possibles d'un groupe. Concevoir un plan convenable prévoyant les activités à entreprendre, les acteurs et les délais (voir la section 2.5, page 23).

6. Préciser l'origine des fonds

Pour mettre sur pied et garantir le succès d'un groupe de producteurs de lait, il importe avant tout de mobiliser des fonds. Bien qu'un don ou un prêt unique permettant de couvrir les coûts de démarrage puisse permettre à un groupe de démarrer, sa gestion durable repose essentiellement sur le financement à partir des fonds de ses membres. Les différentes formes de capital comprennent:

- › le capital immobilisé pour les équipements, les bâtiments, etc.;
- › le fond de roulement pour satisfaire aux dépenses d'exploitation;
- › le capital de réserve pour satisfaire aux dépenses imprévues.

Le financement, pour un groupe de producteurs de lait, peut provenir:

- › des membres, sous la forme de cotisations, d'actions, d'épargne, d'activités de recherche de financement ou d'intérêts

provenant de comptes bancaires;

▸ de l'extérieur, sous la forme de dons, ou de prêts à court ou Les prêts doivent être appréciés avec soin car il n'est pas toujours possible de les rembourser à temps. Si un groupe souhaite contracter un emprunt, il lui faudra prendre en considération les taux d'intérêts et la durée nécessaire pour le remboursement du prêt. Conclure des accords avec des institutions de prêts, relève de la responsabilité du groupe.

7. Préciser les autres ressources nécessaires

- l'électricité, l'eau, ou d'autres équipements sont-ils nécessaires?
- quels bâtiments sont requis?
- quels matériaux et équipements sont nécessaires?
- quels types de transport sont nécessaires?
- d'où proviendra le personnel?
- si les membres fournissent de la main-d'œuvre, qui fera quoi?
- une formation est-elle nécessaire pour développer des compétences supplémentaires?



8. Conduire une étude participative concernant l'activité laitière

Si vous êtes un conseiller externe et que vous apportez une aide aux producteurs de lait dans la mise sur pied d'un groupe, une évaluation participative de la situation laitière de la zone peut vous donner des informations utiles. Si vous êtes membre d'un groupe de producteurs de lait, une étude similaire peut vous aider à réfléchir sur votre situation et à prendre les bonnes décisions. Les outils participatifs présentés au chapitre 6 peuvent fortement vous aider à conduire l'étude. La liste ci-dessous donne un aperçu des éléments de l'étude:

- ▶ zone proposée du projet;
- ▶ nombre des producteurs de lait dans la zone;
- ▶ niveau d'éducation des producteurs de lait;
- ▶ nombre d'animaux laitiers dans la zone;
- ▶ groupes villageois existants;
- ▶ entreprises laitières existantes dans le voisinage;
- ▶ débouchés pour les produits;
- ▶ services d'appui à l'élevage existants;
- ▶ prix actuels du lait et des produits laitiers sur le marché;
- ▶ prix actuel du lait payé aux paysans;
- ▶ formes d'utilisation du lait.

31

Les femmes sont fréquemment impliquées dans l'élevage laitier, mais elles ne sont pas souvent représentées dans les groupes de producteurs de lait. Par conséquent, il est important d'identifier les activités que les femmes mènent dans tous les aspects de la production laitière, pour évaluer leurs connaissances spéciales en matière de nutrition, de santé animale et publique, d'amélioration du potentiel génétique laitier, mais aussi en matière de conduite d'animaux laitiers et de compétences dans la transformation et la commercialisation des produits laitiers. Cela vous permettra de savoir que les femmes peuvent jouer un rôle très important dans les groupes.

9. Définir des contacts avec les personnes externes

Il serait intéressant de découvrir qui a trait à la production laitière dans la zone, de savoir s'il s'agit de personnes ou d'organisations. Si vous possédez ces informations, vous pouvez décider de l'utilité d'entrer en contact avec ces personnes. Se référer également à la section 3.4, page 30 et à la section 6.3, page 72.



□ Schéma institutionnel de la production laitière, section 6.3, page 76

10. Conduire une étude de faisabilité

Si un groupe décide de vendre lui-même des produits, une étude de faisabilité doit être conduite. Pour une description détaillée d'une telle étude, se référer à la section 4.4, page 53.

11. Discuter des risques

La mise sur pied d'un groupe peut comporter des risques: certains membres peuvent ne pas coopérer, ou ne pas avoir les compétences requises pour conduire les activités; la demande, les coûts, les prix des produits laitiers peuvent subir des fluctuations; enfin, les produits laitiers peuvent être exposés aux risques de variations climatiques, de maladie et de vol. Le groupe devrait discuter de ces risques, trouver le moyen de les réduire (par exemple, par le biais de la formation), et évaluer s'ils valent la peine d'être encourus.



ÉTAPE 3: RÉUNION PUBLIQUE

Durant la réunion publique, le sous-groupe consultatif présentera ses résultats sous la forme d'une proposition. L'objet de cette réunion est de découvrir s'il existe une demande suffisante pour démarrer le groupe, de s'assurer que chacun appréhende pleinement les implications de la mise sur pied d'un groupe et que le type d'organisation proposé est pertinent. Le (la) président(e) du sous-groupe présente le rapport et conduit la réunion vers une discussion approfondie. Dès lors que les participants ont échangé leurs vues sur le rapport et que toutes les questions et sujets soulevés ont été abordés, il (elle) peut poursuivre avec la procédure formelle.

Le (la) président(e) devrait alors proposer un vote pour évaluer le nombre de personnes prêtes à démarrer un groupe de producteurs de lait, en acceptant les responsabilités qu'implique leur adhésion. Si les personnes présentes à la réunion décident de manière démocratique de mettre sur pied un groupe de producteurs de lait, un comité de gestion provisoire devrait être élu de la même manière que le sous-groupe consultatif a été élu au cours de l'étape 1 (voir également la section 2.2, page 15). Cela marque également la fin des activités du sous-groupe consultatif.



ÉTAPE 4: CRÉATION D'UN COMITÉ DE GESTION

Le comité de gestion provisoire peut ou non comprendre des membres du sous-groupe consultatif. La tâche principale de ce comité est de mettre sur pied le groupe de producteurs de lait et d'en faire une entité légale. Le comité doit opérer à un examen final de la proposition complète et s'accorder sur les objectifs, les politiques, le financement, l'organisation et la gestion du groupe de producteurs de lait.

Le comité de gestion provisoire doit choisir la forme juridique appropriée pour l'organisation avant de démarrer toute activité. La forme choisie par le groupe dépend des activités du groupe, des options disponibles et de la législation du pays.



ÉTAPE 5: ÉLABORATION D'UNE CONSTITUTION

Il s'agit probablement de l'étape la plus longue et la plus difficile de la création d'un groupe de producteurs de lait. Une constitution est un ensemble de règles écrites élaborées par les membres d'un groupe qui constituent un document légal. Elle définit ce qui est attendu des membres du groupe et ce qu'ils peuvent attendre du groupe. La constitution est exclusivement destinée au bénéfice et à l'usage des membres et seuls ces derniers sont habilités à y apporter des modifications.

Chaque groupe a besoin d'un ensemble de règles pour régir ses activités et éviter les problèmes et les incompréhensions. Les règles comprennent les objectifs et activités, la réglementation interne à l'organisation, et les moyens de modifier n'importe laquelle ou toutes les règles. Les informations provenant de la proposition détaillée élaborée à l'étape 2 peuvent être utilisées pour concevoir la constitution.

Les unions nationales de producteurs de lait auront une constitution «type» qui peut être adoptée pour satisfaire les besoins particuliers du groupe. Vous pouvez également consulter d'autres groupes de producteurs de lait dans la zone pour vous inspirer de leurs constitutions.

Il n'existe aucun plan directeur pour une constitution de groupe. Elle devrait être élaborée étape par étape, au moyen de discussions entre les membres (potentiels) du groupe. Vous pouvez aborder les éléments suivants lors de l'élaboration d'une constitution de groupe, au cours d'une réunion avec tous les membres:

nom officiel complet, objectifs, activités et siège du groupe;

définition du statut de membre du groupe: durée de l'adhésion, tâches et responsabilités, comment devenir membre, y compris une clause de non-discrimination;

qualités de dirigeant(e) et procédures électorales: types de poste de direction, tâches des membres du comité, durée du mandat (voir également la section 2.2, page 15);

contributions: délais et montants; rassembler les cotisations et les contributions régulières; à qui payer? destination des contributions; que faire si l'argent est perdu?

mesures disciplinaire contre les membres: que faire si les membres du comité ne remplissent pas leurs tâches? Que prévoir en cas d'absences et de retards? montant des amendes; quand payer et que faire en cas de non-paiement? que faire en cas de contributions non réglées?

réunions: lieu, heure (s'assurer que tous les membres, en particulier les femmes, peuvent y participer), date; nombre de membres requis pour prendre des décisions; prise de décision à l'unanimité ou à la majorité? compte rendu des absences; la représentation des personnes absentes est-elle autorisée? les représentants peuvent-ils voter? (voir la section 2.4, page 22);

tenue des registres: lesquels et par qui? (voir la section 2.3, page 18);

l'épargne: son but; où la garder? Comment épargner? Tenue des registres (voir la section 5.2, page 58);

prêts: règles de réutilisation de l'épargne du groupe au niveau des membres; taux d'intérêt; conditions de remboursement; pénalités lors de non-remboursement.

profit: utilisation des profits; partage; quand et qui? que faire en cas de décès, d'abandon, d'absence et de négligence au travail?

qu'arrivera-t-il si le groupe décide de **cesser ses activités**?



ÉTAPE 6: ENREGISTREMENT FORMEL

Une fois qu'un accord a été trouvé sur les règles provisoires, le processus d'enregistrement formel peut démarrer. Les détails varieront selon le pays et le type d'organisation, mais il existe des étapes communes de base. Celles-ci peuvent comprendre l'envoi d'un formulaire de demande à une autorité nationale, en même temps que des copies de la constitution, des formulaires d'enregistrement pour les membres fondateurs, la preuve de l'existence des fonds et les paiements des cotisations prescrites. L'étape suivante consiste en l'approbation formelle et la délivrance du récépissé par le chef du service d'enregistrement. En général, les organisations nationales de producteurs de lait fournissent les modèles de procédures et proposent leur assistance pour l'enregistrement. Il arrive que le groupe soit soumis à une période d'essai qui peut être de trois mois, par exemple. Si le fonctionnement du groupe est satisfaisant au terme de cette période, l'enregistrement officiel a lieu.



ÉTAPE 7: RÉUNION INAUGURALE

Lorsque le groupe a été enregistré et que le nombre requis de formulaires de demande d'adhésion a été reçu, le groupe peut procéder à la réunion inaugurale. Durant cette réunion, le comité de gestion provisoire doit établir un compte rendu des tâches menées et démissionner de sa fonction de comité provisoire. Les participants à la réunion devraient désigner un comité de gestion tel que fixé selon les règles (voir également la section 2.2, page 15). Voici un exemple d'ordre du jour d'une réunion inaugurale:

15

ORDRE DU JOUR D'UNE RÉUNION INAUGURALE:

- ▶ nomination du(de la) président(e) de l'assemblée;
- ▶ procès-verbaux des réunions précédentes du groupe;
- ▶ rapport du comité de gestion provisoire sur les tâches réalisées;
- ▶ rapport concernant les demandes d'adhésion et la détention d'actions;
- ▶ approbation de la constitution provisoire du groupe;
- ▶ élection du comité de gestion;
- ▶ nomination de(s) (l')auditeur(s) externe(s) (voir la section 2.3., page 18);
- ▶ fixer des plafonds pour les emprunts et choisir une banque.

17

Les détails varieront selon la constitution mais ces questions centrales doivent être abordées.



ÉTAPE 8: PLANIFICATION DES ACTIVITÉS

Après la réunion inaugurale, les membres du comité de gestion nouvellement élu se rencontrent pour élaborer une proposition concernant les activités du groupe. Au départ, il s'agira surtout de:

- ▶ convenir du prix du lait et des procédures de paiement;
- ▶ planifier et organiser les circuits de collecte du lait;
- ▶ planifier et mettre en place les installations de refroidissement et/ou les centres de transformation possibles;
- ▶ planifier et organiser la distribution et la commercialisation du lait;
- ▶ planifier tous les autres services à proposer aux membres;
- ▶ mettre en place les dispositions financières pour les besoins en capital.

Ces questions seront abordées avec plus de précisions dans la section 2.5, page et dans les chapitres 4 et 5 qui donnent un aperçu des activités qui peuvent être menées par les groupes de producteurs de lait.

2.2 Choix et qualités de dirigeant(e) et élections

Que veut dire «diriger»?

Les dirigeant(e)s jouent un rôle important dans un groupe. Un groupe à structure simple nécessite au moins un(e) président(e), un(e) secrétaire et un(e) trésorier(e) pour fonctionner correctement. La rotation progressive des postes de direction entre tous les membres (femmes et hommes) peut aider à développer les compétences liées à la direction au sein du groupe.

Les qualités de dirigeant(e) impliquent la supervision et le suivi des activités du groupe. Un petit nombre de personnes qui sont reconnues et acceptées par tous les membres effectuent ces tâches. Diriger de manière participative signifie que tous les membres sont informés de manière équitable et qu'ils ont une possibilité égale de participer aux activités du groupe.

Qualités et tâches de direction

Il est difficile d'être un secrétaire si vous ne savez pas rédiger, un président si vous n'êtes pas capable de lire, ou un trésorier si vous n'êtes pas fiable du point de vue financier. Les dirigeants peuvent nécessiter certaines qualités, par exemple être capables de lire et de rédiger, être dynamiques, énergiques, capables de motiver les autres, respectueux, courageux, honnêtes, patients, et capables de travailler avec les autres et de communiquer. Etablir la liste des qualités requises pour un certain poste peut faciliter le choix de la juste personne. La sélection des dirigeants devrait être basée sur les compétences et non sur la position ou le statut. Les tâches des dirigeant(e)s devraient être discutées et listées, comme d'après l'exemple suivant:

Les tâches d'un président consistent à:

- programmer les réunions et préparer les ordres du jour en coopération avec le (la) secrétaire;
- présider les réunions et proposer une synthèse finale;
- encourager une participation loyale et équitable de tous les membres dans les discussions, dans la prise de décisions et dans les activités du groupe;
- s'assurer que la constitution du groupe se poursuit et que le plan de travail est suivi;
- s'assurer que le (la) secrétaire et le (la) trésorier(ère) effectuent leur travail;
- s'assurer que les membres payent leurs contributions comme convenu;
- déléguer le travail et affecter les tâches;
- préserver l'harmonie dans le groupe;
- émettre des suggestions et donner des conseils au groupe;
- représenter le groupe et contacter les personnes, groupes, et institutions de référence.

Les tâches du (de la) secrétaire consistent à:

- rédiger l'ordre du jour, les procès-verbaux et enregistrer les présences aux réunions;
- lire à haute voix les procès-verbaux des réunions;

- conserver tous les dossiers concernant le groupe;
- s'occuper de la correspondance provenant du groupe et destinée au groupe;
- rendre compte de l'état d'avancement des activités du groupe;
- prêter assistance au (à la) président(e) le cas échéant.

Les tâches d'un(e) trésorier(ère) consistent à:

- tenir les dossiers financiers du groupe;
- préserver et gérer l'argent;
- informer les membres quant aux dépenses et aux recettes, aux liquidités disponibles ou au solde bancaire, selon que de besoin;
- fournir les reçus pour l'argent perçu;
- tenir le livre de caisse et conserver les reçus;
- gérer les fonds du groupe.

Comment conduire les élections?

L'élection des dirigeants du groupe devrait se dérouler durant une réunion de tous les membres. La constitution déterminera le pourcentage de présences des membres requis pour les élections (par exemple, 70 pour cent). Parallèlement aux qualités et tâches des dirigeants concordées (voir ci-dessus), il faudra déterminer les postes de dirigeant requis et la durée de leurs fonctions.

Une méthode courante adoptée pour l'élection est la main levée. Si vous pensez que cette méthode est trop directe, vous pouvez envisager d'autres méthodes telles que le scrutin secret (écrire un nom sur un morceau de papier, le plier, et rassembler tous les votes dans un panier). Un superviseur externe des élections, indépendant et respecté des membres du groupe, devrait être présent lors des élections.

A quelle fréquence devriez-vous conduire des élections?

CL Le changement fréquent de dirigeants peut être une source d'instabilité et entraver la planification à long terme; toutefois, la rotation régulière des dirigeants au sein du groupe offre à tous les membres l'opportunité de développer des compétences d'organisation et de dirigeant(e). Une approche équilibrée est par

conséquent préconisée et, en fonction des activités particulières du groupe, les élections devraient être tenues au moins une fois par an.



Signataires du compte bancaire

Lorsque les dirigeants ont été élus, les signataires du compte bancaire et d'autres documents officiels du groupe doivent être désignés. Habituellement, trois signataires sont choisis et on pose la condition selon laquelle chaque transaction nécessite au moins deux signatures.

2.3 Tenue des registres

Dans cette section, nous aborderons la tenue des registres généraux et financiers. La tenue des registres concernant la collecte du lait est abordée à la section 4.1.3, page 36.

Pourquoi tenir des registres?

Si tous les registres concernant les activités, les décisions, les finances du groupe et d'autres activités ont été correctement tenus, le groupe peut vérifier si les plans ont été suivis. Les registres aident le groupe à garder en mémoire les activités passées, en suivre l'état d'avancement et en évaluer les résultats. En cas de doute émis par des membres ou des personnes extérieures au groupe, les registres témoigneront des investissements du groupe. La bonne tenue des

registres peut être la clef du succès du groupe. Les dirigeants du groupe devraient être responsables de la tenue des registres, en coopération avec d'autres membres. La tenue des registres du groupe incombe généralement au (à la) secrétaire et celle des registres financiers au (à la) trésorier(ère).

Quels registres tenir?

Les membres du groupe devraient discuter pour choisir les registres les plus importants. Un groupe peut commencer par noter les procès-verbaux des réunions, les rentrées d'argent, et l'identité et autres informations concernant les membres (voir l'exemple de la carte d'identité de membre du groupe, donné à la figure 1). Les données qui peuvent être conservées comprennent:

- ▶ la liste officielle des adhérents du groupe;
- ▶ la constitution du groupe (voir section 2.1, page 5);
- ▶ les informations concernant les membres du groupe;
- ▶ le certificat d'enregistrement;
- ▶ les procès-verbaux des réunions (voir section 2.4, page 22);
- ▶ la correspondance;
- ▶ les données concernant la collecte du lait (voir section 4.1.3, page 36);
- ▶ les données concernant l'amélioration du potentiel génétique des animaux laitiers et l'insémination artificielle (voir section 5.4, page 67);
- ▶ les données concernant la transformation et la commercialisation du lait;
- ▶ les données financières (voir ci-après);
- ▶ les données concernant la santé des animaux, les soins vétérinaires et les vaccinations.

Figure 1: exemple d'une carte d'adhérent du groupe

CARTE D'ADHÉRENT DU GROUPE	
Nom de l'adhérent:	Nom du groupe:
Numéro de carte d'identité:	Numéro d'adhérent:
Date d'adhésion:	Cotisation payée:
Adresse: Village:	District:
Spécimen de signature de l'adhérent:	Signature du président:
Numéro de série de la carte:	Date de délivrance:

Comment tenir des registres?

Les registres devraient être tenus de manière simple et compréhensible pour tous les membres du groupe. Si certains membres ne peuvent pas lire, des symboles peuvent être utilisés. La tenue des registres devrait être conduite régulièrement (quotidiennement, hebdomadairement ou mensuellement), ou chaque fois que des réunions ou des activités ont lieu. Les informations devraient être conservées dans des registres, et non sur des feuilles libres.

Evaluation

Les registres doivent être utilisés aux fins de l'évaluation, à savoir l'analyse approfondie des activités et des informations concernant le groupe qui sert à mesurer les progrès du groupe, conformément au plan de travail. Une approche participative de l'évaluation crée un plus grand sens de l'appartenance au groupe et de son contrôle par les membres (voir section 6, page 70).

Dossiers financiers

La tenue correcte des registres financiers est essentielle pour un groupe de producteurs de lait, et elle peut être la clef du succès ou de l'échec du groupe. Il est important d'illustrer aux membres et à d'autres personnes la façon dont le groupe gagne et dépense de l'argent. Tenir des registres financiers est souvent une obligation juridique qui permet de fournir des informations aux institutions de crédit ou aux autorités nationales.

La tenue des registres financiers incombe généralement au (à la) trésorier(ère). Toutes les transactions doivent être contrôlées (par exemple, elles peuvent être signées). Vous pouvez facilement vous procurer des livres comptables dans une papeterie à moins que vous ne souhaitiez les faire imprimer avec le nom du groupe.



Une comptabilité claire préserve l'amitié
(proverbe nicaraguayen).

Livre de caisse

Un livre de caisse reporte toutes les rentrées et sorties d'argent. A chaque transfert devrait correspondre une preuve écrite (un reçu). Ces reçus devraient être numérotés, et les numéros des reçus inscrits dans le livre de caisse en correspondance du libellé du transfert. Toujours s'assurer qu'il existe un reçu! Vous pouvez vous procurer un carnet de reçus dans une papeterie, ou utiliser d'autres certifications présentant une certaine garantie (signature ou tampon). La figure 2 est un exemple de quelques écritures dans le livre de caisse.

Figure 2: exemple d'écritures dans le livre de caisse

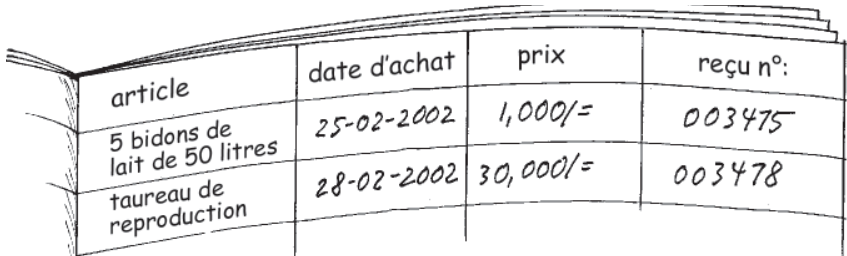
date	libellé	rentrée d'argent	sortie d'argent	solde	reçu
10.01.01	Report à nouveau	532.32			
10.01.01	Un bidon de 50 litres de lait		200.00	332.32	00345
10.01.01	Contribution T. Thapa	220.00		552.32	00346
10.01.01	Total	752.32	200.00		
	Nouveau solde			552.32	

Le «report à nouveau» est la quantité d'argent disponible lorsque vous commencez l'enregistrement, ou lorsque vous entamez une nouvelle page ou un nouvelle période financière, par exemple chaque semaine ou chaque mois.

Liste d'inventaire des équipements, des bâtiments, etc.

Tous les biens du groupe devraient être enregistrés dans la liste d'inventaire. Ils appartiennent à tous les membres, d'où l'importance de pouvoir répertorier à tout moment les biens que le groupe possède. La liste d'inventaire pourrait ressembler à l'exemple donné à la figure 3.

Figure 3: exemple d'une liste d'inventaire



article	date d'achat	prix	reçu n°:
5 bidons de lait de 50 litres	25-02-2002	1,000/=	003475
taureau de reproduction	28-02-2002	30,000/=	003478

Relevés de compte bancaire

Tous les relevés de compte bancaire doivent être conservés dans un livre de caisse séparé.

Audit

Même si l'audit peut être perçu comme un contrôle, il ne se résume pas seulement à mettre en avant les fautes et irrégularités de fonctionnement mais permet de repérer les faiblesses et points forts de l'activité d'un groupe. L'auditeur doit vérifier l'ensemble des documents comptables et la clôture de l'exercice en cours permettant d'évaluer l'état financier du groupement. Les audits sont en général conduits chaque année. Un audit peut être demandé par ses membres ou par un organisme public ou de charité qui accompagne le groupe.

Un audit peut être mené en interne par exemple par le dirigeant ou un membre responsable et de confiance mais il est préférable de laisser cette évaluation à un organe compétent extérieur.

2.4 Tenue et rythme des réunions

Dans un groupe de producteurs de lait, vous pouvez séparer les réunions des dirigeants des réunions des membres. Les réunions devraient se tenir régulièrement, et de préférence au même moment et le même jour. Initialement, vous pouvez prévoir une réunion des membres chaque semaine, puis toutes les deux ou quatre semaines, tout en organisant des réunions plus régulières pour le comité de gestion. Les réunions hebdomadaires sont des événements importants au cours desquels les membres partagent leurs expériences, échangent leurs vues et reçoivent instruction et formation. Les points suivants devraient être gardés en mémoire lors de la convocation des réunions:

- consulter autant de membres que possible pour identifier

le lieu le plus approprié et l'heure de début et de fin, qui convient à tous les membres. Tenir compte en particulier des femmes, souvent moins disponibles en raison des autres tâches qui leur incombent;

- les procès-verbaux des réunions devraient être tenus dans un langage simple par le (la) secrétaire; ils permettent de rappeler au groupe les activités et les discussions ayant eu lieu au cours des réunions précédentes, (voir l'encadré 3).

Les points de l'ordre du jour devraient être listés par écrit et distribués avant la réunion. Les rapports du (de la) trésorier(ère), des sous-comités, des membres ou d'autres personnes à qui certaines tâches ont été confiées durant les réunions précédentes, peuvent être inclus et distribués avant la réunion. Des copies des procès-verbaux peuvent être consultées, par exemple, dans les centres de collecte du lait.

ENCADRÉ 3: EXEMPLE DE NOTES DE RÉUNION

Date de la réunion _____;

Réunion dirigée par _____;

Liste des membres présents/absents/en retard;

Ordre du jour (peut être modifié comme de besoin):

- Approbation de l'ordre du jour;
- Communication du (de la) président(e);
- Approbation des procès-verbaux précédents, et des question soulevées;
- Affaires courantes;
- Divers.

2.5 Planification des activités

La correcte planification des activités du groupe est très importante. Trop d'activités au départ ne servent pas le groupe. Il vaut mieux prévoir un petit nombre d'activités qui seront menées à terme plutôt qu'un grand nombre qui seront négligées! La planification des activités devrait être effectuée avec tous les membres du groupe. Lors de l'élaboration d'un programme, les questions suivantes devraient être posées:

- Le groupe est-il en mesure de réaliser ce programme?
- Le programme inclut-il tout ce qui doit être fait?
- Le programme explique-t-il exactement en détails ce qui doit être fait?
- Tous les membres sont-ils d'accord sur ce programme?

Si vous pouvez répondre «oui» à toutes ces questions, le programme aura de bonnes chances d'aboutir. Il devrait être rédigé de telle sorte qu'il rappelle à chacun les tâches à accomplir. Un exemple de programme est donné au tableau 1. Un programme détaillé comprendra les éléments suivants:

- Ce qui doit être accompli (de manière précise);
- Par qui?
- Quand?
- Quels seront les moyens disponibles pour ce faire?
- Où et comment?
- Quel sera son coût?

Il est important d'essayer de calculer le coût de l'activité et d'inscrire ces estimations dans un budget. Le budget comprendra les rentrées et les sorties d'argent _ par exemple, les cotisations des membres que vous souhaitez utiliser pour cette activité spécifique.

Dans la planification des activités, il est bon d'envisager une stratégie à long terme pour le groupe. Le groupe devrait s'interroger sur ses activités dans les années à venir et pas simplement sur ce qu'il est sur le point de faire la semaine prochaine. Il devrait également adopter une stratégie de hiérarchisation des activités: si vous disposez de ressources limitées, quelle sera la première activité

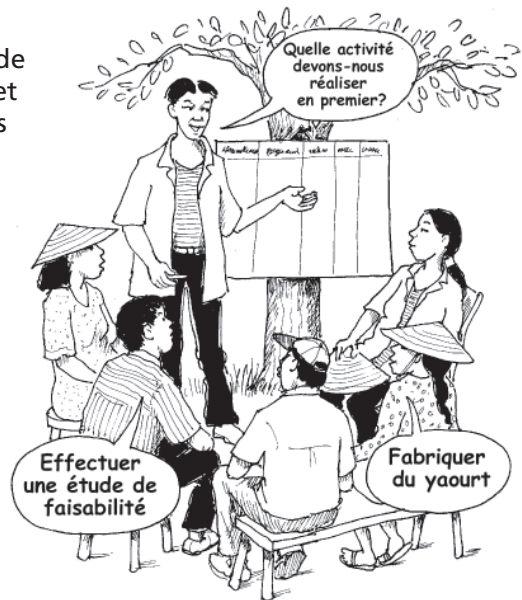


Tableau 1: exemple de format d'un programme

ACTIVITÉ	INTRANTS NÉCESSAIRES	DATE DE DÉMARRAGE	DATE D'ACHÈVEMENT	COÛT ESTIMÉ	NOM DE LA PERSONNE RESPONSABLE