



# METHODES DE GOUVERNANCE ET FONCTIONNEMENT D'UNE ORGANISATION PROFESSIONNELLE

MANUEL DE L'APPRENANT



Cette Action est financée par  
l'Union européenne

# SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	2
OBJECTIFS DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI.....	3
LISTE DES TABLEAUX ET FICHES.....	4
Liste des tableaux .....	4
Liste des fiches.....	4
INTRODUCTION.....	5
PREMIERE PARTIE DU MANUEL .....	7
Groupe cible .....	7
Objectif de la formation.....	7
Objectifs pédagogiques .....	7
Programme de la formation.....	8
DEUXIEME PARTIE DU MANUEL.....	9
2.1    Agenda de la session de formation .....	9
2.2    Séance 0 : Mise en route .....	10
2.3    Séance 1 : Notion d'organisation .....	13
2.4    Séance 2 : Fonctionnement et Gouvernance d'une organisation.....	28
2.5    Séance 3 : Genre dans la gouvernance d'une opa .....	50
2.6    Séance 4 : Gestion des changements au sein de l'OPA.....	61
2.7    Séance 5 : Processus de prise de décision ou résolution.....	71
2.8    Séance 6 : Gestion de conflit.....	80
2.9    Séance 7 : Evaluation de la formation .....	87

## OBJECTIFS DU MANUEL ET SON MODE D'EMPLOI

Le but de cet outil est de fournir aux porteurs principaux de fonction « Renforcement de Capacités Organisationnelles » et tout acteur en charge de l'appui aux OPA, un guide pratique pour leur rôle de conducteur dans l'accompagnement des OPA. Il fournit des techniques, outils et méthodes de gouvernance et fonctionnement d'une Organisation Professionnelle.

Il est structuré en séances. Chaque séance est introduite par une fiche qui en présente le titre, la durée, les objectifs, le contenu et les supports.

Pour une utilisation optimale de cet outil, le participant doit progresser par séance dans l'ordre chronologique.

## LISTE DES TABLEAUX ET FICHES

### Liste des tableaux

Tableau 1 : Leader face aux attitudes.....	66
Tableau 2 : Etapes et outils du P.S.P.....	76

### Liste des fiches

<i>Fiche 1 : Séance n°0.1 - Ouverture de la session.....</i>	<i>10</i>
<i>Fiche 2 : Séance n°0.2 - Présentation du module.....</i>	<i>11</i>
<i>Fiche 3 : Séance n°1.1 - Organisation et ses caractéristiques.....</i>	<i>13</i>
<i>Fiche 4 : Séance n°1.2 - Phase de développement d'une organisation.....</i>	<i>23</i>
<i>Fiche 5 : Séance n°2.1 - Organes, rôles et responsabilités.....</i>	<i>28</i>
<i>Fiche 6 : Séance n°2.2 - Tâches et profils des responsables.....</i>	<i>33</i>
<i>Fiche 7 : Séance n°2.3 - Droit et devoirs des membres.....</i>	<i>35</i>
<i>Fiche 8 : Séance n°2.4 - Valeurs et principe d'une organisation.....</i>	<i>37</i>
<i>Fiche 9 : Séance n°2.5 : Principes et règles de bonne gouvernance.....</i>	<i>41</i>
<i>Fiche 10 : Séance n°3.1 - Notion de genre importance et types de besoins.....</i>	<i>50</i>
<i>Fiche 11 : Séance n°3.2 - Liens entre genre et gouvernance.....</i>	<i>56</i>
<i>Fiche 12 : Séance n°4.1 - Changements et conséquences.....</i>	<i>61</i>
<i>Fiche 13 : Séance n°4.2 - Modèle de gestion du changement.....</i>	<i>68</i>
<i>Fiche 14 : Séance n°5.1 - Notion et étapes du processus de prise de décision.....</i>	<i>71</i>
<i>Fiche 15 : Séance n°5.2 - Conditions de succès de la décision de groupe.....</i>	<i>77</i>
<i>Fiche 16 : Séance n°6.1 - Conflits et caractéristiques.....</i>	<i>80</i>
<i>Fiche 17 : Séance n°6.2 - Mode de résolution des conflits.....</i>	<i>83</i>
<i>Fiche 18 : Séance n°7.1 - Synthèse des apprentissages.....</i>	<i>87</i>
<i>Fiche 19 : Séance n°7.2 - Evaluation globale de la formation.....</i>	<i>88</i>

## INTRODUCTION

Le présent manuel de l'apprenant est élaboré dans le cadre du **Projet d'Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin (ARISA-B)**. Il s'agit d'un nouveau projet mis en œuvre par Enabel en partenariat avec le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) et qui s'inscrit dans un programme plus vaste d'Appui au Développement Durable du Secteur Agricole (PADDSA) financé par l'Union Européenne (11<sup>ème</sup> FED).

Au total, **quatre (04) thèmes fédérateurs** correspondant chacun à un résultat du cadre logique du projet ont été identifiés pour construire des espaces de dialogue positifs et constructifs autour desquels les actions de renforcement de capacités du projet seront développées. Il s'agit de :

- ✓ **Programmation, planification et suivi des politiques sectorielles dans les territoires** : ceci est la porte d'entrée pour amener les acteurs à se concerter et asseoir un dialogue constructif sur leurs rôles et mandats dans la mise en œuvre synergique de la politique sectorielle agricole dans le pôle.
- ✓ **Facilitation de la fourniture de services-clés** aux Exploitations Familiales Agricoles et aux opérateurs privés au sein des filières prioritaires et centrée sur trois sujets spécifiques : (1) **financement** de l'agriculture et des services aux opérateurs du monde agricole, (2) **conseil agricole** et Partenariats Publics Privés pour améliorer l'accès des opérateurs à ces services (3) dynamiques favorisant l'émergence de **clusters** dans les chaînes de valeur.
- ✓ **Identification, mise en place et gestion durable d'investissements communaux structurants** pour les filières
- ✓ **Structuration des filières prioritaires en interprofessions et dialogue entre les familles d'acteurs au sein de ces filières**

En ce qui concerne la démarche méthodologique de mise en œuvre, le projet ARISA-B se déroule suivant les cinq étapes suivantes :

- ✓ La mobilisation des parties prenantes dans le renforcement des capacités (cet engagement devra se maintenir pendant tout le processus) ;
- ✓ L'évaluation des capacités existantes et les déficits à combler ;
- ✓ La conception d'une stratégie de renforcement des capacités manquantes, tant au plan organisationnel qu'au niveau des ressources humaines ;
- ✓ La mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités ;

- ✓ L'évaluation des résultats obtenus dans le domaine du renforcement des capacités.

Dans cette logique, un diagnostic a été réalisé au niveau des parties prenantes et a mis en exergue les déficits ou gaps capacitaires au plan organisationnel et individuels. Le Plan de Renforcement de Capacités (PRC) qui s'en est suivi a proposé les actions de renforcement de capacités nécessaires pour combler ces déficits et permettre aux acteurs d'assumer convenablement leurs mandats respectifs.

Actuellement, le projet ARISA-B se trouve dans sa phase de mise en œuvre du PRC. Il s'agit d'une phase qui sera essentiellement marquée par des sessions de formation qu'il faut préparer à travers l'élaboration des modules, des guides des formateurs et les manuels des apprenants qui serviront de supports pour permettre la poursuite de l'apprentissage par ces derniers après les sessions.

**La structuration des filières prioritaires en interprofessions et dialogue entre les familles d'acteurs au sein de ces filières** est la thématique auquel est rattaché le module intitulé *fonctionnement et gouvernance des OPA*, objet du présent manuel des apprenants.

Du point de vue structure, le manuel comporte deux parties

- ↳ Une première partie qui rappelle les groupes cibles, des objectifs de formation, des objectifs pédagogiques et le programme de formation.
- ↳ Une deuxième partie qui aborde l'agenda de la formation et les séquences déclinées en fiches de séance avec leurs supports

# PREMIERE PARTIE DU MANUEL

## 1.1 Groupe cible

Les groupes cibles sont constitués de trois catégories d'apprenants. Il s'agit de :



Elus des Conseil s'Administration des faïtières nationales des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) des filières Anacarde, Aviculture, Karité, Poisson d'Elevage, Soja et Maïs ;

Les Cadres techniques des faïtières nationales des Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) des filières suscitées ;

Les cadres techniques des Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA) et des Directions Départementales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche en charge du renforcement des capacités des OPA et du contrôle de fonctionnalité de ces dernières.

## 1.2 Objectif de la formation



Il s'agit d'une formation sur le fonctionnement et la gouvernance d'une Organisation Professionnelle Agricole (OPA). Pour ce faire, au cours de la formation, les participants seront renforcés dans :

- ↪ Les normes et principes de bonne gouvernance en vue de leur permettre d'assurer la bonne conduite des activités techniques et financières de l'organisation et de tenir régulièrement des rencontres statutaires de reddition de compte aux mandants ;
- ↪ L'autoévaluation de la gouvernance d'une organisation et de son amélioration permanente

## 1.3 Objectifs pédagogiques

Au terme de la session de formation, les apprenants qui auront suivi toutes les activités programmées, seront capables de :



- ↪ Présenter les caractéristiques une organisation paysanne ;
- ↪ Mettre en œuvre les exigences statutaires de leur organisation ;
- ↪ Instaurer les pratiques de bonne gouvernance dans leur organisation ;

- ↳ Prendre en compte le genre dans la gouvernance de l'organisation ;
- ↳ Gérer efficacement les changements inhérents à toute organisation ;
- ↳ Prendre des décisions de qualité dans leur organisation ;
- ↳ Gérer efficacement les conflits dans leur organisation.

## 1.4 Programme de la formation

Les principaux chapitres qui seront abordés sont :

- ↳ Notion d'organisation et ses caractéristiques ;
- ↳ Fonctionnement et gouvernance d'une organisation ;
- ↳ Genre et gouvernance dans une organisation ;
- ↳ Gestion des changements dans une organisation ;
- ↳ Processus de prise de décision ;
- ↳ Gestion des conflits.

## DEUXIEME PARTIE DU MANUEL

### 2.1 Agenda de la session de formation

Horaires	Activités
<b>Jour 1</b>	
8h30h-10h00	Séquence 0 : Mise en route
10h30-10h45	Pause-café
10h45-13h00	Séquence 1 : Notion d'organisation
13h - 14h 30	Pause déjeuner
14h30 -16h30	Séquence 2 : Fonctionnement et Gouvernance d'une organisation
16h30-17h30	Fonctionnement et Gouvernance d'une organisation (suite et fin)
<b>Jour 2</b>	
8h30-9h 15	Rappel des acquis du jour 1
9h15-11h 00	Séquence 3 : Genre dans les OPA
11h00-11h15	Pause-café
11h15-13h 00	Gestion du changement
13h00-14h 30	Pause déjeuner
14h30- 15h 30	Séquence 4 : Gestion du changement (suite et fin)
15h30 -17h 30	Séquence 5 : Processus de prise de décision
<b>Jour 3</b>	
8h30-9h00	Rappel des acquis du jour 2
9h00-11h00	Séquence 6 : Gestion des conflits
11h00-11h15	Pause-café
11h15- 13h00	Séquence 7 : Evaluation de la session

## 2.2 Séance 0 : Mise en route

### Fiche 1 : Séance n°0.1 - Ouverture de la session

<b>Fiche de la séance n°0.1 : Ouverture de la session</b>	
Titre de la séance : Ouverture de la session	
	Durée : 30mn
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance d'ouverture de la session, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ se connaître entre participants et se sentir à l'aise dans la formation ;</li> <li>✓ échanger sur les attentes des participants concernant la formation</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Les responsables d'ARISA-B procéderont à l'ouverture officielle avec un accent sur le contexte de la session, leurs attentes vis-à-vis des apprenants d'une part et de leurs organisations d'autre part.</p> <p>Les apprenants vont à travers un exercice se présenter et exprimer leurs attentes et craintes.</p> <p>Au cours de cette séance, les apprenants vont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>↳ écouter l'allocution d'ouverture du responsable ARISA-B ;</li> <li>↳ se présenter suivant le modèle proposé par le formateur ;</li> <li>↳ exprimer leurs attentes et craintes.</li> </ul>
	<p><b>Evaluation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demander aux participants de rappeler la substance de l'allocution du responsable ayant fait l'ouverture ;</li> <li>✓ Doigter des participants et demander à d'autres de donner leurs noms.</li> </ul>
	Supports à remettre aux apprenants : Néant

## Fiche 2 : Séance n°0.2 - Présentation du module

Fiche de la séance n°0.2 : Ouverture de la session	
Titre de la séance : Présentation du module (Objectifs, programme et test de connaissance)	
	Durée : 1h00 mn
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance de présentation du module, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rappeler les objectifs et contenu de la session ;</li> <li>✓ définir de façon concertée des règles de travail et de séjour ;</li> <li>✓ créer/instaurer un climat de confiance mutuelle entre participants et formateur ;</li> <li>✓ identifier leurs niveaux individuels à l'entrée de la session.</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Les objectifs, les résultats attendus ainsi que le contenu à développer sont présentés et commentés. Les liens entre les éléments du contenu et les attentes sont faits pour rassurer les apprenants de leur prise en compte.</p> <p>Les craintes sont dissipées et les règles de conduite du groupe sont adoptées de façon participative.</p> <p>Le niveau des apprenants est apprécié par rapport au module à travers un test à l'entrée</p> <p>Au cours de cette séance, les apprenants vont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ poser des questions de compréhension sur les présentations ;</li> <li>✓ faire le test de connaissance qui situera le formateur sur leurs niveaux individuels de connaissance par rapport à l'information que va leur apporter la séance ;</li> <li>✓ Définir et adopter les règles de conduite ;</li> <li>✓ Suivre l'explication sur le remplissage de la fiche d'apprentissage journalier et son exploitation.</li> </ul>
	<p><b>Evaluation :</b></p> <p>Poser des questions orales à quelques participants à la fin de la séance pour vérifier la compréhension des objectifs poursuivis, les aspects à développer et les règles de conduite du groupe par ces derniers.</p>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fiche de spécification du module : Objectifs, résultats attendus, contenus et Programme de la session de formation ;</li> <li>✓ Test de connaissance à l'entrée ;</li> <li>✓ Fiche d'apprentissage journalier.</li> </ul>

### *Support séance 0.2- Test de connaissance à l'entrée*

- ↪ Définir les concepts suivants: Organisation, Genre, Conflit, Changement, Bonne gouvernance
- ↪ Citer les éléments constitutifs d'une organisation
- ↪ Citer les phases de développement d'une organisation
- ↪ Quels sont les types d'organisations
- ↪ Citer quelques principes de bonne gouvernance d'une organisation
- ↪ Quels sont les attitudes face à un changement (innovation) ?
- ↪ Citer un modèle de gestion de changement
- ↪ Citer les étapes du processus de prise de décision
- ↪ Donner quelques conditions favorables à la décision de groupe

### *Support séance 0.2 : Fiche d'apprentissage journalier*

- ↪ Qu'est-ce que j'ai appris/découvert au cours de cette journée ?
- ↪ Qu'est-ce que je ferai différemment dans mon rôle de leader au sein de mon organisation ?
- ↪ Qu'est-ce que cela devra changer au niveau de mon organisation ?

## 2.3 Séance 1 : Notion d'organisation

Deux sous-séances :

- ✓ Organisation et ses caractéristiques
- ✓ Phases de développement d'une organisation

### Fiche 3 : Séance n°1.1 - Organisation et ses caractéristiques

Fiche de la séance n°1.1 : Organisation et ses caractéristiques	
Titre de la séance : Organisation et ses caractéristiques	
	Durée : 1h15 mn
	<b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables : <ul style="list-style-type: none"><li>✓ de citer les composantes d'une organisation ;</li><li>✓ d'expliquer les types d'organisations paysannes.</li></ul>
	<b>Contenu :</b> <p>Une organisation est un complexe de personnes et/ou des groupes qui, conformément à des règles et procédures communément acceptées, s'efforcent de réaliser un ou plusieurs objectifs préétablis. Elle se caractérise par une composante externe ou environnement dans lequel elle évolue et une composante interne constituée de ses éléments identitaires, des ressources qu'elle transforme grâce à l'ensemble (structure, systèmes et procédures, Stratégies, Management, staff et la culture) pour rendre des services ou produits aux groupes cibles.</p> <p>Selon le mode d'organisation, on distingue les coopératives, les GIE (Groupement d'Intérêt Economique) et les associations</p> <p>Au cours de cette séance, les participants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ écoutent les présentations ; et</li><li>✓ participent aux échanges à travers des questions et font les travaux de groupes.</li></ul>
	<b>Evaluation :</b> <p>Demander à travers des questions orales à certains participants de :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ définir ce qu'est une organisation ;</li><li>✓ citer quelques éléments constitutifs d'une organisation ;</li><li>✓ donner les types d'organisations.</li></ul>
	<b>Supports à remettre aux apprenants :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Organisation et ses caractéristiques.</li></ul>

## Support séance 1.1: Organisation et caractéristiques

### i. Définition de concept

Une organisation est un complexe de personnes et/ou des groupes qui, conformément à des règles et procédures communément acceptées, s'efforcent de réaliser un ou plusieurs objectifs préétablis. C'est une association autonome de personnes physiques ou morales volontairement réunies pour satisfaire leurs besoins communs au moyen d'une structure adaptée à leurs objectifs.

Les éléments constitutifs de cette définition sont expliqués comme suit :

<b><u>autonome</u></b>	•L'organisation doit être libre de décider de son orientation selon ses besoins. Elle peut avoir des partenaires extérieurs mais cela ne doit pas aller contre sa liberté de décider pour elle même. L'organisation doit toujours chercher à être indépendante afin de garder son autonomie.
<b><u>personnes</u></b>	•Ce sont les membres. Ils peuvent être des personnes physiques ou des personnes morales (GIE, COOPERATIVES...).
<b><u>volontairement</u></b>	•l'organisation est basée sur le volontariat. les membres y adhèrent librement, parce qu'ils pensent pouvoir utiliser les services de l'organisation et sont déterminés à prendre leurs responsabilités en tant que membres.
<b><u>besoins communs</u></b>	•Les membres doivent avoir le même besoin, celui que l'organisation se propose de satisfaire.
<b><u>structure</u></b>	•L'organisation crée une structure chargée de fournir les services aux membres ou d'organiser et de gérer les activités. Cette structure est le plus souvent une entreprise (Exemples: un magasin de commercialisation, un moulin, une banque de céréales, un atelier...).

### ii. Caractéristiques des organisations

Les organisations se constituent pour presque tout type d'objectif ou d'activité qui requiert la contribution de plusieurs personnes. *Les organisations de producteurs agricoles (OPA) constituent notre centre d'intérêt dans ce manuel.* En effet, les OPA ont pour but de contribuer à l'amélioration des conditions de production et d'existence de leurs membres. Mais elles y contribuent de façon différente en :

⇒ Créant des services à la production (approvisionnement, accès au crédit, commercialisation, transformation, services vétérinaires, etc.) ;

- ⇒ Stimulant l'innovation (information, formation, conseil) notamment dans les domaines techniques et économiques ;
- ⇒ Renforçant la capacité des exploitants agricoles à faire entendre leur voix (représentation et défense des intérêts) par les autres acteurs publics et privés afin d'influencer les centres de décision

En ce qui concerne le statut, une organisation ne doit pas nécessairement être formelle ni comporter de statuts, d'objectifs ou de procédures, etc. consignés par écrit, pour autant qu'il existe parmi les membres une compréhension commune des objectifs et de la manière de les réaliser. *Par exemple, un groupe de femmes produisant du fromage de soja est une organisation, que ce groupe soit enregistré ou non, qu'il ait ou non des statuts. Mais pour un meilleur fonctionnement et jouissance de tous les droits conférés à une organisation, un ancrage juridique est indispensable.*

Quant aux modes d'organisation ils sont multiples. Les trois principales formes des organisations rurales sont le GIE (Groupement d'Intérêt Economique), la Coopérative et l'Association. Elles jouissent d'une personnalité morale qui sous-entend un ensemble d'obligations et de droits.

- ❖ *Une coopérative est une « association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement*
- ❖ *une association est définie comme un contrat passé entre plusieurs personnes (au moins deux) qui décident de mettre en commun leurs connaissances ou leurs activités pour réaliser un projet collectif dans un but autre que le partage de bénéfices.*
- ❖ *Un groupement d'intérêt économique (GIE) est un groupement composé de personnes physiques ou morales ayant comme but de faciliter l'exercice de l'activité économique de ses membres (ou d'en améliorer ou d'en accroître les résultats), via la mise en commun de divers composants de cette activité (services, comptoirs de vente, assistance technique, etc.). Bien que doté de la personnalité morale, un GIE n'est ni une société ni une association. Il ne peut*

*être constitué que pour une durée déterminée et ne doit pas avoir pour objectif de réaliser des bénéfices pour lui-même.*

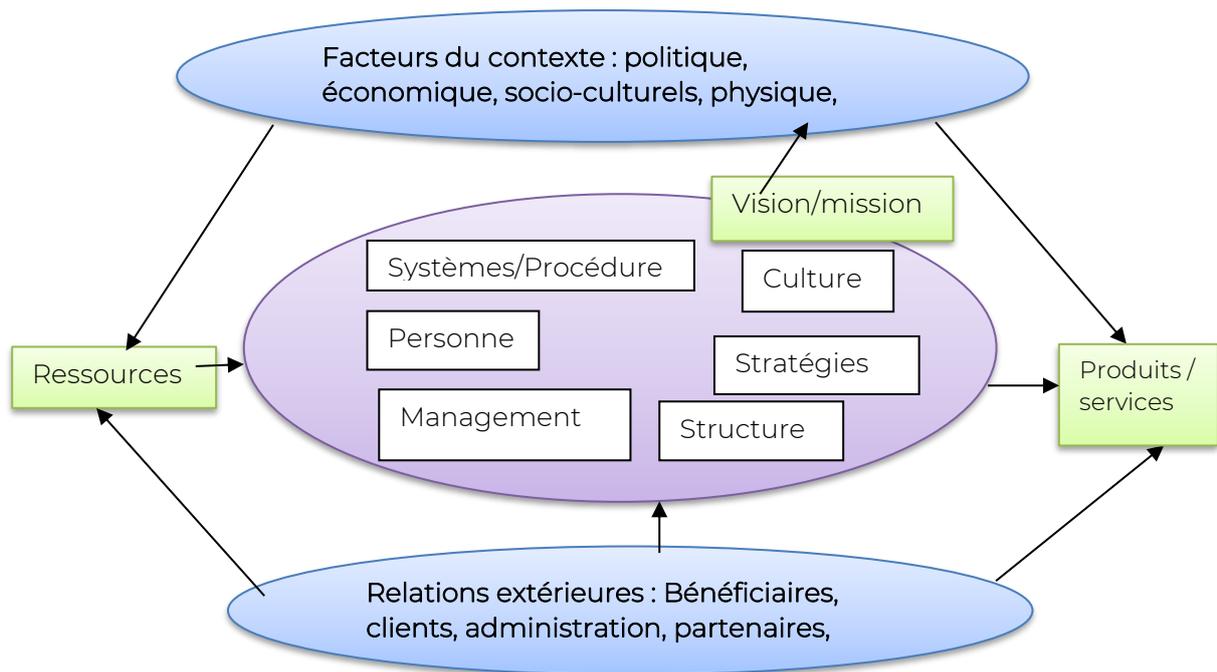
**NB:** Les organisations professionnelles agricoles, quel que soit leur mode d'organisation, sont enregistrées dans le Registre digitalisé des organisations professionnelles agricoles (RD-OPA) logé au niveau des Directions Départementales de l'Agriculture et de l'Élevage (DDAEP) conformément à l'arrêté 2019/136/MAEP/DC/SGM/CTJ/DLROPEA/ CJ/SA/ 141SGG19 portant mise en place du Registre des Organisations Professionnelles Agricole afin de disposer de leur attestation d'inscription au registre des OPA.

### iii. Composantes d'une organisation

Le Modèle Intégré d'Organisation (MIO) est un modèle qui sert à décrire, analyser et diagnostiquer les organisations. Comme tous les modèles, le MIO est une simplification de la réalité complexe dans laquelle tant d'aspects différents s'influencent tous mutuellement.

Il comprend cinq **composantes externes** à savoir la mission, les produits, les ressources, le contexte général et le contexte spécifique ainsi que **six composantes internes** (le personnel, le style de management, la stratégie, les systèmes, la structure et le culture). Le modèle est dit « intégré » parce qu'il y a équilibre entre les composantes.

### Schéma du modèle Intégré d'une Organisation



#### *iv. Composantes externes*

##### © Vision et mission d'une organisation

**La Vision** : "Une vision est une image de l'avenir": C'est le rêve des membres pour leur organisation et le monde. Cette image n'est pas encore la réalité ; elle est une représentation de l'organisation telle qu'elle devrait être ; une image qui combine la situation actuelle et le rêve".

De nos jours, avoir une vision est une obligation pour toute organisation qui veut évoluer.

#### Exemple de vision :

*Exemple 1* : « A l'horizon 2030, l'ANaCEP BENIN est une organisation crédible et représentative dont les membres actifs et professionnels contribuent à 20% de la couverture des besoins en poisson des populations béninoises »

*Exemple 2* : A l'horizon .....la PNOPPA est une structure crédible, dynamique et représentative pour la défense d'une agriculture familiale et professionnelle intégrée au marché national, régional et international qui garantit la sécurité et la souveraineté alimentaire

Le fait d'avoir une vision claire et partagée donne aux membres de l'organisation la force de faire face aux difficultés. **C'est le phare de l'organisation**

La **mission** d'une organisation est sa « raison d'être », en d'autres termes, le ou les objectifs globaux et l'approche principale qui expliquent pourquoi l'organisation existe et ce qu'elle désire réaliser et avec quels moyens.

Exemples de Mission :

*Exemple 1: Contribuer à la production piscicole durable en vue de l'amélioration des conditions de travail et de vie des pisciculteurs par :*

- ✓ *La défense des intérêts de la profession ;*
- ✓ *La fourniture de services aux membres ;*
- ✓ *La professionnalisation des pisciculteurs et entreprises piscicoles.*

*Exemple 2: Contribuer à l'amélioration du bien-être des producteurs et productrices par la représentation et la défense des intérêts de la profession agricole, la mise en place et à l'enracinement des instruments de développement du secteur agricole, à travers la modernisation de l'agriculture familiale, la promotion des filières agro-sylvo-pastorales, le plaidoyer /lobbying et la veille permanente dans le secteur agricole ».*

### © Les produits / services d'une organisation

Les produits d'une organisation comprennent tous les produits et services physiques et non physiques fournis par l'organisation à ses groupes cibles (clients et consommateurs)

### © Les ressources

Les ressources d'une organisation comprennent toutes les ressources disponibles pour générer les produits et services d'une organisation

## © Le contexte général d'une organisation (FACTEURS)

Par contexte général, on entend l'ensemble constitué des facteurs politiques, économiques, techniques, sociaux et culturels qui influencent l'organisation. Le contexte général influence les performances, crée des opportunités et impose ses limites, influence la demande de produits et services, la mobilisation des ressources, l'organisation interne et les possibilités de collaboration et de concurrence.

## © Le contexte spécifique (ACTEURS)

Le contexte spécifique comprend les relations avec les acteurs qui sont en relation avec l'organisation. Il s'agit des clients, des groupes cibles, des concurrents, des fournisseurs d'intrants, l'administration, les ONG, etc.

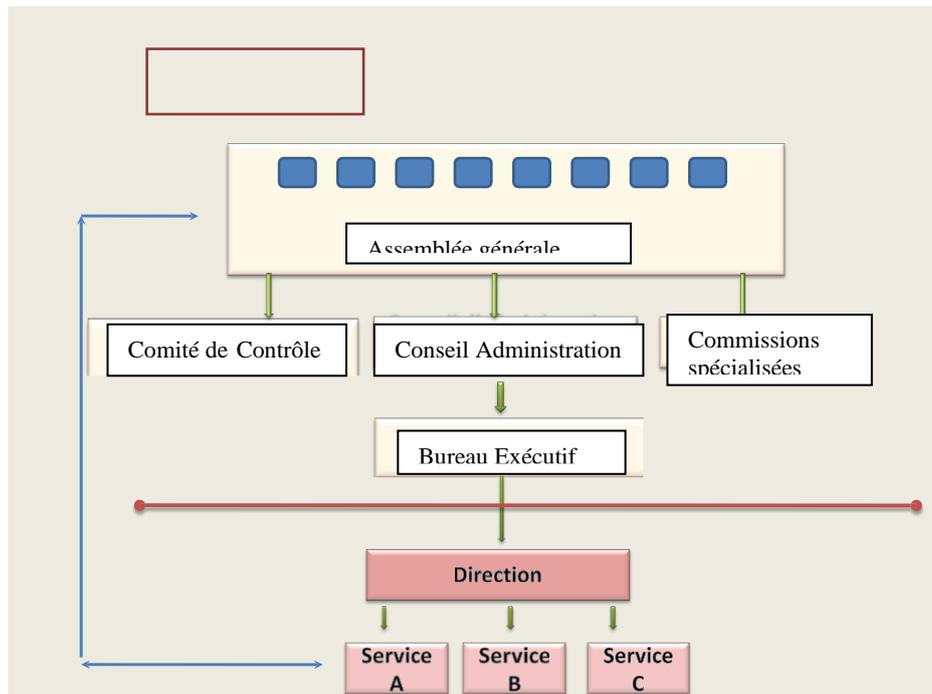
### *v. Composantes externes d'une organisation*

#### © La stratégie

Par stratégie, on entend la manière dont la mission est traduite en objectifs et approches concrètes. La stratégie d'une organisation peut se définir comme le plan d'action à long terme d'une organisation pour réaliser ses objectifs avec les moyens disponibles (ressources). En général, nous pouvons distinguer les stratégies à long terme (5-10 ans), à moyen terme (1-5 ans) et à court terme (jusqu'à 1 an). Les stratégies doivent évoluer constamment quand le contexte change.

#### © La structure

La structure d'une organisation peut se définir comme la division formelle et informelle de l'organisation et la coordination des activités et des responsabilités. La structure est traduite par l'organigramme. Ci-dessous l'organigramme classique d'une organisation.



La structure formelle se rapporte aux responsabilités et pouvoirs tels qu'ils ont été formellement décrits. La structure informelle inclut les responsabilités et les pouvoirs dans la pratique, y compris les relations informelles pour la communication et la coordination.

### © Les systèmes

Les systèmes, ce sont les processus internes qui régulent le fonctionnement de l'organisation.

Un processus est une succession d'activités visant un certain résultat. Un système est un ensemble d'accords qui visent à régler les activités de gestion et du personnel à l'aide d'un ou plusieurs processus organisationnels y relatifs. Comme tels, les systèmes sont des accords conclus sur la direction à donner aux processus internes, et qui indiquent cette direction. Ces processus internes peuvent se diviser en :

- ✓ **Processus primaires** : directement focalisés sur la transformation des ressources en produits. Les méthodes et techniques de travail en font partie.
- ✓ **Processus de contrôle** : focalisés sur le contrôle d'autres processus. Feedback, contrôle, communication, processus décisionnels, etc. en font partie.

- ✓ **Processus de formulation de stratégie (politique)** : focalisés sur la formulation et l'adaptation des stratégies de l'organisation. Les processus de planification en font partie.
- ✓ **Processus de support** : visent à supporter les processus primaires et autres. Ils incluent les systèmes financiers-administratifs et les systèmes logistiques.
- ✓ **Processus d'amélioration** : visent à améliorer la qualité des autres processus. Ils incluent la recherche et le développement, le souci de la qualité et les activités d'évaluation

### © Personnel

La composante « personnel » réfère à toutes les activités, règles et prescriptions relatives à la motivation du personnel et au développement des capacités des membres du personnel.

Le comportement des personnes dans une organisation est crucial. Certaines organisations ont besoin de personnes plus créatives et d'autres de personnes qui suivent les procédures plus formelles, mais une combinaison des deux est généralement plus fructueuse.

### e)-Style de management

Le style de management peut se décrire comme le type caractéristique de comportement des managers. Le management a pour fonction la formulation de la stratégie, l'organisation et le pilotage/le contrôle/ le suivi, et la résolution des problèmes.

### © La culture

La culture d'une organisation se définit comme étant les valeurs et les normes partagées par les personnes de l'organisation.

En général, la culture organisationnelle s'exprime dans la manière dont l'organisation est structurée, dans les relations entre direction et personnel, dans les relations parmi

le personnel et dans la façon dont l'organisation traite avec les acteurs externes (groupes cibles, fournisseurs, financiers, etc.).

La culture organisationnelle reflète les normes et valeurs des individus, des groupes ou de l'organisation tout entière. Il se peut qu'il n'y ait pas qu'une culture organisationnelle, mais différentes sous-cultures qui peuvent être complémentaires ou en conflit et en lutte pour la suprématie.

## Fiche 4 : Séance n°1.2 - Phase de développement d'une organisation

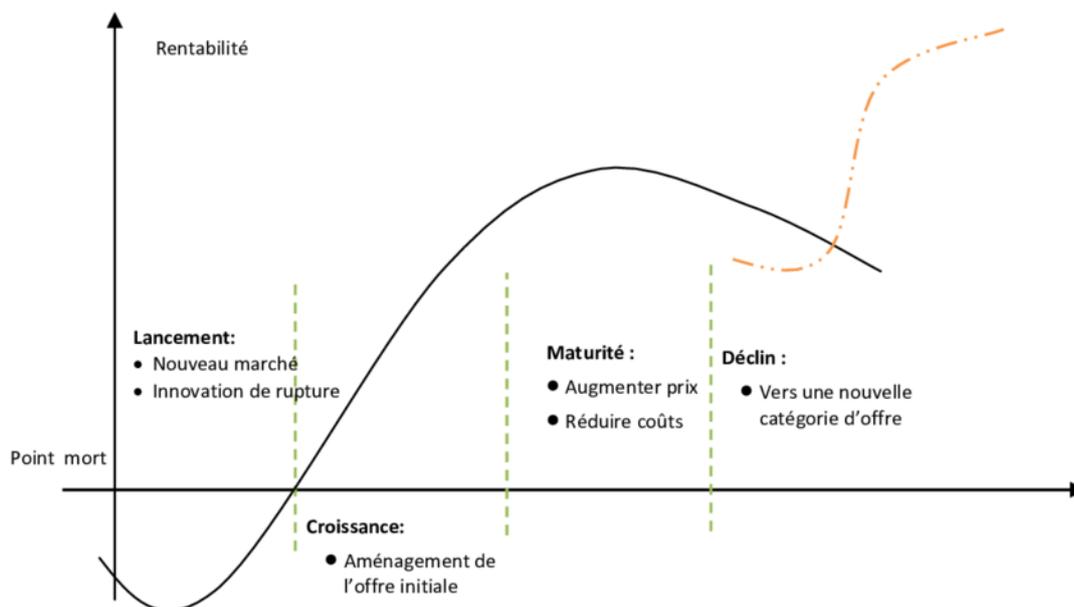
Fiche de la séance n°1.2 : Phase de développement d'une organisation	
Titre de la séance : Phase de développement d'une organisation	
	Durée : 1h00 mn
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de citer les phases de développement d'une organisation et ses implications</li> <li>✓ d'identifier à quelle phase de développement se trouve une organisation.</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Les organisations quelle que soit leur nature évolue dans le temps. Ainsi, après la création, il y a la croissance, la maturité et le déclin. Chaque phase a ses spécificités dont il faut tenir compte. L'évolution de l'organisation vers ces différentes phases dépend du fonctionnement des différents organes de gestion et spécifiquement du leadership du responsable.</p> <p>Au cours de cette séance, les apprenants sont appelés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participer à l'exercice de brainstorming ;</li> <li>✓ Poser des questions de compréhension ;</li> <li>✓ Identifier à quel stade ou phase de développement se trouve leurs organisations respectives.</li> </ul>
	<p><b>Evaluation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apprécier les explications ou justifications des participants pour soutenir le choix du stade actuel de développement de leur organisation,</li> <li>✓ Savoir si la séance est bien comprise par ces derniers ou pas.</li> </ul>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <p>Texte sur les phases de développement d'une organisation.</p>

## Support séance 1.2 : Phases de développement d'une organisation

Le cycle de vie d'une association est comparable à celui de l'homme : Conception et naissance - Enfance - Adolescence - Jeune adulte – Adulte – Maturité – Vieillesse - Déclin (et mort). Ces différentes étapes correspondent quatre (4) phases de développement.

Ainsi, comme tout être vivant, chaque organisation connaît des phases de développement. Ainsi, chaque organisme passe par des phases de lancement, croissance, maturité et déclin. Voir figure ci-dessous.

Chaque phase a ses spécificités qu'il faut bien prendre en compte.



### i. Phase de lancement

#### *Conception*

Période précédant la demande de reconnaissance juridique et la demande d'agrément. L'association est dans les projets de statuts ; L'idée de projet associatif est mûre.

#### *Enfance Lors de la création (naissance, reconnaissance juridique)*

- L'association n'a pas d'employés permanents ;
- Le comité joue le rôle d'employés ;

- Pas d'activités bien visibles ;
- Peu d'activités réalisées que par des bénévoles (dans leur temps de loisir) ;

## ii. Phase de Croissance

### *Adolescence*

- Le besoin de soutien se fait sentir : pour assurer la permanence dans un local (siège), répondre au téléphone, recevoir du courrier, etc... ;
- Nécessité de recruter un employé et prioritairement « un (e) secrétaire » ;
- Le comité et le président sont omniprésents, savent tout et contrôlent tout ce qui concerne l'association ; des bénévoles engagés ont de moins en moins le temps ;
- On arrive à recruter ou à désigner un Secrétaire Exécutif (SE).

### *Jeune adulte*

- Le Conseil d'administration (Comité Exécutif) a confiance au Secrétaire Exécutif (SE) ;
- Le Comité Exécutif délègue de plus en plus au personnel ;
- Le SE devient un Directeur Exécutif ;
- Confiance de plus en plus accrue envers les employés permanents qui se professionnalisent progressivement.

### *Adulte*

- Accroissement du personnel en termes d'effectifs ; processus d'autonomisation ;
- Raffermissement de la crédibilité ;
- Le calibre des membres du Comité Exécutif est amélioré ;
- Accroissement des services (quantité et qualité) ;
- Directeur Exécutif devient un DG ;
- DG est chargé des relations extérieures et un contrôle complet des employés ;
- L'association atteint une vitesse de croisière.

### iii. Phase de maturité

#### *Maturité : Le CE ou CA garde le rôle de gouvernance*

- Le DG devient porte-parole de l'Association Générale car il maîtrise tout et tous les dossiers ;
- CE ou CA délègue davantage. Le DG devient le porte-parole de l'association
- Le Président se préoccupe du fonctionnement des organes (CA ou CE, AG) et des réunions ; donner les orientations ; superviser ; encadrer et contrôler l'association ;
- Le président laisse le DE « éclairé » le CE afin de prendre les meilleures décisions et ensuite les mettre en œuvre ;
- Bonnes relations entre le Président et le CE pour actualiser les missions de l'association pour sa pérennité ;
- Association atteint le summum de la crédibilité et de l'influence que l'association exerce sur la société.

#### *Vieillesse : Installation de la routine*

- La résistance au changement augmente ;
- Le CA et la DE perdent contact avec la réalité des membres ;
- Si rien n'est fait, on va vers le DECLIN.

### iv. Phase de déclin

#### *Déclin : Deux situations*

- Crise grave qui se traduit par un rajeunissement ou alors le retour à l'âge adulte et reprise du cycle ;
- Disparition par manque de renouvellement ou vie végétative indéfinie.

#### *Solutions au DECLIN*

- Se remettre en cause ;
- Opérer des choix stratégiques ;
- Eveil du Leadership.

## Conclusion

- La vie de l'association doit être entretenue par des actions de suivi, d'évaluation (y compris des besoins) et de réorientation ;
- Nécessité d'une bonne communication ;
- Les membres doivent se remettre régulièrement en cause pour redresser les défaillances éventuelles ;

**Question** : Où sommes-nous ? La réponse nous permet de déceler ce dont nous avons besoin.

L'évolution de l'organisation vers ces différentes phases dépend du fonctionnement des différents organes de gestion

## 2.4 Séance 2 : Fonctionnement et Gouvernance d'une organisation

Cinq sous séances

- ✓ Organes, rôles et responsabilités
- ✓ Tâches et profils des responsables
- ✓ Droit et devoirs des membres.
- ✓ Valeurs et principe d'une organisation
- ✓ Principes et règles de bonne gouvernance

### Fiche 5 : Séance n°2.1 - Organes, rôles et responsabilités

<b>Fiche de la séance n°2.1 : Organes, rôles et responsabilités</b>	
Titre de la séance : Organes, rôles et responsabilités	
	Durée : 30 mn
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de citer les organes de gestion d'une organisation</li> <li>✓ de donner les attributions des organes de gestion</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Les organes de gestion d'une organisation sont l'Assemblée Générale, le conseil d'administration, le comité de surveillance. Des commissions spécifiques peuvent être créées au besoin par l'Assemblée Générale. Chaque organe a des attributions et responsabilités précises qui permettent le bon fonctionnement de l'organisation.</p> <p>En résumé, l'Assemblée Générale est l'organe suprême constitué de tous les membres. Elle élit les membres des différents organes, adopte les programmes d'activités, les rapports d'activités, les budgets prévisionnels, les rapports d'activités, etc...</p> <p>Le Conseil d'Administration est l'organe politique qui définit les orientations et met en œuvre les décisions de l'AG tandis que le Conseil de Surveillance en sa qualité de l'œil de l'AG, veille aux respects des orientations de cette dernière et des ressources de l'organisation.</p> <p>Au cours de cette séance les participants vont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ écouter les consignes pour l'étude de cas d'une mauvaise gouvernance d'une OPA</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ suivre les présentations et participer aux échanges à travers les questions de compréhension et les contributions.</li> </ul>
	<p><b>Évaluation :</b></p> <p>Demander à travers des questions orales à certains participants de rappeler les rôles et responsabilités des différents organes.</p>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Texte de l'étude de cas</li> <li>✓ Texte sur les organes et leurs attributions.</li> </ul>

## *Support séance 2.1 : Fonctionnement des organes d'une organisation*

De manière générale, une OPA est constituée des organes ci-après :

- Une Assemblée Générale qui regroupe l'ensemble des membres de l'organisation ;
- Un Bureau Exécutif ou un Comité de Gestion, mandaté par l'Assemblée Générale pour assurer la gestion quotidienne ;
- Un Comité de surveillance ou des commissaires au compte

Ces trois principaux organes ont des rôles spécifiques à jouer dans la vie de l'OPA

### Rôles et responsabilités des organes

#### Assemblée Générale

Rôles: L'assemblée générale est l'organe suprême de l'organisation. Elle définit les grandes orientations et élit en son sein un conseil d'administration auquel il peut déléguer certains pouvoirs.

#### Responsabilités:

- ✓ définir les grandes orientations
- ✓ Adopter et rectifier les statuts et règlement intérieur ;
- ✓ Élire, s'il y a lieu, les membres des autres organes de l'organisation ; Désigner le commissaire aux comptes.
- ✓ Examiner, approuver ou rectifier les comptes et donner ou refuser de donner quitus aux administrateurs ;
- ✓ Déterminer s'il y a lieu, les modalités de répartition des excédents nets de l'exercice ; Etc.

#### Conseil d'Administration

Rôles: C'est un organe de direction. Il dirige (pilotage) et gère (gestion administrative et financière) l'OP entre deux assemblées générales conformément

aux statuts, règlement intérieur et aux directives de l'assemblée générale. L'assemblée générale peut déléguer certains pouvoirs au conseil d'administration.

#### Responsabilités:

- ✓ Il convoque et prépare les assemblées générales ;
- ✓ Il contrôle le travail du bureau.
- ✓ Le conseil d'administration doit, en outre :
- ✓ représenter les intérêts des membres de façon objective et impartiale ;
- ✓ informer les adhérents sur la vie de l'OPA et faciliter la communication entre eux
- ✓ encourager et faciliter la formation et l'éducation coopérative des membres ;
- ✓ fournir les documents nécessaires aux autorités de tutelle
- ✓ Appliquer les recommandations des rapports d'inspection ou de contrôle des services de l'état afin de redresser les erreurs, fautes de gestion ou d'administration

#### Bureau Exécutif (BE)

Le conseil d'administration est dirigé par un bureau qui est un organe exécutif. Il comprend au moins le président, le vice-président, le trésorier, le secrétaire. Les trois principales missions bureau sont :

- ✓ Exécuter les décisions prises par l'assemblée générale ;
- ✓ Gérer le fonctionnement quotidien de l'OP sous l'autorité du Conseil d'Administration ;
- ✓ Préparer les Assemblées Générales.

#### Comité de surveillance /contrôle

Rôle : c'est un organe de contrôle qui dépend directement de l'AG. Son rôle est d'effectuer au nom de l'assemblée générale, tous les contrôles nécessaires :

#### Responsabilités:

- ✓ opérer les vérifications ou contrôle qu'il juge opportun sur la situation financière de l'organisation;

- ✓ opérer les vérifications ou contrôle qu'il juge opportun sur le fonctionnement administratif de l'organisation ou sur l'application des statuts ;
- ✓ émettre son opinion sur la régularité et la sincérité des états financiers de l'organisation et proposer toute mesure de redressement ;
- ✓ vérifier régulièrement la caisse, les comptes bancaires, les stocks, etc.
- ✓ signaler toutes irrégularités, anomalies ou inexactitudes qu'elle aurait constatées dans les comptes ou dans les actes de gestion ;
- ✓ présenter annuellement un rapport à l'assemblée générale sur l'exécution du mandat.

### Commissions spécialisées

Ce sont des organes facultatifs pour renforcer le travail du bureau. Leur rôle est de :

- ✓ programmer et réaliser toutes les activités de leur compétence ;
- ✓ informer régulièrement les adhérents sur leurs activités ;
- ✓ faire un rapport au CA ou à l'AG ;
- ✓ conseiller le CA et l'AG ;
- ✓ susciter des initiatives et inciter les adhérents à la participation.

### Personnel de l'OP

Dans certains cas, l'OP peut avoir un personnel contractuel. EXEMPLE : directeur ou gérant

Le personnel est placé sous l'autorité du CA qui lui fixe des objectifs et le suit. Ce personnel doit respecter les valeurs de l'OP

## Fiche 6 : Séance n°2.2 - Tâches et profils des responsables

Fiche de la séance n°2.2 : Tâches et profils des responsables	
Titre de la séance : Tâches et profils des responsables	
	<b>Durée : 30 mn</b>
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de citer les différents responsables des organes de gestion ;</li> <li>✓ de donner tâches des différents responsables ;</li> <li>✓ de donner les profils requis pour les différents responsables</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Chaque organe de gestion de l'organisation est animé par un bureau de composition variable. Mais quel que soit le bureau, il y a au minimum les postes de président, secrétaire et trésorier.</p> <p>Des tâches spécifiques sont attribuées aux titulaires de ces différents postes et il faut des profils précis pour bien les assumer</p> <p>Au cours de cette séance, les participants vont suivre les présentations et participer aux échanges par des contributions et poser des questions de compréhension</p>
	<p><b>Evaluation :</b></p> <p>Demander oralement à certains participants de rappeler les tâches et profils du président, secrétaire et trésorier.</p>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <p>Tableau des tâches et profils des responsables ( président, secrétaire trésorier, commission de contrôle).</p>

Support séance 2.2 : Tâches et profils des responsables

RESPONSABILITE	TACHES	PROFILS/QUALITES
<b>Président</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est la personne morale de l'OP</li> <li>• Préside les réunions,</li> <li>• fait convoquer les réunions,</li> <li>• représente l'organisation à l'extérieur,</li> <li>• négocie avec les partenaires,</li> <li>• Ordonne les dépenses (signe les sorties d'argent,, cosigne les comptes)</li> <li>• veille au respect du règlement intérieur et des statuts,</li> <li>• arbitre les litiges au sein de l'organisation,</li> <li>• propose des sanctions à l'AG,</li> <li>• prend toute autre décision entrant dans le cadre des pouvoirs qui lui sont conférés par l'AG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• savoir lire, écrire et calculer,</li> <li>• être disponible,</li> <li>• savoir écouter, être patient,</li> <li>• avoir une bonne moralité,</li> <li>• être intelligent,</li> <li>• être consciencieux,</li> <li>• être dynamique.</li> </ul>
<b>Secrétaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il assure la gestion administrative d- l'organisation. -</li> <li>• prépare et envoie les convocations et correspondances,</li> <li>• élabore les P.V. et comptes rendus de réunions,-</li> <li>• effectue le classement et l'archivage des dossier-</li> <li>• prépare les réunions (avec l'appui du Président), -</li> <li>• reçoit et ventile le courrier,-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• savoir lire et écrire,</li> <li>• avoir une capacité de synthèse, être disponible, être discret,</li> <li>• être méthodique,</li> <li>• être de bonne moralité, être attentif et intelligent, être curieux,</li> <li>• maîtriser les documents administratifs</li> </ul>
<b>Trésorier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il gère la trésorerie de l'organisation (l-ressources financières et matérielles) -</li> <li>• collecte toutes les entrées de fonds,</li> <li>• effectue les opérations de sortie d'argent,</li> <li>• établit les comptes financiers,</li> <li>• détient et remplit les carnets de reçus,-</li> <li>• règle les factures,-</li> <li>• co-signe les chèques avec le Président.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• savoir lire, écrire et calculer,</li> <li>• maîtriser les documents comptables financiers,</li> <li>• être honnête et consciencieux,</li> <li>• être vigilant, être méthodique,</li> <li>• être intelligent,</li> <li>• être prévoyant et discret</li> </ul>
<b>commission de contrôle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ils sont élus par l'AG à qui ils rendent compte. -</li> <li>• contrôlent la gestion des ressources matérielles, financières et humaines,</li> <li>• contrôlent le fonctionnement des organes (tenue des réunions, les P.V., ...),</li> <li>• contrôlent l'exécution du programme d'activités</li> <li>• fait un rapport à l'AG. -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• savoir lire écrire et calculer,</li> <li>• être incorruptibles et consciencieux, avoir une forte personnalité,</li> <li>• être vigilants, être intelligents,</li> <li>• avoir un esprit d'initiative,</li> <li>• avoir un esprit d'improvisation,</li> <li>• être patient, maîtriser les documents administratifs et financiers.</li> </ul>

## Fiche 7 : Séance n°2.3 - Droit et devoirs des membres

Fiche de la séance n°2.3 : Droit et devoirs des membres	
Titre de la séance : Droits et devoirs des membres	
	<b>Durée : 30 mn</b>
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ citer les droits des membres</li> <li>✓ citer les devoirs des membres</li> <li>✓ donner les des exigences statutaires (droits et devoirs) implications pour les membres</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Les textes confèrent beaucoup de droits aux membres. Entre autres, il y a le regard sur la gestion, la participation et représentation aux processus de prise de décision, convoquer une AG en coalition avec d'autres membres, selon les statuts de l'organisation, accès à tous les services, équipements et avantages, etc.... Malheureusement, dans la pratique le fonctionnement des organes et le leadership du président de l'organisation, ne permettent pas aux membres de bien jouir de tous ces droits. Leur ignorance aussi ne leur permet pas de connaître et de réclamer leurs droits</p> <p>En ce qui concerne les devoirs, il y a la contribution au financement de l'organisation (parts sociales fixées par les statuts, le respect des textes de base (statuts, règlement intérieur, procédures), le respect et sauvegarde des biens et intérêts supérieurs de l'organisation le respect des décisions prises même s'il a voté contre, etc.</p> <p>Les membres ont le devoir de disposer de copie des textes de base et de connaître leurs dispositions afin de veiller à leur respect aussi bien par eux que par les responsables.</p> <p>Au cours de cette séance, il est attendu des participants, l'écoute de la présentation et la contribution aux échanges à travers les échanges d'expériences et les questions de compréhension</p>
	<p><b>Evaluation :</b></p> <p>Demander à quelques participants de rappeler les droits et devoirs des membres.</p>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <p>Texte sur les droits et devoirs.</p>

### *Support séance 2.3 : Droits et devoirs des membres*

Les membres d'une organisation ont des droits et devoirs qui sont détaillés dans les statuts et règlement intérieur.

#### **i. Quelques droits des membres**

- ✓ formation et information ;
- ✓ participation aux résultats ;
- ✓ regard sur la gestion ;
- ✓ participation et représentation aux processus de prise de décision ;
- ✓ électeur et éligible à tous les postes de responsabilité ;
- ✓ convoquer une AG en coalition avec d'autres membres, selon les statuts de l'organisation ;
- ✓ accès à tous les services, équipements et avantages ;
- ✓ consultation des registres, procès-verbaux, bilans, inventaires et autres comptes et obtention d'une copie de ces documents à ses frais ;
- ✓ remboursement de la part sociale au départ de l'organisation, conformément aux statuts

#### **ii. Quelques devoirs des membres**

- ✓ contribution au financement de l'organisation (parts sociales fixées par les statuts ;
- ✓ respect et sauvegarde des biens et intérêts supérieurs de l'organisation ;
- ✓ respect des textes de base (statuts, règlement intérieur, procédures) ;
- ✓ respect des décisions prises même s'il a voté contre ;
- ✓ participation à la réalisation des buts et au renforcement de l'unité ;
- ✓ utilisation de l'OP pour des opérations qui peuvent être effectués par son entremise ;
- ✓ participation effective et régulière aux réunions ;
- ✓ s'informer et se former par tous les moyens mis à sa disposition

## Fiche 8 : Séance n°2.4 - Valeurs et principe d'une organisation

<b>Fiche de la séance n°2.4 : Valeurs et principe d'une organisation</b>	
Titre de la séance : Valeurs et principe d'une organisation	
	Durée : 30 mn
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ de définir la notion de valeur et de principe</li> <li>✓ citer les principes généraux d'une organisation</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Les valeurs sont les conceptions que les membres se font de ce que doivent être les rapports entre les personnes dans la vie d'une organisation. Quelques valeurs sont la prise en charge et la responsabilité mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité, l'éthique et la solidarité</p> <p>Les principes sont des règles de conduite que chaque membre doit avoir à l'esprit et respecter dans ses rapports avec les autres et dans la conduite des activités de l'organisation. Les principes permettent de mettre en œuvre les valeurs</p> <p>Dans cette séance, les participants vont participer à l'exercice de brainstorming pour les définitions de concepts de valeurs et principes puis les citer</p>
	<p><b>Evaluation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demander à quelques participants de donner la définition de valeur et de principe</li> <li>✓ Demander aux participants de citer quelques valeurs.</li> </ul>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <p>Texte sur les Valeurs et principes de l'organisation.</p>

## Support séance 2.4- Valeurs et principes de l'organisation

Pour que des personnes travaillent efficacement ensemble, l'organisation a besoin de valeurs et de principes que chacun respectera. Toutes les actions se feront en respectant les valeurs et principes, sinon le désordre s'installera rapidement ou le fonctionnement ne sera pas conforme à l'esprit de l'organisation.

### i. Les valeurs

Les valeurs sont les conceptions que les membres se font de ce que doivent être les rapports entre les personnes dans la vie d'une organisation. Les valeurs fondamentales qui existent dans la majorité des organisations sont présentées ci-dessous :

LES VALEURS DE L'ORGANISATION	
La prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle	<ul style="list-style-type: none"><li>• on n'adhère pas pour tendre la main aux bailleurs. Chaque personne doit essayer de compter d'abord sur soi-même. Cependant en collaborant avec d'autres personnes, le développement de l'individu devient plus facile.</li><li>• Chaque membre est responsable du respect de ses engagements pris en adhérant et de la promotion de l'organisation.</li></ul>
La démocratie	<ul style="list-style-type: none"><li>• là où les gens adhèrent volontairement, seule la démocratie peut fonctionner correctement. Toutes les décisions seront prises démocratiquement et non par la dictature d'une minorité.</li></ul>
L'égalité	<ul style="list-style-type: none"><li>• un même traitement pour tous. Tous les membres ont les mêmes droits et doivent recevoir un traitement égal: droit de participation, accès à l'information, droit de s'exprimer, d'être élu... Aucun favoritisme quelque soit le rang social, etc. .</li></ul>
L'équité	<ul style="list-style-type: none"><li>• le traitement égalitaire doit se faire avec justice, c'est à dire selon les efforts de chacun et selon les règlements.</li></ul>
La solidarité	<ul style="list-style-type: none"><li>• elle exprime la sensibilité de chacun aux problèmes des autres . Les gens ne pensent pas seulement à leurs intérêts individuels.</li></ul>
L'éthique	<ul style="list-style-type: none"><li>• c'est la morale basée sur l'honnêteté, la transparence et l'altruisme. Les membres ont confié leurs ressources aux dirigeants, il doivent avoir une éthique irréprochable.</li><li>• aussi chaque membre doit être loyal envers l'organisation et donner le meilleur de lui-même pour l'atteinte des objectifs</li></ul>

Les valeurs justifient en partie, la structuration (exemples : Assemblée Générale, Conseil d'Administration, etc..) et le mode de fonctionnement de l'organisation (liens entre les membres). Cette structuration permet une application des valeurs

ci-dessus énoncées notamment la démocratie et l'éthique (CA donne les grandes orientations et le comité de contrôle représente « les yeux et les oreilles » des membres auprès du CA et des employés

## ii. Principes de l'organisation pour l'application des valeurs

*Par définition les principes sont des règles de conduite que chaque membre doit avoir à l'esprit et respecter dans ses rapports avec les autres et dans la conduite des activités de l'organisation. Un principe étant à la fois ce qui précède et ce qui régit les choses qu'on lui rapporte, il reste dans les généralités. Pour ce faire, leur application nécessite l'établissement des règles qui sont plus précises.*

Les principes permettent de mettre en œuvre les valeurs. Ce qui justifie la nécessité de définir des principes de bonne gouvernance dans les organisations.

Adhésion volontaire ouverte à tous	<ul style="list-style-type: none"><li>•L'adhésion se base sur le volontariat et toute personnes prête à remplir les devoirs du membre et aptes à utiliser les services de l'organisation peut y adhérer.</li></ul>
Le pouvoir démocratique est exercé par les membres	<ul style="list-style-type: none"><li>•Les membres ont des droits de vote égaux: "un homme égale une voix". Les organisation de deuxième niveau répartissent parfois les voix de façon inégalitaire mais équitable.</li><li>•le pouvoir est exercé par les membres qui définissent en assemblée générale, les grandes orientation et prennent les décisions importantes.</li></ul>
La participation économique des membres	<ul style="list-style-type: none"><li>•Les membres constituent le capital par leurs apports. ils sont les propriétaires de l'organisation.</li><li>•Les membres doivent toujours utiliser d'abord les services de l'organisation, tant que c'est possible. Ils font ainsi économiquement vivre l'organisation. Ils sont des usagers.</li></ul>
Autonomie et indépendance	<ul style="list-style-type: none"><li>•L'organisation est libre de poursuivre ses objectifs. Cependant elle doit avoir ses propres moyens, elle doit être indépendante. Elle peut avoir des partenaires mais pas au détriment de son autonomie ou de son indépendance.</li></ul>
Formation	<ul style="list-style-type: none"><li>•L'organisation forme toujours ses membres, ses employés et le grand public pour améliorer leurs capacités à participer activement à l'atteinte de ses objectifs.</li></ul>

A ces principes généraux s'ajoutent pour les coopératives, la coopération entre coopératives et l'engagement envers la communauté

Coopération entre  
coopératives

Engagement envers  
la communauté

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales.

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres

## Fiche 9 : Séance n°2.5 : Principes et règles de bonne gouvernance

Fiche de la séance n°2.5 : Principes et règles de bonne gouvernance	
Titre de la séance : Principes et règles de bonne gouvernance	
	<b>Durée : 1h00</b>
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>de citer quelques principes de bonne gouvernance</li> <li>de citer les règles à observer pour garantir la bonne gouvernance</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>La gouvernance désigne "l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle de l'OP. La gouvernance est la formalisation du "faire ensemble".</p> <p>La « bonne gouvernance" se caractérise notamment par la participation, la transparence, la responsabilité, l'efficacité et l'équité. Elle veille à ce que les priorités politiques, sociales et économiques soient fondées sur un large consensus au niveau de l'organisation.</p> <p>Les principes de base pour une bonne gouvernance sont l'obligation de compte rendu /redevabilité, l'efficacité et l'efficience, l'intégrité et la justesse, etc...</p> <p>Pour y arriver, l'OP doit alors chercher à installer, entre autres : des règles de conduite, des conditions favorables à l'application et au suivi des règles de conduite, des mécanismes et instruments de contrôle et d'information des membres, etc....</p> <p>Pour que la bonne gouvernance existe dans nos organisations, il ne suffit pas d'en parler seulement. Il faut aussi établir des règles à respecter. Les règles doivent prévoir les comportements que doivent avoir les leaders et employés lorsqu'ils sont dans des situations où il y a un risque qu'ils se conduisent d'une façon contraire aux principes de bonne gouvernance. Ces règles peuvent être relatives à : <i>à l'honnêteté, la loyauté et le respect des lois - aux conflits d'intérêts - aux cadeaux - aux contrats - au devoir de réserve - à la Confidentialité - aux avantages personnels - au Contrôle interne et à la Protection et à l'utilisation des biens de l'organisation.</i></p> <p>Il faut des mesures d'accompagnement pour une application des règles de bonne gouvernance à savoir l'engagement, la supervision et le contrôle</p>

	<p>Au cours de cette séance, les participants vont suivre les présentations et participer aux débats à travers des contributions (exemples) et poser des questions de compréhension</p>
	<p><b>Evaluation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Demander à quelques participants de citer quelques principes de bonne gouvernance</li> <li>✓ Demander à quelques participants de citer quelques règles à observer pour garantir la bonne gouvernance</li> </ul>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Texte sur les principes et règles de bonne gouvernance.</li> <li>✓ Arrêtés 136 et 137 relatifs à la représentativité et à la bonne gouvernance des OPA</li> </ul>

## Support séance 2.5 : Principes et règles de bonne gouvernance

### i. Définition de concept

Aujourd'hui, on ne peut pas parler de développement sans se référer aux notions de gouvernance et de bonne gouvernance.

De manière générale, "la gouvernance désigne une manière d'aborder la question du gouvernement autrement "*l'art de gouverner*" (**Faire exécuter**), mais par les relations entre les gouvernants et les gouvernés, autrement dit entre les administrateurs et les administrés". La gouvernance ne s'applique pas seulement à l'Etat, elle concerne aussi d'autres institutions comme les OP.

La gouvernance est l'ensemble de règles et pratiques au travers desquelles un Conseil d'administration (CA) assure la responsabilité, l'équité et la transparence dans le cadre des relations d'une entreprise avec toutes ses parties prenantes (financiers, clients, direction, employés, gouvernement et communauté).

De manière générale, "la gouvernance désigne une manière d'aborder la question du gouvernement autrement que par "*l'art de gouverner*" (**Faire exécuter**), mais par les relations entre les gouvernants et les gouvernés, autrement dit entre les administrateurs et les administrés". La gouvernance ne s'applique pas seulement à l'Etat, elle concerne aussi d'autres institutions comme les OP.

*Pour une OP, la gouvernance désigne "l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permettent d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle de l'OP.*

*Elle veille en priorité au respect des intérêts des "ayants droits" (citoyens, pouvoirs publics, partenaires, clients, membres...) et à faire en sorte que leurs préoccupations soient prises en compte dans la conduite des activités de l'OP". La gouvernance, c'est donc apprendre à vivre ensemble et à chercher de manière concertée, le bien-être commun. La gouvernance est la formalisation du "faire ensemble".*

"bonne gouvernance" se caractérise notamment par la participation, la transparence, la responsabilité, l'efficacité et l'équité. Elle veille à ce que les priorités politiques, sociales et économiques soient fondées sur un large consensus au niveau de l'organisation.

### ii. Mais comment y arriver ?

Pour y arriver, l'OP doit alors chercher à installer, entre autres :

↳ des règles de conduite

- ↪ des conditions favorables à l'application et au suivi des règles de conduite ;
- ↪ une gestion équitable (juste), efficiente (rentable et qui ne gaspille pas les ressources) et transparente (avec un système comptable qui permet de suivre la situation, des rapports faits et disponibles à tous) ;
- ↪ des mécanismes et instruments de contrôle et d'information des membres ;
- ↪ des organes d'administration et de gestion responsables et appropriés ;
- ↪ le respect des textes juridiques et réglementaires.

### iii. Principes de base pour une bonne gouvernance

Les principes de base pour une bonne gouvernance sont l'obligation de compte rendu /redevabilité, l'efficacité et l'efficience, l'intégrité et la justesse, etc.

#### © *Obligation de rendre compte ou redevabilité.*

Ce principe consiste à mettre en place des règles qui obligent le Conseil d'administration et la Direction à informer régulièrement toutes les parties intéressées, des activités et des résultats obtenus et de l'utilisation des ressources. Ces parties sont, pour l'essentiel : les membres, les employés et les bénéficiaires. les partenaires financiers et techniques, l'autorité juridique.

#### © *Efficacité et efficience dans l'utilisation des ressources et l'obtention des résultats.*

Les ressources utilisées doivent produire les résultats attendus sans gaspiller les ressources en faisant de bons choix dans toutes les opérations ;

#### © *Intégrité et justesse dans toutes les transactions et opérations.*

Les dirigeants et employés doivent être honnêtes, loyaux et diligents ;

d)- Les dirigeants doivent être *capables, responsables, représentatifs et conscients* de leurs obligations ;

© **Transparence** par une diffusion opportune des informations relatives aux activités.

#### iv. D'autres principes :

- ↪ L'intérêt général des membres passe avant tout ;
- ↪ Les dirigeants et employés doivent respecter les lois et les règlements du pays et de l'OP ;
- ↪ Le conseil d'administration est le premier responsable de l'organisation.
- ↪ L'honnêteté, l'intégrité et la transparence sont une nécessité dans la conduite des affaires de l'OP.
- ↪ Les dirigeants et les employés doivent fournir une information exacte, utile et compréhensible pour de bonnes prises de décisions.
- ↪ Une bonne définition des rôles et responsabilités des acteurs que sont les membres, l'assemblée générale, le conseil d'administration, les comités, les contrôleurs, la direction est une condition nécessaire au bon fonctionnement.
- ↪ Les membres, les dirigeants et les employés doivent traiter chaque personne avec respect et courtoisie.
- ↪ L'organisation doit adopter et mettre en œuvre des politiques, des règlements, des normes de contrôle ainsi que des codes de conduite.
- ↪ Les dirigeants doivent en tout temps agir au nom de l'organisation et non en leur nom propre.
- ↪ Les dirigeants doivent être solidaires des décisions qui sont prises de façon démocratique par l'assemblée générale et par le conseil d'administration de l'organisation.
- ↪ Les dirigeants et les employés doivent en tout temps appliquer de la confidentialité et de la discrétion dans la conduite des affaires de l'organisation.
- ↪ Les dirigeants et les employés doivent faire preuve de loyauté et ne commettre aucun acte qui pourrait porter préjudice à l'organisation.

#### v. Règles de gouvernance pour les dirigeants et les employés

Pour que la bonne gouvernance existe dans nos organisations, il ne suffit pas d'en parler seulement. Il faut aussi établir des règles à respecter. Les règles doivent

prévoir les comportements que doivent avoir les leaders et employés lorsqu'ils sont dans des situations où il y a un risque qu'ils se conduisent d'une façon contraire aux principes de bonne gouvernance.

Ces règles peuvent être relatives : à l'honnêteté, la loyauté et le respect des lois - aux conflits d'intérêts - aux cadeaux - aux contrats - au devoir de réserve - à la Confidentialité - aux avantages personnels - au Contrôle interne et à la Protection et à l'utilisation des biens de l'organisation.

*L'honnêteté, la loyauté et le respect des lois :*

- ✓ être prudent, honnête et loyal pour l'intérêt de l'organisation,
- ✓ avoir un comportement qui ne déshonore pas
- ✓ être objectif et neutre en prenant des décisions,
- ✓ appliquer avec diligence les décisions prises par les organes même s'il avait voté contre,
- ✓ remplir ses fonctions sans tenir compte de son intérêt et celui de ses proches
- ✓ utiliser les services proposés par l'organisation,
- ✓ éviter de concurrencer l'organisation,
- ✓ connaître et respecter toutes les lois et règlements en vigueur,
- ✓ dénoncer toute infraction, falsification de documents ou de données, agissement malhonnête ou autres irrégularités,
- ✓ etc.

*Les conflits d'intérêts:*

- ✓ éviter de se placer en situation de conflit d'intérêt avec l'OP
- ✓ signaler sa position de conflit d'intérêt lorsqu'il le constate et ne pas participer à la prise de décision,
- ✓ éviter d'avoir des intérêts financiers susceptibles d'être en conflit avec l'exercice de ses fonctions.( ne pas décider pour soi même des avantages dont on pourrait bénéficier)
- ✓ éviter d'exercer une activité ou occuper un poste de niveau décisionnel, dans une structure externe à l'organisation, qui le placerait dans une situation de conflit d'intérêt
- ✓ etc.

*Les cadeaux:*

Ne pas accepter ni demander de cadeaux si cela peut ou doit influencer son jugement dans l'exercice de ses fonctions

*Les contrats:*

- ✓ l'organisation peut conclure un contrat de fourniture de biens ou de services avec un dirigeant ou employé ou une personne liée à un dirigeant ou employé
- ✓ si les dispositions légales et réglementaires le permettent, et à la condition qu'il ait été octroyé suite à un processus impartial qui évite tout favoritisme.
- ✓ La négociation et la signature de contrats doivent faire l'objet d'une décision du Conseil d'administration.

*Le devoir de réserve :*

En dehors du président, le dirigeant ou employé ne peut parler au nom de l'organisation pour des décisions qui engagent celle-ci, sans autorisation préalable du Conseil d'administration

*La confidentialité:*

- ✓ éviter de divulguer des renseignements confidentiels, à moins d'y être autorisé ou d'y être tenu par une obligation légale
- ✓ ne pas faire usage de renseignements confidentiels pour son propre bénéfice ou celui d'une autre personne ou organisation.

*Les avantages personnels :*

Ne pas tirer avantage des biens et matériels de l'organisation pour des fins personnelles. Il doit toujours penser d'abord aux avantages de l'organisation.

*Le Contrôle interne :*

Tenir correctement tous les documents administratifs et comptables de façon régulière et sincère.

*La Protection et utilisation des biens de l'organisation :*

Protéger les biens physiques ou autres (Ex : données informatiques) de l'organisation.

#### **vi. Mesures d'accompagnement pour une application des règles de bonne gouvernance.**

Il ne faut pas s'arrêter à l'adoption des règles de bonne gouvernance. Il faut aussi et surtout les faire respecter et appliquer par les dirigeants et employés. Pour cela, il faut que :

- ✓ les personnes concernées s'engagent;
- ✓ organiser la supervision et
- ✓ le contrôle des règles.

#### ***L'engagement***

Chaque année, faire signer aux dirigeants et aux employés une déclaration d'engagement dans laquelle ils reconnaissent avoir pris connaissance des règles et s'engagent à les respecter.

A chaque fois qu'un membre vient adhérer, lui faire signer un engagement de loyauté, notamment par le paiement du capital social qu'il a souscrit, la participation aux activités de l'organisation et l'utilisation correcte des services offerts par l'organisation.

#### ***La supervision***

Mettre en place un comité de déontologie qui aura la responsabilité de faire respecter les règles. Les membres du comité devront les afficher et les rendre disponibles auprès de tous.

## ***Le contrôle***

Tout dirigeant ou membre simple qui est au courant d'un fait qui ne respecte pas les règles doit le signaler à l'instance chargée de la supervision (par exemple le comité de déontologie). Dans ce cas le comité devra protéger l'identité de la personne qui a dénoncé le dit fait.

## ***Support séance 2.5 : Arrêtés 136 et 137 relatifs à la bonne gouvernance des OPA***

Deux arrêtés ont été pris par le MAEP pour améliorer la représentativité et la gouvernance des OPA au Bénin. Il s'agit de

*L'arrêté 2019-136/MAEP/DC/SGM/CTG/DLROPEA/OJ/SA/141SGG19 du 24 décembre 2019 portant mise en place du registre des organisations professionnelles agricoles ; toute OPA du secteur agricole est tenue de s'enregistrer dans le registre et de se faire délivrer une attestation d'inscription au registre ;*



ARRETE\_REGISTRE  
DES OPA.pdf

*L'arrêté 2019-137/MAEP/DC/SGM/CTG/DLROPEA/OJ/SA/144SGG19 du 24 décembre 2019 fixant les critères de représentativité, les principes de gouvernance et les modalités d'appui des organisations professionnelles agricoles. Toute OPA devra prendre toutes les dispositions nécessaires afin d'avoir la reconnaissance de la représentativité et l'attestation de bonne gouvernance. Ladite attestation n'est valable que sur une période de deux ans*



ARRETE\_REPRESENT  
ATIVITE OPA FILIERE

## 2.5 Séance 3 : Genre dans la gouvernance d'une opa

Deux sous séances

- ✓ Notion de genre, importance et types de besoins
- ✓ Genre dans la gouvernance

### Fiche 10 : Séance n°3.1 - Notion de genre importance et types de besoins

Fiche de la séance n°3.1 : Notion de genre importance et types de besoins	
Titre de la séance : Notion de genre importance et types de besoins	
	Durée : 45mn
	<b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance les apprenants seront capables de : <ul style="list-style-type: none"><li>✓ de définir le genre et les notions associées</li><li>✓ de définir les types de besoins</li></ul>
	<b>Contenu :</b> <p>Les rapports hommes /femmes par rapport aux différents aspects de la vie communautaire et plus spécifiquement dans les organisations (organes, budget, activités, accès aux facteurs de production, etc...) se traduisent par des inégalités. Dans ces inégalités, certaines sont des constructions sociales et non liées au sexe.</p> <p>L'ensemble de ces réalités sociales qui façonnent les perceptions et qui attribuent des responsabilités aux femmes et aux hommes est le genre. Il peut se définir comme l'ensemble des normes et des rôles qu'une culture considère propres aux représentants de l'un ou l'autre sexe (<i>UFSIA, 1999</i>).</p> <p>En effet, le sexe est biologique, fixe, le même pour tous les hommes et toutes les femmes.</p> <p>Le genre se focalise sur les différences non biologiques entre les femmes et les hommes.</p> <p>Les inégalités liées au genre/ constructions sociales réduisent la contribution des femmes au développement d'où la nécessité de développer une perspective de Genre afin que les interventions visent les besoins et les intérêts des hommes et des femmes à la fois. Ce qui ne peut se faire sans une analyse selon le genre qui concerne l'examen de toute différence de condition, de besoin, de participation, d'accès aux ressources</p>

	<p>et de développement, de gestion du patrimoine, de pouvoir de décision, et d'image entre les femmes et les hommes par rapport aux rôles qui leur sont assignés en raison de leur sexe.</p> <p>Le besoin est « ce qui est indispensable à l'existence quotidienne », « un désir ou acte dont la satisfaction conditionne la survie de l'individu ou du groupe ». On distingue deux types de besoins des femmes : les besoins pratiques et les intérêts stratégiques</p> <p>Au cours de cette séance les apprenants vont surtout apporter des réponses aux questions lors des brainstormings et partager les expériences de leurs organisations respectives en matière de genre</p>
	<p><b>Evaluation</b> : Pour l'évaluation de cette séance, le formateur va :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ demander à certains participants de définir le genre, d'expliquer les conséquences des inégalités genre et la notion de besoins</li> <li>✓ apprécier les analyses SWOT de la gouvernance selon le genre dans chaque OPA</li> </ul>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants</b> :</p> <p>Le texte sur la notion de genre – l'importance du genre pour la gouvernance et les besoins.</p>

## *Support séance 3.1 : Notion de genre, importance et types de besoin*

### i. Définition de concepts

Qu'est-ce que le genre ? : Expliquer le genre et quelques concepts clés liés au genre importants pour la suite

**Sexe** : Biologique, fixe, le même pour tous les hommes et toutes les femmes

**Genre** : Changeable, social, socialisation, différences entre les femmes, entre les hommes, entre les hommes et les femmes, sur la base d'influences de race, ethnique, classe, âge, caste, etc.

**Rapports sociaux entre les sexes** : La façon dont les hommes et les femmes dans une société se voient conférer des attributions, des responsabilités et des rôles différents, sur la base des normes et valeurs (d'un groupe) dans une société. Ces rapports sont modifiables et sont influencés par la classe, la caste, l'ethnie et la race et sont une expression des relations de pouvoir. Lorsque ces rapports manifestent la force et l'autorité de l'un des sexes et conduisent à l'aliénation, cette situation crée une inégalité.

**Genre & développement** : Les femmes ont des intérêts différents de ceux des hommes et souvent différents d'une femme à l'autre, sur la base de la catégorie sociale et réciproquement pour les hommes. Le champ Genre et Développement propose de changer les relations de genre inégales, reconnaît les besoins pratiques et les besoins stratégiques, les relations avec les hommes, le lien avec les institutions/structures dans la société.

**Autonomisation** : l'autonomie, c'est la possibilité pour un être, pour un organisme, un individu de décider pour lui-même sans en référer à un pouvoir central, à une autorité ou à une hiérarchie. L'autonomisation de la femme passe par son habilitation. Il y a habilitation lorsque les femmes prennent contrôle de leur vie, c'est-à-dire qu'elles sont parvenues à définir leurs propres priorités et à acquérir des aptitudes d'une part, et à développer la confiance en soi, à résoudre elles-mêmes leurs problèmes et à ne compter que sur elles-mêmes.

Les concepts Genre et Sexe sont donc dans leur conceptualisation deux choses différentes. Le Genre est relationnel alors que le Sexe est biologique. Leur interrelation conduit à des interactions sociales et biologiques entre l'homme et la

femme. Les relations de Genre englobent la manière dont l'homme et la femme évoluent dans leurs rapports individuels et en groupe.

*Le genre n'a pas pour objet la femme en tant que telle, mais les réalités sociales qui façonnent les perceptions et qui attribuent des responsabilités aux femmes et aux hommes. Il peut se définir comme l'ensemble des normes et des rôles qu'une culture considère propres aux représentants de l'un ou l'autre sexe (UFSIA, 1999).*

L'approche genre est la démarche par laquelle on analyse les questions genre. Elle s'appuie sur les rapports entre les humains : femme-homme, homme-homme et femme-femme. On a tendance à croire que l'approche genre s'intéresse uniquement aux femmes. En réalité, cette approche s'intéresse à tous les sexes et vise à corriger les inégalités. Dans notre contexte et le plus souvent ailleurs, ce sont les femmes qui sont la catégorie défavorisée, vulnérable. C'est pour cela que dans son application, l'attention est plus accordée aux femmes. Cette approche a aussi évolué avec de nouveaux concepts comme la diversité qui reconnaît qu'au sein d'un même groupe qui semble être homogène, il existe des différences. Par exemple, les besoins des femmes fonctionnaires ne sont pas les mêmes que ceux des femmes productrices. Au sein du groupe des femmes productrices, il y a celles qui ont de petites superficies et d'autres qui ont de grandes superficies, il y a les jeunes femmes et les femmes âgées, etc. C'est pour cela qu'il faut connaître les besoins des groupes vulnérables ou défavorisés (dans notre cas, les femmes).

## ii. Connaître les types de besoins :

Le besoin est « ce qui est indispensable à l'existence quotidienne », « un désir ou acte dont la satisfaction conditionne la survie de l'individu ou du groupe ». En matière de Genre, on distingue deux types de besoins : *les besoins pratiques et les intérêts stratégiques*.

### Besoins pratiques :

Les besoins pratiques se référant au court terme (maintenant). Ils sont *facilement identifiables* nécessitent en général des réponses *urgentes ou ponctuelles* avant toute autre activité. Ils sont liés aux responsabilités et aux besoins quotidiens. Ils ne changent pas la division existante, répondent aux besoins fondamentaux liés à la division traditionnelle des rôles et des responsabilités. Ces besoins sont liés à la

condition des hommes et des femmes dans la société (bien-être matériel, amélioration des revenus, allègement des tâches, amélioration de la santé et accès aux soins de santé primaires, approvisionnement en eau et en combustible, logement salubre et autres besoins élémentaires).

### Intérêts stratégiques :

Les intérêts stratégiques se référant au **long terme**, nécessitent des stratégies par paliers (petit à petit). Ils ne sont pas facilement identifiables par les concernés et sont plus importants que les besoins pratiques. Les intérêts stratégiques font référence à la position des couches défavorisées de la société, visent à augmenter leur **autonomie**, l'amélioration de leur position sociale, le renforcement de leur capacité de négociation, leur participation et responsabilisation, leur implication dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de leur propre projet socio-économique. La satisfaction de ces besoins entraîne des mutations dans les relations existantes, liées aux rôles, tâches et responsabilités et changements au niveau des institutions et le contrôle accru des femmes ou des hommes sur la vie personnelle et sur la société. Ils se règlent en général par la prise de conscience, la formation, la responsabilisation.

*Les intérêts stratégiques intègrent les questions liées à la formation/information/accessibilité, l'expertise/savoir/savoir être, la participation et le contrôle, la défense des intérêts, le pouvoir de décision, la visibilité et la représentativité, la prise de conscience.*

La définition des différents concepts (genre, sexe, besoins pratiques et intérêts stratégiques) révèle qu'il est important que les besoins de toutes les catégories et couches de personnes soient pris en compte pour un développement harmonieux. Ceci permet alors à chaque catégorie d'exploiter tout son potentiel pour contribuer au développement.

Au sein d'une OPA, il convient de reconnaître les différentes catégories de personnes présentes et de veiller à ne pas créer d'inégalités. Pour ce faire, il faut procéder à une analyse selon le genre qui est l'examen de toute différence de condition, de besoin, de participation, d'accès aux ressources et de développement, de gestion du patrimoine, de pouvoir de décision, et d'image entre les femmes et les hommes par rapport aux rôles qui leur sont assignés en raison de leur sexe.

Cette analyse selon le genre est nécessaire pour prévenir et corriger les inégalités au sein de l'OPA et assurer un accès et un contrôle égal sur les avantages et les bénéfices générés par les interventions de l'organisation.

## Fiche 11 : Séance n°3.2 - Liens entre genre et gouvernance

Fiche de la séance n°3.2 : Liens entre genre et gouvernance	
Titre de la séance : Liens entre genre et gouvernance	
	<b>Durée : 60mn</b>
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants doivent être capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ décrire comment faire un diagnostic selon le genre</li> <li>✓ de présenter les atouts et contraintes de la gouvernance liés au genre</li> <li>✓ faire une analyse de la SWOT de la gouvernance selon le genre)</li> <li>✓ définir des stratégies de promotion du genre dans une organisation</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>L'analyse selon le genre est nécessaire pour développer une perspective genre afin de corriger les inégalités entre hommes et femmes dans une organisation. Pour ce faire, des outils appropriés sont utilisés :</p> <p>Dans le cadre de la gouvernance d'une organisation quelques outils sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ le diagnostic de la prise en compte de l'équité de genre</li> <li>✓ le profil des besoins, ici les besoins stratégiques</li> <li>✓ la participation à la prise de décision</li> </ul> <p>Le diagnostic selon le genre sert de base pour définir les stratégies nécessaires à la correction des inégalités. Elles portent généralement sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des lois ou textes de discrimination positive en faveur de la femme (exemple de la nécessité d'un tiers de femmes dans les organes de l'organisation</li> <li>▪ les activités de formation pour renforcer les capacités /compétences, la confiance en soi, le leadership des femmes, etc...</li> <li>▪ l'amélioration du niveau de budget destiné aux actions en faveur des femmes dans les projets et programmes</li> <li>▪ etc...</li> </ul> <p>Au cours de cette séance, les apprenants répondront aux questions et essayeront de faire le diagnostic de la prise en compte de l'équité genre dans leurs organisations respectives</p>
	<p><b>Evaluation :</b></p> <p>A la fin de cette séance, à travers quelques questions orales, demander à certains apprenants de donner les objectifs et l'utilisation de certains outils d'analyse et les éléments de stratégie de promotion du genre</p>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <p>Texte sur les différents outils d'analyse selon le genre.</p>

## *Support séance 3.2 ; Genre dans la gouvernance des OPA*

### i. Quel lien entre genre et gouvernance dans une OPA ?

Les organisations OPA sont constituées à la fois d'hommes et de femmes. L'organisation est au service de ses membres ; pour ce faire, il faut veiller à un accès égal et équitable aux avantages et aux bénéfices générés par les interventions de l'organisation. Ainsi, pour parvenir à être juste envers tous les membres, il est nécessaire d'être conscient de la diversité au sein de l'organisation et adopter une stratégie qui prenne en compte les intérêts de chacun. Lorsque certains se sentent marginalisés ou brimés, la cohésion est menacée et l'organisation devient fragile. Alors que lorsque chacun est valorisé, on a une OPA plus forte et plus rayonnante. Chacun peut alors donner le meilleur de lui-même en exploitant tout son potentiel.

*« L'absence des points de vue des femmes dans la formation des instruments politiques les plus fondamentaux (...) a assuré le maintien de l'inégalité de genre ».*  
(Banerjee et Oquist 2000)

Quelques inégalités de genre dans la gouvernance :

- Le déséquilibre en matière de genre dans la prise de décisions : les hommes participent le plus à la prise de décisions
- Les femmes ne sont pas traitées comme les hommes au sein des institutions et des processus de gouvernance : même lorsque les femmes se battent pour être dans les instances de prise de décisions, elles sont souvent mises à l'écart lorsqu'il s'agit de prendre les décisions et sont confinées à des domaines moins valorisants. ex : les postes d'ajointes
- Les institutions de gouvernance ne prennent pas en compte la double charge de travail des femmes : L'organisation du travail dans les institutions de gouvernance est souvent rigide, ce qui fait que les femmes ont des difficultés à mener de front leur travail et les responsabilités supplémentaires de soins aux personnes que l'on attend souvent qu'elles assument
- Les politiques de gouvernance ne luttent pas contre les inégalités de genre et ne prennent pas en compte les besoins différents des hommes et des femmes : à cause de cette indifférence, les politiques de gouvernance ne tiennent pas compte des besoins spécifiques des uns et des autres
- Une responsabilité institutionnelle faible quant à l'égalité de genre et aux droits des femmes ; des organisations qui n'ont pas pris d'engagement en

faveur de l'égalité ou quand même ces engagements existent-ils ne sont pas respectés dans la pratique

#### Cinq raisons pour tenir compte du genre dans la gouvernance

- ↪ Le genre doit être au cœur de la gouvernance pour qu'elle soit efficace
- ↪ Les femmes ont le droit de participer aux décisions qui affectent leur vie
- ↪ Cela donnera des politiques qui favorisent l'égalité de genre
- ↪ Un moyen de transformer les normes de genre
- ↪ Un moyen de répartir les ressources de façon plus efficace et équitable

Il faut retenir que ne pas intégrer les femmes ou les hommes dans la gouvernance limitera son efficacité parce que les uns et les autres voient les choses avec des perspectives différentes et cette différence constitue une richesse à valoriser. Se contenter d'une perspective fera rater quelque chose à coup sûr et on aurait alors une organisation bancal.

#### ii. Comment assurer l'équité dans la gouvernance d'une OPA ?

Nous savons que dans notre contexte, c'est généralement les hommes qui ont accès aux avantages et bénéficient de l'organisation, ils occupent les postes de responsabilité et donc on peut comprendre que les décisions leur soient favorables. C'est pourquoi, il s'agira alors de voir comment les femmes sont intégrées dans l'organisation et comment leurs besoins sont pris en compte.

Pour ce faire, des outils d'analyse peuvent être adaptés aux OPA pour faire l'état des lieux. Il s'agira globalement d'analyser plusieurs niveaux

Niveaux d'analyse	Aspects à analyser/Points d'attention
Les organes de gestion et participation	Représentativité des femmes (quantité et qualité) A-t-on veillé à ce que les capacités des femmes soient renforcées pour apporter une contribution de qualité Participation à la prise de décision Les conditions sont-elles favorables pour qu'elles participent à la prise de décision ? (les femmes participent elles souvent aux réunions ou pas ? Pourquoi ? Les lieux, durée de réunion sont-ils compatibles/favorables ou appropriés aux femmes ?
Les interventions	Qui participe plus aux interventions ? Pourquoi ?

	Qui sont les bénéficiaires des interventions ? Qui bénéficie le plus ? Pourquoi ?
Avantages et bénéfices dont profitent les membres	Qui en profite le plus ? Pourquoi ?

### iii. Outils d'analyse à utiliser

#### Proportion hommes/femmes dans les organes de l'OPA

Organe (ce sont des propositions, c'est à vous d'adapter selon ce qui est en place dans les OPA)	Hommes (%)	Femmes (%)	Observations
Conseil d'administration			Peut-être sont-elles plus nombreuses mais pas aux premiers postes
Direction exécutive			
Equipe de projets			
Administration			
Conclusion			

#### Participation aux réunions

Types de réunions	Hommes	Femmes	Observations
Assemblée générale	++	+ ?	
Session ordinaire du CA			
Sessions extraordinaires CA			
Séance d'élaboration de projets			
Séances d'élaboration du budget			
.....			

#### Outil d'analyse sur les activités/interventions

Types d'activités	Participation		Avantages et bénéfices des interventions	
	Homme	Femme	Homme	Femme
....	+	++		

Ceci est une autre présentation de l'outil d'analyse qualitative de la participation. Le nombre de + pourra déterminer la fréquence de la participation (toujours, parfois, jamais).

*Profil d'accès et de contrôle des ressources de l'OPA (cadre de Havard)*

Objectif : informe sur le degré d'accessibilité et de contrôle de l'utilisation des ressources par les acteurs concernés ; permet d'améliorer l'existant de manière participative et de créer des dynamiques de groupe.

Paramètres	ACCES			CONTROLE		
Acteurs sociaux	HOMMES			FEMMES		
	J	A	Agés	J	A	Agés
<b>Ressources</b>						
Les frais de ...						
Les Documents de...						
<b>Bénéfices</b>						
Renforcement de capacités						
Visites d'échanges						
Les intrants						

## 2.6 Séance 4 : Gestion des changements au sein de l'OPA

Deux sous séances

- ✓ Changements et conséquences
- ✓ Modèle de gestion du changement

### Fiche 12 : Séance n°4.1 - Changements et conséquences

Fiche de la séance n°4.1 : Changements et conséquences	
Titre de la séance : Changements et conséquences	
	Durée : 1h45mn
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ définir la notion de changement ;</li><li>✓ donner les comportements/attitudes des membres face aux changements ;</li><li>✓ donner les comportements du responsable face aux différentes attitudes des membres ;</li><li>✓ expliquer les conditions pour réussir un changement</li></ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Le changement est toute évolution d'une situation caractérisée par une transformation stable dans le temps. Le changement d'une situation est en général le plus souvent lié au changement de mentalités (comportement, manières de faire) et se constate dans la durée.</p> <p>Les changements découlent des innovations qui sont des actions ou des pratiques nouvelles</p> <p>En voulant susciter un changement dans une organisation, on peut se heurter à la résistance de certaines personnes. Car, l'adulte a peur de l'inconnu, de l'incertitude. Face au changement, il a souvent peur du risque. Par contre, face à d'autres changements, il peut se sentir rassuré et se comporter en conséquence. Il est donc alors nécessaire pour un leader d'OPA de connaître les types d'attitudes possibles face à l'introduction d'une</p>

	<p>innovation dans l'espoir d'un changement et d'y faire face en conséquence. Il doit aussi connaître les conditions favorables au changement.</p> <p>Dans cette séquence, les participants sont appelés à faire l'exercice de l'étude de cas sur le changement et participer aux débats en sous-groupe et en plénière</p>
	<p><b>Evaluation</b> : Demander oralement à quelques participants de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ définir la notion de changement,</li> <li>✓ citer les attitudes des gens face au changement</li> <li>✓ citer les comportements d'un responsable face aux différentes attitudes du groupe</li> </ul>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Texte de l'étude de cas</li> <li>✓ Texte sur la notion de changement et ses conséquences</li> </ul>

## *Support séance 4.1 : Texte de l'étude de cas*

### i. **CAS A ETUDIER : Le projet de transformation du lait pour les femmes**

Les femmes membres de l'Organisation passent une bonne partie de la journée à vendre le lait à travers les villages ou sur le bord de la route. Le bureau du conseil d'administration de l'Organisation a pu trouver un financement pour construire une unité de transformation du lait. Avec l'unité de transformation :

- les femmes ne passeront plus leur temps à parcourir à pied les villages pour vendre leur lait car l'unité achètera toute leur production.
- elles disposeront de plus de temps pour s'occuper de leurs maris et de leurs enfants et pourront participer à des programmes de formation.
- avec les formations, les femmes pourront ultérieurement prétendre à des emplois au niveau des ONG comme Animatrices, Monitrices d'alphabétisation, etc... et ainsi avoir plus de revenus
- l'unité achète le lait à 200 Frs/litre au lieu de 100 Frs/litre actuellement pratiqué.

Le CA a convoqué une assemblée générale pour informer les membres de cette « bonne nouvelle ». Mais lors de l'AG, beaucoup de membres, des hommes surtout, sont contre ce projet parce que, selon eux :

- si les femmes gagnent beaucoup d'argent, elles ne respecteront plus leur mari.
- si les femmes, avec leur formation, trouvent des emplois, elles ne s'occuperont plus de leur foyer
- les vaches ne donnent actuellement que 2 litres de lait par jour. La production totale des membres ne sera pas assez importante pour rentabiliser une unité de transformation. Donc avant de construire une unité il faut introduire des races améliorées pour avoir des quantités importantes de lait.

### ii. **TRAVAIL A FAIRE** : Lisez le cas et répondez aux questions ci-dessous :

- que pensez-vous des raisons avancées pour refuser la construction de l'unité de transformation?
- en tant que leaders, comment réagirez-vous face à ceux qui refusent la construction de l'unité de transformation ?

## *Support séance 4.1 : Notion de changement- conséquences et implication pour le leader*

Comme nous l'avons vu dans la séquence sur les organisations, elles évoluent au regard de leur propre exigence de développement mais également sous l'influence de leur environnement en perpétuel changement. Le changement est donc un processus indispensable et inévitable dans la vie des organisations. Sa gestion doit être faite dans le respect des valeurs et principes qui régissent la gouvernance de l'organisation pour sa durabilité. (Éviter le déclin)

En résumé, une organisation qui n'évolue pas, incapable de s'adapter à son environnement, est une organisation qui meurt. Toute organisation est donc condamnée à se transformer pour survivre. Ainsi, à travers l'Histoire, différents modèles organisationnels ont vu le jour, répondant avec plus ou moins de bonheur aux défis qui se présentaient à eux

### **i. Notion de changement**

Le changement est **toute évolution d'une situation caractérisée par une transformation stable dans le temps**. Le changement d'une situation est en général le plus souvent lié au changement de mentalités (comportement, manières de faire) et se constate dans la durée.

Les innovations sont des actions ou des pratiques nouvelles qui visent à susciter un changement. A titre illustratif, une laiterie dans un milieu peut être une innovation qui vise à instaurer une situation de sécurité alimentaire, une amélioration de l'autonomie des femmes, etc. Ainsi les changements attendus sont :

- La formation des femmes d'une organisation paysanne sur le leadership vise à améliorer la situation des femmes dans les organisations par rapport à la prise de décision, à l'accès aux postes de responsabilité, etc.
- Le changement de comportement attendu des femmes est le refus de la passivité et de la fatalité ; l'engagement continu à faire bouger les choses, etc.
- Le changement attendu des hommes est de développer dorénavant des relations horizontales avec les femmes, de favoriser les actions de *rattrapage* (discrimination positive), etc.

- La construction d'un magasin de céréales vise à améliorer la sécurité alimentaire. Le changement attendu est que les membres développent un réflexe de prévoyance
- Malheureusement, les réactions des acteurs face au changement sont très variables

## ii. Différents comportements face au changement.

La perception que l'on se fait du changement dépend de la culture personnelle de chaque membre concerné et de l'aspect qu'il cherche à privilégier. En voulant susciter un changement dans une organisation, on peut se heurter à la résistance de certaines personnes. **Car, l'adulte a peur de l'inconnu, de l'incertitude. Face au changement, il a souvent peur du risque.**

Bien que la résistance ne soit pas toujours négative par rapport au changement, il faut reconnaître qu'elle induit souvent un immobilisme et donc un retard de l'organisation par rapport à l'évolution, au progrès. Fort heureusement, le changement peut, pour d'autres, inspirer par contre une assurance, une confiance ou une opportunité à saisir...

*Le rôle du leader est de susciter le changement et d'influencer les personnes concernées pour qu'elles l'acceptent, qu'elles puissent l'analyser avec lucidité et faire la meilleure option pour son orientation.*

Pour ce faire, le leader doit comprendre que la réaction se fait en trois temps :

- ✓ *Il faut d'abord que les personnes concernées soient sensibles à la question, c'est-à-dire qu'ils « sentent » que c'est vrai, c'est faisable, etc. exemple : les hommes sont sensibles (en majorité) à la condition de la femme...*
- ✓ *Il faut ensuite que les concernés soient conscients de la question, c'est-à-dire qu'ils en appréhendent les enjeux, les défis, etc. Exemple : beaucoup d'hommes ne sont pas conscients de la condition de la femme, ce qui fait qu'ils ne changent pas de comportements vis-à-vis d'elles.*
- ✓ *Il faut enfin que les concernés soient capable de changer, c'est-à-dire qu'ils en aient les moyens (connaissances, savoir-faire, etc.)*

### iii. Comportements du responsable face aux attitudes des membres.

Selon l'attitude constatée, le leader, ici le responsable de l'organisation devra adopter le meilleur comportement du moment pour favoriser de la part des membres la meilleure attitude face au changement.

Tableau 1 : Leader face aux attitudes.

Attitudes	Comportement requis du leader pour un changement	Observations
<u>Réaction négative :</u> Refuse (car a une peur du changement). « Non au changement »	Cerner la cause du refus Comprendre l'origine du refus Trouver des arguments Capables d'évacuer la peur ressentie Négociateur	Il faut toujours essayer de comprendre les raisons de la résistance en vue de la contourner et d'atteindre l'objectif poursuivi.
<u>Réaction négative :</u> Pose des conditionnalités (car a une inquiétude par rapport au changement). « Oui au changement si... »	Ecouter S'assurer que les conditionnalités ne sont pas uniquement pour gagner du temps mais sont sincères Analyser les conditionnalités Négociateur Renforcer les arguments	
<u>Réaction négative :</u> Veut des garanties (car sent une menace par rapport au changement). « Oui au changement mais... »	Ecouter S'assurer que les garanties exigées ne sont pas uniquement pour gagner du temps mais sont sincères. Analyser les garanties Négociateur Renforcer les arguments	
<u>Réaction positive :</u> Prêt à tout accepter sans avoir bien compris. (car a une trop grande assurance ou une confiance aveugle au leader). « Oui, oui, oui. »	Essayer de comprendre les raisons de son adhésion totale sans condition Trop beau pour être vrai, le surveiller Prendre le temps de le persuader	Celui-ci peut être dangereux par la suite, en dépit de son enthousiasme, car n'ayant pas pris le temps d'analyser le projet de changement. En pleine action il peut se rebiffer et vous laisser tomber.
<u>Réaction positive :</u> Adhère au changement. (car a compris les enjeux du changement) « Oui parce que... »	S'appuyer sur lui pour avoir les autres	
<u>Réaction positive :</u> Adhésion opportuniste avec des ambitions cachées. (ne dit pas ce qu'il pense, veut se servir du changement pour autre chose) « oui, c'est le moment ou jamais... »	Ne surtout pas le prendre pour un partenaire acquis Essayer de savoir ses vraies raisons Le surveiller car vous lâchera dès que son objectif personnel sera atteint Prendre le temps de le persuader pour en faire un vrai partenaire	

#### iv. Conditions pour réussir un changement

Le désir de changement doit venir d'un constat bien fait. Le changement ne doit pas se décider sur un coup de tête. Tout changement en implique d'autres et ceux-ci peuvent être appréciés différemment par les concernés. Il est donc important de bien concevoir le processus de changement, de le planifier avec soin et d'essayer de prévoir ses conséquences probables...

Le changement effectué, il faut se donner toute l'énergie nécessaire à son suivi et à son évaluation et ne pas hésiter à programmer d'autres... changements.

Pour notre organisation, il est préférable que le changement vienne de nous-mêmes. Il peut certes être suscité de l'extérieur mais dans ce cas, il doit être approprié par les membres car persuadés de sa pertinence.

## Fiche 13 : Séance n°4.2 - Modèle de gestion du changement

Fiche de la séance n°4.2 : Modèle de gestion du changement	
Titre de la séance : Modèle de gestion du changement	
	<b>Durée :</b> 1h00
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ donner les étapes du modèle de gestion du changement</li> <li>✓ expliquer la démarche à suivre à chaque étape du processus de gestion du changement</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Plusieurs modèles de gestion du changement existent. Ici, c'est un modèle à cinq étapes qui est proposé à cause de sa simplicité. Selon ce modèle, la prise de conscience pour le changement est le point de départ du processus. Conscient du changement, il faut avoir le désir et les informations nécessaires/utiles sur le visage du changement. Des capacités ont également nécessaires pour l'application du changement au quotidien mais également dans le long terme</p> <p>Au cours de la séance sur le modèle de gestion du changement, les participants vont suivre la présentation et poser des questions de compréhension</p>
	<p><b>Evaluation :</b> Demander oralement aux participants de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ citer les différentes étapes du modèle de gestion du changement</li> <li>✓ décrire la démarche à chaque étape du processus</li> </ul>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <p>Support sur le modèle de gestion du changement présenté</p>

## *Support séance 4.2 ; Modèle simple dénommé ADKAR*

Dans une organisation, le responsable / leader est appelé à remettre en cause les processus et donc à opérer des changements au sein de son équipe et même dans l'ensemble de l'organisation quand cela est nécessaire.

Voici les étapes du changement que préconise le modèle **SDCCR (ADKAR)**.

**S – Sensibilisation** : Reconnaître la nécessité du changement.

**D – Désir** : Participer au changement et y adhérer.

**C – Connaissance** : Savoir comment changer et identifier à quoi le changement ressemblera sur le plan des compétences et des comportements.

**C – Capacité** : Appliquer le changement quotidiennement.

**R – Renforcement** : Assurer la durée du changement à long terme

### **i. Etape 1 : La prise de conscience du besoin du changement par tous et toutes.**

- La conscience du besoin pour le changement est la première responsabilité d'un dirigeant qui a choisi de mener le changement.
- La création d'une prise de conscience inclue de partager
  - pourquoi le changement est nécessaire,
  - ce qui a créé un besoin pour le changement,
  - quel est le risque de ne pas changer,
  - et ce qui pourrait arriver si le changement n'est pas accompli.

### **ii. Etape 2 : Créer le désir de participer au changement**

La conscience crée un désir de participer au changement ou de le soutenir.

Le plus grand défi pour un dirigeant est de créer et de démontrer des facteurs motivants et convainquants pour amener les employés à soutenir le changement.

Ceux-ci incluent un Spectrum complet de facteurs qui peuvent influencer les choix d'un employé.

### **iii. Etape 3 : Faire connaître ce qui va changer et comment le changement se fera**

'Quand', 'Quoi', 'Où' et 'Comment' - ceux-ci sont les questions qui expriment une demande de connaissance du « comment changer ».

Cette demande de connaissance inclue de l'entraînement, de la formation, de la communication continue et de l'information précis et accessible.

Cette connaissance est essentielle pour comprendre ce qui change, quel avenir on est en train de construire, comment le changement aura lieu et comment chacun, individuellement puisse s'ajuster au changement.

### **iv. Etape 4 : Relever les capacités nécessaires pour faire face au changement**

Quand le changement a lieu, ce qui suit la connaissance est la capacité d'agir effectivement sur la nouvelle information et de contribuer efficacement à l'environnement changeant. Ceci peut être fait en appliquant des nouvelles compétences et de la nouvelle connaissance à un nouvel outil ou système, en suivant un nouveau procédé ou procédure, ou en adoptant des nouvelles valeurs.

La capacité est l'extension de connaissance dans une action ou un comportement à l'appui de l'état futur du changement.

### **v. Etape 5 : L'encouragement et le renforcement des capacités**

Fournit la reconnaissance et la reconnaissance pour récompenser les efforts réussis dans le cadre du processus de changement.

Ceci peut inclure une expression personnelle de merci pour un travail bien fait ou des célébrations avec toute l'organisation pour fêter l'atteinte d'une certaine étape du changement.

## 2.7 Séance 5 : Processus de prise de décision ou résolution

Deux sous séances

- ✓ Notion et étapes du processus de prise de décision
- ✓ Conditions de succès de la décision de groupe

### Fiche 14 : Séance n°5.1 - Notion et étapes du processus de prise de décision

Fiche de la séance n°5.1 : Notion et étapes du processus de prise de décision	
Titre de la séance : Notion et étapes du processus de prise de décision	
	Durée : 1h00
	<b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables : <ul style="list-style-type: none"><li>✓ De définir la notion de décision</li><li>✓ Citer les étapes et outils du processus décisionnel</li><li>✓ Décrire la démarche à suivre à chaque étape</li></ul>
	<b>Contenu :</b> <p>Gérer, c'est démontrer sa capacité à prendre des décisions. Décider, c'est faire un choix entre plusieurs options, suivant certains critères donnés, en vue de résoudre un problème précis.</p> <p>La décision est le fait d'un acteur qui effectue un choix entre plusieurs solutions susceptibles de résoudre le problème</p> <p>La démarche pour une prise d'une décision réfléchie est communément appelée processus de solution de problème (P.S.P). Ce processus permet d'éviter plusieurs lacunes de gestion,</p> <p>Les étapes sont suivies au cours d'un processus de résolution de problèmes avec des outils précis. Ces différentes étapes sont l'identification du problème, l'analyse des causes du problème, la proposition de solution, l'évaluation et choix de la solution, l'implantation et suivi de la solution.</p> <p>Dans ce processus, sont respectivement utilisés la feuille de relevé, le diagramme de cause à effets/arbre des problèmes, le brainstorming, la technique de priorisation, la technique de planification</p> <p>Au cours de cette séance, les participants vont suivre la présentation et poser des questions de compréhension.</p>

	<p><b>Evaluation</b> : Demander oralement à certains participants de :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ citer quelques étapes du processus décisionnel</li><li>✓ décrire la démarche à chaque étape et les outils et technique recommandés</li></ul>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants</b> :</p> <p>Texte sur les étapes du processus décisionnel et les outils utilisés dans les différentes étapes</p>

## *Support séance 5.1 : Processus de prise de décision ou résolution*

Gérer, c'est démontrer sa capacité à prendre des décisions. Décider, c'est faire un choix entre plusieurs options, suivant certains critères donnés, en vue de résoudre un problème précis

Certains problèmes simples peuvent être solutionnés facilement sans la nécessité d'une démarche rigoureuse. Nous parlons de décisions courantes, généralement répétitives. Mais il existe des décisions plus complexes, d'ordre gestionnaire ou stratégique à caractère non répétitif, liées au fonctionnement et à l'évolution de l'entreprise : gestion de la production, du financement, du personnel, de la commercialisation, etc...Les problèmes liés à cette dernière catégorie de domaines constitue l'objet de la présente unité.

La démarche pour une prise d'une décision réfléchie est communément appelée *processus de solution de problème (P.S.P)*

Ce processus permet d'éviter plusieurs lacunes de gestion, telles que :

- Omettre de recueillir l'information permanent sur le problème donné ;
- Sauter à des conclusions avant d'avoir analysé à fonds le problème donné ;
- Négliger d'examiner l'ensemble des solutions possibles et leur sélection d'après des critères et une démarche stricte :
- Utiliser du personnel plus ou moins qualifié pour résoudre le problème ;
- Manquer de planification dans l'implantation de la solution retenue ;
- Omettre de comparer les résultats de mise en œuvre de la solution aux objectifs visés (évaluer)

### **i. Notion de décision**

#### **Définition**

La décision ne peut être définie indépendamment de la notion de processus décisionnel. Prendre une décision, selon Mintzberg, c'est mettre en œuvre un processus, qui aboutira, in fine, à un choix. Les étapes de ce processus (formalisées par H.Simon et connues sous le modèle IMC) sont les suivantes :

Intelligence du problème : délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération ;

Modélisation: identification et évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables par l'entreprise ;

Choix: élaboration de critères de sélection, hiérarchisation des solutions et choix d'une solution.

La décision est une des dimensions centrales du management des organisations. Certains auteurs, dont Igor Ansoff, ont distingué décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles, selon leurs conséquences sur le devenir de l'organisation.

## ii. Processus de prise de décision

### *La résolution de problèmes rationnelle*

Cette méthode pour résoudre des problèmes et prendre des décisions nécessite une série d'étapes bien définies.

#### **1ère étape. Définissez le problème**

La première des cinq étapes de la résolution de problèmes rationnelle consiste à définir le problème. Cela peut sembler une chose facile à faire mais, souvent, ce qui semble être le problème à première vue n'est qu'une indication d'un problème sous-jacent plus profond. Par exemple, un membre de la famille peut refuser d'assister aux réunions familiales. Bien qu'il semble peut-être que cette personne est difficile, le problème réel peut être que la famille n'y invite pas tous les membres ou qu'elle fonctionne dans un climat d'hostilité. Il est nécessaire de faire des recherches et de dialoguer pour obtenir une définition exacte des problèmes. Plus il y a de personnes qui y participent, plus sont grands l'éventail et la qualité des renseignements découverts. On doit distinguer les renseignements factuels des opinions ou des spéculations. Le problème doit être défini clairement. Le groupe doit ensuite déterminer qui est touché par le problème et qui peut le résoudre. On est tenté de passer à « comment » avant de répondre de façon satisfaisante à « quoi ». Prenez tout le temps nécessaire pour définir le problème avant de passer à l'étape suivante.

## **2e étape. Trouvez des solutions de rechange**

Tous les problèmes ont plus d'une solution bien qu'une seule puisse d'abord vous venir à l'esprit. Dans le cadre du processus décisionnel, on doit accorder suffisamment de temps à la découverte de solutions de rechange. Essayez un remue-méninge. Un remue-méninge consiste à encourager des personnes à trouver le plus de propositions possibles. (Voir la section suivante sur la « Résolution de problèmes créative » pour de plus amples renseignements sur le remue-méninge.) On ne devrait porter aucun jugement sur les propositions faites à cette étape du processus. Comme pour l'étape de la définition de problèmes, plus il y a de personnes qui proposent des solutions de rechange, plus grand est l'éventail des idées qui seront présentées. Il est à espérer que ces personnes modifieront les idées des autres et se fonderont sur celles-ci pour en trouver d'autres.

## **3 e étape. Évaluez les solutions de rechange**

Cette étape nécessite d'évaluer des solutions de rechange et de choisir la meilleure. Mettez beaucoup de soin à évaluer chaque solution de rechange, compte tenu des avantages et des inconvénients de chacune.

Choisissez la solution qui résoudra le problème qui se pose sans créer d'autres problèmes imprévus. Votre évaluation devrait tenir compte à la fois des objectifs de l'entreprise et des intérêts des personnes concernées. Une fois le choix fait, la solution devrait être formulée clairement et communiquée à tous les membres de la famille.

## **4 e étape. Mettez en œuvre la solution**

L'étape suivante consiste à mettre en œuvre la solution. Cela requiert de la sensibilité, étant donné qu'il y aura peut-être de la résistance de la part des personnes qui s'opposeront à la décision ou qui seront touchées par celle-ci. Les personnes responsables de la mise en œuvre devront peut-être élaborer une stratégie pour faire accepter cette solution. Comme pour toute autre étape du processus décisionnel, la participation des personnes concernées améliorera vos chances de succès.

## 5 e étape. Évaluation

Le processus de mise en œuvre doit comporter une méthode visant à recueillir des commentaires pour évaluer la solution que vous avez choisie. Vous devez déterminer si le problème initial a été résolu. Dans certains cas, il peut être conseillé d'effectuer une évaluation continue. La prise de décisions et la résolution de problèmes peuvent provoquer un conflit. Un conflit n'est pas nécessairement mauvais. Il indique que les personnes réfléchissent indépendamment et se préoccupent de ce qui se passe.

Les étapes et outils à utiliser dans un processus de résolution de problèmes sont contenus dans le tableau qui suit :

**Tableau 2 : Etapes et outils du P.S.P**

N°	Etapes	Outils
1	Identification et choix du problème	Feuille de relevé
2	Analyse des causes du problème	Diagramme de cause à Effets/arbre des problèmes
3	Proposition de solution	Brainstorming
4	Évaluation et choix de la solution	Technique de priorisation
5	Implantation et suivi de la solution	Technique de planification

Fiche 15 : Séance n°5.2 - Conditions de succès de la décision de groupe

Fiche de la séance n°5.2 : Conditions de succès de la décision de groupe	
Titre de la séance : Conditions de succès de la décision de groupe	
	Durée : 1h00
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Citer les conditions favorables de la décision de groupe</li> <li>✓ Citer les conditions défavorables à la décision de groupe</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Dans un groupe, il a de moments appropriés pour l'implication de tout le monde dans la démarche de prise de décision suivant les étapes. Il y parfois, le moment est défavorable à cette implication de tout le monde dans le processus décisionnel.</p>
	<p><b>Evaluation :</b> Demander oralement à certains participants de citer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les conditions favorables à l'implication du groupe dans le processus de prise de décision</li> <li>✓ les conditions défavorables à l'implication du groupe dans le processus de prise de décision</li> </ul>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <p>Texte sur les conditions de succès de la décision de groupe</p>

## *Support séance 5.2 : Conditions de succès de la décision de groupe*

L'utilisation du groupe décisionnel comporte de nombreux avantages pour parcourir les différentes étapes de solution de problèmes, de même que pour y faciliter l'instauration de changements. Voyons, plus précisément les circonstances appropriées à l'usage des groupes décisionnels.

### **i. Conditions favorables**

- Une gamme suffisante d'informations est nécessaire pour parvenir à une décision judicieuse.
- La décision concerne une situation caractérisée par une confrontation d'intérêts multiples
- La décision est importante au point qu'il est avantageux d'avoir l'avis de plusieurs personnes ressources
- La décision concerne les activités de deux services au plus
- La participation des personnes touchées par la décision peut augmenter son niveau d'acceptation
- Les employés ou les membres veulent et peuvent contribuer à la prise de décision
- le problème n'est sous la responsabilité de personne.
- lorsqu'on veut profiter de cette participation pour des raisons de perfectionnement (Formation)
- lorsqu'on veut augmenter la créativité pour obtenir une meilleure qualité de décision.
- lorsqu'on veut stimuler la motivation et l'effort collectif
- L'utilisation de groupe décisionnel n'est pas toujours appropriée. Certes, il n'est pas nécessaire de réunir tout le monde tout le temps. le tableau suivant décrit les conditions défavorables à l'utilisation du groupe décisionnel

### **ii. Conditions défavorables**

- une situation d'urgence où la rapidité est essentielle
- une décision banale, évidente, sans importance.
- les personnes qualifiées ne sont pas disponibles ; le manque de temps pour consulter

- les employés préfèrent une décision imposée, n'ont pas l'expertise requise pour mener la discussion de groupe
- une personne a toutes les compétences nécessaires pour décider
- des individus sont plus créatifs seuls ;
- la décision est très pénible ou crée des conflits entre les parties
- le manque d'intérêt, ou tous les participants sont indifférents à la décision
- les règles légales n'offrent pas de latitude ou de souplesse

## 2.8 Séance 6 : Gestion de conflit

Deux sous séances

- ✓ Conflits et caractéristiques
- ✓ Mode de résolution des conflits

### Fiche 16 : Séance n°6.1 - Conflits et caractéristiques

Fiche de la séance n°6.1 : Conflits et caractéristiques	
Titre de la séance : Conflits et caractéristiques	
	<b>Durée :</b> 1h15mn
	<b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Donner la définition de conflit</li> <li>✓ Citer les rôles des conflits</li> <li>✓ Citer les types de conflits</li> <li>✓ Citer les modes de résolution des conflits</li> </ul>
	<b>Contenu :</b> <p>Un conflit, ou situation conflictuelle, est un état d'opposition entre personnes ou entités. Le conflit est chargé d'émotions telles que la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune, le dégoût. Parfois, il peut être fait d'agressivité et de violence.</p> <p>Les conflits font partie de la vie, et notamment de la vie d'une entreprise/organisation. Mal gérés, ils peuvent causer des dégâts importants, tant entre les personnes qu'au niveau de l'organisation elle-même.</p> <p>Les conflits sont de plusieurs types et jouent un certain rôle et dans la communauté.</p> <p>Au cours de cette séance les participants vont suivre le sketch sur le conflit entre deux participants, contribuer aux échanges et poser des questions de compréhension.</p>
	<b>Evaluation :</b> Demander oralement à certains participants : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ la définition de conflit</li> <li>✓ les rôles que jouent les conflits</li> <li>✓ les modes de résolution des conflits</li> </ul>
	<b>Supports à remettre aux apprenants :</b> Texte sur les conflits

## *Support séance 6.1 : Conflit et caractéristiques*

Un conflit existe entre deux entités (individus, groupes, organisations, classes sociales, nations) lorsque les buts, les actions ou les comportements de l'une sont incompatibles avec ceux de l'autre à un moment précis (selon les deux parties ou selon l'une des parties) et cela pendant un temps bien déterminé.

Les conflits font partie de la vie, et notamment de la vie d'une entreprise. Mal gérés, ils peuvent causer des dégâts importants, tant entre les personnes qu'au niveau de l'organisation elle-même. Quant à la productivité et aux aspects financiers, ils sont également souvent impactés lors de tensions relationnelles.

### i. Quels rôles jouent les conflits dans la société ?

Les conflits permettent :

- de **construire des relations plus justes** : Les conflits permettent dans certaines circonstances de faire valoir et progresser les droits de chacun ;
- de **réorganiser les lois et les principes**: en cas de transgression ou de menace de transgression de la loi, ou d'un principe commune, les conflits permettent de les réaffirmer et de les respecter,
- **la fonction de développement** ; Les conflits permettent d'acquérir des expériences et à ce titre favorise le développement des femmes et des hommes qui le vivent s'ils sont positivement gérés.

### ii. Types de conflits

- **Les conflits intra personnels** : un affrontement intérieur chez une personne à propos de choix, de décisions touchant à des projets, des objectifs des questions morales
- **Les conflits interpersonnels** : Ils opposent deux personnes et sont les plus fréquents. Chaque individu possède ses propres référentiels, ses désirs ... la présence d'une autre personne peut déclencher des réactions
- **Les conflits intra groupes** : Ils concernent les personnes qui appartiennent à un même groupe (même appartenance). Il s'agit du même village, même groupe ethnique, même famille, même association, même pays etc.

- **Les conflits intergroupes** : Qui opposent deux ensembles de personnes. Dans ce genre de conflits, les individualités laissent la place au groupe qui met en avant son entité commune.

### iii. Causes des conflits

- **Pour des besoins pratiques** : qui se déroulent autour d'objets précis. Ils sont plus simples à gérer car l'objet est souvent plus vite identifié,
- **D'intérêts stratégiques** : Qui sont relatifs aux questions de pouvoir, de sentiments, d'appartenance. Leur gestion nécessite une analyse plus approfondie (intérêt lié au pouvoir),
- **De valeurs** : Ces genres de conflits se passent autour des systèmes de croyances

Fiche 17 : Séance n°6.2 - Mode de résolution des conflits

Fiche de la séance n°6.2 : Mode de résolution des conflits	
Titre de la séance : Mode de résolution des conflits	
	Durée : 45mn
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De citer les modes de résolution des conflits</li> <li>✓ Décrire la démarche d'analyse des causes par l'arbre à problèmes</li> </ul>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Les modes de résolution sont également nombreux. Il y a l'arbitrage, la médiation et la conciliation. Le principal outil d'analyse des causes des conflits est l'arbre à problèmes</p> <p>Dans cette séance, mes participants vont suivre la présentation et participer aux échanges.</p>
	<p><b>Evaluation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Poser des questions orales aux participants sur les modes de résolution des conflits</li> <li>✓ Demander à quelques participants de décrire la démarche d'analyse des causes des conflits par l'arbre des problèmes</li> </ul>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <p>Texte sur les modes de résolution et la présentation de l'arbre des problèmes</p>

## *Support séance 6.2 : Modes de résolution des conflits*

Qu'une personne soit directement ou non impliquée dans un conflit, différents modes de gestion des conflits peuvent être aujourd'hui mis en œuvre. Cela permet une clarification de la situation, souvent un apaisement des tensions et la possibilité pour les personnes de poursuivre leur collaboration. Les modes de gestions sont :

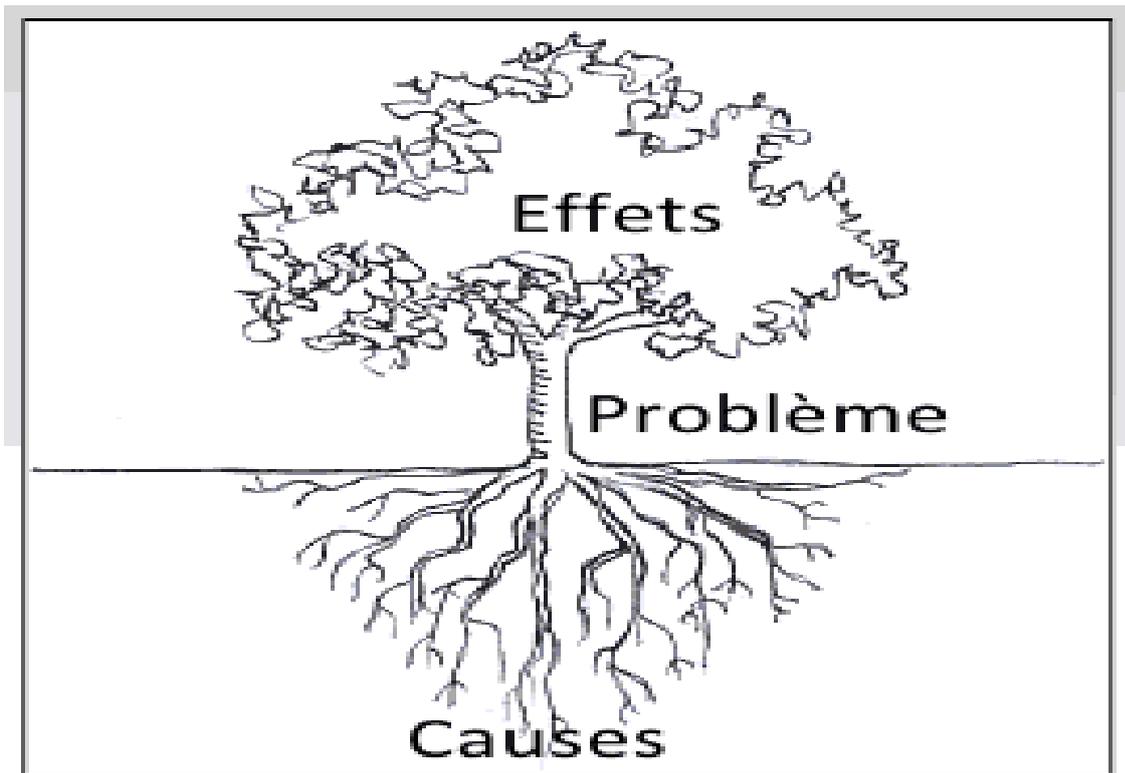
- **L'arbitrage** : c'est le recours à une personne ou à une institution neutre pour prendre une décision à la place des différents acteurs directs en vue de régler un conflit. Tribunal par exemple,
- **La conciliation** : le conciliateur n'a aucun pouvoir de contrainte. Il aide les personnes ou les groupes de personnes en conflit à abaisser la tension et trouver leur solution. Exemples : les accords de « cessez –le feu » signé entre pays,
- **La médiation** : le médiateur ne donne pas l'obligation d'avoir un résultat. Il facilite le dialogue

### *i. Un outil d'analyse des conflits*

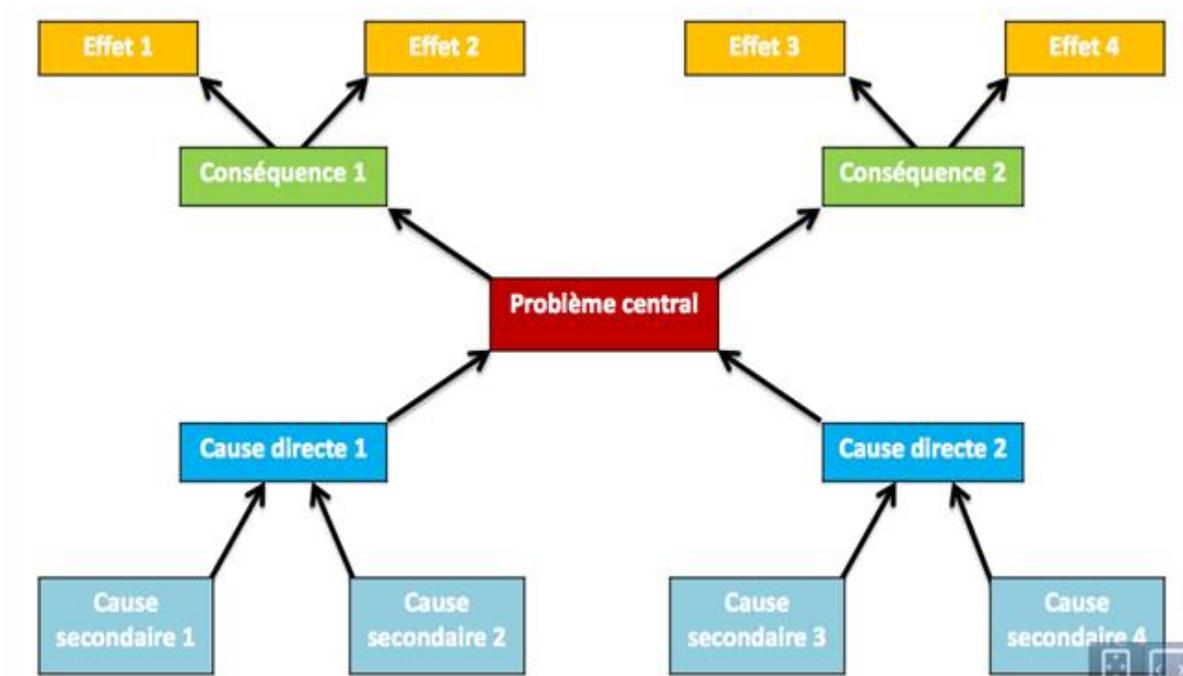
#### Arbre du conflit

A l'instar de l'arbre à problèmes pour analyser globalement les problèmes de développement, l'arbre du conflit permet d'analyser les causes profondes d'un conflit ; Il est utilisé dans la phase de diagnostic d'un conflit pour s'assurer que les causes profondes sont bien définies. Cette analyse permet de prendre des mesures idoines pour gérer les causes et non les conséquences d'un conflit.

## Schéma d'un arbre à problèmes



Exemple : Arbre à problèmes –



### Comment construire l'Arbre à problèmes ?

A partir des causes principales, on peut identifier des causes sous-jacentes « les racines ». En procédant de la même manière pour les effets, on obtient un étage des effets secondaires « les branches » de l'arbre.

Poser la question « Pourquoi ». Chaque réponse à la question ou cause/source devrait être écrite sur une carte et collée sous le conflit mis en analyse (racines).

Aussitôt que les racines sont finies, il faut développer les branches de l'Arbre à problèmes. Chaque branche est un effet ou une conséquence du conflit (problème central) identifié.

En posant la question. : Quelles sont les conséquences de ce conflit ? Un conflit peut avoir diverses conséquences et chaque conséquence ou effet peut avoir différents effets indirects

## 2.9 Séance 7 : Evaluation de la formation

### Fiche 18 : Séance n°7.1 - Synthèse des apprentissages

<b>Fiche de la séance n°7.1 : Synthèse des apprentissages</b>	
Titre de la séance : Synthèse des apprentissages	
	Durée : 30mn
	<b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables : Apprécier leurs progrès individuels.
	<b>Contenu :</b> Le test à l'entrée est repris par les apprenants. Les résultats des deux tests sont comparés et les progrès individuels sont notés  Au cours de cette séance, les apprenants vont faire le test de connaissance.
	<b>Evaluation :</b> Apprécier les résultats comparés des deux tests
	<b>Supports à remettre aux apprenants :</b> Test de connaissance

## Fiche 19 : Séance n°7.2 - Evaluation globale de la formation

Fiche de la séance n°7.2 : Evaluation globale de la formation	
Titre de la séance : Evaluation globale de la formation	
	Durée : 30mn
	<p><b>Objectifs de la séance :</b> A la fin de la séance, les participants seront capables :</p> <p>Apprécier l'atteinte des objectifs et la session à travers la pertinence, le contenu et l'animation de la formation.</p>
	<p><b>Contenu :</b></p> <p>Une évaluation écrite est organisée et les apprenant donnent leurs appréciations sur certains aspects de la formation</p> <p>Au cours de cette séance, les apprenants vont apprécier les aspects relatifs à la session.</p>
	<p><b>Evaluation :</b></p> <p>Apprécier la synthèse des résultats de l'évaluation globale</p>
	<p><b>Supports à remettre aux apprenants :</b></p> <p>Fiche d'évaluation</p>

## Support de formation séance 7.2 : Evaluation de la formation

### Evaluation de Satisfaction

Titre de la formation :	
Dates de la formation :	
Lieu de déroulement :	
Nom et Prénoms du formateur :	
Nom et prénoms de l'apprenant :	
Poste occupé par l'apprenant :	
Contacts de l'apprenant :	

### Préparation de la formation

Cochez une case par ligne

	Pas du tout	En partie	Totalement
Les objectifs de la formation avaient-ils été portés à votre connaissance avant votre arrivée ?			
Avez-vous eu une discussion avec votre hiérarchie concernant cette formation ?			

### Organisation de la formation

Cochez une case par ligne

	Pas du tout	En partie	Totalement
Etes-vous satisfait des modalités relatives au transport et à l'hébergement ?			

Etes-vous satisfait de l'organisation des pause-café et déjeuners ?			
La durée de la formation vous a-t-elle semblé adaptée ?			
L'effectif des apprenants a-t-il favorisé le bon déroulement ?			
L'environnement d'apprentissage (salle, autres lieux de travail, ...) était-il propice à la formation ?			

Déroulement de la formation

*Cochez une case par ligne*

	Pas du tout	En partie	Totalement
Les objectifs pédagogiques ont-ils été présentés clairement et précisément ?			
Le déroulement (séquençage) de la formation a-t-il facilité votre compréhension ?			
Les documents et le matériel utilisé ont-ils favorisé votre apprentissage ?			
Les activités et méthodes pédagogiques utilisées, ont-elles favorisé votre apprentissage ?			
Les évaluations ont-elles permis de mesurer la progression de votre compréhension ?			

Le rythme de la formation était-il ?

Une seule réponse possible

- Adapté
- Trop rapide
- Trop lent

Contenu de la formation

*Cochez une case par ligne*

	Pas du tout	En partie	Totalement
Le contenu de la formation a-t-il répondu à vos besoins ?			
Le programme était-il clair et précis ?			
Le contenu de la formation était-il conforme au programme annoncé ?			
Les exercices et les activités étaient-ils pertinents par rapport à l'objectif de la formation ?			
Les supports de formation sont-ils clairs et utiles ?			

Le Formateur

*Cochez une case par ligne*

	Pas du tout	En partie	Totalement
Le formateur, a-t-il été clair et précis dans ses explications ?			
Le formateur, a-t-il su s'adapter au rythme d'apprentissage des apprenants ?			

Les objectifs pédagogiques de la formation sont-ils atteints ?

*Cochez une case par ligne*

	Pas du tout	En partie	Totalement
OP1 :			
OP2 :			
OP3 :			
OP4 :			

Efficacité de la formation et perspectives

*Cochez une case par ligne*

	Non	Un peu	Beaucoup

Cette formation vous a-t-elle permis d'augmenter votre niveau de connaissance et d'habileté ?			
Vous sentez-vous apte à utiliser les nouvelles capacités acquises au cours de la formation ?			
Les nouvelles capacités acquises, vont-elles être mises en application dès votre retour au travail ?			
Les réalités actuelles de votre poste, vous permettent-elles de disposer de tous les outils de travail nécessaires pour utiliser ce que vous avez appris au cours de cette formation ?			
De quels appuis (institutionnels, matériels, humains) avez-vous besoin pour mettre en pratique dans votre environnement de travail, les capacités acquises au cours de la formation ?			

Quels sont les points forts de cette formation ?

Quels sont les points à améliorer de cette formation

Autres remarques



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,  
DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE  
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

03 B P 2900 Cotonou -Bénin  
Tél. (+229) 21301087  
(+229)21300410  
[maep.infos@gouv.bj](mailto:maep.infos@gouv.bj)  
[www.agriculture.gouv.bj](http://www.agriculture.gouv.bj)

**Enabel** 

Lot A1, Quartier Les Cocotiers  
02 BP 8118 Tél. (+229) 21305937  
[representation.benin@enabel.be](mailto:representation.benin@enabel.be)  
Cotonou-Bénin

Copyright © 2022 MAEP – BENIN All rights reserved.