

# Youth.Net.Works!

Renforcer les organisations de jeunes en tant qu'acteurs du changement dans le secteur agroalimentaire.

Un manuel pour soutenir le développement organisationnel, basé sur des expériences dans l'ouest du Kenya.

## Impression

### Publié par :

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Projet mondial « Rural employment with focus on youth », Frank Bertelmann et  
« Youth Employment in the Agri-food Sector in Weatwen Kenya » Michael Duerr

### Siège social

Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 +36,  
53113 Bonn, Allemagne  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66  
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5,  
65760 Eschborn, Allemagne  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)

### Les auteurs :

Sous la direction de Dr. Eberhard Bauer (consultant) et Prisca Larissa Watko

Avec les contributions de Kenda Mwenja, Evans Asena, Jan Moejes, John Shivisi, Oliver van der Valk, Miriam Kuloba,  
Dennis Ncurai, Peter Sass et David Otieno, Julia Bayer, Daria Hasse

Nous remercions tout particulièrement les responsables et les membres du Bungoma County Youth Visionary Network (BCYVN) - anciennement Bungoma County Youth Agribusiness Organisation (BCYAO), Kakamega County Youth Agripreneurs Association (KCYAA), Siaya County Youth Network (SCYN) - anciennement Siaya County Youth Forum (SCYF) et les gouvernements des comtés partenaires de Bungoma, Kakamega et Siaya.

### Conception et mise en page :

sweetwater visuelle kommunikation, Darmstadt, Allemagne

### Crédits photos/sources :

Toutes les photos ont été fournies par le projet de la GIZ « Youth Employment in the Agri-food Sector in Western Kenya ».

### Liens URL :

Cette publication contient des liens vers les sites web d'autres organisations. Ces liens sont uniquement destinés à améliorer la convivialité et ne constituent en aucun cas une approbation du contenu fourni sur tout autre site web. La responsabilité du contenu de ces sites incombe aux personnes suivantes fournisseur respectif de ce contenu et la GIZ n'accepte aucune responsabilité pour le contenu fourni par des organisations externes.

La GIZ est responsable du contenu de cette publication.

Bonn, Mai 2021

Au nom de  
Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ)



Federal Ministry  
for Economic Cooperation  
and Development

# PREFACE ET REMERCIEMENTS

## **Pourquoi les pays africains ont-ils besoin d'organisations de jeunes fortes dans les secteurs agricole et agroalimentaire ?**

**Aujourd'hui, 1,2 milliard de jeunes âgés de 15 à 24 ans vivent dans le monde et, rien qu'en Afrique, 440 millions de jeunes entreront sur le marché du travail d'ici 2030. [...] Nous sommes convaincus que les jeunes ruraux peuvent être les moteurs de transformations rurales inclusives qui créent des opportunités de développement durable leur offrant des perspectives de vie de qualité adéquate.**

*Initiative du G20 pour l'emploi des jeunes en milieu rural, Déclaration des dirigeants - 2017*

L'emploi des jeunes est apparu comme un défi mondial important pour assurer le développement et la stabilité économiques régionaux. Cependant, les possibilités et les perspectives d'emploi attrayantes pour les jeunes des zones rurales sont rares dans la plupart des économies en développement. Les femmes et les jeunes sont touchés de manière disproportionnée par le sous-emploi ou le chômage, les situations d'emploi précaires et les conditions d'emploi informelles, souvent marquées par l'incertitude, les mauvaises conditions de travail, la charge de travail élevée, la faible productivité et les bas salaires. Ces faits conduisent à l'exode rural pour beaucoup d'entre eux qui espèrent des carrières supposées plus prometteuses dans les centres urbains.

Environ 80 % de la main-d'œuvre rurale tire encore ses revenus du secteur agricole et de l'industrie alimentaire en Afrique subsaharienne. L'agriculture à petite échelle reste la principale source de revenus. Toutefois, le potentiel d'emploi du secteur est loin d'être pleinement exploité.

Le renforcement de l'auto-organisation des jeunes ruraux à la recherche d'un emploi dans le secteur agroalimentaire représente une opportunité sans précédent dans le développement rural. Une organisation de jeunes forte peut fournir des services par et pour les jeunes. Elle peut ainsi donner aux jeunes entrepreneurs les moyens de surmonter les vides institutionnels en créant des structures et des opportunités de partage des connaissances, de collaboration et de mise en réseau des pairs. Les jeunes organisés en organisations commerciales représentatives à la base ou à plus grande échelle ont de meilleures positions de négociation pour les intrants, les services et la mise en marché de leurs produits. Les jeunes, en particulier les jeunes femmes, peuvent bénéficier d'un contact plus efficace avec d'autres jeunes ruraux et avec les organisations des partenaires du développement. En fonction de leurs objectifs et de leur mandat, ils ont plus de chances d'être entendus dans l'élaboration de l'agenda politique pour le développement de la jeunesse rurale.

## Les jeunes « agripreneurs », acteurs du changement pour l'emploi en milieu rural

La production agricole en Afrique devra doubler d'ici à 2050 pour nourrir une population en forte croissance. L'augmentation de la productivité, la diffusion de technologies innovantes et de méthodes agricoles durables sont des conditions préalables pour atteindre cet objectif. Les jeunes sont des acteurs clés pour conduire les processus de changement et de développement. Cependant, les jeunes ruraux n'ont souvent pas pleinement accès aux informations sur les possibilités de gagner un revenu et ont faiblement accès aux ressources nécessaires (connaissances, terres, technologies, capital). En tant que groupe démographique important pour la transformation rurale, ils ont souvent peu d'influence sur les politiques pertinentes régissant le secteur agroalimentaire.

Une approche fréquemment utilisée dans le développement international consiste à soutenir le développement de chaînes de valeur (CV) agricoles qui sont particulièrement attrayantes et rentables pour les jeunes. Les services agricoles le long de ces CV sont souvent faiblement développés et manquent de financement de la part du gouvernement ou du secteur privé (par exemple, les services de vulgarisation). Grâce aux solutions numériques, les jeunes peuvent souvent se regrouper pour combler ces lacunes dans la fourniture de ces services. Les groupes de jeunes sont formés pour obtenir un avantage à court terme ou spécifique (par exemple, l'accès aux intrants agricoles ou à un programme gouvernemental, l'accès à des services financiers adaptés à leurs besoins). Cependant, ces groupes sont généralement faibles en termes de portée, d'échelle et de structures, et ont des mandats et une influence limités dans la sphère publique.

La coopération professionnelle entre jeunes peut être un moyen puissant de surmonter l'insuffisance des offres institutionnelles dans le secteur agroalimentaire et de réaliser des économies d'échelle. Des organisations de jeunes fortes et de plus grande envergure peuvent fournir des services très diversifiés par et pour les jeunes et donner des moyens d'action à leurs collègues entrepreneurs en fournissant des structures et des possibilités de partage des connaissances, de collaboration et de mise en réseau des pairs et en défendant les intérêts des jeunes ruraux dans la sphère publique. En leur permettant de devenir des entités solides et fonctionnelles, on crée des effets de levier pour la transformation des zones rurales.

Ces lignes directrices comprennent des étapes et des méthodes pour le soutien au développement organisationnel (DO) des organisations de jeunes dans le secteur agroalimentaire, dans le but de renforcer leurs structures, systèmes et services autonomes. Dans ce contexte, une organisation de jeunes est définie comme un groupement de jeunes organisé et dirigé par des membres jeunes, poursuivant des objectifs particuliers (par exemple, la promotion de l'agrobusiness pour la génération de revenus et l'emploi, la représentation publique ou politique des jeunes agripreneurs dans une région). Selon le contexte local, il peut s'agir,

par exemple, d'une organisation faîtière de 500 jeunes au sein d'une unité administrative ou régionale ou d'un réseau informel de 5 000 jeunes ayant des structures organisationnelles de base > **VOIR TABLEAU 1 : DEGRE D'AUTO-ORGANISATION DES JEUNES.**



**Il est important de noter que tous les groupements de jeunes ruraux n'ont pas besoin d'être formalisés. Dans certains cas, des groupes d'entraide informels, plus petits, ou des réseaux lâches peuvent servir adéquatement l'objectif de l'autonomisation économique par le groupe. Différents types d'organisations (commerciales, à but non lucratif, associations, groupes d'intérêt, etc.) nécessitent différents types et différents degrés de soutien du DO (« la forme suit la fonction »).**

### Pourquoi nous avons élaboré ce manuel

Ce manuel aborde une solution possible à ce problème de représentation limitée des jeunes ruraux dans le secteur de l'agrobusiness et aux contraintes de leur accès aux informations et aux ressources : Les projets de développement rural peuvent offrir un soutien aux organisations de jeunes en tant que réseaux de pairs, renforcer leurs structures, leur représentation et leur capacité à fournir de meilleurs services à leurs membres et au-delà. En renforçant les organisations représentatives dirigées par des jeunes dans le secteur agroalimentaire et en leur permettant de combler les lacunes dans la prestation de services agricoles et ruraux, les jeunes ciblés bénéficient non seulement d'un meilleur accès aux services, à l'information, à des coûts de transaction plus faibles, à des opportunités d'affaires et d'emploi, mais renforcent leur voix auprès des représentants locaux et nationaux de l'Etat et deviennent des acteurs du changement pour la transformation rurale<sup>1</sup>.

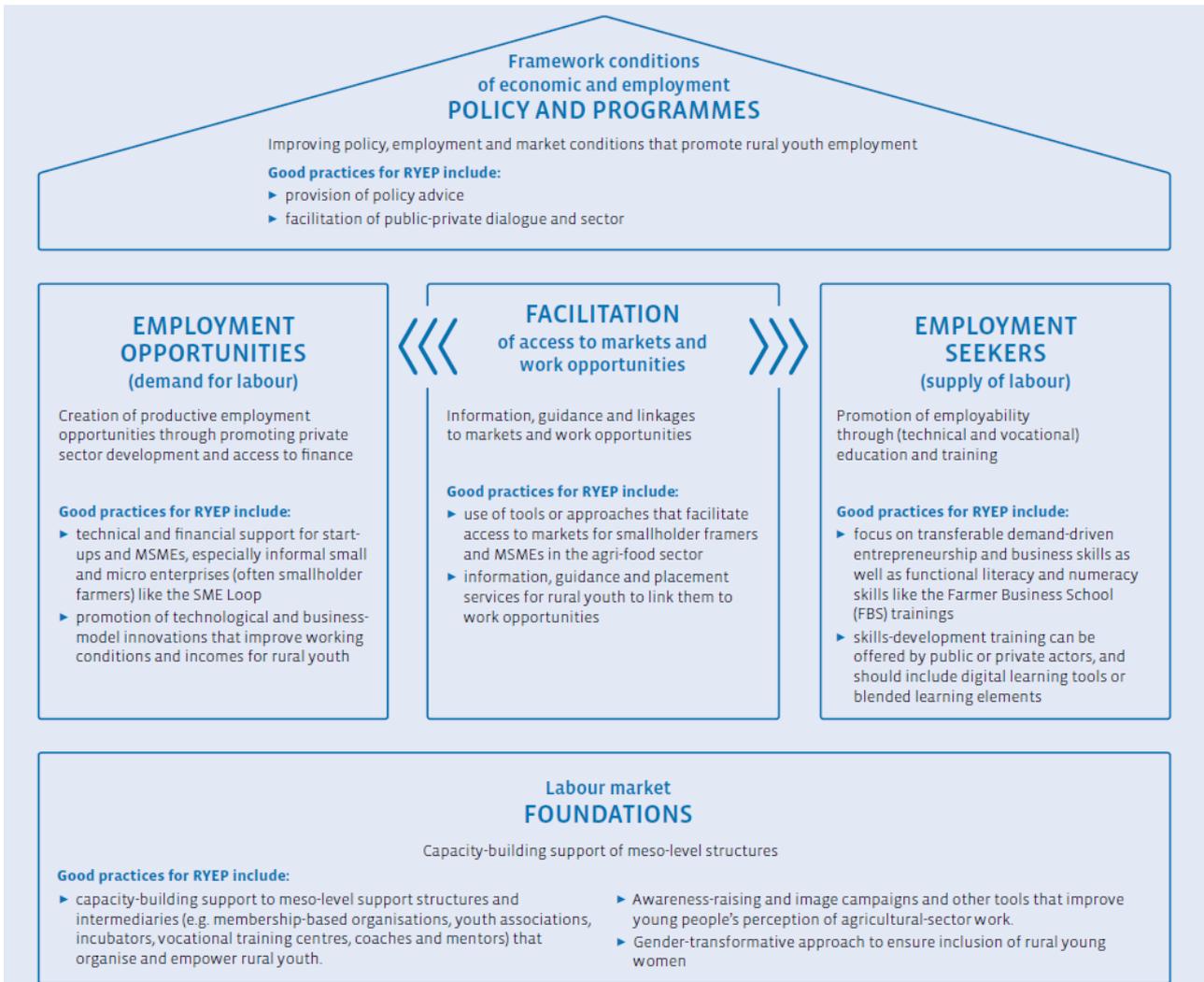
Le renforcement des OPJ constitue donc un élément important de la promotion de l'emploi rural axé sur les jeunes. L'approche intégrée de l'emploi des jeunes en milieu rural > **CONF. FIG. 1** part du principe que le renforcement de la demande de travail et de l'employabilité (offre de travail) est plus efficace lorsqu'il est complété par un soutien au renforcement des capacités au niveau méso. Les organisations de jeunes fondées sur l'adhésion sont un élément important à ce niveau.

Il est important de souligner que le soutien et le DO des OJ doivent toujours être intégrés dans le contexte spécifique du projet ou du secteur. Les projets qui coopèrent avec les OJ peuvent, grâce à leur large mandat et à leur base de membres, identifier rapidement et de manière ciblée les candidats adéquats pour des programmes de formation ou d'incubation. Toutefois, le soutien du DO à lui seul ne suffit généralement pas à créer des opportunités d'emploi pour les jeunes.

<sup>1</sup> La transformation rurale est définie comme un processus de changement dans les zones rurales, qui dépend de nombreux facteurs et dynamiques ; les défis et les opportunités de la transformation rurale découlent des liens entre les zones rurales et urbaines et dépendent de nombreux secteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'agriculture. (Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural, 2020)

L'engagement du secteur privé garantit l'accès de l'organisation aux marchés et la coopération avec les institutions de formation professionnelle et d'éducation peut améliorer l'employabilité des membres. Ainsi, les perspectives et les objectifs de l'OJ partenaire doivent toujours être au centre des préoccupations et le contexte des conditions cadres (un « environnement favorable ») du projet. L'approche intégrée de l'emploi identifie des composantes supplémentaires pertinentes pour améliorer l'emploi des jeunes en milieu rural.

Fig 1 : Approche intégrée adaptée à la promotion de l'emploi des jeunes en milieu rural (RYEP)



Source : GIZ (2020) : QU'EST-CE QUI MARCHE DANS LA PROMOTION DE L'EMPLOI DES JEUNES EN MILIEU RURAL ? Bonnes pratiques et leçons tirées des programmes de la GIZ sur l'emploi des jeunes en milieu rural.

## Comment nous avons développé ce manuel - et comment il peut être utilisé dans le contexte de votre projet.

De nombreux manuels et directives pour le DO<sup>2</sup> et la gestion du changement ont été élaborés dans le passé. Cependant, aucun d'entre eux ne vise à développer les OJ à un stade précoce et dans le secteur agricole spécifiquement. La plupart des manuels se concentrent sur le développement de structures et de processus organisationnels dans des organisations formelles telles que des agences gouvernementales ou non gouvernementales ou des entités privées plus orientées vers les affaires. D'autres se concentrent sur la formation des groupes et des coopératives de petits exploitants agricoles. Ces approches de formation visent à améliorer les structures internes, le pouvoir de négociation des agriculteurs vis-à-vis des commerçants et à échanger des informations et des services pertinents entre les membres du groupe (par exemple, les approches de la GIZ *Cooperative Business School*, *FO Cycle* et *BizFBO*). Le projet global « Emploi dans les zones rurales avec un focus sur la jeunesse » et le projet bilatéral « Emploi des jeunes dans le secteur agroalimentaire au Kenya occidental » ont identifié cette lacune. Le projet global vise à développer des approches innovantes et viables pour promouvoir l'emploi dans les zones rurales, parmi les jeunes. C'est pourquoi il a commandé l'élaboration de ce manuel sur la base de l'expérience de mise en œuvre conjointe.

<sup>2</sup> Le 'Développement Organisationnel' (DO) dans le contexte de ce manuel est défini comme un processus entrepris par les organisations pour améliorer leurs performances en changeant leurs structures, leurs processus de travail, leurs procédures et pour les orienter vers leurs objectifs stratégiques. Les personnes principalement chargées d'initier et de soutenir le processus de DO sont les membres des organisations eux-mêmes. Cependant, les facilitateurs externes tels que les formateurs, les conseillers, les fournisseurs de services de vulgarisation, les fournisseurs de services de développement commercial, etc. améliorent et soutiennent le processus de changement (Private Sector Development in Agriculture (PSDA), 2006).

### **Pourquoi les manuels standards de développement organisationnel ne couvrent pas entièrement la réalité d'une organisation de jeunes.**

1. Les Organisations de Jeunes (OJ) se concentrent sur l'amélioration de la prestation de services internes et sur la mise en réseau et les services externes afin de combler les lacunes institutionnelles dans les zones rurales. Les défis structurels liés à l'accès au financement et aux terres posent des problèmes majeurs à tous les membres, tant au niveau organisationnel qu'individuel. Le manque d'expérience dans la création d'organisations de premier plan n'est que partiellement compensé par l'enthousiasme et l'ouverture aux innovations.
2. Les jeunes membres au niveau de la base attendent des résultats rapides de leur adhésion payante au réseau. Une communication cohérente avec les membres et la gestion des conflits lorsque les attentes ne peuvent être satisfaites rapidement sont cruciales.
3. Dans les organisations dirigées par des jeunes, les élus assument souvent des rôles de direction pour la première fois de leur carrière. Une forte motivation peut entraîner une forte frustration due aux défis bureaucratiques et juridiques, ainsi qu'une forte fluctuation du nombre de membres.
4. Comme ces organisations sont dirigées par des entrepreneurs et/ou trop souvent des demandeurs d'emploi, le taux de rotation est élevé. Le personnel formé ne peut être facilement remplacé.
5. Les hiérarchies sont généralement floues, la dynamique des innovations et des changements de planification est extraordinairement élevée. Le développement sérieux d'une vision commune est donc plus important que les plans à long terme. L'introduction de trop de structures, de processus et de systèmes formels, aux premiers stades d'une organisation, peut tuer le flux dynamique.
6. Selon le contexte politique, les personnes au pouvoir peuvent percevoir comme une menace les organisations de base dirigées par des jeunes qui défendent leurs propres intérêts. L'engagement des parties prenantes et les relations avec les services déconcentrés de l'Etat jouent donc un rôle important pour garantir le succès à long terme de ces organisations.
7. L'intérêt des services déconcentrés de l'Etat et des partenaires du développement pour des organisations bien structurées dirigées par des jeunes est souvent particulièrement fort. D'autres programmes de financement peuvent se chevaucher ou interférer avec le soutien fourni par le DO.

Les lignes directrices et les outils génériques du DO s'appliquent toujours au contexte des organisations de jeunes en zones rurales. Ce manuel met en lumière des exemples pratiques et des défis spécifiques, ainsi que des opportunités concrètes découlant des caractéristiques des organisations de jeunes mentionnées ci-dessus.

Le manuel est basé sur les expériences faites par le projet bilatéral au Kenya qui a soutenu trois OJ rurales dans leur formation, leur croissance et leur plaidoyer depuis 2018. Il s'appuie sur les modèles et théories de DO existants tout en bénéficiant d'expériences pratiques tirées de l'Ouest du Kenya. Par conséquent, ce manuel partage les expériences du terrain du projet, les leçons apprises et les choses à faire et à ne pas faire pour adapter les connaissances et les processus généraux du DO aux besoins des OJ rurales.

## Il n'y a pas de solution unique, mais...

Ce manuel n'est pas un schéma directeur ni une solution universelle, et le DO n'est pas non plus une fin en soi. Cependant, en fonction des besoins de l'OJ ("la forme suit la fonction"), il offre un certain nombre d'étapes et d'outils utiles pour les projets visant à renforcer les OJ rurales de manière systématique, structurée et durable.

Ce manuel est conçu comme un document dynamique. Le voyage de son développement vient juste de commencer, et vos contributions sont très appréciées. En reproduisant le processus de DO présenté et en testant la boîte à outils avec des OJ dans d'autres pays, nous pourrions obtenir de nouvelles idées et compléter les meilleures pratiques existantes.



© GIZ/Prisca Watko :  
Des jeunes leaders participent à un jeu de marketing lors d'une formation en agrobusiness afin d'améliorer la prestation de services de leurs organisations.

**Les raisons d'investir dans les organisations de jeunes :** Alors que le secteur agroalimentaire est sous pression pour produire davantage de nourriture pour la population croissante, les jeunes des zones rurales ne sont pas facilement absorbés par le marché du travail. Ils ont du mal à trouver un emploi attrayant et décent. Dans de nombreux cas, cela conduit à l'exode rural. Pour devenir des agripreneurs indépendants performants, surmonter les lacunes institutionnelles, les inefficacités du secteur et exprimer leurs espoirs et leurs aspirations en matière de développement, les jeunes doivent s'organiser efficacement. L'objectif est d'améliorer leurs moyens de subsistance et de s'appuyer sur leurs avantages comparatifs pour contribuer à une transformation du secteur tournée vers l'avenir. La jeunesse organisée est un point d'entrée efficace pour les interventions de soutien du gouvernement, du secteur privé et des projets.

## Abréviations

ATVET	Agricultural Technical and Vocational Education Training (enseignement technique et professionnel agricole)
BCYAO	Bungoma County Youth Agribusiness Organisation (Organisation agroalimentaire des jeunes du comté de Bungoma)
CBO	Community Based Organisation
CBS	Cooperative Business School
CPC	County Programme Coordinator
DAD	Conseiller en développement
FSP	Projet Sécurité alimentaire par l'amélioration de la productivité agricole dans l'ouest du Kenya
BPA	Bonnes pratiques agricoles
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (Société pour la coopération internationale)
ICTI	Technologie de communication Internet
OIT	Organisation internationale du travail
INGO	Organisation internationale non gouvernementale
IOM	Modèle organisationnel intégré
IT	Internet Technology
KALRO	Kenya Agricultural and Livestock Research Organisation (Organisation de recherche sur l'agriculture et l'élevage)
KCYAA	Kakamega County Youth Agribusiness Association (Association agroalimentaire des jeunes du comté de Kakamega)
KEPHIS	Kenya Plant Health Inspectorate Services (Services d'inspection phytosanitaire du Kenya)
KES	Kenyan Shilling
MDF	Fondation pour la gestion du développement
MoU	Mémoire d'accord
NGON	Organisation non gouvernementale
OD	Développement organisationnel
OJ	Organisation de jeunes
PR	Relations publiques
PSDA	Private Sector Development in Agriculture (ancien projet de la GIZ au Kenya)
SCYF	Siaya County Youth Forum
SWOT	Forces et Faiblesses, Opportunités et Menaces
ToR	Termes de référence
USAID	Agence américaine pour le développement international
VC	Chaîne de valeurs

## Table des matières

<b>Impression .....</b>	<b>2</b>
<b>Préface et remerciements .....</b>	<b>3</b>
Abréviations .....	11
Table des matières .....	12
Liste des tableaux .....	13
Liste des figures.....	13
<b>0. Introduction à ce manuel.....</b>	<b>14</b>
0.1. Qui pourrait utiliser ce manuel ? .....	15
0.2. La structure de ce manuel.....	15
0.3. Comment utiliser ce manuel.....	21
<b>1. Processus initiaux de soutien au développement organisationnel.....</b>	<b>23</b>
1.1. Analyse de la situation .....	24
1.2. Sensibilisation et mobilisation .....	28
1.3. Devenir opérationnel et établir un partenariat avec les OJ.....	33
<b>2. Analyse des organisations de jeunes.....</b>	<b>36</b>
2.1. Analyse des informations et des documents institutionnels et discussions avec les personnes ressources .....	39
2.2. Analyse SWOT .....	40
2.3. Analyse organisationnelle approfondie et priorités initiales en matière de développement organisationnel .....	44
2.4. Consolidation, échange d'expériences et plans de travail initiaux pour le développement organisationnel .....	48
<b>3. Relier les organisations de jeunes aux parties prenantes concernées</b>	<b>51</b>
<b>4. Mesures de soutien.....</b>	<b>57</b>
4.1. Détermination ou révision de la forme juridique et de la structure organisationnelle .....	61
4.2. Planification stratégique et planification du travail.....	67
4.3. Manuel opérationnel .....	70
4.4. Communication et visibilité.....	71
4.5. Résolution des conflits et genre .....	75
4.6. Détailler les opportunités commerciales et affiner la prestation de services (internes).....	78
<b>5. Évaluation initiale des mesures de développement organisationnel et prochaines étapes pour l'apprentissage organisationnel.....</b>	<b>85</b>
Liste des documents et références .....	88
<b>Annexes.....</b>	<b>89</b>

Annexe 1 : Questions directrices pour l'analyse SWOT .....	90
Annexe 2 : Hypothèses de l'analyse SWOT au Kenya.....	92
Annexe 3 : Aide au calcul des coûts pour l'analyse de la situation .....	94
Annexe 4 : Ordres du jour des ateliers.....	95
Annexe 5 : Modèle de développement organisationnel intégré .....	106
Annexe 6 : Modèle organisationnel intégré Questions pour l'analyse organisationnelle .....	108
Annexe 7 : La méthodologie du World Café.....	113
Annexe 8 : Formats pour la collecte d'informations pertinentes .....	114
Annexe 9 : Termes de référence pour les départements de l'Association Agribusiness des jeunes du comté de Kakamega. ....	116
Annexe 10 : Plan stratégique (5 ans) de l'organisation agrobusiness des jeunes du comté de Bungoma.....	117
Annexe 11 : Plan de travail annuel 2020, Organisation agrobusiness des jeunes du comté de Bungoma.....	121
Annexe 12 : Projet de mise en page du manuel opérationnel .....	122
Annexe 13 : Projet de mise en page du site web .....	124
Annexe 14 : Évaluation rapide des besoins en capacités des prestataires de services internes .....	125
Annexe 15 : Directives d'entretien pour l'évaluation des organisations de jeunes .....	126

#### Liste des tableaux

Tab 1 : Degrés d'auto-organisation chez les jeunes .....	16
Tab 2 : Avantages et inconvénients des formes d'enregistrement légal au Kenya .....	63
Tab 3 : Programme possible d'un atelier de sensibilisation à la résolution des conflits et à l'égalité des sexes .....	76

#### Liste des figures

Fig 1 : Approche intégrée adaptée à la promotion de l'emploi des jeunes en milieu rural (RYEP) .....	7
Fig 2 : Aperçu du processus de DO.....	21
Fig 3 : Temps requis pour le processus de sensibilisation.....	30
Fig 4 : Composantes du soutien initial du DO au Kenya occidental .....	59

# 0. INTRODUCTION A CE MANUEL

## 0.1. Qui pourrait utiliser ce manuel ?

*Votre projet cherche-t-il un point d'entrée pour responsabiliser les jeunes ruraux dans le secteur agroalimentaire d'une manière systématique, structurée et durable ? Êtes-vous un facilitateur ou un formateur en DO à la recherche d'outils et d'idées pour cibler particulièrement les jeunes ?*

Ce manuel est destiné aux lecteurs intéressés par la promotion de l'auto-organisation et de la collaboration entre les jeunes ruraux pour améliorer durablement leur accès à l'information, aux services, aux innovations, aux économies d'échelle et aux opportunités d'emploi dans le secteur agroalimentaire. Il vise à ouvrir les portes et les esprits en fournissant un premier aperçu de l'échelle, des besoins en capacités, des ressources et des activités requises pour un soutien efficace en termes de coûts et de temps au DO. Il fournit une boîte à outils et des conseils pratiques basés sur les expériences du projet de l'Ouest du Kenya pour aider d'autres équipes de projet et les formateurs et facilitateurs du DO qui veulent reproduire un tel processus de soutien de manière allégée. En tant que tel, il reprend certaines bases qui peuvent être évidentes pour les experts en DO expérimentés, mais qui sont toujours utiles pour soutenir les OJ dans un contexte de projet, pour les facilitateurs locaux ou même pour les membres exécutifs des OJ eux-mêmes.

## 0.2. La structure de ce manuel

Ce manuel vous guide à travers les défis et les étapes communes du soutien aux jeunes dans le secteur de l'agrobusiness. Il couvre les processus d'établissement d'un premier contact avec les jeunes leaders, d'établissement d'un partenariat à long terme et, enfin, d'aide à l'analyse et à la définition du "modèle commercial et de service" de l'organisation de jeunes. Il aide à construire leurs structures, leurs systèmes et leurs services, et à établir une voie pour un développement et une croissance continus - au-delà de la période de soutien du projet.



*"Je pense que les trois étapes les plus importantes [du processus de développement opérationnel] ont été l'élaboration d'un **manuel opérationnel** et la **formation initiale**, puis la prestation de services et la cartographie de la chaîne de valeur. Ces deux dernières étapes sont importantes pour que nos partenaires sachent quel type de services nous offrons en tant qu'organisation de jeunes et pour que nous sachions sur quelles chaînes de valeur clés nous pouvons travailler pour créer des emplois pour notre peuple".*

*Témoignage, Président d'une organisation de jeunes dans l'ouest du Kenya*

Table 1: Degrés d'auto-organisation chez les jeunes

- Comme les **objectifs et les avantages d'être (plus) organisé en tant que jeune sont très divers**, il en va de même pour les différentes formes d'organisations et les formes juridiques. Selon le principe "**la forme suit les fonctions**", différents "types" de groupements de jeunes peuvent être distingués et caractérisés - de l'informel au formel et **du commercial au revendicatif**.
- Pour certains groupes, **un réseau informel** (ou même un groupe Facebook ou WhatsApp) **pourrait être la forme la plus appropriée pour** échanger des informations sur les opportunités d'affaires, de marché ou d'emploi. Même un grand nombre de petits sous-groupes peuvent être "connectés" par le biais d'un tel réseau.
- D'autre part, le **fait d'être formalisé présente souvent un certain nombre d'avantages** - pouvoir **offrir des services (plus complexes)** aux membres ou aux clients externes, pouvoir **percevoir des revenus (à but lucratif ou non)** ou avoir un **mandat pour "représenter la voix des jeunes"** auprès d'autres parties prenantes, dans le dialogue public-privé, etc. en tant que membre ou même en tant qu'organisation faitière.
- Mais **pour toutes les formes d'organisations, les étapes de base du DO** (analyse du contexte, définition claire des objectifs et des avantages, des activités et des services et de la forme institutionnelle appropriée) **sont très similaires**, même si elles **diffèrent toujours en "profondeur et en complexité" selon les** ressources investies et les risques associés. Dans tous les cas, un **engagement et une appropriation élevés**, ainsi qu'une **orientation vers les membres/clients**, **sont** des conditions préalables au succès.

### Mais par où commencer ?

Souvent, les structures organisationnelles des jeunes en milieu rural sont fragmentées. Bien que les OJ puissent être regroupées de manière assez différente et varient dans leurs objectifs, leurs mandats et leur enregistrement légal > **VOIR TABLEAU 1** deux scénarios initiaux peuvent être distingués au début du soutien OD de votre projet :



**Scénario 1 :** les organisations de jeunes n'existent pas encore dans la région, ou seulement sous la forme de groupes de jeunes informels, mais il existe un fort besoin et une volonté d'auto-organisation et de formalisation progressive à plus grande échelle.



**Scénario 2 :** les OJ existent déjà et recherchent des partenariats pour renforcer la croissance de l'organisation.

La séquence de soutien du DO pour les deux scénarios diffère légèrement

> **COMPAREZ LA FIG. 2 :**

Grâce à l'analyse de la situation, une équipe de projet découvre quel scénario (scénario 1 ou scénario 2) constitue le point de départ de son soutien. (Scénario 1 ou Scénario 2) constitue le point de départ de son soutien.

Si les jeunes sont déjà organisés et qu'une organisation de jeunes exprime son intérêt à former un partenariat pour améliorer sa croissance organisationnelle, le soutien du DO sera aligné sur le mandat et l'objectif de l'organisation Scénario 2. Grâce à une analyse organisationnelle approfondie, suite à l'analyse initiale de la situation, les structures internes, les processus, les systèmes et la proposition de valeur aux membres et aux parties prenantes de l'organisation peuvent être évalués et développés.

S'il n'existe pas d'organisation formalisée ou de réseaux solides dirigés par des jeunes, mais qu'un besoin et une volonté d'auto-organisation pour surmonter les obstacles structurels dans le secteur agroalimentaire se manifestent Scénario 1, l'équipe du projet peut sensibiliser la communauté et mobiliser les jeunes leaders en coordination avec les autorités locales. Un délai plus long d'analyse et de développement d'un modèle organisationnel solide peut servir à construire une organisation ou un réseau à partir de zéro. Pendant cette période, le projet apporte son soutien à l'organisation de jeunes nouvellement créée pour qu'elle devienne opérationnelle et établit un partenariat au niveau des yeux. Dans ce cas, l'analyse organisationnelle vise plutôt l'idéation et la formation que l'analyse des structures, systèmes, processus et services organisationnels.

Dans le Scénario 1 et le Scénario 2, la mise en réseau précoce avec les parties prenantes est essentielle pour soutenir l'ancrage du DO dans l'environnement du service. Dans notre exemple au Kenya, l'analyse organisationnelle et l'engagement des parties prenantes ont été suivis d'une phase pilote de six mois pour le soutien du DO. Cette phase permet aux OJ de commencer à fournir des services complets et bien structurés aux membres et aux autres agripreneurs. Elle est particulièrement importante pour renforcer et stabiliser leur modèle d'affaires et de revenus étape par étape. Après cette phase pilote, les activités de soutien au DO ont été évaluées avant d'initier la prochaine boucle itérative de soutien au DO en fonction des besoins émergents. En fonction de la conception, de la portée et du contexte du projet, le soutien du DO et le développement de l'organisation peuvent durer de six mois à plusieurs années.



Il est important de noter que le soutien du DO à une jeune organisation est toujours un processus long et complexe qui nécessite l'engagement et l'appropriation des responsables, des membres et du projet de soutien. Dans le Scénario 1, le soutien à l'auto-organisation et à la formalisation ne doit être fourni par le projet que si un engagement à long terme est prévu et si une stratégie de sortie fait partie du plan de mise en œuvre et de la communication. Les groupes de jeunes ne doivent pas être « poussés » à créer une nouvelle organisation ou à se formaliser sans avoir une « raison d'être » claire et un modèle viable pour leur organisation et leur statut juridique.

Lors de la conception des mesures de soutien, il est important de prendre en compte le fait que les gouvernements locaux et les partenaires de développement sont souvent particulièrement intéressés par des organisations bien structurées et dirigées par des jeunes, car ils représentent un groupe démographique clé. D'autres programmes (de financement) peuvent se chevaucher avec le soutien des OD fourni par le projet. Un partenariat solide et réciproque avec le DO et une bonne coordination avec les parties prenantes concernées sont donc importants pour soutenir efficacement les DO et devenir des partenaires de confiance qui les aident à se développer au profit de leurs membres et de leurs communautés.

### En quoi consiste le manuel ?

Ce manuel est structuré en **quatre parties principales d'un cycle de DO** : Le **chapitre 1** présente comment initier le processus de soutien aux jeunes et aux organisations de jeunes dans un contexte donné. Le **chapitre 2** décrit comment analyser les organisations de jeunes ou leur modèle institutionnel. Le **chapitre 3** présente comment les renforcer dans leur mise en réseau et leur collaboration, et enfin, le **chapitre 4** décrit les manières possibles de soutenir les OJ avec un soutien de DO ciblé et axé sur la demande > **POUR UN APERÇU DES ETAPES, COMPAREZ LA FIG. 2.**

Le **chapitre 5** décrit ensuite comment les projets peuvent évaluer les résultats et le niveau de satisfaction des représentants des OJ avec le soutien du DO. Il donne une perspective sur la manière de suivre les progrès de développement d'une organisation et d'utiliser les résultats pour l'apprentissage organisationnel, bouclant ainsi la boucle du processus du DO.

Chaque chapitre est structuré de la même manière, commençant par les objectifs de chaque étape, indiquant un délai approximatif pour mener les activités, suivi d'une description de la méthodologie, des ressources nécessaires et des résultats attendus. Dans l'**annexe** de ce manuel, vous trouverez des informations supplémentaires et des modèles liés aux différents chapitres.

### Chapitre 1 : Processus initiaux de soutien au développement organisationnel



- La condition préalable pour soutenir l'auto-organisation des jeunes ruraux est de partager un intérêt et une vision communs. Alors que certains projets ciblent une organisation de jeunes existante, dans d'autres contextes, il peut être nécessaire que les jeunes (groupes) s'organisent d'abord eux-mêmes et forment un réseau ou une organisation.
- Le **chapitre 1** présente des suggestions pour une analyse de la situation (**chapitre 1.1**) et des activités de sensibilisation et de mobilisation (**chapitre 1.2**), suivies de conseils pratiques sur la manière de construire un partenariat à long terme avec les OJ (**chapitre 1.3**).

### Chapitre 2 : Analyse des organisations de jeunes



- Une fois qu'une organisation de jeunes existante, un groupe ou un réseau engagé est identifié, une analyse approfondie de la structure ou du modèle organisationnel doit être menée pour informer le soutien ultérieur du DO. L'approche suivante est recommandée pour introduire l'OJ dans le processus du DO :
- Après la recherche documentaire et les entretiens avec les personnes ressources (**chapitre 2.1**), une analyse des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT) des OJ peut être réalisée (**chapitre 2.2**).
- Cette analyse est suivie d'une analyse de leurs visions et stratégies en tant qu'organisation, y compris leur modèle de service et d'entreprise (potentiel), ou toute autre proposition de valeur spécifique aux membres (**chapitre 2.3**).
- Cette analyse aboutira à un plan de travail initial du DO (**chapitre 2.4**) qui servira de base à une phase pilote de soutien au DO. Les procédures et méthodologies appliquées sont décrites dans le **chapitre 2**.

### Chapitre 3 : Relier les organisations de jeunes aux parties prenantes pertinentes (engagement des parties prenantes)



- Les services agro-industriels internes fournis par les membres de l'organisation à d'autres membres et le développement de services aux clients externes (gouvernementaux ou non gouvernementaux) sont essentiels à la pertinence et au succès des organisations basées sur les membres.
- Une réflexion critique sur un "modèle d'entreprise" solide et la mise en relation des OJ avec des parties prenantes pertinentes pour des partenariats stratégiques au sein de leur écosystème est une condition préalable à un soutien efficace. Les procédures et méthodes sont décrites au **chapitre 3**.

### Chapitre 4 : Mesures de soutien au développement organisationnel



- L'analyse organisationnelle a conduit à un plan de travail initial du DO (**Chapitre 2.4**) qui décrit les étapes du DO identifiées par l'OJ comme étant les plus urgentes.
- Les procédures et méthodes des mesures de soutien du DO qui sont généralement pertinentes pour les OJ sont décrites au **chapitre 4**.

**Chapitre 5 :  
Évaluation des mesures de  
développement  
organisationnel**



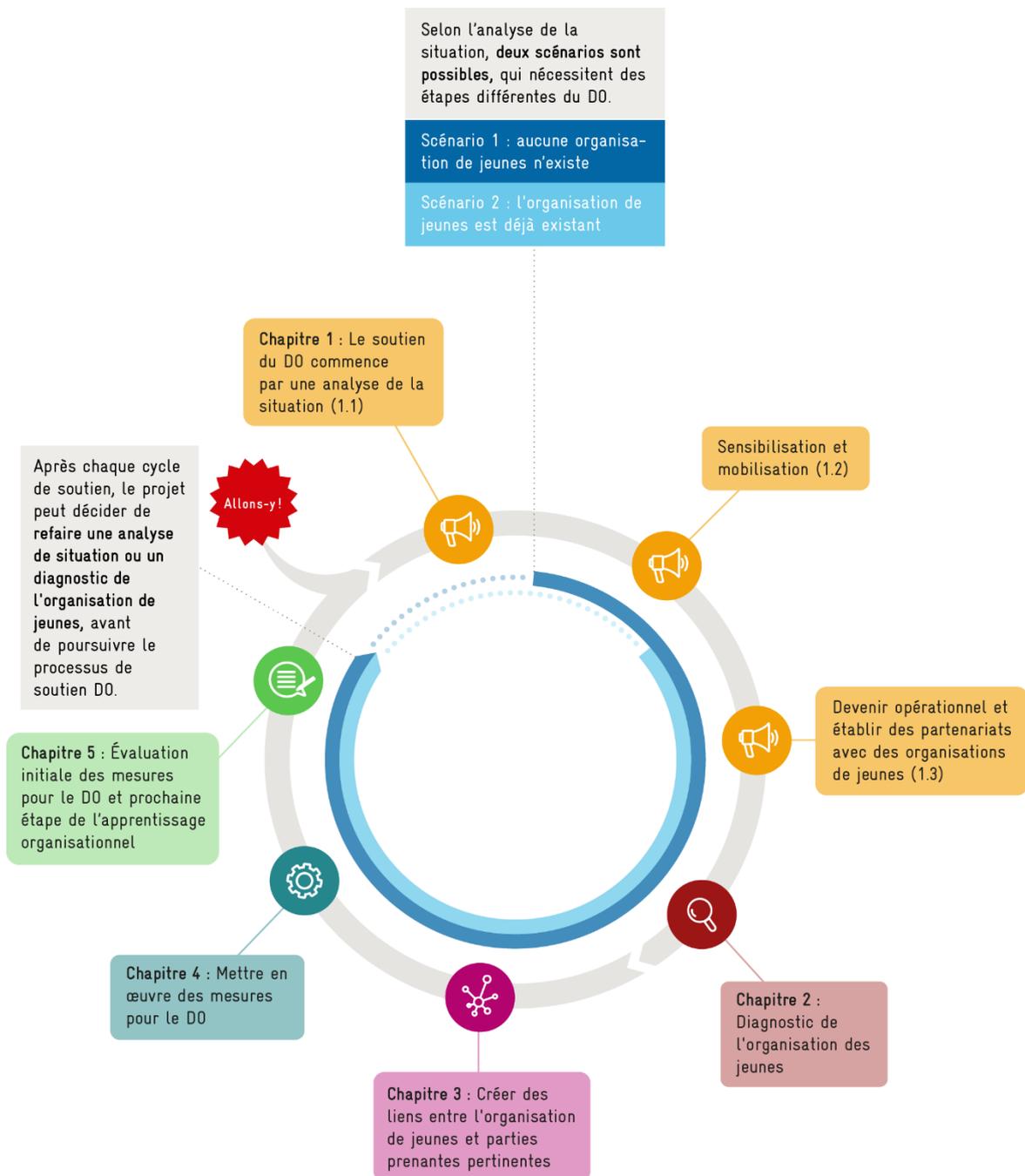
- Après la fourniture du soutien aux DO, il est recommandé de procéder à une évaluation qualitative des résultats et des niveaux de satisfaction à l'égard du soutien, ainsi que de développer un outil réalisable (auto-évaluation) pour mesurer les progrès de développement des DO dans le temps.

### 0.3. Comment utiliser ce manuel

Le manuel fournit une boîte à outils "pratique" pour le soutien du DO aux OJ dans le secteur agroalimentaire. Bien qu'il se base sur les expériences spécifiques et pratiques du projet au Kenya et "dérive et généralise" un ensemble d'outils pratiques, il est nécessaire de noter que ce processus doit être adapté au pays, au contexte culturel et économique spécifique.

La figure ci-dessous montre comment naviguer dans le manuel en fonction du scénario de base que vous avez identifié dans l'analyse de la situation (**Scénario 1** ou **Scénario 2**). Après chaque cycle de soutien, vous pouvez envisager de répéter (certaines parties de) l'analyse organisationnelle dans une certaine mesure afin de réaligner le soutien du DO sur les domaines de soutien en évolution.

Fig 2 : Aperçu du processus de DO



**Ce manuel n'est pas une simple feuille de route mais une boîte à outils :**

Les étapes ne constituent pas une structure rigide mais aident à planifier les mesures de DO. Il n'est pas nécessaire de suivre les quatre étapes, ni de les mettre en œuvre dans un ordre strict. En fonction de l'état d'avancement du processus de développement de l'OJ ou des groupes/réseaux, le projet peut décider de commencer directement par l'analyse organisationnelle. La mise en relation de l'organisation avec les parties prenantes pertinentes ou les mesures de confiance qui renforcent le partenariat avec les OJ peuvent devenir pertinentes à différents stades ou moments du développement. Pour certaines étapes, par exemple une analyse complète du modèle d'entreprise, des outils et des approches supplémentaires comme un canevas de modèle d'entreprise, un plan d'affaires, etc. peuvent être nécessaires.

Les organisations luttent et font face à des défis de croissance à chaque étape de leur cycle de vie. Selon le modèle d'organisation d'Ichak Adizes, ces frictions transitoires sont nécessaires pour atteindre le stade de développement suivant (GIZ 2019d). Les jeunes organisations ont besoin d'un équilibre entre autogestion et flexibilité pour prospérer. Proposer trop de structures, processus et systèmes formalisés dans une jeune organisation peut comporter des risques (financiers) importants et peut limiter ou détruire l'élan entrepreneurial. L'identification des bonnes mesures - à partir de ce kit d'outils ou de ressources supplémentaires - au bon moment est la tâche principale de l'équipe de projet de soutien.

# 1. PROCESSUS INITIAUX DE SOUTIEN AU DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Pour commencer, l'équipe du projet ou un formateur du DO effectue une analyse de la situation (**chapitre 1.1**) pour évaluer le paysage des jeunes dans la région, recenser les organisations, groupes et réseaux actifs, et évaluer leur mandat et leur potentiel de croissance. L'interaction avec ces groupes par le biais de discussions de groupe ou d'ateliers permet de mieux comprendre leurs besoins et aspirations dans le secteur agricole et le contexte du projet. À cette étape, il est important d'informer les groupes de l'objectif de l'étape (ou de l'étude) et d'obtenir leur consentement à participer. Ces premières discussions de groupe jettent les bases d'une collaboration future et servent déjà à sensibiliser les gens.

Souvent, il n'existe pas d'organisations de jeunes à plus grande échelle ayant un mandat de service dans la région du projet **Scénario 1**. Dans ce cas, les représentants des jeunes ruraux peuvent être sensibilisés au potentiel de l'auto-organisation et soutenus dans la formation d'une organisation dirigée par des jeunes ou d'une ramification sectorielle d'un réseau de jeunes existant (**chapitre 1.2**) Dans les deux scénarios, il est important de briser la glace entre les jeunes et l'équipe du projet, de commencer les opérations et de mettre en œuvre des mesures initiales à gains rapides avec des résultats tangibles pour démarrer le soutien du DO du bon pied. Ce processus initial nécessite généralement deux à trois mois, en fonction de la situation initiale et de la profondeur prévue du soutien et des interventions du projet. Pendant la phase initiale de formation de l'OJ, il est crucial de maintenir l'élan, de montrer l'engagement de l'équipe du projet et d'établir un partenariat à long terme avec l'OJ (**chapitre 1.3**).

Si une OJ existant ayant le potentiel et le désir d'améliorer ses processus internes, ses structures et sa prestation de services a été identifié dans le **Scénario 2**, cette étape (**chapitre 1.2**) peut être sautée et l'équipe de projet, avec l'OJ, peut passer directement à l'analyse organisationnelle décrite au **chapitre 2.3**.



**Outil 1**  
Temps alloué :  
3,5 – 7 mois

## 1.1. Analyse de la situation

Pour démarrer le processus de DO, l'équipe du projet ou un formateur en DO soutient et facilite une analyse de la situation en coopération avec les autorités locales afin d'évaluer le paysage des groupes et réseaux de jeunes dans la région, de cartographier les organisations, groupes et réseaux actifs, et d'évaluer leur mandat et leur potentiel de croissance.

### Objectifs

L'analyse de la situation se concentre sur :

- identifier les jeunes leaders, les groupes et les réseaux qui sont motivés pour se réunir et s'organiser afin de réaliser des économies d'échelle et de fournir des services agroalimentaires très demandés (**Scénario 1**) ou identifier les organisations de jeunes existantes (**Scénario 2**), et évaluer leur proposition de valeur (potentielle) aux jeunes agripreneurs et aux autres acteurs du secteur ;
- comprendre le statu quo pour élaborer des mesures de soutien adaptées au contexte et aux groupes cibles (cadre juridique, initiatives similaires, stratégies politiques et bonne volonté)



1 – 2 mois

### Méthodologie

S'il y a peu d'informations et d'interactions préalables avec les jeunes ciblés, il est conseillé de procéder à une analyse de la situation socio-économique, soit par l'équipe de projet, soit par le formateur DO, soit par un consultant formé aux méthodes qualitatives ou quantitatives. Il est recommandé d'adopter une approche mixte, comprenant les éléments suivants :

Une *étude documentaire* qui peut informer la méthodologie des enquêtes sur le terrain. Elle doit prendre en compte les politiques et stratégies sectorielles et intersectorielles axées sur la jeunesse, les recherches et rapports des initiatives d'engagement des jeunes menées par des organisations non gouvernementales, des gouvernements ou des donateurs dans le pays ou la région, ainsi que les statistiques de population et d'emploi généralement disponibles dans le secteur et au-delà.

Dans un deuxième temps, des *entretiens semi-structurés avec des informateurs clés* (leaders de la jeunesse, gardiens de la société, acteurs du secteur privé et fonctionnaires) peuvent compléter les résultats. Les *discussions de groupe* avec les jeunes ruraux peuvent donner un aperçu de leur participation économique et politique dans le secteur. Cela inclut leurs expériences et leur volonté de travailler en groupe et pourrait révéler d'autres questions prévalentes telles que les besoins spécifiques des femmes rurales. En outre, des *outils de collecte de données quantitatives* peuvent être développés pour créer une base de données des groupements, réseaux et organisations de jeunes actifs.

Le choix des enquêteurs et des animateurs des groupes de discussion est crucial, car il peut avoir un impact majeur sur la façon dont le groupe cible partage ouvertement ses informations, ses réflexions et ses idées. Les réponses peuvent être comparées et regroupées autour de questions d'actualité saillantes, ce qui permet à l'équipe de projet de planifier l'étape suivante : la sensibilisation.

## Ressources nécessaires et résultats

Ressources humaines	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel du projet (par exemple, conseillers en développement, DA) ou consultants pour mener à bien les mesures de sensibilisation.</li> <li>• Formé aux méthodes participatives, au coaching, au développement communautaire et/ou à la communication de masse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La portée et le budget dépendent de l'ampleur de la sensibilisation requise.</li> <li>• Facteurs de coût : Ateliers ou conférences, frais de conseil, élaboration de matériel ou de programmes de promotion.</li> </ul>
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation accrue des jeunes ruraux aux avantages de l'auto-organisation.</li> <li>• Idéation de propositions de valeur potentielles des OJ pour les autres jeunes et les autres acteurs du secteur.</li> <li>• Amélioration des connaissances sur les défis et les opportunités des jeunes ruraux dans le secteur agroalimentaire et discussion avec les jeunes.</li> <li>• Renforcement des liens entre les jeunes leaders et les gouvernements locaux</li> </ul>	
Liste de contrôle pour la sensibilisation et la mobilisation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'approche choisie a-t-elle permis une réflexion et une discussion ouverte afin d'informer correctement les jeunes et de les laisser décider par eux-mêmes s'ils veulent se formaliser en une organisation (propriété) ?</li> <li>✓ Les dirigeants communautaires ainsi que les gouvernements locaux ont-ils été efficacement engagés dans le processus (soutien des parties prenantes) ?</li> <li>✓ Les stratégies sectorielles et intersectorielles, les cadres juridiques (par exemple, l'ORGANISATION POUR L'HARMONISATION DU DROIT AFRICAIN DES AFFAIRES (OHADA) en Afrique de l'Ouest) et les politiques pertinentes pour la région du projet ont-ils été pris en compte et discutés avec les jeunes (pertinence sociale et politique) ?</li> <li>✓ D'autres programmes gouvernementaux ou menés par des partenaires de développement ont-ils été consultés pour unifier les efforts et éviter les doublons ou les messages contradictoires à l'intention des jeunes ruraux (do-no-harm) ?</li> </ul>	
Pensez genre !	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est important d'avoir une "lentille" claire sur le genre et de développer une approche inclusive / transformative du genre dès le début. Il est donc crucial de mettre l'accent sur le genre dans l'analyse de la situation et dans l'engagement précoce avec toutes les parties prenantes.</li> <li>• Les deux sexes doivent être également représentés et pris en compte dans les actions de sensibilisation et de mobilisation. Si nécessaire, des ateliers ou des mesures de communication ciblés peuvent être conçus pour s'adresser spécifiquement aux jeunes femmes ou aux jeunes hommes.</li> </ul>	

Un tableau d'aide au calcul des coûts pour l'analyse de la situation est fourni à l'**annexe 3**. L'analyse de la situation est suivie d'une série d'activités de mobilisation et de sensibilisation, qui doivent susciter et évaluer l'intérêt des jeunes et leur motivation intrinsèque à s'organiser.

## 1.2. Sensibilisation et mobilisation

Si une OJ existant a été identifié comme ayant le potentiel et le désir d'améliorer ses processus internes, ses structures et son **Scénario 2** de prestation de services, cette étape peut être largement ignorée.

Si une telle organisation n'existe pas et que le besoin et le désir d'auto-organisation des jeunes agripreneurs se manifestent **Scénario 1**, il est conseillé de mener une série d'activités de dialogue ouvert et de mobilisation pour comprendre le point de vue des jeunes sur les contraintes de l'environnement de service du secteur et pour approfondir leur compréhension des avantages et des défis de l'auto-organisation dans le secteur.

### Objectifs

- Comprendre le point de vue des jeunes sur les contraintes et les potentiels dans l'environnement des services agroalimentaires,
- Sensibiliser les groupes de jeunes et les leaders novateurs de la jeunesse à leur potentiel pour se soutenir et soutenir d'autres jeunes dans l'agrobusiness,
- Sensibiliser les gouvernements locaux et les dirigeants communautaires aux initiatives du projet, et initier un dialogue social entre les jeunes leaders et les principales parties prenantes.



2 semaines – 2 mois

### Méthodologie

La sensibilisation peut être réalisée au mieux par des dialogues communautaires. Ils sont adaptés au contexte et présentent progressivement les jeunes leaders au projet. Le projet stimule leur intérêt et leur motivation intrinsèque - ou en d'autres termes, il mobilise les jeunes pour qu'ils s'organisent en partageant avec d'autres et en apprenant d'eux au cours du processus. Dans le même temps, ces dialogues leur offrent une plateforme pour discuter et réfléchir aux propositions de valeur potentielles qu'une organisation de jeunes peut offrir à d'autres jeunes et au secteur agroalimentaire régional. Une série d'ateliers interactifs avec les jeunes ruraux permettra à l'équipe du projet de favoriser un dialogue social ouvert et de développer le programme de soutien d'une manière participative et basée sur les besoins. En fonction des résultats de l'analyse organisationnelle, le projet décide soit de collaborer avec les organisations de jeunes existantes, soit de soutenir les groupes de jeunes intéressés et les responsables de la jeunesse rurale dans la création d'une nouvelle organisation ou d'un nouveau réseau dirigé par des jeunes. Par conséquent, la sensibilisation peut se faire de différentes manières, en tenant compte des budgets disponibles et des résultats attendus de cette étape.



### **Sensibilisation aux possibilités d'affaires dans le secteur agroalimentaire**

*Nous avons des changements qui ne sont pas seulement partagés mais vus. Nous sommes en mesure de voir de nombreux jeunes évoluer à partir du niveau où ils étaient [...]. Depuis la création de l'organisation, j'ai pu voir l'agriculture comme une entreprise, alors qu'au départ, je le faisais pour le plaisir de le faire, mais aujourd'hui je le fais comme une entreprise qui se développe de jour en jour. La sensibilisation aux opportunités commerciales et à l'agripreneuriat est l'une des principales réalisations résultant du soutien au développement organisationnel.*

*Témoignage, Président d'une organisation de jeunes dans l'ouest du Kenya*

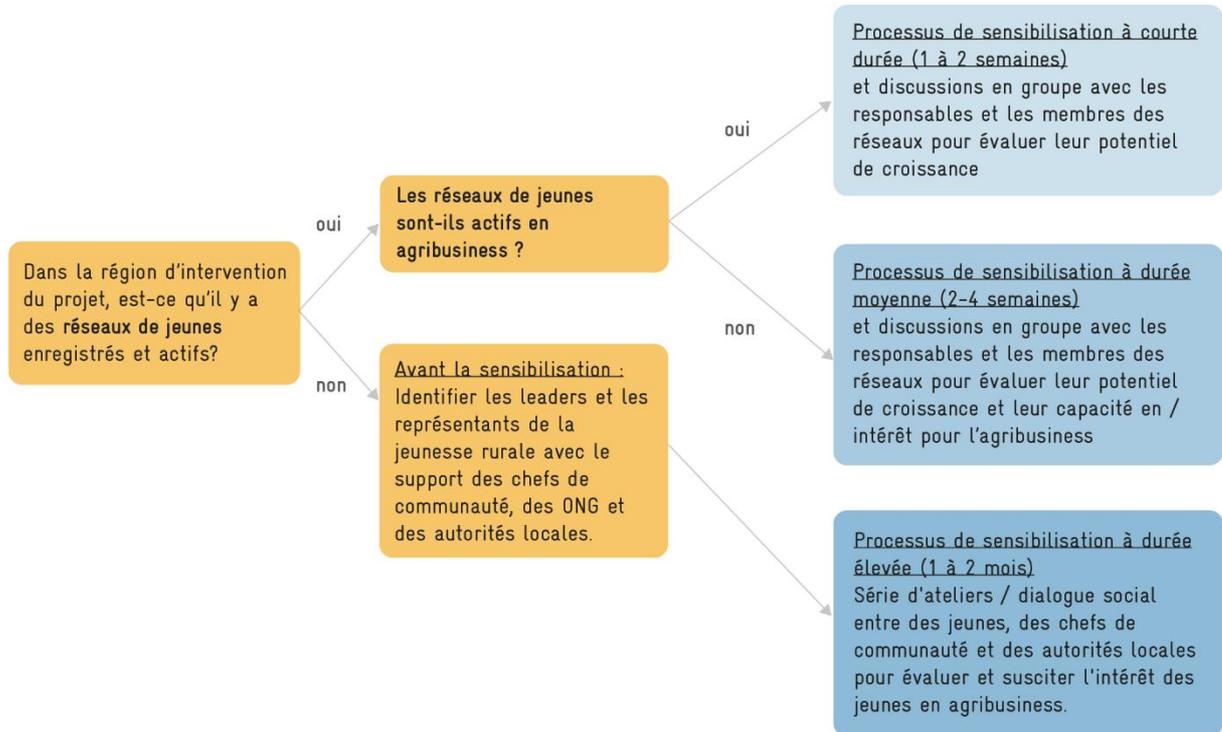
#### **Combien de temps faut-il pour la sensibilisation ?**

Selon qu'il existe ou non des groupes de jeunes ou des organisations de jeunes stables et qu'ils sont ou non actifs dans le secteur agroalimentaire, le temps et l'investissement consacrés à la sensibilisation et à la mobilisation varient

> **COMPARER LA FIG. 3.** Cette étape comprend des ateliers et des réunions à différents niveaux, des échanges informels avec les parties prenantes, l'organisation de conférences et de séminaires pour les jeunes ruraux, voire l'utilisation de communications dans les médias ou de matériel promotionnel. Il est conseillé d'organiser des réunions avec les jeunes ruraux uniquement ainsi que des réunions conjointes avec les partenaires gouvernementaux afin de faciliter les contacts et les échanges entre les deux groupes de parties prenantes.

Des mesures de communication, telles qu'un programme de radio rurale d'accompagnement ou, par exemple, des blogs ou des podcasts adaptés aux jeunes, peuvent être intégrées au processus. Cela permet aux jeunes ruraux d'accéder à de nouvelles sources d'information, telles que les principales stratégies et politiques régionales, nationales ou internationales dans le secteur ou des informations spécifiquement destinées aux jeunes.

Fig 3 : Temps requis pour le processus de sensibilisation



## KENYA

Au Kenya, une étude qualitative approfondie a été menée par une équipe de recherche de l'Université de Nairobi. Cette étude a permis de saisir les structures sous-jacentes de l'auto-organisation des jeunes ruraux par le biais d'entretiens avec des informateurs clés (leaders de la jeunesse, fonctionnaires, secteur privé et gardiens sociaux) et de discussions de groupe mixtes centrées sur les jeunes.

Au cours de ces discussions, une initiative antérieure de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), « Yes Youth Can », a été constamment mise en avant par les jeunes. Au Kenya, des forums de jeunes avaient été créés dans tous les comtés pour promouvoir le rôle et la visibilité des jeunes dans les espaces publics. Peu de ces structures existaient encore des années plus tard. L'une d'entre elles, le Siaya County Youth Forum (SCYF), a été le point de départ de l'engagement de l'équipe du projet auprès des jeunes ruraux.

Un consultant en développement formé au dialogue et à la mobilisation communautaires a mené des discussions ouvertes et des ateliers avec des représentants du SCYF et des leaders de la jeunesse rurale de deux autres comtés, Bungoma et Kakamega. Ces jeunes avaient été identifiés par les responsables de l'agriculture du comté et les leaders communautaires. La série d'ateliers a révélé que les jeunes qui n'étaient pas encore organisés avaient une forte motivation pour formaliser cette forme d'échange entre pairs en formant des organisations faïtières pour l'agrobusiness dans leurs comtés.

Une conférence rurale réunissant 800 jeunes ruraux, représentants nationaux et du comté, soutenue par les « Centres d'innovation verte pour le secteur agroalimentaire » et le projet bilatéral, a donné à SCYF et aux deux organisations faïtières nouvellement formées la plateforme pour présenter leur organisation et leurs visions à un public plus large. En guise de contribution à la validation de la stratégie nationale « Youth in Agribusiness Strategy 2018-2022 », les jeunes leaders ont remis à leurs gouvernements de comté la « Déclaration de la jeunesse de l'Ouest » (BCYAO, KCYAA, SCYF, 2018) précédemment élaborée conjointement. Les temps forts de la conférence ont été diffusés dans les journaux télévisés nationaux et locaux. Par la suite, le projet a aidé les organisations émergentes à rédiger des statuts et à s'enregistrer en tant qu'organisations communautaires (CBO). La Kakamega County Youth in Agribusiness Association (KCYAA) et la Bungoma County Youth Agribusiness Organisation (BCYAO) ont été formées. En outre, le SCYF a initié la formation de plates-formes d'agrobusiness au niveau des sous-comtés après la conférence. Plus d'impressions de la conférence peuvent être trouvées ici :

<https://www.youtube.com/watch?v=Q4CsCI09-Ow>



©GIZ/Stephen Nderitu : Au cours de la Conférence des jeunes de l'Ouest 2018, de jeunes modèles de rôle de l'Ouest du Kenya ont partagé avec leurs pairs comment construire une agro-industrie prospère (à droite). Les dirigeants d'organisations de jeunes ont discuté de leurs demandes et aspirations pour le secteur et ont remis leurs points clés à leurs gouvernements de comté sous la forme d'une « Déclaration de la jeunesse de l'Ouest » (à gauche).

## Ressources nécessaires et résultats

Ressources humaines	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnel du projet (par ex. DA) ou consultants pour mener à bien les mesures de sensibilisation.</li> <li>• Formé aux méthodes participatives, au coaching, au développement communautaire et/ou à la communication de masse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La portée et le budget dépendent de l'ampleur de la sensibilisation requise.</li> <li>• Facteurs de coût : Ateliers ou conférences, frais de conseil, élaboration de matériel ou de programmes de promotion.</li> </ul>
<h3>Résultats</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation accrue des jeunes ruraux aux avantages de l'auto-organisation.</li> <li>• Idéation de propositions de valeur potentielles des OJ pour les autres jeunes et les autres acteurs du secteur.</li> <li>• Amélioration des connaissances sur les défis et les opportunités des jeunes ruraux dans le secteur agroalimentaire et discussion avec les jeunes.</li> <li>• Renforcement des liens entre les jeunes leaders et les gouvernements locaux</li> </ul>	
<h3>Liste de contrôle pour la sensibilisation et la mobilisation</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'approche choisie a-t-elle permis une réflexion et une discussion ouverte afin d'informer les jeunes de manière adéquate et de les laisser décider par eux-mêmes s'ils veulent se formaliser en une organisation (propriété) ?</li> <li>✓ Les dirigeants communautaires ainsi que les gouvernements locaux ont-ils été efficacement engagés dans le processus (soutien des parties prenantes) ?</li> <li>✓ Les stratégies sectorielles et intersectorielles, les cadres juridiques (par exemple, l'ORGANISATION POUR L'HARMONISATION DU DROIT AFRICAIN DES AFFAIRES (OHADA) en Afrique de l'Ouest) et les politiques pertinentes pour la région du projet ont-ils été pris en compte et discutés avec les jeunes (pertinence sociale et politique) ?</li> <li>✓ D'autres programmes gouvernementaux ou menés par des partenaires de développement ont-ils été consultés pour unifier les efforts et éviter les doublons ou les messages contradictoires à l'intention des jeunes ruraux (do-no-harm) ?</li> </ul>	
<h3>Pensez genre ! </h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La phase de prise de conscience et de sensibilisation est particulièrement importante pour mobiliser les jeunes femmes et leur donner les moyens de participer, ainsi que pour sensibiliser toutes les parties prenantes aux besoins spécifiques, mais aussi au potentiel d'une approche inclusive / transformatrice de genre.</li> <li>• Les deux sexes doivent être également représentés et pris en compte dans les actions de sensibilisation et de mobilisation. Si nécessaire, des ateliers ou des mesures de communication ciblés peuvent être conçus pour s'adresser spécifiquement aux jeunes femmes ou aux jeunes hommes.</li> </ul>	

### 1.3. Devenir opérationnel et établir un partenariat avec les OJ

Dans les deux scénarios, **Scénario 1** et **Scénario 2**, il est maintenant temps de devenir opérationnel. Il sera utile d'initier le soutien du DO par des activités à gains rapides, des mesures de confiance et la définition du partenariat à long terme. Cela permet de briser la glace entre le DO et l'équipe de projet et de jeter les bases d'une collaboration solide sur un pied d'égalité.

#### Objectifs

Dès le début du soutien, il est crucial d'aider l'organisation de jeunes à devenir opérationnelle et à maintenir l'élan. Les mesures de renforcement de la confiance aident à clarifier les attentes mutuelles et à montrer l'engagement de l'équipe de projet à construire un partenariat à long terme. Ces mesures peuvent contribuer à créer une atmosphère de compréhension commune et de confiance.



2 – 3 mois

Il est important de noter que des mesures de renforcement de la confiance peuvent être prises tout au long du processus de soutien au DO, mais elles sont essentielles dans les premiers mois pour établir un partenariat solide avec les OJ.

#### Méthodologie

Voici quelques exemples de mesures visant à renforcer la confiance :

- Journées conjointes sur le terrain de l'équipe du projet et des groupes de jeunes, par exemple pour apprendre d'autres fournisseurs de services agricoles établis et qui ont réussi.
  - Élaboration d'un protocole d'accord (MoU) pour définir les pierres angulaires de la coopération par des échanges approfondis et des discussions ouvertes.
  - Mesures de développement des capacités dans les domaines où il est évident dès le départ que le manque de capacités constitue un obstacle important à l'efficacité de l'organisation. Il pourrait s'agir, par exemple, d'une formation pour le comptable s'il n'est pas entièrement formé ou d'une formation avancée en agrobusiness pour les dirigeants de l'OJ qui agissent comme des multiplicateurs et transmettent les connaissances aux membres.
- Aider les organisations de jeunes à obtenir le soutien (financier) nécessaire. Comme la mobilisation de fonds gouvernementaux et autres est souvent très difficile pour une organisation de jeunes au début, le projet peut décider de fournir un soutien financier direct dans une mesure limitée pour permettre aux organisations de jeunes de mener à bien les étapes initiales de leur formation : par exemple, en finançant les réunions et les frais de déplacement des membres ou en diminuant les contributions aux coûts opérationnels (par exemple, le loyer du bureau ou les frais d'abonnement à Internet).
- Permettre aux représentants des organisations de jeunes de participer à des événements d'exposition et à des conférences pertinentes au niveau régional et national. Ces événements aident les organisations de jeunes à se mettre en réseau et à former des partenariats supplémentaires.

## KENYA

Au Kenya, l'établissement d'une relation de compréhension et de confiance a été essentiel dans la phase initiale du soutien aux jeunes :

- L'engagement volontaire des membres fondateurs actifs a été encouragé par une boucle de formation et de coaching en agripreneuriat. Elle a été menée sur plusieurs mois en parallèle avec le soutien du DO. Cette formation avancée s'est inspirée de la boucle de formation et d'accompagnement des PME et s'est basée sur le programme de formation "Améliorez votre entreprise" de l'Organisation internationale du travail (OIT) ainsi que sur l'enseignement technique et professionnel agricole (ATVET) accrédité au niveau national sur l'agripreneuriat. Des sessions de coaching à la ferme ont suivi le cours de formation intense sous forme d'échanges entre pairs modérés sur les bonnes pratiques en matière d'agripreneuriat. Les stagiaires se sont adressés à des parties prenantes susceptibles d'améliorer le développement commercial individuel et organisationnel, telles que des intermédiaires financiers et le Kenya Plant Health Inspectorate Service (KEPHIS), un organisme parapublic qui garantit la qualité des intrants et des produits agricoles. Cela a renforcé la collaboration entre les jeunes leaders au sein d'une même organisation ainsi qu'entre différentes organisations de jeunes et a permis un échange fréquent afin de renforcer le niveau de collaboration et de confiance entre les organisations de jeunes et l'équipe du projet.
- Pour être opérationnels et établir une présence physique, les trois OJ ont reçu un petit budget de fonctionnement pour acheter du matériel de bureau, à condition qu'ils couvrent le loyer du bureau par des activités génératrices de revenus.
- Les représentants des organisations de jeunes ont été encouragés à participer à des foires agricoles ou à des conférences agroalimentaires nationales et régionales. Cette exposition les a aidés à établir des partenariats.
- Les réunions mensuelles du DO entre les PJ et l'équipe du projet ont renforcé la compréhension mutuelle des opérations. La présence physique constante et la réactivité du personnel basé dans le comté, des AD et du personnel national ont constitué un élément important pour instaurer la confiance dans les premiers jours.

Les mesures de renforcement de la confiance sont importantes en temps de crise. Lorsque la pandémie de Covid-19 a atteint le Kenya en mars 2020, le gouvernement a imposé un verrouillage partiel et une interdiction des rassemblements. En conséquence, les activités de sensibilisation se sont arrêtées et les cotisations payées sont tombées à presque zéro pendant plusieurs mois consécutifs. Pendant cette période, l'équipe du projet a augmenté au maximum les contributions aux frais de fonctionnement afin d'assurer la survie des OJ et de démontrer un soutien fiable. Afin d'agir en tant que partenaire consultatif technique fiable et d'acquérir une compréhension commune du partenariat, une équipe désignée était sur le terrain pour soutenir techniquement les OJ dans leurs opérations quotidiennes. L'équipe au Kenya était généralement composée de :

- Un **expert en DO (senior)** en tant que consultant pour effectuer l'analyse organisationnelle et fournir des conseils stratégiques.
- **Facilitateur du DO** en tant que consultant pour diriger la mise en œuvre de la phase pilote du DO en étroite collaboration avec l'équipe du projet.
- **Conseiller** pour la planification et la coordination des activités, la communication au sein de l'équipe, la gestion des contrats, le suivi financier et l'assurance qualité de l'appui au DO.
- **1 DA à court terme et 2 DA à long terme** qui ont guidé le soutien initial au DO et les processus de DO sélectionnés dans la phase pilote dans les trois comtés.
- **3 conseillers techniques nationaux** (coordonnateurs de programme de comté, CPC) possédant de vastes connaissances et une grande expérience professionnelle dans les comtés respectifs et faisant le lien entre le projet, les jeunes et les autres parties prenantes (gouvernementales et non gouvernementales) au niveau du comté.

### Ressources nécessaires et résultats

Ressources humaines	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinateur désigné au sein de l'équipe</li> <li>• Des responsabilités d'équipe assignées pour soutenir les OJ sur place, par exemple un soutien technique par des AD ou des conseillers techniques basés dans la région du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des besoins et du budget : Mesures de développement des capacités, fonds initiaux pour aider les organisations de jeunes à devenir opérationnelles (par exemple, achat de matériel de bureau, subvention des premières réunions de gestion, facilitation des voyages d'exposition pour la mise en réseau ou les visites d'échange avec d'autres organisations de jeunes pour un échange entre pairs).</li> </ul>
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations de jeunes sont en mesure de former des partenariats et de mener les premières opérations et le recrutement.</li> <li>• Une perspective de collaboration à long terme basée sur la confiance et la transparence est créée. Les organisations de jeunes ont compris à quoi ressemblent le soutien et les modalités du futur projet et perçoivent l'équipe du projet comme un partenaire fiable dont la mission est de leur donner les moyens de devenir des organisations autonomes.</li> </ul>	
Liste de contrôle pour devenir opérationnel et établir un partenariat avec les OJ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maintenir un équilibre entre le soutien nécessaire et les dépenses excessives</li> <li>✓ Communiquez votre stratégie de soutien de manière transparente et engagez les OJ dans une planification participative.</li> <li>✓ S'assurer que si des jeunes sont sélectionnés pour bénéficier de mesures de renforcement de la confiance (telles que des formations ou des visites d'exposition), un processus de sélection transparent et un système de rotation sont appliqués.</li> </ul>	
Pensez genre !	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les processus de sélection des personnes bénéficiant du renforcement de la confiance doivent être axés sur une participation égale des femmes. S'il est nécessaire de renforcer les capacités des membres féminins à assumer certaines fonctions et à occuper des postes de direction, des formations spécialisées sur les compétences de leadership et de gestion peuvent être organisées. Les besoins et défis particuliers des membres féminins doivent également être pris en compte pour permettre aux femmes d'assister aux réunions (par exemple, lieu et ordre du jour compatibles avec les routines quotidiennes, installations sanitaires adéquates, etc.)</li> </ul>	

## 2. ANALYSE DES ORGANISATIONS DE JEUNES

Le **chapitre 2** décrit la manière dont les organisations de jeunes et les modèles institutionnels peuvent être analysés de manière systématique. Cette étape suppose que l'organisation a atteint un niveau critique d'adhésion et a déjà réalisé des activités initiales en tant que groupe. Le **chapitre 2.1** présente un aperçu de la méthodologie à appliquer pour l'analyse organisationnelle. Au début de l'analyse, la première chose à faire est de compiler et d'analyser les documents et informations disponibles sur l'organisation ou le groupe **chapitre 2.1**. En guidant les OJ ou les membres du groupe dans l'analyse de leurs forces, faiblesses, opportunités et menaces en tant qu'organisation, vous donnerez au projet un aperçu complet de l'organisation et jetterez les bases du processus de réflexion entre les membres et les dirigeants. L'analyse SWOT (**chapitre 2.2**) doit être suivie d'une analyse approfondie qui permet de mieux comprendre les différents éléments de l'organisation (**chapitre 2.3**). En particulier, si le projet collabore avec plusieurs organisations de jeunes, une consolidation des résultats par le biais d'un échange entre les différentes organisations est une étape utile pour améliorer l'apprentissage entre pairs et pour sensibiliser les dirigeants à la réflexion stratégique (**chapitre 2.4**).

Comme nous l'avons dit au début : Si l'équipe de projet a réussi à identifier une **organisation de jeunes existante** avec un mandat de service clair, mais des processus et des structures internes faibles ou un potentiel d'amélioration de la prestation de services aux membres et aux personnes extérieures, l'équipe de projet peut commencer directement par une analyse organisationnelle telle que décrite dans ce chapitre.

**Scénario 2**, l'équipe de projet peut commencer directement par l'analyse organisationnelle décrite dans ce chapitre.

Si le projet travaille avec une **OJ nouvellement formé, émergent ou des groupes en phase d'établissement** **Scénario 1**, cette étape sert plutôt à l'analyse détaillée du modèle d'organisation (définir leur mission, leur vision, leur offre de services et leur proposition de valeur) et des options appropriées pour les structures, processus et systèmes institutionnels. À ce stade de l'accompagnement, il est crucial d'affiner le modèle d'entreprise et de service avant de passer aux étapes suivantes, comme le choix de la forme définitive d'enregistrement légal. Pour les groupes ayant un objectif commercial clair, un développement approfondi d'un modèle commercial viable pour la "diligence raisonnable" (par exemple, par le biais de l'école de commerce coopérative (CBS), le Business Model Canvas, le plan d'affaires, etc.) est important avant d'investir dans la mise en place de structures opérationnelles.

Le **chapitre 2** présente une conception pour une analyse systématique des OJ, y compris un plan de travail du DO, qui aborde les mesures de DO les plus urgentes que les organisations veulent mener, y compris le soutien potentiel qu'elles pourraient demander à l'équipe du projet. L'analyse organisationnelle détaillée est le processus le plus universellement structuré et prédéfini de ce manuel. Il faut généralement deux à trois mois pour planifier, mener et évaluer les organisations de manière viable.



**Outil 2**  
Temps alloué :  
2 – 3 mois

Les résultats de l'analyse organisationnelle permettront de répondre aux questions suivantes :

- où en sont ces organisations dans leur cheminement pour devenir des OJ professionnelles orientées vers l'agrobusiness (y compris leurs forces, leurs faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces qu'elles perçoivent),
- quelles sont les options réalistes pour générer des revenus en vue d'un développement durable de l'OJ et de la réalisation des objectifs institutionnels,
- quels sont les éléments de leur organisation dans lesquels les membres se sentent confiants et ceux dans lesquels ils sont faibles **Scénario 2** ou quels sont les éléments de leur organisation nouvellement créée que les membres perçoivent comme critiques et comment ils envisagent leurs structures, processus et systèmes organisationnels **Scénario 1**,
- la façon dont les membres envisagent leur organisation dans cinq ans, en relation avec les différents éléments de leur organisation et avec le service et le modèle d'entreprise qu'ils envisagent,
- quelles interventions sont nécessaires pour réaliser la vision dans cinq ans, et
- quelles activités de DO (et quel type de soutien de projet) sont nécessaires dans l'immédiat (plan de travail initial du DO).

En outre, l'analyse organisationnelle peut favoriser l'apprentissage mutuel entre les OJ en intégrant des sessions d'échange entre pairs. Sur la base de ces objectifs, la méthodologie suivante en 4 étapes est recommandée :

- Analyse des documents disponibles et discussions avec les personnes ressources **Chapitre 2.1**
- Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT) **Chapitre 2.2**
- Analyse approfondie des éléments de l'organisation, vision, interventions **Chapitre 2.3**
- Consolidation et développement des plans de travail initiaux du DO **Chapitre 2.4.**
- L'analyse organisationnelle doit être menée par un expert formé en DO. Il est recommandé d'engager un expert externe pour faciliter ce processus d'une manière neutre et impartiale.

## 2.1. Analyse des informations et des documents institutionnels et discussions avec les personnes ressources



1 à 2 semaines

### Objectifs

Les informations disponibles sur les OJ doivent être collectées, générées et analysées afin d'acquérir une compréhension globale des organisations ainsi que de leurs opérations et défis actuels afin de mener l'analyse.

### Méthodologie

Les informations et les documents à analyser comprennent, entre autres, les éléments suivants :

- Constitutions des OJ, si disponibles
- Matériel de communication produit par les OJ, si disponible.
- Rapports de projet sur les mesures de DO déjà réalisées
- Comptes-rendus des réunions régulières des OJ **Scénario 2** ou comptes-rendus des réunions des sessions de mobilisation **Scénario 1**
- Tout dossier supplémentaire sur les OJ ou ses principaux membres et sous-groupes, y compris les informations sur le site web, les canaux de médias sociaux ou la presse et les médias.
- Entretiens avec des personnes ressources clés, des parties prenantes, des membres, etc.
- L'analyse des documents vise à développer une série de questions et de problèmes à discuter au sein de l'équipe chargée de l'analyse organisationnelle. Cela permettra d'obtenir des informations approfondies sur les objectifs du millénaire. Si un expert externe en DO est engagé, il ou elle devrait modérer ces discussions internes. Des personnes ressources doivent être interviewées pour comprendre où en sont actuellement les OJ dans leur processus de DO. Il s'agit notamment des membres de l'équipe de projet, des leaders de la communauté, des fonctionnaires du gouvernement local qui, par mandat, traitent avec les OJ, des organisations non gouvernementales et de la société civile qui soutiennent les OJ.

### KENYA

Au Kenya occidental, un expert international en DO a été chargé de mener l'analyse organisationnelle. Il a passé en revue les documents de création ainsi que tous les autres rapports et documents disponibles concernant les organisations de jeunes. En particulier, les procès-verbaux des réunions des OJ ont donné un aperçu des procédures régulières, de leurs plans actuels et futurs. Au cours d'une réunion d'une journée, l'expert en DO a interrogé l'équipe du projet sur sa collaboration avec les OJ et le soutien qu'elle leur a apporté avant cette analyse. Dans ce cas, il s'agissait des trois coordinateurs de programme de comté (un pour chaque comté), de deux AD et du coordinateur de projet du soutien au DO.

### Ressources nécessaires et résultats

Ressources humaines	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expert en DO, équipe de projet ayant interagi avec les OJ et ayant une connaissance du contexte régional et socioculturel.</li> <li>• Personnes ressources externes, le cas échéant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude documentaire pour analyser la documentation pertinente</li> <li>• Réunion d'une demi-journée ou d'une journée entière entre l'expert en DO et les personnes ressources.</li> </ul>
<b>Résultats</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le statu quo des OJ est évalué sur la base des faits et des expériences des personnes ressources.</li> <li>• Les personnes ressources ont partagé les leçons apprises lors de leurs interactions avec les jeunes.</li> </ul>	
<b>Liste de contrôle pour l'analyse des documents et les discussions avec les personnes ressources</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ne sautez pas cette étape !</b> Il peut être tentant de sauter cette étape après que les OJ aient été soutenus pour devenir opérationnels et que des mesures de renforcement de la confiance aient été prises. Une analyse documentaire approfondie pour connaître les faits et des entretiens semi-structurés détaillés avec les personnes ressources peuvent aider, cependant, à ne pas commencer l'étape suivante sur la base de fausses hypothèses.</li> </ul>	
<b>Pensez genre ! </b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cette étape peut vous donner un premier aperçu de la représentation des deux sexes dans le groupe ou l'organisation. Y a-t-il un équilibre entre les sexes parmi les responsables et les membres ? Dans quelle mesure les voix des femmes sont-elles représentées dans les réunions, d'après les comptes rendus des réunions ? Dans quelle mesure les structures et les routines du groupe ou de l'organisation correspondent-elles aux besoins spécifiques des femmes ? Etc.</li> <li>• Utilisez cette étape pour comprendre la dynamique de genre et les besoins des femmes, ainsi que pour une prise de conscience supplémentaire et une sensibilisation aux avantages des approches inclusives / transformatrices de genre.</li> </ul>	

## 2.2. Analyse SWOT

### Objectifs

L'analyse des documents pertinents et les discussions avec les personnes ressources (voir le **chapitre 2.1**) permettent de mieux connaître les OJ ou les groupes. Cette analyse constitue une excellente base pour mener une première étape d'analyse organisationnelle. L'analyse SWOT se concentre, comme son nom l'indique, sur les forces et les faiblesses (perspective passée) ainsi que sur les opportunités et les menaces (perspective future). Elle fournit un aperçu ciblé de la façon dont l'équipe de direction de l'organisation perçoit sa situation actuelle

et des opportunités qu'elle entrevoit pour son avenir. L'analyse SWOT est le point de départ de l'analyse organisationnelle hautement interactive et constitue une étape importante pour se concentrer ensuite sur les différents éléments d'une organisation dans l'analyse approfondie (voir **chapitre 2.4**). Cet objectif doit être atteint par :



1 à 2 semaines

- Les représentants des jeunes présentent leur organisation à l'équipe chargée de l'analyse organisationnelle.
- Analyser les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de chaque organisation.
- Discuter et décider des prochaines étapes de l'analyse organisationnelle.

Les résultats escomptés sont une première vue d'ensemble de ce que les OJ estiment être ou seront leurs forces et faiblesses actuelles et les opportunités et menaces pour l'avenir. Les résultats doivent être présentés et discutés de manière transparente avec tous les membres. Le rapport documentant les résultats de cette étape doit être mis à la disposition des JO avant l'étape suivante, l'analyse approfondie (**chapitre 2.3**). Ainsi, les jeunes peuvent lire le rapport, voir comment ils sont perçus à l'extérieur et corriger les fausses informations ou hypothèses, si nécessaire.

### Méthodologie

Ce sont principalement les responsables, les fonctionnaires et les membres principaux des organisations ou groupes de jeunes qui prennent la tête de cette étape. Il faut d'abord demander aux organisations de jeunes de présenter "leur" organisation ou modèle, sans autre indication sur la structure de l'organisation. Cette activité permet au facilitateur de se faire une idée de la capacité des représentants des jeunes à structurer et à présenter leur organisation. Dans un deuxième temps, l'animateur explique la méthodologie générale d'une analyse SWOT, suivie d'un travail de groupe sur les "forces et faiblesses" ainsi que sur les "opportunités et menaces" (un groupe par organisation).

L'animation du travail de groupe doit être guidée par une série de questions directrices (voir **annexe 1**) pour stimuler les discussions. Ces questions permettent aux animateurs moins expérimentés d'approfondir les résultats de l'analyse SWOT si le groupe est bloqué ou perdu au cours du processus. Si plus d'un jeune est soutenu, les résultats du travail de groupe doivent être présentés en séance plénière afin d'échanger les expériences entre les jeunes.

Les résultats du travail de groupe doivent être utilisés :

- résumer les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces identifiées pour chacun des objectifs du millénaire dans un rapport d'analyse SWOT et les regrouper en fonction des "éléments typiques d'une organisation" (par exemple, la "stratégie", les "systèmes et processus", la "prestation de services", etc.
- développer des hypothèses directrices pour l'analyse en profondeur.

Un exemple de programme d'atelier SWOT est fourni à l'**annexe 4** (2.2. Analyse SWOT).

#### **KENYA**

Au Kenya occidental, l'analyse organisationnelle a été réalisée après une période de soutien d'environ six mois et menée conjointement avec les trois organisations de jeunes pour permettre un apprentissage entre pairs.

Le rapport détaillé de l'analyse SWOT est disponible sur demande auprès de l'équipe du projet. Les hypothèses développées à partir de l'analyse SWOT au Kenya occidental sont présentées à l'**annexe 2**. Les résultats complets de l'analyse SWOT sont documentés dans le projet Food Security Through Improved Agricultural Productivity in Western Kenya (FSP), 2019a.

### Ressources nécessaires et résultats

Préparations	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse SWOT peut être réalisée pour une seule organisation ou pour plusieurs organisations ensemble au cours d'un atelier d'une journée.</li> <li>• La sélection des invités à l'atelier est la clé de son succès. Les fonctionnaires de l'organisation (président, président du conseil, trésorier, etc.), ainsi que les autres membres, doivent participer au processus.</li> <li>• Le nombre de participants à l'atelier ne devrait pas dépasser 20 afin de permettre des discussions fructueuses et la participation de tous.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une salle suffisamment grande pour les sessions plénières et des salles pour les sessions de groupe (une salle par OJ participant).</li> <li>• 2 tableaux à punaises par OA, 1 support pour tableau à feuilles, 1 mallette de modération garnie, 1 projecteur multimédia</li> <li>• Dispositions ou indemnités de transport, restauration</li> <li>• Coûts de l'animation de l'atelier Coûts pour l'équipe du projet</li> </ul>
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les présentations initiales des représentants des jeunes offrent une occasion unique pour l'animateur et l'équipe de projet d'obtenir un premier "sentiment" des jeunes sur la façon dont ils perçoivent leur propre organisation.</li> <li>• Les résultats de l'analyse SWOT donnent un aperçu des forces et faiblesses perçues et des différences entre les individus et les organisations.</li> <li>• Le processus guidé d'analyse SWOT crée de l'enthousiasme parmi les participants et un fort élan pour l'étape suivante de l'analyse.</li> <li>• La présentation et la discussion des résultats de l'analyse SWOT de chaque OJ sont l'occasion pour les autres OJ de comparer et de réfléchir à leur organisation. Ces présentations et discussions entre pairs permettent d'obtenir des informations supplémentaires sur leur organisation.</li> </ul>	
Leçons apprises, bonnes pratiques et conseils pour les utilisateurs dans un contexte différent.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'atelier d'analyse SWOT doit être rapidement suivi de l'étape suivante (analyse approfondie) afin de maintenir l'élan créé. Les représentants des OJ doivent co-déterminer l'étape suivante de l'analyse.</li> <li>• Si l'équipe de projet est convaincue que les OJ sont déjà conscients de leurs forces et faiblesses fondamentales, l'analyse SWOT peut être fusionnée avec l'analyse approfondie ou être entièrement ignorée.</li> </ul>	
Pensez genre !	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il convient de veiller à ce que les femmes soient bien représentées dans ces ateliers. L'analyse SWOT est une très bonne occasion de se concentrer sur les contraintes et les opportunités spécifiques à l'engagement et à l'autonomisation économique des femmes.</li> <li>• Tant pour les travaux de groupe que pour les discussions plénières, les animateurs doivent veiller à ce que les représentantes soient incitées à participer autant que possible et à ce que les intérêts particuliers des femmes soient pris en compte dans la documentation.</li> </ul>	

### 2.3. Analyse organisationnelle approfondie et priorités initiales en matière de développement organisationnel

#### Objectifs

L'analyse SWOT menée avec l'équipe de direction des OJ fournit au projet et aux OJ un premier aperçu de la façon dont les OJ perçoivent leur propre organisation, enrichi par des questions ciblées de l'équipe de facilitation (voir [annexe 1](#)). Les résultats de l'analyse SWOT sont utilisés pour formuler des hypothèses concernant le statut organisationnel des OJ (voir [annexe 2](#)). Ces hypothèses guideront la facilitation de l'analyse approfondie. Cette étape est basée sur le modèle organisationnel intégré (MIO) (voir [annexe 5](#)). Elle est menée avec des responsables, des sous-responsables et des membres des OJ afin d'obtenir une perspective plus large et plus concrète des OJ.

Sur la base des résultats de l'analyse SWOT et en particulier des hypothèses dérivées concernant les différents aspects de l'organisation, l'objectif de l'analyse approfondie est le suivant :

- pour discuter davantage et enrichir les résultats de l'analyse SWOT,
- introduire le modèle d'organisation intégré (IOM) développé par la Fondation Management for Development (MDF) comme base théorique pour une analyse approfondie,
- d'avoir une "vision" (ou un "rêve") de l'avenir potentiel de l'OJ,
- développer des stratégies potentielles grâce auxquelles l'OJ pourrait réaliser sa "vision" et
- pour hiérarchiser les stratégies potentielles et concevoir la marche à suivre pour le soutien du DO.

Les résultats escomptés sont une connaissance approfondie des différents éléments internes et externes de l'organisation des jeunes et des premières idées sur la manière de soutenir le DO en s'attaquant aux goulots d'étranglement qui existent au sein de l'organisation. Les résultats peuvent être présentés sur des tableaux d'affichage et documentés dans un rapport qui est mis à la disposition des bureaux de jeunes participants.



1 à 2 semaines

#### Méthodologie

Le point de départ de l'analyse approfondie doit être la présentation des principaux résultats de l'analyse SWOT aux membres de l'organisation dans l'ordre :

- pour rappeler les processus et les résultats de l'analyse SWOT,
- vérifier les résultats tels que documentés par l'analyse SWOT au niveau des membres, et
- obtenir un consensus entre ceux qui n'ont pas participé et ceux qui ont participé à l'analyse SWOT.

- La méthodologie suit le modèle IOM, développé par la Fondation Management for Development (MDF) aux Pays-Bas (MDF, 2004). Le concept central de ce modèle est que chaque organisation peut être analysée selon les critères suivants :
  - *Cinq éléments externes* : La mission, l'extrant, l'intrant, les facteurs et les acteurs.
  - *Cinq éléments internes* : Stratégie, structure, systèmes et processus, performance du personnel, style de gestion/leadership/culture organisationnelle.
- L'**annexe 5** décrit les détails de la méthodologie de l'OIM pour l'analyse organisationnelle approfondie.

Au cours d'un premier travail de groupe, les membres des JO se réunissent en petits groupes et saisissent leurs " visions dans 5 ans " concernant chacun de ces dix éléments (par exemple, un groupe peut être chargé de se concentrer sur les éléments externes et un autre sur les éléments internes). Chaque travail de groupe doit être facilité par un expert en DO ou un membre de l'équipe de projet. L'**annexe 6** contient des exemples de questions directrices pour sonder les idées sur chaque élément de l'organisation pendant l'analyse en profondeur. Par exemple : Quel type de systèmes et de processus devons-nous mettre en place dans les cinq prochaines années ? Quel style de leadership notre organisation devrait-elle adopter ? De quels intrants avons-nous besoin pour être encore opérationnels dans cinq ans ?



Lors de ces discussions, il convient d'accorder une attention particulière à la durabilité des services et du modèle économique des organisations. Il est très important d'évaluer en profondeur les sources de revenus (potentielles) des organisations. Ces sources de revenus peuvent inclure, sans s'y limiter, les cotisations des membres, les subventions du gouvernement ou des partenaires de développement, la fourniture de services professionnels ou de conseils aux parties prenantes, les commissions pour les services internes, etc. Le modèle de revenus respectif d'une organisation joue un rôle essentiel dans le processus d'élaboration de la vision.

Les résultats du travail du premier groupe seront présentés en plénière. Les membres des autres groupes sont invités à contester les points critiques ou à ajouter des aspects manquants.

Sur la base des résultats du travail de groupe et de la discussion en plénière, les mêmes groupes participent à un deuxième tour pour déterminer les mesures à prendre pour réaliser leurs visions. Une fois cette étape terminée, les deux groupes présentent à nouveau leurs résultats en plénière pour en discuter et obtenir un retour. La dernière étape de l'atelier consiste à demander aux participants de sélectionner les mesures prioritaires à prendre au cours des douze prochains mois. Cela leur donne une première indication de ce qui est plus et moins important. Cela indique déjà les activités de DO qui devraient être soutenues par l'équipe du projet.

Un exemple de programme d'atelier pour cette étape est fourni à l'**annexe 4** (2.3. Analyse organisationnelle approfondie et priorités initiales dans les plans de travail du DO).

#### **KENYA**

Les discussions avec les OJ de l'ouest du Kenya ont révélé que les participants estimaient qu'il était important de séparer l'analyse SWOT de l'analyse approfondie et d'avoir suffisamment de temps entre les deux pour réfléchir aux résultats de l'analyse SWOT avant de passer à l'analyse approfondie. Les résultats complets de l'analyse approfondie sont documentés dans FSP, 2019b-d.

## Ressources nécessaires et résultats

Préparations	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection délibérée des invités à l'atelier. Les fonctionnaires de l'organisation (président, trésorier, etc.), ainsi que les représentants de la sous-direction et les membres réguliers doivent être invités. Un certain pourcentage des invités devrait être des femmes (ce pourcentage dépend du contexte local).</li> <li>• Le nombre de participants à l'atelier ne devrait pas dépasser 15 afin de permettre une discussion approfondie et la participation de tous.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une salle suffisamment grande pour les sessions plénières et une salle séparée pour les travaux de groupe.</li> <li>• 4 tableaux à punaises pour chaque atelier, 1 support pour tableau à feuilles mobiles, 1 valise de modération garnie, 1 projecteur multimédia</li> <li>• Dispositions ou indemnités de transport, déjeuner et pause pour les invités et l'équipe de facilitation.</li> <li>• Coûts de facilitation d'un atelier d'analyse approfondie d'une journée. Coûts pour l'équipe du projet</li> </ul>
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le MIO est un outil approprié et pragmatique pour l'analyse en profondeur des JO. Il est en même temps flexible - divers éléments du modèle peuvent être omis pour l'analyse s'ils ne sont pas pertinents dans le contexte local de l'OT. La "vision" est un exercice passionnant pour les participants. Dans de nombreux cas, il suscite beaucoup d'enthousiasme chez les jeunes. Cependant, les animateurs de ces sessions doivent poser des questions critiques si la "vision" conduit à des visions (non) réalistes.</li> <li>• Développer des "stratégies" pour réaliser leurs "visions" est un exercice passionnant pour les participants. Cependant, il y a une tendance à être trop optimiste ou irréaliste lors du développement de stratégies. L'équipe du DO devrait donc se référer aux opportunités et aux menaces de l'analyse SWOT lors de la définition des stratégies.</li> </ul>	
Leçons apprises, bonnes pratiques et conseils pour les utilisateurs dans un contexte différent.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les animateurs de groupe doivent se préparer en utilisant les questions directrices (<b>annexe 6</b>). Cette série de questions les aidera à clarifier ce qui est exprimé par le groupe concernant chaque élément. Ces questions peuvent stimuler la discussion si un groupe a des difficultés à identifier des visions et des stratégies concernant un ou plusieurs éléments ou si un groupe est bloqué.</li> <li>• L'atelier d'analyse approfondie a lieu peu de temps après l'analyse SWOT afin de profiter de l'élan créé lors de l'analyse SWOT. Le moment de l'analyse en profondeur doit être déterminé par les représentants des OJ. Au Kenya, les JA ont convenu qu'un intervalle de deux semaines entre les deux ateliers serait approprié.</li> </ul>	
Pensez genre !	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il convient de s'assurer, dans les lettres d'invitation, qu'un certain pourcentage de femmes est censé participer à l'atelier d'analyse approfondie. Au Kenya, par exemple, 1/3 des invités étaient des femmes.</li> <li>• Dans les travaux de groupe comme dans les discussions plénières, les animateurs doivent guider le processus de manière à ce que les femmes participent autant que possible et que leurs opinions et intérêts particuliers soient pris en compte.</li> </ul>	

## 2.4. Consolidation, échange d'expériences et plans de travail initiaux pour le développement organisationnel

### Objectifs

À la suite des ateliers d'analyse approfondie (voir **chapitre 2.3**), chaque organisation de jeunes a identifié ses visions pour les cinq années à venir et ses stratégies ou stratégies prioritaires à mettre en œuvre. Cependant, ces stratégies (prioritaires) ne sont pas encore suffisamment opérationnalisées pour être mises en œuvre. En outre, les visions et stratégies identifiées ne représentent que les points de vue internes d'une organisation de jeunes. Il est nécessaire de partager les résultats et d'échanger des idées avec d'autres organisations de jeunes (ou, si elles n'existent pas, avec d'autres organisations membres). Par conséquent, un atelier de consolidation devrait être organisé pour partager les expériences entre plusieurs OJ et pour enrichir mutuellement les résultats de l'analyse approfondie.

Les objectifs de l'atelier de consolidation sont les suivants :

- pour partager les visions et les stratégies prévues pour le DO entre plusieurs OJ,
- de prioriser les actions pour les prochains mois ainsi que les étapes clés pour une perspective à moyen et long terme pour chaque organisation et
- élaborer un plan de travail du DO pour le soutien initial de chaque organisation (y compris un calendrier, les responsabilités et le soutien nécessaire)

Les résultats escomptés sont des accords au sein de chaque OJ sur les prochaines étapes du DO. Cela inclut les interventions planifiées, un calendrier, les responsabilités et le soutien nécessaire en dehors de l'organisation. Le soutien initial du DO **Chapitre 4** sera fortement influencé par le plan de travail du DO. Le soutien initial du DO doit être planifié pour une période limitée, par exemple 6 mois, pour permettre une évaluation et une révision de la stratégie de soutien. Les résultats peuvent être présentés sur des tableaux d'affichage et documentés dans un rapport qui est mis à la disposition des organisations de jeunes participantes.



1 à 2 semaines

### Méthodologie

Les OJ se présentent d'abord les uns aux autres les interventions prioritaires identifiées pour leur organisation lors des ateliers d'analyse approfondie. Les priorités sont discutées et les OJ peuvent se rendre compte qu'ils avaient oublié des aspects importants que d'autres OJ avaient identifiés comme une intervention prioritaire. Cet échange enrichit le développement du plan de travail du DO à venir.

Sur la base de ces discussions, les OJ travailleront en groupes pour finaliser leurs discussions stratégiques et développer un plan de travail de DO pour les activités de DO suivantes. Ensuite, chaque OJ présente son projet de plan de travail du DO, suivi de discussions en plénière. Encore une fois, un OJ peut se rendre compte qu'il a oublié un aspect important qu'il devrait aborder pendant la période de planification. Ils peuvent inclure ces aspects dans leur propre plan de travail sur le DO et le mettre à jour en conséquence. Enfin, les responsabilités pour la

réalisation de ces activités sont déterminées et le soutien nécessaire du DO en dehors de l'OJ est identifié.

Un exemple de programme d'atelier de consolidation se trouve à l'**annexe 4 (2.4 Consolidation, échange d'expériences et plans de travail du DO)**.

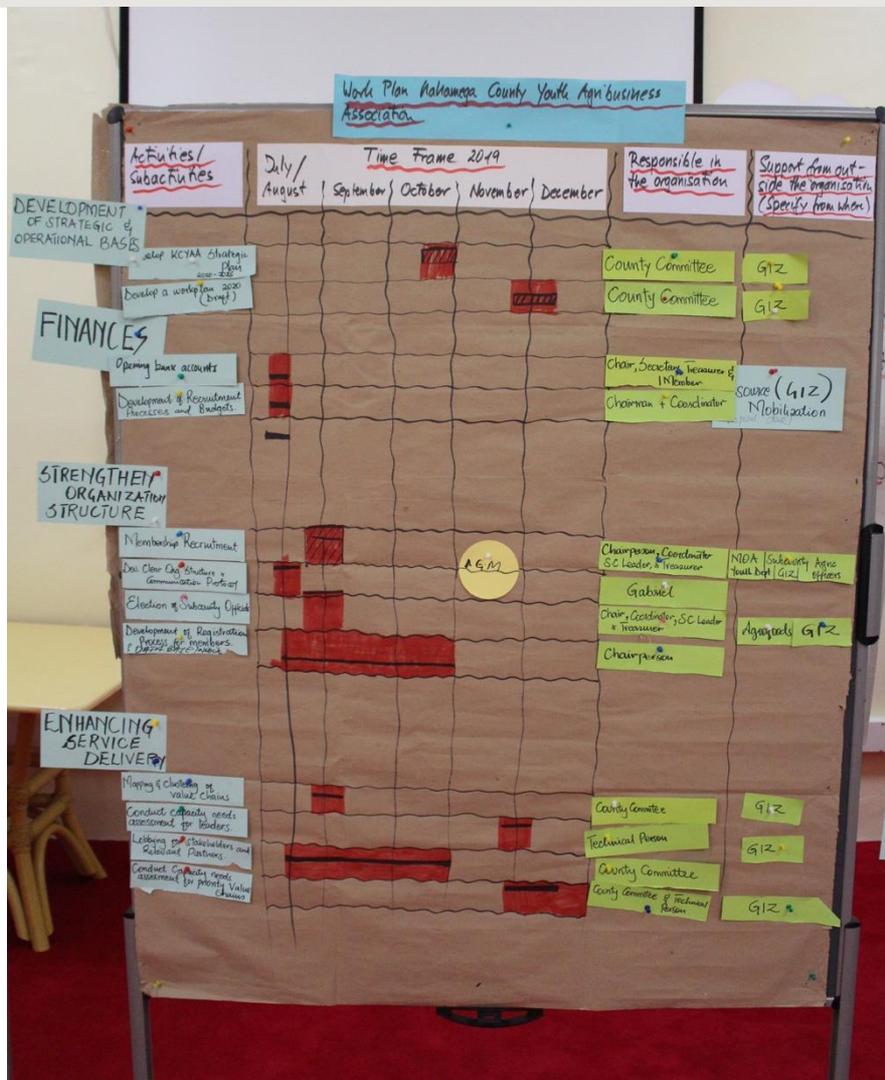
**KENYA**

Au Kenya, l'atelier de consolidation a été mené conjointement avec les trois OPJ partenaires. Les résultats de l'atelier sont présentés dans FSP, 2019 b, c, d.

Ce graphique montre un exemple de la façon dont un plan de travail initial du DO pour une phase pilote de DO de six mois peut être structuré. Il spécifie les activités, le calendrier ainsi que les responsabilités pour les différentes activités de DO et le soutien DO nécessaire en dehors de l'OJ. Les exemples de rapports sur l'analyse organisationnelle au Kenya occidental peuvent être partagés par l'équipe du projet au Kenya sur demande.

Citation d'un membre à la fin de l'atelier de consolidation : Si nous n'étions pas passés par ce processus d'analyse, notre plan de travail serait très différent".

© GIZ/Eberhard Bauer



### Ressources nécessaires et résultats

Préparations	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection délibérée des invités à l'atelier. Les fonctionnaires de l'organisation (président, président, trésorier, etc.) ainsi que d'autres membres doivent être invités. Un certain pourcentage des invités devrait être des femmes (ce pourcentage dépend du contexte local).</li> <li>• Le nombre de participants à l'atelier ne devrait pas dépasser 20 au total afin de permettre des discussions fructueuses et la participation de tous.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une salle suffisamment grande pour les sessions plénières et deux salles supplémentaires pour les travaux de groupe.</li> <li>• 2 tableaux d'affichage par jeune participant, 1 support pour tableau de papier, 1 valise de modération garnie, 1 projecteur multimédia.</li> <li>• Dispositions ou indemnités de transport, déjeuner et pause pour les invités et l'équipe de facilitation.</li> <li>• Facilitation d'un atelier de consolidation d'une journée.</li> <li>• Coûts pour l'équipe du projet.</li> </ul>
<h4>Résultats</h4>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plans de travail du DO pour une phase pilote sont disponibles pour chaque OJ.</li> <li>• Les plans de travail du DO sont partagés entre les OJ et éventuellement ajustés.</li> <li>• Les plans de travail du DO indiquent le soutien nécessaire</li> </ul>	
<h4>Leçons apprises, bonnes pratiques et conseils pour les utilisateurs dans un contexte différent.</h4>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La présentation initiale des stratégies prioritaires par chaque OJ en séance plénière suscite des questions critiques de la part des participants. Cela conduit à de nouvelles idées et éventuellement à un changement des stratégies prioritaires.</li> <li>• Avant que les OJ ne développent leurs plans de travail, il faudrait au moins avoir une indication du montant approximatif du soutien financier et de l'étendue du soutien technique que le projet (ou d'autres parties prenantes) est en mesure de fournir. Sinon, les jeunes peuvent élaborer des plans irréalistes concernant le soutien qu'ils attendent des sources externes. Cela entraîne des frustrations pendant la mise en œuvre.</li> <li>• La présentation des plans de travail suscite à nouveau des questions critiques et met en évidence une planification trop optimiste ou irréaliste.</li> <li>• Si une seule année de travail doit être analysée, l'atelier de consolidation est obsolète - à condition que l'atelier d'analyse approfondie puisse permettre le développement d'un plan de travail pour les prochaines étapes du DO.</li> </ul>	
<h4>Pensez genre ! </h4>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il doit être précisé dans les lettres d'invitation que, si possible, les mêmes personnes qui ont participé à l'analyse SWOT doivent y prendre part. Au Kenya, cela s'est avéré irréaliste, car certaines des participantes à l'analyse SWOT avaient d'autres fonctions. Elles ont été remplacées par d'autres femmes membres du OJ.</li> <li>• Il est crucial que l'analyse et les points d'entrée pour l'autonomisation économique des femmes des étapes précédentes soient repris et reflétés de manière adéquate dans les plans de travail du DO en tant qu'élément clé de la suite du processus.</li> </ul>	

# 3. RELIER LES ORGANISATIONS DE JEUNES AUX PARTIES PRENANTES CONCERNEES

### Objectifs

Le **chapitre 2** a décrit comment les OJ peuvent être analysés pour identifier les domaines de soutien du DO nécessaires pour améliorer leur fonctionnalité et la prestation de services aux membres. Même si les organisations de jeunes réussissent à fournir des services à leurs membres, elles ne fonctionnent pas en vase clos. D'autres fournisseurs de services sont essentiels pour une prestation de services efficace.

Les organisations de jeunes se concentrent sur l'amélioration de la prestation de services internes et sur la mise en réseau et les services externes afin de combler les lacunes institutionnelles dans les zones rurales. Les défis structurels liés à l'accès aux partenaires ou aux clients, à la création de revenus pour les dépenses opérationnelles ou à l'accès au financement et aux terres sont susceptibles de présenter des difficultés au niveau organisationnel et individuel. Il est essentiel pour les organisations de jeunes de connaître et d'interagir avec leur environnement de services, c'est-à-dire les prestataires de services existants et leurs rôles et mandats dans la prestation de services, pour surmonter ces défis structurels. Selon le contexte politique, les organisations de base dirigées par des jeunes qui défendent leurs intérêts peuvent être perçues comme une menace. C'est le cas des groupes qui se concentrent sur le plaidoyer et le lobbying. Étant donné que la « masse des jeunes » représente un dividende démographique important et une majorité potentielle de l'électorat dans les pays africains, ces groupes peuvent devenir la cible de campagnes politiques ou être instrumentalisés à des fins politiques. Un accent explicite sur l'agrobusiness et la fourniture de services en plus de la représentation permet non seulement d'attirer des membres, mais aussi de construire une identité organisationnelle forte en dehors des projecteurs de l'arène politique. L'identification des fournisseurs de services existants et pertinents, l'analyse des domaines potentiels de collaboration stratégique, ainsi que la mise en relation avec les organisations de jeunes, constituent donc un élément important du processus de développement organisationnel des organisations de jeunes.

Les prestataires de services pertinents ont déjà été partiellement identifiés et cartographiés dans l'analyse situationnelle (voir **chapitre 1.1**) et pendant l'analyse organisationnelle (voir **chapitre 2.2** et **chapitre 2.3**). Il est important de noter que la facilitation de l'engagement des parties prenantes doit être une activité continue et peut être requise à différentes étapes de votre soutien au DO. Cependant, si vous soutenez des organisations nouvellement établies (**Scénario 1**), il est important de relier les OA à l'environnement de service local dès le début. Comme première étape dans cette direction, une " cartographie " détaillée des informations pertinentes pour des services ou des lignes d'activités spécifiques doit être réalisée pour identifier

- le paysage de l'aide aux jeunes (fournisseurs de services d'aide) et
- les bonnes pratiques existantes en matière de développement de l'agrobusiness et
- des points d'entrée concrets pour les offres de services du OJ et de ses membres.

Outre une « étude de marché » spécifique, un format possible pour la collecte et la vérification de ces informations et de cette cartographie est présenté à l'**annexe 8**. Sur la base de ces informations, les prestataires de services pertinents et les organisations de jeunes peuvent être réunis pour discuter des services possibles par et pour les organisations de jeunes et leurs membres, et pour établir des contacts étroits (liens) entre les deux. Cette analyse et cette mise en relation des prestataires de services pertinents avec les OJ pourraient, par exemple, être réalisées au cours d'un atelier d'une journée auquel participeraient toutes les parties prenantes concernées.

Les objectifs de cette étape sont que les prestataires de services concernés (gouvernement, secteur privé, prestataires de services de soutien et équipe du projet)

- sont familiarisés avec l'état actuel des discussions relatives à l'engagement des jeunes dans l'agrobusiness dans la zone cible,
- ont réfléchi ensemble et sont parvenus à un accord sur les rôles et responsabilités futurs, les contributions potentielles et les formes de collaboration dans lesquelles chaque groupe de parties prenantes peut s'engager pour améliorer l'engagement des jeunes dans l'agrobusiness,
- ont établi des relations de travail avec les OJ.
- Les bonnes pratiques en matière de développement de l'agrobusiness devraient être présentées au cours de l'atelier afin de mettre à jour les besoins en services de toutes les parties prenantes concernées.

### Méthodologie

L'objectif principal de l'atelier de collaboration des parties prenantes est de discuter, de vérifier ou d'améliorer les mandats, les rôles et les responsabilités des différents groupes de prestataires de services (organisations de jeunes, services publics de vulgarisation, organisations non gouvernementales (ONG), recherche, prestataires de services privés, etc.) en utilisant, par exemple, la méthode du « World Café » (voir **annexe 7**). Les organisations de jeunes peuvent utiliser cette plateforme pour présenter et affiner leur service (proposé) et leur modèle commercial aux prestataires de services privés et publics, aux investisseurs et aux autres parties prenantes concernées, pour lancer des partenariats stratégiques et, d'une manière générale, pour accroître leur portée. Les organisations de jeunes et les groupes de prestataires de services connexes discutent d'abord *entre eux* et formulent leur mandat, leurs rôles et leurs responsabilités. Les services proposés ou fournis (proposition de valeur) sont ensuite enrichis, par exemple par le biais de présentations et de discussions ou de conversations impromptues où la « *vision externe* » s'ajoute à la « *vision interne* ».

La présentation finale montre à la fois l'opinion des prestataires de services et celle des autres prestataires de services. L'**annexe 8** présente des formats pour la collecte d'informations pertinentes sur les parties prenantes potentielles.



### Outil 2

Temps alloué :

1 semaine pour le lancement

Après la mise en relation, l'équipe du projet peut aider à assurer le suivi des accords et à tenir les différentes parties prenantes responsables de leurs engagements. L'engagement régulier des parties prenantes renforce les réseaux professionnels des OJ et leur permet d'être pris en considération pour des opportunités (par exemple, pour être ciblés par des organismes de recherche, pour être invités à des forums de plaidoyer clés avec le gouvernement local ou comme agrégateurs potentiels pour un acteur du secteur privé).

Un exemple d'atelier de collaboration avec les parties prenantes est fourni à l'[annexe 4 \(3. Relier les OJ aux parties prenantes pertinentes\)](#).

## KENYA

Les résultats de l'atelier de collaboration avec les parties prenantes au Kenya sont documentés dans FSP, 2019e. Les OJ ont été mis en relation avec les parties prenantes pertinentes des secteurs privé et public (gouvernements des comtés, secteur privé, organismes de recherche, société civile). Ce qui suit résume les considérations concernant le secteur privé :

a) Quels sont les rôles, les responsabilités et les contributions concrètes du secteur privé pour encourager les jeunes à s'engager dans l'agrobusiness ?

- Sensibilisation, formation et développement des capacités
- être des modèles dans le secteur agroalimentaire (c'est-à-dire la création d'emplois).
- Créer des liens entre les jeunes et les prestataires de services
- Faire pression pour obtenir des subventions sur les intrants agricoles, des politiques "justes" et la stabilisation des prix.
- Créer un environnement commercial plus propice pour motiver les jeunes dans l'agrobusiness.
- Soutenir les jeunes dans l'élaboration de la marque des produits
- Fournir des technologies adaptées aux jeunes, rentables et abordables le long des VCs.
- Contribuer à la recherche de marchés pour les produits
- Utilisation des médias locaux pour défendre les produits locaux.

b) Comment allons-nous coopérer avec qui pour soutenir efficacement et concrètement l'engagement des jeunes dans l'agrobusiness ?

- Les établissements de formation professionnelle : Répondre à la demande, former les jeunes aux compétences requises par le secteur privé.
- Les institutions du secteur privé : Le secteur privé peut prendre en charge les domaines que le gouvernement n'atteint pas.
- Les institutions financières : Proposer des prêts à faible taux d'intérêt aux jeunes pour rendre les intrants abordables.
- Services médiatiques : Faire connaître, promouvoir et annoncer des produits
- Organisations syndicales : Assurer une rémunération adéquate pour les jeunes (salaires décents)
- Le gouvernement : Travailler avec les responsables gouvernementaux pour s'assurer que le rôle du secteur privé est accepté sur le terrain.

### Ressources nécessaires et résultats

Préparations	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'atelier des parties prenantes doit être organisé pour toutes les organisations de jeunes participantes et les prestataires de services concernés dans une certaine zone géographique (province, district, comté, etc.). Les étapes préparatoires suivantes sont nécessaires :</li> <li>• Sélection délibérée des parties prenantes et des représentants des OJ qui participeront à l'atelier. Les fonctionnaires des organisations de jeunes (président, président, trésorier, etc.), ainsi que les membres réguliers, doivent être invités. Un certain pourcentage des invités devrait être des femmes (ce pourcentage dépend du contexte local).</li> <li>• Le nombre de participants à l'atelier dépend du nombre de prestataires de services concernés dans la province, le district, le comté, etc. mais ne devrait pas dépasser 50.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une salle suffisamment grande pour les sessions plénières et pour 5 à 7 groupes de travail afin de mener la méthode du "World Café", voir <a href="#">l'annexe 7</a></li> <li>• 5-7 tableaux à punaises (un pour chaque groupe de travail), 1 support pour tableau à feuilles mobiles, 1 valise de modération garnie, 1 projecteur multimédia</li> <li>• Dispositions ou indemnités de transport, restauration pour les invités et l'équipe.</li> <li>• Coûts d'un atelier d'une journée avec des représentants des parties prenantes.</li> <li>• Coûts pour l'équipe du projet</li> </ul>
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarification des rôles et des responsabilités des prestataires de services et de leur rôle potentiel dans le soutien aux jeunes.</li> <li>• Premiers accords de coopération entre les prestataires de services et les OJ</li> </ul>	
Leçons apprises, bonnes pratiques et conseils pour les utilisateurs dans un contexte différent.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le simple fait de réunir des prestataires de services potentiels pour échanger des idées peut être un exercice passionnant pour tous les participants. Les prestataires de services peuvent découvrir les mandats de services potentiels d'autres prestataires de services et l'existence des OJ et les OJ peuvent découvrir les services existants.</li> <li>• Les tours de brainstorming - les tours dans lesquels des perspectives externes sont ajoutées - peuvent parfois révéler des points de vue très critiques sur le potentiel de certains fournisseurs de services.</li> <li>• Des discussions animées après les présentations peuvent ramener la prestation de services "promise" à un niveau plus réaliste.</li> <li>• Un tel atelier de collaboration entre les parties prenantes n'a de sens que si une mesure de suivi est prévue. Un atelier ponctuel avec un remue-méninges et des "promesses sur le tableau de papier" s'arrêtera très probablement là et s'il n'y a pas d'accord clair sur la question suivante : "Comment pouvons-nous maintenant réellement soutenir les organisations de jeunes dans leur cheminement pour devenir des fournisseurs de services efficaces et efficients pour leurs membres (et au-delà) ?</li> </ul>	
Pensez genre ! 	

- Il faut s'assurer que les représentants des OJ comprennent un pourcentage adéquat de femmes, en fonction du contexte local (dans le cas du Kenya, un minimum d'1/3 des invités étaient des femmes).
- Parmi les parties prenantes, celles qui fournissent des services particulièrement importants pour les femmes devraient être bien représentées et leurs positions prises en compte (par exemple, certains services agricoles axés sur les entreprises agricoles qui sont souvent traditionnellement le domaine des femmes, un accès équitable aux nouveaux services, etc. )
- Pendant les travaux de groupe et les discussions plénières, les modérateurs doivent guider le processus pour aider les femmes à participer activement et veiller à ce que leurs opinions et leurs intérêts soient pris en compte.

# 4. MESURES DE SOUTIEN

Comme expliqué au **chapitre 3**, l'engagement des parties prenantes doit être un effort continu tout au long du soutien du DO du projet. Dans le cas d'organisations nouvellement formées

**Scénario 1**, un tel atelier pour les parties prenantes peut être un coup d'envoi pour la prestation de services des OJ avant que des mesures de DO plus importantes ne soient prises. Pour qu'une organisation de jeunes soit prise au sérieux par d'autres prestataires de services, il est essentiel d'avoir des structures, des systèmes et des processus internes qui fonctionnent bien, ainsi qu'une proposition de valeur forte pour les membres et les externes. Le **chapitre 4** présente des outils supplémentaires pour le soutien du DO aux jeunes organisations qui peuvent être appliqués selon les besoins.

Si vous vous souvenez des résultats finaux du **chapitre 2**, l'un des produits clés de l'analyse organisationnelle est le plan de travail du DO développé par les OJ. Ce plan doit constituer la base de toute mesure de soutien au DO. Les défis communs qui peuvent être abordés par le biais du soutien au DO sont la faiblesse des capacités de gestion et de leadership, la faiblesse des structures, processus et pratiques institutionnels, une base de membres limitée, une génération de revenus et une prestation de services insuffisantes pour soutenir les opérations, une faible visibilité et un faible plaidoyer.

La liste d'outils proposée au **chapitre 4** n'est ni exhaustive - d'autres organisations de jeunes peuvent ressentir des besoins supplémentaires en matière de DO - ni obligatoire - d'autres organisations de jeunes peuvent avoir déjà, par exemple, des structures et des procédures organisationnelles bien établies dans certains des domaines suivants. Par conséquent, la sélection suivante ne peut être considérée que comme exemplaire.



**Outil 3**  
Temps alloué :  
selon le  
contexte du projet<sup>3</sup>

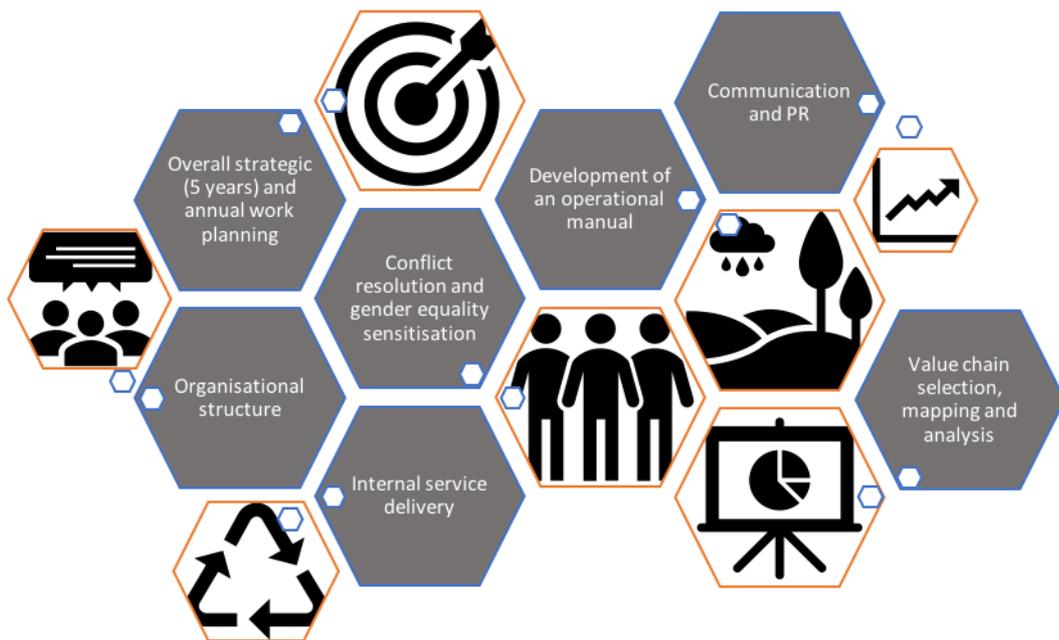
Les mesures initiales de DO employées peuvent inclure, sans s'y limiter : le soutien à l'amélioration de la structure organisationnelle interne et de la division du travail des OJ **Chapitre 4.1**, la planification globale du travail stratégique et annuel **Chapitre 4.2**, le développement d'un manuel opérationnel **Chapitre 4.3**, le développement d'une stratégie de communication et de visibilité **Chapitre 4.4**, la résolution des conflits et la sensibilisation à l'égalité des sexes **Chapitre 4.5**, et surtout le développement ou le perfectionnement de la prestation de services (internes) **Chapitre 4.6**. Dans les organisations dirigées par des jeunes, les élus assument souvent des rôles de leadership pour la première fois de leur carrière. Une forte motivation peut conduire à une forte frustration due aux défis bureaucratiques. En plus des mesures de soutien présentées dans les sous-chapitres suivants, des activités de projet complémentaires telles que des

<sup>3</sup> Dans certains cas, il peut être conseillé de mener une phase pilote de 6 mois, comme le suggère ce manuel. Cela a un effet réciproque : La coopération a un horizon temporel clair et gérable. Au bout de six mois, tant le projet que les jeunes peuvent examiner les mesures prises et les réorienter si nécessaire. Dans l'intérêt de la consultation systémique, il n'est pas recommandé d'établir un plan de 3 ans pour le soutien du DO dès le début, mais de planifier par phases et d'évaluer et de re-planifier de manière itérative. En fin de compte, le calendrier du DO est étroitement lié à l'horizon du projet et les délais de reporting doivent être pris en compte dans la planification, afin que la fourniture nécessaire d'informations soit intégrée dans le processus.

formations en gestion, en leadership et en finance et administration sont des options importantes pour le soutien.

Les composantes ou modules du soutien initial du DO peuvent varier fortement d'un contexte de projet à l'autre. Au Kenya occidental, les composantes suivantes ont été privilégiées au cours des six premiers mois :

Fig 4 : Composantes du soutien initial du DO dans l'ouest du Kenya



## KENYA

Deux des trois organisations de jeunes soutenues dans l'ouest du Kenya étaient des organisations nouvellement créées (Scénario 1). Cela signifie qu'elles n'étaient pas encore éligibles aux subventions locales pour le soutien direct dans un premier temps. Afin de faciliter les mesures de soutien pendant la phase pilote, l'équipe a introduit un outil de gestion de projet pour le soutien du DO aux organisations nouvellement formées :

Chaque jeune entreprise s'est vu attribuer un budget fixe et un quota de jours de consultation pour engager des experts en la matière au cours des six prochains mois afin de les aider dans leur croissance. Des directives ont été élaborées pour décrire la manière de demander une assistance financière et technique. Ces directives et leurs plans de travail en matière de DO indiquaient la direction à prendre. Un formulaire de demande de soutien du DO a fourni un outil simple pour que les OJ puissent demander un soutien technique et financier de manière directe, en fonction de leurs priorités et de leur rythme. De cette façon, ils étaient aux commandes du processus. Il a fourni une bonne base pour le suivi financier du soutien fourni par le DO. Un coordinateur désigné a été chargé d'examiner et de mettre en œuvre ces demandes pour toutes les organisations de jeunes soutenues.

Si un projet travaille avec des OJ établis (Scénario 2), cette procédure administrative peut ne pas être nécessaire. Au lieu de cela, le projet peut évaluer si l'OJ est éligible à des subventions locales pour réaliser les activités indiquées dans son plan de travail du DO qui nécessitent elles-mêmes un soutien externe. Si c'est le cas, le projet doit systématiquement fournir des conseils et un soutien techniques en même temps que la subvention locale.

## 4.1. Détermination ou révision de la forme juridique et de la structure organisationnelle

L'enregistrement légal d'un jeune organisme de jeunes nouvellement formé ne devrait être initié par ses dirigeants qu'après avoir établi un service et un modèle d'entreprise de base, mais prometteur et potentiellement autosuffisant (**Scénario 1**). Cependant, il peut être nécessaire pour l'OJ et le projet de soutien d'envisager différentes formes d'enregistrement légal dès les premières étapes du soutien du DO, par exemple pendant l'analyse organisationnelle. Un conseil juridique externe peut permettre à l'équipe d'identifier la meilleure forme d'enregistrement et la meilleure structure organisationnelle pour servir les intérêts du bureau de jeunes.

Dans certains cas, un réseau émergent peut opter pour un enregistrement pragmatique et rapide afin d'être opérationnel dès les premières étapes de la création d'une organisation de jeunes. Dans toute organisation - nouvellement établie (**Scénario 1**) ou existant depuis des années (**Scénario 2**) - il est recommandé de revoir l'enregistrement légal et la structure organisationnelle lorsque des réformes organisationnelles majeures sont mises en œuvre, lorsque le service et le modèle d'entreprise ont changé ou lorsque l'organisation a connu une croissance exponentielle de ses membres.

Une structure organisationnelle propice aux objectifs et aux services d'une organisation (la forme suit la fonction) est une condition préalable au succès. À différents stades du développement des jeunes organisations, la direction peut avoir besoin de réfléchir aux expériences faites avec les structures et la division du travail actuelles de l'organisation et se demander s'il existe des goulets d'étranglement structurels qui entravent les opérations quotidiennes. Dans ce cas, un exercice de re-structuration dans le cadre de sa forme juridique ou une révision de sa forme juridique et de sa structure organisationnelle peut s'avérer nécessaire.

### Objectifs

Les OJ en phase de croissance précoce doivent être soutenus :

- Dans la formulation d'une constitution, qui spécifie les éléments essentiels de l'organisation (par exemple, la vision, la mission, les objectifs, les procédures d'élection, la direction, la structure organisationnelle, les membres, etc.)
- avec des conseils juridiques sur la forme d'organisation à créer (par exemple, CBO, association, fondation, trust, etc.), en fonction de leurs objectifs,
- de réfléchir à leur structure organisationnelle actuelle, à ses forces, à ses faiblesses et à leurs expériences passées ; et
- avec un enregistrement officiel auprès de l'autorité légale compétente.

Ces mesures de soutien doivent être initiées dès les premiers mois du processus de soutien au DO pour permettre aux OJ d'exercer leur mandat et d'être reconnus par les autres acteurs du secteur.



2 à 4 semaines pour l'avis juridique et la prise de décision

En fonction des exigences légales du pays, le processus d'enregistrement peut prendre des semaines ou plusieurs mois.



*Nous avons commencé en tant qu'organisation communautaire et, au cours de nos opérations, nous avons constaté que l'organisation communautaire était limitée en termes de zone d'opération et de jeunes dont nous nous occupons, et à partir de là, nous avons pu passer à un autre niveau, celui d'une société à responsabilité limitée par garantie, qui peut opérer dans tout le comté.*

*Témoignage, Président d'une organisation de jeunes dans l'ouest du Kenya*

### **Méthodologie**

Cette étape peut nécessiter la consultation d'un expert juridique. Si les ressources sont limitées, les avis juridiques recueillis dans des rapports publics pourraient aider les organisations de jeunes à identifier la forme d'enregistrement la plus appropriée en fonction de leur objectif spécifique et des propositions de valeur attendues. Les options d'enregistrement disponibles doivent être présentées aux fonctionnaires (si le **Scénario 1** existe ; sinon, dans le **Scénario 2**, aux dirigeants) de l'organisation de jeunes de manière neutre. Le partage de ces informations sur plusieurs sessions permettra aux jeunes de mieux comprendre les avantages et inconvénients juridiques de chaque option et de renforcer leur confiance pour prendre une décision en connaissance de cause.

Le projet ne doit pas influencer la décision finale afin de maintenir le niveau d'appropriation par l'organisation. Cependant, il peut encourager l'OJ à considérer des aspects critiques tels que les mandats de plaidoyer ou l'éligibilité pour les opérations commerciales, ainsi que les risques potentiels et les pièges courants dans le processus de prise de décision.

Les jeunes dans les organisations agroalimentaires devraient être enregistrés sous une forme qui leur permette d'être dirigés par des membres avec un conseil d'administration ou un comité de gestion. L'enregistrement ne doit pas les limiter géographiquement dans leurs activités de sensibilisation, et les organisations doivent pouvoir bénéficier de partenariats et de contrats de service. Il est souvent judicieux pour les organisations de jeunes partenaires d'avoir un statut d'utilité publique et une identité d'entreprise pour attirer une variété de partenariats potentiels. Le modèle de service et d'entreprise de l'organisation joue un rôle crucial dans le choix de la forme d'enregistrement juridique la plus appropriée ; voir **chapitre 2.3**. et **chapitre 4.6**.

### Exemple : Avantages et inconvénients des formes d'enregistrement légal au Kenya

Tab 2 : Avantages et inconvénients des formes d'enregistrement légal au Kenya

	1 Organisation communautaire communautaire	2 Association/ société	3 Company Limited by garantie
<b>Avantages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordable</li> <li>• Centré sur les membres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage par les membres</li> <li>• Largement reconnu</li> <li>• Mandat de plaidoyer</li> <li>• Sans but lucratif</li> <li>• Certificat permanent</li> <li>• La direction est rotative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage par les membres</li> <li>• Largement reconnu</li> <li>• Mandat de plaidoyer</li> <li>• Interférence minimale du gouvernement</li> <li>• Certificat permanent</li> <li>• Gouvernance par le conseil d'administration</li> <li>• Peut acquérir une reconnaissance internationale</li> <li>• Enregistrement simple</li> </ul>
<b>Inconvénients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Couvre une petite juridiction géographique</li> <li>• Renouvellement annuel de l'enregistrement</li> <li>• Interférence du gouvernement</li> <li>• Faible reconnaissance par les partenaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement long</li> <li>• Contrôle des fonctionnaires</li> <li>• Lettre d'approbation du gouvernement local requise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enregistrement long</li> <li>• Contrôle des fonctionnaires</li> </ul>

## KENYA

Au Kenya, les trois organisations de jeunes de l'ouest du pays étaient initialement enregistrées en tant qu'organisations communautaires. L'enregistrement en tant qu'OC est rapide et facile au Kenya et a permis une action initiale des OJ. Cependant, les CBO ont un mandat limité et non orienté vers les affaires. Elles sont géographiquement limitées à des structures de quartier ou de sous-comté et ne peuvent pas agir au niveau du comté. Des mois après le début du soutien du DO, un avocat a été engagé pour les conseiller sur leurs options d'enregistrement à la lumière de leur mandat et de leurs structures internes et pour les aider dans l'effort bureaucratique et parfois politique d'enregistrement. L'avocat a organisé trois séances par jeune fille pour les informer en détail du contexte juridique des différentes options et leur donner le temps de faire des recherches et de réfléchir.

Au Kenya, les groupements de jeunes orientés vers le service ont les options suivantes pour l'enregistrement : En tant que CBO, fondation caritative, ONG, club/association, ou en tant que société à responsabilité limitée par garantie. Alors que l'organisation de Kakamega a choisi de s'enregistrer en tant qu'association, les deux autres de Siaya et de Bungoma ont préféré s'enregistrer en tant que société à responsabilité limitée par garantie avec un statut public pour des raisons juridiques et politiques. L'équipe du projet au Kenya a ainsi pu travailler avec les organisations de jeunes sur la base d'un soutien direct, de subventions locales et de contrats de service. En outre, ils ont revu leur structure organisationnelle après avoir connu une croissance substantielle de l'organisation. Avec l'augmentation du nombre de membres, les responsabilités et le besoin de coordination des équipes dirigeantes se sont accrus et une meilleure division du travail avec des subdivisions est devenue nécessaire. Les principaux résultats de l'atelier ont été la définition claire des départements thématiques, les principales fonctions (termes de référence, ToR) de chaque département et des propositions de membres de l'OJ qui pourraient potentiellement diriger chaque département.

Les départements nouvellement définis de l'un des OJ étaient par exemple : Finances, Marketing, Développement des ressources humaines, Communication, Technologie des données et de l'Internet (IT), Services de conseil en agrobusiness et Mobilisation. L'**annexe 9** présente des exemples de TdR de différents départements d'une OJ.

Les OJ sont souvent dirigés par des entrepreneurs, les membres sont souvent à la recherche d'opportunités d'emploi ou d'affaires, la rotation des employés et des membres est élevée et la gamme de services du OJ peut changer de manière dynamique. Il est donc crucial d'anticiper ces risques et, à différents stades de développement, il pourrait être nécessaire pour le OJ de revoir sa structure organisationnelle et ses goulots d'étranglement structurels. Le point de départ d'un tel atelier pourrait être une session de brainstorming pour réfléchir à l'expérience que l'organisation a eue avec la structure organisationnelle actuelle. Cet exercice révélera très probablement que la discussion ne peut se limiter à la structure organisationnelle, mais qu'elle soulève des questions liées au statut juridique de l'organisation de jeunes (par exemple, association, organisation communautaire, fondation, trust, société à responsabilité limitée), à la nécessité d'une adresse physique, d'un compte bancaire, d'un manuel opérationnel, d'un site web, etc.

L'atelier d'une journée sur la restructuration organisationnelle doit être organisé pour chaque OJ séparément avec quelques représentants clés de l'OJ (président/présidente, trésorier, un ou deux membres). Un exemple de programme d'atelier est fourni à l'**annexe 4** (4.1. Détermination ou révision de la forme juridique et de la structure organisationnelle).

Cet outil est particulièrement important pour le **Scénario 1** : les responsables de jeunes peuvent initialement agir de manière informelle ou choisir une forme d'enregistrement simple et utile et une structure organisationnelle verticale pour commencer. Cependant, une fois que l'organisation est passée de 50 à 500, qu'un mandat de plaidoyer fort a émergé ou que la gamme de services a changé, une restructuration peut être recommandée. Cela peut inclure l'établissement de niveaux de gestion intermédiaires ou de départements spécialisés.

### Ressources nécessaires et résultats

Ressources humaines	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expert juridique ayant une expérience dans le soutien aux organisations de jeunes, aux ONG, etc.</li> <li>• Ateliers avec des représentants clés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2-3 séances d'information juridique entre l'expert juridique et les fonctionnaires de l'OJ</li> <li>• Le cas échéant, facilitation des frais d'inscription</li> <li>• Ateliers pour un maximum de 10 représentants d'une OJ. Si l'OJ a son propre bureau, cet atelier peut être organisé dans son bureau.</li> <li>• Matériel d'information sur la structure organisationnelle existante.</li> <li>• Les dispositions ou indemnités de transport, la restauration des invités et des membres de l'équipe du DO guidant les discussions.</li> <li>• Coûts pour l'équipe du DO.</li> </ul>
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les organisations de jeunes sont enregistrées légalement et sont en mesure d'exercer leur mandat.</li> <li>• Une structure organisationnelle propice à la réalisation des objectifs de l'OJ tels que spécifiés dans les statuts.</li> <li>• Rôles et responsabilités clairs aux différents niveaux de l'OJ.</li> </ul>	
Liste de contrôle pour la formation initiale ou la révision de l'enregistrement légal	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Toutes les options d'enregistrement sont-elles bien connues et comprises ?</li> <li>✓ Quelles sont les contraintes politiques qui pèsent sur l'enregistrement des OJ dans le pays ?</li> <li>✓ Quelles sont les options d'enregistrement, quels sont leurs avantages et leurs inconvénients ?</li> <li>✓ Les responsables de l'OJ ont-ils reçu suffisamment d'informations pour comprendre pleinement les avantages et les inconvénients de chaque option et prendre une décision unanime et bien informée dans l'intérêt de tous les membres ?</li> </ul> <p>A prendre en compte dans le processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gouvernance et conditions d'adhésion</li> <li>✓ Champ d'application géographique des opérations prévues du OJ</li> <li>✓ Proposition de valeur du OJ et services aux membres</li> <li>✓ Relations extérieures, défense des intérêts et partenariats</li> <li>✓ Objectifs, capacités et participation du gouvernement</li> <li>✓ Conditions d'enregistrement</li> <li>✓ Temps et coûts d'enregistrement</li> <li>✓ La structure organisationnelle est-elle propice à la mise en œuvre des objectifs de l'OJ tels que spécifiés dans la constitution ?</li> <li>✓ Les rôles et les responsabilités sont-ils clairement attribués et définis ?</li> <li>✓ La répartition des tâches est-elle acceptable pour toutes les parties responsables ?</li> </ul>	

**Pensez genre !**

- Une approche participative, axée sur les membres, du processus d'information et de prise de décision sur les options juridiques est essentielle pour inclure les voix des femmes membres, car elles n'occupent souvent pas la majorité des postes de direction dans les organisations de jeunes.
- Au cours des discussions, l'équipe du DO doit guider le processus afin que les positions et les intérêts des membres féminins soient également garantis dans la structure organisationnelle et la représentation légale.

## 4.2. Planification stratégique et planification du travail

### Objectif

Les hiérarchies des organisations dirigées par des jeunes sont généralement plates, et la dynamique de changement est exceptionnellement élevée. L'élaboration d'une vision commune à long terme et de jalons concrets est donc essentielle pour rester sur la bonne voie. Les résultats de l'analyse approfondie (voir le **chapitre 2.4**) peuvent déjà révéler que les organisations de jeunes ont besoin :

- a. un *plan stratégique à plus long terme* : par exemple, 5 ans, basé sur une vision claire et des étapes clés pour guider les activités à long terme de l'organisation, et
  - a. un plan de travail à *plus court terme* et des indicateurs clés de performance : pour guider la mise en œuvre des activités à court terme, par exemple un an. Un mécanisme clair pour suivre les progrès, obtenir un retour d'information et évaluer le succès.
- b. Après cette étape, les membres clés de l'OJ ont :
  - revoir leur vision et élaborer un plan stratégique plus détaillé pour l'organisation pour les 5 prochaines années et
  - a élaboré un plan de travail annuel (12 mois) pour l'organisation et chacun de ses départements.



1 à 2 semaines



**"Faire des plans est la clé pour que tout se passe bien".**

*Le soutien du DO a été très important pour l'organisation de jeunes [...]. En tant qu'organisation de jeunes, nous avons été en mesure d'identifier certaines des lacunes sur lesquelles il faut travailler, de sorte que nous pouvons inviter les jeunes à exprimer leurs points de vue. La stratégie de DO a conduit à des changements majeurs, car il est essentiel de faire des plans pour que tout se passe bien. Vous devez avoir des plans très clairs sur la façon dont vous allez travailler. Si vous travaillez sans plans clairs, la mise en œuvre des activités pour les jeunes devient compliquée.*

*Témoignage, Président de OJ dans l'ouest du Kenya*

### Méthodologie

Sur la base des résultats de l'analyse approfondie, un plan stratégique (par exemple, 5 ans) et un plan de travail annuel peuvent être élaborés au cours d'un atelier de deux jours. L'atelier doit être organisé pour chaque OJ séparément, avec la participation de 10 à 15 représentants clés mandatés de l'OJ (président/présidente, trésorier, leaders du niveau décentralisé, membres réguliers).

Le processus commence par un examen de la stratégie globale définie au cours de l'analyse approfondie (**chapitre 2.4**). En particulier, les activités et services générateurs de revenus doivent être au centre de cette discussion. Les animateurs sensibilisent ensuite les participants et expliquent l'intérêt de développer un plan stratégique et un plan de travail à plus court terme.

Dans un deuxième temps, chaque département de l'organisation développe ses propres stratégies départementales pour les 5 prochaines années, sur la base de la stratégie globale de l'organisation. Les résultats de ce travail de groupe sont discutés en séance plénière, suivis d'un autre travail de groupe au cours duquel les départements élaborent un plan de travail annuel pour les 12 mois à venir.

Un exemple de programme d'un atelier de développement de stratégie/plan de travail de 2 jours est fourni à l'**annexe 4** (4.2. **Planification stratégique (5 ans) et planification du travail**).

### KENYA

L'**annexe 10** présente un projet de plan stratégique du Kenya occidental et l'**annexe 11** un projet de plan de travail annuel. L'exercice était particulièrement utile car les gouvernements locaux planifient par cycles de cinq ans. Un plan stratégique soutient à la fois la planification du travail annuel et le lobbying des OJ.

**Citations lors de l'atelier de consolidation :** "Ne pas planifier, c'est planifier l'échec". Si vous ne prévoyez pas où aller, vous pourriez être surpris de vous perdre. Si vous ne savez pas où aller, n'importe quel chemin vous y mènera.



GIZ : Photo montrant un des consultants en DO dans l'ouest du Kenya lors d'une réunion du SCYF Siaya County Youth Forum pour revoir les plans stratégiques et les manuels d'organisation.

## Ressources nécessaires et résultats

Préparations	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des représentants de l'OJ doivent être invités à l'atelier. Les femmes doivent être représentées de manière adéquate / égale.</li> <li>• Tous les participants doivent passer en revue les résultats de l'analyse organisationnelle (voir chapitre 2.4) pour se préparer et se rappeler les processus et les résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une salle pour un atelier de 2 jours avec 10-15 représentants de l'OJ. Si l'OJ dispose d'un bureau, cet atelier peut être organisé dans son bureau.</li> <li>• Les dispositions ou allocations de transport, la restauration pour les invités et l'équipe du DO guidant les discussions.</li> <li>• Coûts pour l'équipe du DO.</li> </ul>
<h3>Résultats</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan stratégique comme base d'une stratégie de DO</li> <li>• Un plan de travail annuel à court terme pour les 12 mois à venir, qui servira de base aux mesures immédiates de DO.</li> </ul>	
<h3>Liste de contrôle pour la planification stratégique et la planification du travail</h3>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Souvent, les gens ne reconnaissent pas l'importance d'une vision et d'une stratégie à long terme pour guider les opérations de l'organisation sur le long terme. Vous devrez peut-être d'abord sensibiliser les jeunes leaders aux avantages de la planification stratégique.</li> <li>✓ Les groupes de travail ont tendance à "planifier pour le ciel", en surestimant leurs capacités et leurs ressources et en sous-estimant les goulots d'étranglement et les difficultés qui surviennent lors de la mise en œuvre. Il est utile de poser des questions critiques pour amener les gens à réfléchir aux possibilités réelles (reality check).</li> </ul>	
<h3>Pensez genre ! </h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan stratégique est encore une fois une étape cruciale pour s'assurer que les intérêts des femmes sont intégrés et qu'elles assument des responsabilités adéquates pour la mise en œuvre. Ce n'est qu'à ce moment-là que les membres féminins bénéficieront réellement de l'adhésion et de leur engagement dans l'organisation de jeunes.</li> <li>• Pendant les discussions, l'équipe du DO doit guider le processus afin que les femmes participent autant que possible et que leurs opinions et intérêts particuliers soient pris en compte.</li> </ul>	

GIZ : Photo d'une réunion organisationnelle visant à renforcer le système de gouvernance d'une OJ dans l'ouest du Kenya.



### 4.3. Manuel opérationnel

Un manuel opérationnel décrit une organisation et ses procédures opérationnelles (par exemple, structure, objectifs, profil de l'entreprise, politiques financières, code de conduite, politiques administratives, organigramme, certificat d'enregistrement, rapports d'audit, procédures et règlements pour la prestation de services, etc.) Ces informations sont nécessaires non seulement pour le bon déroulement des opérations internes, mais aussi pour informer les clients et les partenaires commerciaux des politiques et des opérations de l'organisation. Elles sont également nécessaires si l'organisation souhaite solliciter des subventions ou des accords de financement auprès d'acteurs gouvernementaux ou de partenaires de développement.

#### Objectifs

Membres de l'organisation :

- avoir développé les structures et les procédures nécessaires à la gestion interne de l'organisation et
- ont fourni les informations sur l'organisation requises par les partenaires commerciaux et les partenaires de développement.



3 à 4 semaines

#### Méthodologie

Un atelier d'une journée est proposé pour développer la structure d'un manuel opérationnel. Cet atelier peut être organisé pour un seul ou plusieurs Jeunes Parlementaires.

Le processus commence par la sensibilisation des membres de l'organisation à la nécessité et aux objectifs d'un manuel opérationnel. Ensuite, une structure est proposée sur la base de l'expérience d'autres OJ ailleurs. La structure proposée est ensuite discutée et adaptée aux besoins spécifiques de l'OJ en question. Dans un troisième temps, chaque partie de la structure est élaborée en spécifiant les détails nécessaires pour gérer les organisations de manière professionnelle. Un exemple d'ordre du jour d'un atelier est fourni à l'[annexe 4 \(4.3. Manuel opérationnel\)](#).

#### KENYA

Un projet de structure d'un manuel opérationnel est présenté à l'[annexe 12](#). Les éléments importants tels que les politiques et procédures financières et les politiques et procédures de gestion des ressources humaines ainsi que les différents formulaires pour les procédures financières sont disponibles auprès de l'équipe du projet au Kenya sur demande.

**Citation de l'un des membres pendant l'atelier :** « Si nous ne disposons pas d'un manuel opérationnel, l'acquisition de fonds auprès du gouvernement et des partenaires de développement sera un défi. et la coopération avec les partenaires commerciaux sera difficile. voire impossible ».

### Ressources nécessaires et résultats

Préparations	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il convient d'inviter à l'atelier jusqu'à 5 représentants par OJ, avec une représentation adéquate des deux sexes.</li> <li>• Tous les participants doivent recevoir à l'avance un exemple de structure d'un manuel opérationnel qui s'est avéré approprié dans un autre contexte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de facilitation d'un atelier de planification d'une journée avec des représentants des OJ et de l'équipe du DO.</li> <li>• Arrangements ou indemnités de transport, restauration pour les invités et les partenaires</li> <li>• Coûts pour l'équipe du DO</li> </ul>
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel opérationnel</li> </ul>	
Liste de contrôle pour la planification stratégique et la planification du travail	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le manuel opérationnel est un guide des procédures, règles et règlements opérationnels de l'organisation.</li> <li>✓ Le manuel complet doit être élaboré de manière progressive et doit résumer toutes les procédures opérationnelles, règles et réglementations importantes d'une organisation.</li> </ul>	
Pensez genre ! 	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le manuel opérationnel est un autre document essentiel pour garantir que les femmes assument activement des responsabilités et aient une part équitable dans la prise de décision et la direction de l'organisation de jeunes.</li> <li>• Au cours des discussions, le membre de l'équipe de DO doit guider le processus de manière à ce que cela soit correctement assuré et reflété dans le document.</li> </ul>	

### 4.4. Communication et visibilité

Un OJ doit être visible pour les parties prenantes - partenaires commerciaux, prestataires de services, partenaires de développement, organismes de recherche, agences gouvernementales, etc. La communication au sein de l'organisation ainsi qu'avec le "monde extérieur" est d'une grande importance pour le bon déroulement des opérations et la fourniture de services en temps voulu. La communication au sein de l'organisation ainsi qu'avec le « monde extérieur » est très importante pour le bon déroulement des opérations et la prestation de services en temps voulu. Une stratégie de base en matière de communication et de visibilité est donc recommandée pour les OJ. Les équipes de projet peuvent aider à développer du *contenu et du matériel de marque* (logo, dépliants, bannières, T-shirts, casquettes) ainsi que soutenir *diverses plateformes de*

*communication et de coordination* avec un apport technique (groupes WhatsApp, pages Facebook, sites web).



2 à 4 semaines

### Objectifs

Les membres de OJ :

- ont élaboré des procédures et des supports pour accroître la visibilité de leur organisation auprès de leurs membres actuels et potentiels, de leurs partenaires commerciaux, de leurs partenaires de développement, de leurs prestataires de services et des agences gouvernementales ; et
- ont développé des procédures de communication interne et externe efficaces.

### Méthodologie

Dans un premier temps, des représentants sélectionnés de la direction et des membres réfléchissent aux différents modes, canaux et processus de communication disponibles pour accroître la visibilité de leur organisation.

L'équipe du DO peut contribuer à l'élaboration d'une stratégie de communication de base en définissant conjointement l'objectif global des efforts de communication, le public cible, les canaux de communication préférés, ainsi que la création conjointe de messages clés défendus par l'OJ. L'équipe de projet peut contribuer à initier d'éventuels partenariats pour la mise en œuvre de cette stratégie.

Souvent, une présence en ligne cohésive et attrayante peut être une première étape pour faire connaître les services de l'organisation de jeunes de manière rentable. L'équipe du DO peut aider les organisations de jeunes à concevoir une telle présence en ligne, par exemple sous la forme d'un site web avec des liens vers leurs médias sociaux. C'est l'une des mesures de renforcement de la confiance qui aide l'organisation à s'aider elle-même.

Pour concevoir un site Web, les représentants des jeunes font un brainstorming sur les chapitres nécessaires. Si des ressources sont disponibles, l'équipe de projet peut embaucher un développeur de site Web pour l'aider dans la conception professionnelle.

Ensuite, l'OJ travaille sur le contenu détaillé et fournit au développeur les textes et les images (photos, infographies, etc.) pour les différents chapitres du site web. L'OJ doit nommer un responsable de la communication qui sera chargé de superviser les efforts de communication externe et les activités de relations publiques (RP). L'équipe de projet doit s'assurer que ce responsable de la communication est formé à l'utilisation des systèmes de gestion de contenu pour gérer le site web.

Enfin, le site web sera approuvé par la direction de l'OJ et mis en ligne.

L'OJ aura besoin de matériel de visibilité supplémentaire (par exemple, logo, dépliants, t-shirts, casquettes). Les ressources nécessaires sont souvent faibles, l'impact d'une identité visuelle forte est bien plus important. Les organisations de jeunes se réunissent souvent sur les médias sociaux, par exemple en organisant des groupes WhatsApp ou des pages Facebook. Ces canaux de médias sociaux informels peuvent être très utiles dès le départ, par exemple pour partager des

mises à jour organisationnelles, pour le marketing ou pour demander des conseils agricoles lorsqu'on est confronté à un défi dans sa propre entreprise.

Toutefois, ces plateformes en ligne ne sont efficaces que si l'organisation de jeunes offre des services solides "dans le monde réel". Il faut tenir compte du fait qu'une partie des jeunes membres n'ont peut-être pas de smartphone et ne peuvent pas accéder à ces plateformes interactives.

## **KENYA**

Au Kenya, avant même que les OJ ne soient officiellement enregistrés, les dirigeants des trois OJ ont créé des groupes WhatsApp très actifs pour permettre un échange quotidien et direct entre les membres. Les organisations de jeunes utilisent les groupes WhatsApp pour partager des annonces avec leurs membres. Le projet a parfois, et pendant la crise de Covid-19, soutenu l'envoi de SMS groupés par les OJ à tous les membres afin d'inclure tout le monde, y compris les jeunes sans accès aux smartphones, dans le flux de communication. Les trois organisations de jeunes ont été soutenues dans le développement de sites web simples qui sont mis à jour et gérés par des agents de communication formés. Les organisations de jeunes de l'ouest du Kenya développent actuellement leurs systèmes d'information et de gestion des données en partenariat avec une start-up germano-kényane spécialisée dans les technologies de l'information et de la communication (TIC).

### Ressources nécessaires et résultats

Préparations	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer l'état actuel des activités de communication de l'OJ et la nécessité d'améliorer la visibilité.</li> <li>Engager des consultants en communication (graphiste, développeur de site web, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts de l'atelier pour discuter de l'identité d'entreprise de l'OJ et pour initier la conception du site web par la co-création avec les dirigeants.</li> <li>Conseil pour le développement d'un site web ou d'autres supports de communication</li> <li>Renforcement des capacités du responsable de la communication en matière de système de gestion de contenu, le cas échéant.</li> </ul>
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Visibilité et rayonnement professionnel accrus</li> <li>Renforcement de l'identité de l'OJ parmi les membres et les parties prenantes concernées.</li> </ul>	
Liste de contrôle pour la communication et la visibilité	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'OJ dispose-t-il d'une stratégie de communication de base et d'un service de communication assigné et formé ?</li> <li>✓ Des supports de visibilité et une présence professionnelle en ligne sont-ils en place ?</li> </ul>	
Pensez genre !	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaque message a un messenger - le messenger est soit féminin ou masculin, jeune ou vieux, issu d'un contexte culturel ou d'un autre. En permettant un processus de co-création (développement collaboratif de la conception d'un produit, d'un service ou d'un processus, intégrant les idées d'experts et de parties prenantes) et en impliquant des professionnels de la communication dans le processus de soutien au DO, les OJ peuvent être soutenus dans le développement de produits de communication inclusifs qui représentent l'identité de l'OJ sans préjugés culturels, religieux ou de genre.</li> <li>En outre, une stratégie de communication solide permet non seulement de former et de renforcer la vision commune des membres pour l'organisation, mais constitue également une condition préalable efficace pour sensibiliser les membres potentiels au recrutement. L'équipe de projet doit s'assurer que les membres masculins et féminins sont impliqués dans les missions de communication et de recrutement. Il est conseillé d'inclure des messages spécifiques ciblés sur le genre et de donner aux leaders féminins des compétences en matière de présentation et de communication.</li> </ul>	



### **Inspirer les autres : Les femmes d'affaires comme modèles**

*Lorsque nous parlons d'inclusion des genres, les femmes sont les plus touchées. Et même si c'est très difficile dans notre communauté, nous avons été heureuses d'avoir quelques femmes qui se concentraient sur l'agrobusiness lorsque nous avons créé l'organisation. Elles ont été d'une grande aide pour amener à bord d'autres femmes désireuses et désireuses de faire de l'agrobusiness.*

*Témoignage, Président d'OJ dans l'ouest du Kenya*

## **4.5. Résolution des conflits et genre**

Il est probable que des conflits surgissent tôt ou tard dans toute organisation, qu'il s'agisse de conflits d'intérêts ou de conflits de personnel. De plus, de nos jours, l'accent est souvent mis sur l'égalité des sexes et sur certains quotas ou programmes spécifiques aux femmes, car les femmes ne sont souvent pas suffisamment prises en compte dans les activités économiques. Les organisations de jeunes sont donc encouragées à intégrer la résolution des conflits et l'égalité des sexes en tant que questions transversales dès les premières étapes et dans toutes les activités de l'organisation. Il est donc proposé que ces sujets soient abordés dans un atelier séparé d'une journée.

### **Objectifs**

Les membres du groupe OJ :

- sont sensibilisés à la résolution des conflits et à l'égalité des sexes,
- sont disposés à appliquer la sensibilité aux conflits (ne pas nuire) dans leurs activités et
- sont prêts à aligner les mesures du DO et les intérêts des jeunes femmes.



1 - 2 semaines  
pour le coup d'envoi

### Méthodologie

Un atelier d'une journée sur ces deux sujets pourrait se présenter comme suit :

Tab. 3 : Programme possible d'un atelier de sensibilisation à la résolution des conflits et à l'égalité des sexes

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Présentation des participants</li> <li>Objectifs/programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Officielle OJ</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
09:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Signification et types de conflits</li> <li>Expériences en matière de conflits et de résolution de conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution, discussion plénière</li> <li>Réflexion individuelle, présentation, discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
10:30	Pause café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résolution de différents types de conflits (sur la base d'exemples donnés par les participants)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail de groupe sur la résolution des conflits, présentation, discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modérateurs de groupe</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
13:00	Déjeuner		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitudes sur les rôles et les différences entre les sexes</li> <li>Apprendre à connaître le genre (différence entre sexe et genre)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remue-méninges le long des déclarations guidées</li> <li>Contribution, discussion</li> <li>Remue-méninges le long des déclarations guidées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
10:30	Pause café		
16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Différences entre les règles de comportement des hommes et des femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming, conclusions pour les OJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
17:00	Remarques finales		<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> </ul>

### Ressources nécessaires et résultats

Préparations	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un atelier d'une journée sur le thème du genre et des conflits peut être organisé soit pour un seul jeune, soit pour plusieurs jeunes. Les étapes préparatoires suivantes sont nécessaires :</li> <li>• Environ 15 à 20 représentants des jeunes devraient être invités à l'atelier ; 50 % devraient être des femmes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources suivantes sont nécessaires :</li> <li>• Coûts de facilitation pour un atelier d'une journée sur le genre/conflit et une salle pour 15-20 représentants plus les facilitateurs</li> <li>• Arrangements ou indemnités de transport, restauration pour les invités</li> <li>• Coûts pour l'équipe du DO</li> </ul>
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De brefs documents stratégiques dans lesquels les OJ s'accordent sur les politiques de genre et de conflit pour leur organisation.</li> <li>• Les organisations sont habilitées à identifier et à gérer de manière constructive les conflits, à trouver des solutions et à accorder une attention particulière aux intérêts des deux sexes dans toutes les activités de l'organisation.</li> </ul>	
Liste de contrôle pour la résolution des conflits et le genre	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le OJ dispose-t-il d'une stratégie de communication de base et d'un service de communication assigné et formé ?</li> <li>• Des supports de visibilité et une présence professionnelle en ligne sont-ils en place ?</li> </ul>	
Pensez genre !	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La résolution des conflits et l'égalité entre les sexes dans les organisations de jeunes ne sont évidemment pas des mesures ponctuelles que l'on peut « cocher » dans des ateliers d'une journée. Cet atelier est une sensibilisation importante et devrait conduire à une prise de conscience accrue des rôles de genre et des conflits potentiels au sein des organisations de jeunes. Il leur fournit des outils pour résoudre de telles situations et améliorer la participation effective et la communication avec tous les membres.</li> <li>• Il est beaucoup plus facile de discuter et de se mettre d'accord sur des procédures adéquates de résolution des conflits si une approche inclusive / transformative du genre est incluse dès le début et si une représentation équitable et un accès égal sont reflétés à chaque étape du processus.</li> </ul>	

#### KENYA

Les résultats des ateliers organisés dans l'ouest du Kenya ont abouti à une politique sur les conflits d'intérêts (KCYAA, 2019a), à des manuels sur la résolution des conflits (BCYAO, 2019c, SCYF, 2019a) et à une politique sur l'égalité des sexes et la diversité (SCYF, 2019b).

## 4.6. Détailler les opportunités commerciales et affiner la prestation de services (internes)

Le succès (et la survie) des jeunes organisations dans le secteur de l'agrobusiness dépend de leur capacité à fournir des services agronomiques et agrobusiness demandés par leurs membres, les parties prenantes et les agriculteurs en dehors de l'organisation. Ces services de conseil peuvent consister en la *fourniture d'intrants* (par exemple, poussins, aliments pour animaux, engrais, matériel de plantation, etc.), ou en des *services d'appui à la transformation et à la commercialisation*, ainsi qu'en une *vulgarisation de base*. Souvent, les organisations de jeunes et dirigées par des jeunes ont du mal à soutenir leurs opérations et à maintenir le "rapport qualité-prix (abonnements)" pour leurs membres en raison d'une génération de revenus insuffisante ou fluctuante. L'élaboration d'un modèle de service et d'entreprise solide est cruciale et constitue une entreprise complexe qui est liée à de nombreux outils décrits dans ce manuel. Il est fortement recommandé que les organisations de jeunes bénéficient d'un soutien et d'un accompagnement professionnels dans cette étape de leur développement.

La dépendance financière à l'égard des fonds du projet au début du processus de soutien peut s'avérer nécessaire dans certaines situations, mais elle doit être progressivement réduite ; cela doit être convenu dès le début. Pour que les organisations de jeunes deviennent financièrement autonomes et prospères, elles doivent acquérir une bonne compréhension de leur situation financière et de leurs projections, renforcer leur prestation de services internes aux membres et aux clients, et construire une base de membres diversifiée et loyale qui attire d'autres partenariats et investissements. Les organisations de jeunes ne devraient être soutenues (financièrement) par un projet que si la manière dont elles peuvent se maintenir à long terme est claire.

Le point de départ de la prestation de services (et de la génération de revenus) se trouve au sein des organisations. Souvent, les organisations de jeunes ont un certain nombre de spécialistes dans des CV ou des services spécifiques. Donner à ces membres des organisations de jeunes les moyens de fournir des services de qualité dans les CV prioritaires est une priorité absolue de votre soutien au DO. Les organisations de jeunes peuvent être encouragées et guidées dans l'identification des CV agricoles les plus rentables et les plus appropriées pour les jeunes dans leur « zone de chalandise », comme première étape dans l'amélioration de leurs services et la planification d'activités conjointes génératrices de revenus, par exemple dans l'agrégation ou la valeur ajoutée conjointe. Des formations techniques spécifiques pour les prestataires de services internes constituent une autre mesure de renforcement de la confiance.



3 à 6 mois

### Objectifs

- Afin de fournir de meilleurs services aux membres (et aux acteurs externes), l'OJ :
- ont sélectionné, cartographié et analysé les CV les plus rentables et les plus adaptés aux jeunes dans leur zone de chalandise,
- ont identifié parmi leurs membres des prestataires de services potentiellement capables de fournir des services le long des CV prioritaires,
- ont donné à ces prestataires de services internes les moyens d'améliorer la prestation de services et ces prestataires de services internes habilités fournissent les services requis à leurs collègues agriculteurs au sein de l'organisation (et au-delà).

### Méthodologie

#### a) Sélection des chaînes de valeur prioritaires dans la « zone de chalandise » de l'OJ

Dans un premier temps, les OJ doivent *déterminer et sélectionner les CV* ou les services de leur région qui présentent des avantages comparatifs pour les jeunes, qui sont rentables et adaptés à la région. L'identification et la sélection des CV pertinentes doivent se fonder sur les expériences en matière d'agrobusiness ainsi que sur les stratégies et programmes locaux ou régionaux.

#### b) Cartographie et analyse des chaînes de valeur prioritaires

La deuxième étape devrait être la *cartographie des CV sélectionnées*. Cela permet d'identifier les différentes composantes d'une CV donnée, leurs relations et leurs liens les uns avec les autres et les acteurs pertinents pour les composantes. Cette étape est suivie d'une analyse de chaque composante/acteur le long d'une CV particulière, de leurs relations les unes avec les autres et en particulier des goulots d'étranglement dans chaque composante/acteur. Cet exercice permet d'approfondir la compréhension des opportunités potentielles d'affaires et de services le long de ces CV et d'identifier les composantes les plus rentables.

#### c) Identifier les fournisseurs potentiels de services internes

Les membres de l'organisation sont identifiés comme ayant des compétences et des connaissances avancées dans un CV spécifique et sont prêts à fournir des services pertinents aux autres agriculteurs. Les lacunes en matière de connaissances et de compétences doivent être identifiées parmi ces membres sélectionnés.

Un exemple d'ordre du jour d'un atelier visant à conceptualiser le rôle, les normes et l'assurance qualité des jeunes dans l'agrobusiness est présenté à l'**annexe 4** (4.6. Détermination des opportunités commerciales et amélioration de la prestation de services (internes) - Programme de l'atelier).

#### d) Renforcement des capacités des prestataires de services internes potentiels

Deuxièmement, les membres sélectionnés seront formés, soit en interne, soit par le biais d'institutions de formation gouvernementales ou privées existantes, afin

de pouvoir assumer correctement leurs responsabilités en matière de prestation de services. Cela inclut la fourniture de matériel de formation et de vulgarisation. À cet égard, une collaboration étroite entre les organisations de jeunes et les départements d'agriculture et de vulgarisation des États est nécessaire.

Des exemples de questions directrices pour une évaluation rapide des besoins en capacités des prestataires de services internes figurent à l'**annexe 14**.

#### **e) Développer une charte de service**

Troisièmement, il convient d'élaborer une charte de services qui spécifie les services de base offerts gratuitement aux membres et les services avancés que les prestataires de services habilités peuvent réaliser moyennant des frais (réduits) pour les membres. Un projet de charte de service pour les services de conseil en agrobusiness a été élaboré dans l'ouest du Kenya (SCYF, 2019c).

La charte des services comprend des fonctions et des valeurs essentielles, des normes de qualité pour la prestation des services ainsi que des processus de traitement des clients et de retour d'information. Les services de base sont fournis gratuitement aux membres, les services avancés à un prix subventionné aux membres de l'OJ pleinement enregistrés. Les services avancés aux membres contribuent à la fois directement et indirectement aux flux de revenus de l'OJ - directement par le biais d'une part proportionnelle des frais payés, indirectement par le maintien de la valeur de l'argent pour les membres, ce qui aide à maintenir des abonnements réguliers.

#### **f) Déploiement de la prestation de services**

Enfin, les organisations et les prestataires de services internes habilités fourniront les services demandés à leurs collègues agriculteurs (et au-delà) et se mettront en relation avec des prestataires de services externes si nécessaire.

Un exemple de méthodologie d'atelier pour les sessions d'information et de mentorat à la ferme est fourni à l'**annexe 4** (4.6. Détailler les opportunités commerciales et affiner la prestation de services (internes) - méthodologie de l'atelier).

#### **g) Améliorer le développement commercial de l'organisation**

En plus de générer des revenus à partir des cotisations des membres, de la fourniture de services et éventuellement de la sous-traitance de services par le biais de partenariats stratégiques, les organisations de jeunes peuvent améliorer leur croissance par le biais d'activités conjointes génératrices de revenus - telles que l'exploitation d'un centre d'agrégation ou d'un agro-shop pour les intrants ou l'engagement dans la valeur ajoutée - le long de leurs CV prioritaires. Le soutien du DO peut être adapté pour soutenir le développement et la mise en œuvre de plans de développement commercial organisationnel. Ceci est particulièrement intéressant pour les organisations de jeunes orientées vers le commerce, mais pourrait devenir pertinent pour les organisations de jeunes orientées vers le plaidoyer à un stade ultérieur de leur développement.



S'il est crucial de soutenir la coopération entre les membres d'une organisation de jeunes ainsi qu'entre les différentes organisations et le paysage plus large des parties prenantes, il est également important de se concentrer sur les avantages concurrentiels spécifiques et de laisser aux membres la possibilité de s'efforcer de saisir leurs propres opportunités commerciales.

## KENYA

Une assistante de développement et le facilitateur du DO ont aidé les trois organisations de jeunes de l'ouest du Kenya dans les étapes initiales de sélection des CV prioritaires et d'analyse de leurs composantes, des acteurs concernés, des liens et des goulots d'étranglement. Chaque OJ a cartographié six à neuf CV à soutenir par le biais de services agricoles. Dans l'ensemble, quatre CV prioritaires sont ressortis de cet exercice : la volaille, l'horticulture, le poisson et le soja. Les activités complémentaires de soutien aux projets, telles que les programmes d'incubation, sont alignées sur ces priorités fixées par les OJ.

Au Kenya, l'équipe du projet a effectué une analyse et une sélection complètes des CV au niveau du projet, et a analysé un total de plus de 50 CV selon une série de critères pertinents pour les jeunes dans l'agrobusiness (par exemple, la profondeur et la complexité des CV, le potentiel agronomique, l'inclusivité, le potentiel du marché, le cash-flow, le potentiel d'innovation, les besoins en capital et en terres).

Les prestataires de services internes des trois OJ ont été formés aux bonnes pratiques agricoles (BPA) par l'institution nationale de recherche KALRO (Kenya Agricultural and Livestock Research Organisation). KALRO leur a fourni un manuel de BPA qui avait été élaboré et numérisé en étroite collaboration avec les gouvernements des comtés et l'équipe du projet. Les subventions locales ont été administrées après l'évaluation et la confirmation de l'aptitude commerciale du jeune producteur. Ces subventions locales ont permis aux OJ de réaliser une cartographie de la CV, de sélectionner des fournisseurs de services potentiels et de se coordonner avec les ministères du comté. Un soutien continu est fourni aux OJ pour renforcer leurs opérations commerciales par le biais de conseils et de mentorat. Les leçons tirées de l'aide apportée à la mise en place et au fonctionnement des centres d'agrégation doivent encore être exploitées dans le cadre de la collaboration en cours.



*A gauche : SCYF Siaya County Youth Forum / A droite : BCYAO Bungoma County Youth Agribusiness Organisation : Photos de la réunion du sous-comté pour la cartographie de la CV et le regroupement des groupes d'intérêt commun dans l'ouest du Kenya.*

Comme le projet dans l'ouest du Kenya soutenait trois organisations de jeunes en même temps, les organisations de jeunes ont suggéré de mener des consultations entre pairs pour partager leurs compétences essentielles en tant qu'organisations avec les deux autres organisations - l'un de ces domaines de consultation entre pairs était l'analyse de la CV. Ces consultations entre pairs ont été menées avant que les bureaux de jeunes ne passent à l'étape suivante pour améliorer leur prestation de services.

### Ressources nécessaires et résultats

Préparations	Portée et logistique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les méthodologies de cartographie et d'analyse de la CV sont décrites dans GIZ, 2018b et c et Hellin, Meier, 2006.</li> <li>• Capacitation et coaching des prestataires de services</li> <li>• Le cas échéant : Soutien aux investissements initiaux dans les intrants et l'équipement en tant que paquet de démarrage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La portée et la logistique peuvent varier fortement en fonction de la zone géographique couverte par les OJ. Les réunions suivantes devraient être facilitées :</li> <li>• Analyse par OJ de la base de données des membres et des CV prioritaires pour le développement économique local.</li> <li>• Série de réunions le long de toutes les sous-divisions des OJ pour la cartographie de la CV et le regroupement des groupes d'intérêt commun.</li> <li>• Réunions consultatives pour sélectionner les fournisseurs de services potentiels et former des groupes d'intérêt commun.</li> <li>• Renforcement des capacités en fonction des besoins</li> </ul>
Résultats	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des CV et identification des CV prioritaires ainsi que des opportunités concrètes pour les services en demande.</li> <li>• Amélioration des capacités internes de prestation de services</li> <li>• Chartes de services comprenant des services de base gratuits et des tarifs distingués pour les services avancés</li> <li>• Plan de développement organisationnel à long terme</li> </ul>	
Liste de contrôle	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les CV sélectionnés doivent être économiquement viables, sensibles à la dimension de genre et globalement attrayants pour les jeunes !</li> <li>✓ Les OJ considèrent les CV comme prioritaires pour les ministères de l'agriculture et le secteur privé afin d'aligner leur offre de services sur les zones à fort potentiel pour le développement économique local.</li> <li>✓ Cette activité est la clé du succès de votre soutien aux DO et nécessite un investissement élevé en ressources techniques : Le renforcement de la capacité des services conduit à une augmentation de la productivité et de la génération de revenus parmi les membres qui assurent le succès et la survie de l'OJ.</li> <li>✓ Au cours de votre soutien initial au DO, seules les premières mesures peuvent être prises pour professionnaliser l'offre de services et le modèle commercial de l'OJ. Les activités pilotes doivent cependant faire partie du processus pour informer les prochaines étapes du soutien DO.</li> </ul>	

### Pensez genre !



- Lors de la sélection des CV et de l'élaboration de la charte des services, il est très important de considérer les CV et les services qui sont adaptés et accessibles aux femmes. En outre, une attention particulière doit être accordée au renforcement des capacités des prestataires de services féminins.
- Le projet peut explorer s'il y a un besoin de formation supplémentaire pour les prestataires de services féminins, par exemple pour renforcer les compétences spécifiques dures et douces comme l'alphabétisation financière ou numérique, les compétences de communication et de présentation, etc.



© KCYAA Kakamega County Youth Agribusiness Association : Encadrement à la ferme d'entreprises agricoles dirigées par des jeunes dans l'ouest du Kenya

Ce manuel s'inspire des expériences passées et futures des projets et, surtout, de la richesse de l'expérience des organisations de jeunes qui ont réussi dans le secteur de l'agrobusiness.

Le **chapitre 4** a présenté une sélection d'outils de DO pour les organisations jeunes et dirigées par des jeunes afin de relever les défis communs à un stade précoce de la croissance. Basée sur les résultats de l'analyse organisationnelle (**chapitre 2**), cette approche reconnaît que la croissance doit se produire en interne et en relation avec l'environnement de service (**chapitre 3**).

# 5. ÉVALUATION INITIALE DES MESURES DE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET PROCHAINES ETAPES POUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Pour évaluer une première phase de DO pour les OJ, une évaluation qualitative peut être réalisée, par exemple après six mois ou un an.

### Objectifs

L'évaluation vise à déterminer :

- comment les membres des OJ perçoivent le soutien du DO,
- quel effet ce soutien a eu sur le travail de l'organisation, et
- les avantages que les membres individuels de l'organisation ont tirés de ce soutien.



2 semaines  
pour une évaluation  
qualitative

Les résultats de l'évaluation devraient guider la conception/mise en œuvre de nouvelles mesures de DO.

### Méthodologie

Cette évaluation doit être structurée selon les phases du soutien du DO menées avec les OJ : Soutien initial, soutien du DO pendant l'analyse organisationnelle, soutien du DO pendant la phase pilote. D'un point de vue méthodologique, l'équipe d'évaluation devrait :

- analyser les documents pertinents élaborés grâce au soutien du DO pour formuler des hypothèses et orienter les entretiens en fonction de ces hypothèses, et
- interviewer des membres sélectionnés (individuellement et en groupe) de chaque OJ en suivant les directives d'interview de l'**annexe 15** pour chacune des phases susmentionnées.

Une telle évaluation est principalement qualitative par nature et basée sur les opinions subjectives des partenaires de l'entretien. Les résultats des différentes interviews peuvent être résumés et structurés selon les différentes phases du processus du DO (voir ci-dessus). Cependant, pour chacune des mesures de soutien au DO, les participants indiquent leur évaluation/satisfaction sur une échelle de -- (le processus/les résultats de la mesure de DO n'étaient pas valables/nous n'étions pas satisfaits) et ++ (le processus/les résultats de la mesure de DO étaient valables/nous étions très satisfaits).

L'évaluation de vos activités de soutien au DO en tant que projet est essentielle pour mieux adapter le futur soutien au DO aux besoins des organisations, et pour éviter les erreurs commises et s'appuyer sur les bonnes pratiques.

Dans le cadre du soutien du DO à long terme, il est conseillé de suivre non seulement le niveau de satisfaction du soutien du DO, mais surtout le progrès de développement des organisations. Ceci peut être fait sous différents formats, comme une mesure externe ou en impliquant les OJ, par des groupes de discussion qualitatifs ou des enquêtes quantitatives parmi les membres. Les enquêtes, en tant qu'interventions systémiques du DO, n'indiquent pas seulement l'efficacité du soutien fourni, mais sont une opportunité pour un apprentissage organisationnel basé sur des preuves. Après avoir effectué une évaluation de base selon une série de critères pertinents - tels que les éléments de l'OIM - la même évaluation peut être répétée tous les six mois ou annuellement. Non seulement cela contribuera efficacement au suivi et au pilotage de votre projet, mais cela peut être adopté comme un outil d'auto-évaluation par les OJ pour

suivre la satisfaction des membres vis-à-vis de leurs services sur le long terme. Cela leur donne l'occasion de remédier efficacement aux lacunes et de célébrer les petits et grands succès en cours de route.

Les organisations de jeunes nouvellement formées (**Scénario 1**) peuvent apprendre par l'exemple et bénéficier grandement du partage avec d'autres organisations membres (dirigées par des jeunes). Ces évaluations peuvent servir de base à un apprentissage entre pairs, guidé par les faiblesses et les forces identifiées de chaque organisation. Par exemple : Si vous travaillez avec plusieurs organisations de jeunes et que l'une d'entre elles présente des lacunes en matière de gestion financière, alors qu'une autre est particulièrement forte dans ce domaine, elles peuvent se consulter mutuellement plutôt que de recevoir une formation externe. En outre, des échanges informels réguliers via les médias sociaux ou l'organisation de visites d'échange en collaboration avec les autorités locales ou les alliances du secteur privé sont d'autres formules permettant de donner aux jeunes les moyens de conduire le changement qu'ils souhaitent eux-mêmes voir se produire dans l'économie rurale.

## KENYA

Les résultats de l'évaluation au Kenya occidental sont présentés dans FSP, 2019f. L'**annexe 15** présente les directives d'entretien utilisées pendant l'évaluation. Un avantage supplémentaire de l'évaluation était que les participants ont obtenu une vue d'ensemble complète du soutien du DO pendant l'évaluation. Cela a été jugé essentiel pour ceux qui avaient participé aux différents processus de DO, mais surtout pour ceux qui n'ont rejoint le processus que plus tard.

Les expériences de suivi de la progression du développement des organisations de jeunes n'en sont qu'à leurs débuts au Kenya. Les deux premières phases du soutien du DO ont cependant montré l'importance d'intégrer étroitement les OJ dans le progrès et de faire un usage stratégique des résultats pour l'apprentissage organisationnel.

## Liste des documents et références

- \*BCYAO, 2018 : Constitution de l'organisation agrobusiness des jeunes du comté de Bungoma.
- \* BCYAO, 2019c : Politique sur les conflits d'intérêts
- \*BCYAO, KCYAA, SCYF 2018 : Déclaration de la jeunesse occidentale
- \*FSP, 2019a : Analyse organisationnelle des organisations agroalimentaires de jeunes à Bungoma, Kakamega et Siaya. Étape 1 : Analyse SWOT
- \*FSP, 2019b : Analyse organisationnelle de l'organisation agrobusiness des jeunes du comté de Bungoma et premières étapes du développement organisationnel.
- \*FSP, 2019c : Analyse organisationnelle de l'association agrobusiness des jeunes du comté de Kakamega et premières étapes du développement organisationnel.
- \*FSP, 2019e : Atelier de collaboration avec les parties prenantes du comté de Kakamega
- \*FSP, 2019f : Évaluation du soutien du DO aux OJ dans l'ouest du Kenya 2018/19
- GIZ, 2018b : Manuel ValueLinks Volume 1, <https://www.valuelinks.org/material/manual/ValueLinks-Manual-2.0-Vol-1-January-2018.pdf>
- GIZ, 2018c : Manuel ValueLinks Volume 2, <https://www.valuelinks.org/material/manual/ValueLinks-Manual-2.0-Vol-2-January-2018.pdf>
- \*GIZ, 2019d : Modèle d'organisation
- \*KCYAA, 2018 : Constitution de l'association agrobusiness de la jeunesse du comté de Kakamega.
- \*KCYAA, 2019a : Politique en matière de conflits d'intérêts
- MDF, 2004 : Tango pour les organisations, <https://www.sbiformaat.nl/wp-content/uploads/2019/03/The-tango-for-organisations-Diederik-Prakke.pdf>
- \*PSDA, 2006 : Manuel du formateur en développement organisationnel pour les groupes d'agriculteurs.
- \*SCYF, 2018 : Constitution du Forum de la jeunesse du comté de Siaya
- \*SCYF, 2019a : Manuel de résolution des conflits
- \*SCYF, 2019b : Politique d'égalité des sexes et de diversité
- \*SCYF, 2019c : Charte de prestation de services
- \*Ces documents ne sont pas accessibles au public mais peuvent être consultés en tant que références pour les besoins internes du projet.**

# ANNEXES

## Annexe 1 : Questions directrices pour l'analyse SWOT

### Points forts

- Qu'est-ce que votre jeune fille fait bien ? Quels sont les facteurs de réussite de cette réussite ?
- Quels sont les aspects positifs que votre jeune se distingue des autres ?
- Quelles ont été vos réussites depuis la création de votre organisation ? Parmi vos objectifs, quels sont ceux que vous avez déjà atteints ou partiellement atteints ?

### Faiblesses

- Qu'est-ce qui ne va pas bien chez votre jeune fille ? Quelles en sont les raisons ?
  - Dans quels domaines avez-vous des problèmes ? Quels problèmes ? Quelles sont les causes sous-jacentes ?
  - Parmi vos objectifs, quels sont ceux que vous n'avez pas réussi à atteindre, en tout ou en partie ? Pourquoi ?
  - En ce qui concerne les forces et les faiblesses, insistez sur les points suivants
  - Constitution et objectifs
  - Mise en place de l'organisation
  - Leadership et structure du pouvoir
  - Structure des membres et leur motivation/qualification
  - Prise de décision au sein de l'organisation
  - Communication horizontale et verticale au sein de l'organisation
  - Infrastructure physique (bureau, équipement)
  - Base financière (cotisations des membres, ressources externes)
- Des questions supplémentaires résultant explicitement de l'analyse des documents de chaque OA individuel

### Opportunités

- Quelle est votre vision de votre organisation dans 2 ans ? (adhésion, services, mise en relation, influence sur les politiques, etc.) Quelle est votre vision à l'horizon de 10 ans ?
- Quelles sont les chances et les opportunités - aujourd'hui et à l'avenir - de devenir plus efficace dans la réalisation de vos objectifs ? Comment pourriez-vous exploiter ces opportunités ?  
Que pouvez-vous faire différemment pour mieux accomplir vos tâches que jusqu'à présent ? Qu'est-ce qui vous a empêché jusqu'à présent de mieux accomplir vos tâches ?

### Menaces

- Quels sont les problèmes et les défis prévisibles qui empêchent votre organisation d'être performante dans la réalisation de votre objectif ?
- Quelles sont les conditions cadres qui vous empêchent d'atteindre vos objectifs et d'être performant ?
- En ce qui concerne les opportunités et les menaces, examinez en particulier
- Influencer les politiques en faveur de la jeunesse
- Améliorer les opportunités économiques pour les jeunes
- Promouvoir les entreprises économiques
- Fournir des services aux membres

- Législation et structures nationales et départementales
- Politiques de développement de la région et des provinces sous-comté (PRD, plans d'investissement)
- Ouverture des autorités locales pour soutenir les jeunes.
- Possibilités de soutien des donateurs
- Questions additionnelles résultant spécifiquement de l'analyse des documents de chaque OA individuel

## Annexe 2 : Hypothèses de l'analyse SWOT au Kenya

Les hypothèses préliminaires suivantes sont établies sur la base des informations obtenues au cours de l'analyse SWOT. Une hypothèse est une explication proposée en raison de preuves limitées, comme point de départ pour une analyse plus approfondie. Les hypothèses sont les premières indications des domaines dans lesquels un soutien potentiel du projet pourrait avoir un sens. Ces hypothèses seront discutées plus en détail lors de l'analyse approfondie (voir **chapitre 3**).

**Stratégie et leadership** : Toutes les organisations ont un objectif stratégique clair, une vision, une mission et une structure de direction au niveau du comté. Aucune d'entre elles ne dispose encore d'une stratégie claire avec des objectifs et des indicateurs au-dessous du niveau d'impact. Les structures au niveau des sous-comtés et des quartiers ne sont développées que de manière rudimentaire à Siaya et pas du tout à Bungoma et Kakamega. Les capacités de leadership sont généralement peu développées et révèlent différents déficits (dominance, compétences limitées en matière de leadership, etc.)

**Systèmes et processus** : Les systèmes et les processus ne sont que faiblement développés dans tous les OA. En général, la planification du travail n'est pas faite et les systèmes de planification, les systèmes de suivi, les systèmes de contrôle interne, les systèmes d'enregistrement, les systèmes de base de données, etc. ne sont que rudimentaires ou pas du tout développés.

**Prestation de services aux membres** : Les trois organisations n'ont que des capacités limitées pour la prestation de services à leurs membres. À Bungoma, la prestation de services est limitée aux CV du soja et de la volaille et repose sur les compétences et la volonté des individus. A Kakamega, certains leaders offrent un accompagnement sur le développement des affaires mais moins sur les questions techniques. A Siaya, plusieurs experts qualifiés conseillent les membres. Cela a déjà conduit à une augmentation visible du développement commercial et des revenus de certains membres.

L'excellence de la prestation de services aux membres est probablement le facteur le plus essentiel pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs et de susciter l'intérêt des membres.

**Processus d'adhésion et de recrutement** : Le potentiel d'augmentation des adhésions est élevé dans tous les Comtés si les avantages sont rendus visibles pour les nouveaux membres. La capacité de l'organisation à fournir des services est d'une importance capitale (voir le dernier point).

**Communication et mise en réseau** : La communication et le travail en réseau au sein de l'organisation sont essentiellement limités à Bungoma aux groupes WhatsApp ; les autres canaux de communication ne fonctionnent que de manière rudimentaire. Kakamega dispose d'un excellent système de communication et de mise en réseau en interne (WhatsApp, Facebook) et avec les groupes d'acteurs extérieurs concernés, mais il est limité avec les institutions gouvernementales. Siaya est forte en communication et en mise en réseau au sein de l'organisation ainsi qu'entre l'organisation et d'autres acteurs non gouvernementaux pertinents.

**Plaidoyer et lobbying :** Le plaidoyer et le lobbying auprès des acteurs gouvernementaux pertinents sont faibles à Bungoma, modérés à Kakamega et forts à Siaya. Le lobbying pour les jeunes auprès des organisations gouvernementales pertinentes est considéré comme un élément clé pour influencer les politiques du gouvernement du comté en faveur des jeunes.

**Conditions cadres :** La participation à la formulation des différentes politiques liées à l'agriculture au niveau du comté était limitée ou inexistante dans tous les comtés. La participation politique est limitée à l'engagement des jeunes avant et pendant la conférence des jeunes de l'ouest du Kenya dans l'agrobusiness en août 2018 et à la formulation de la déclaration des jeunes de l'ouest. Le processus de participation publique à venir est considéré par toutes les organisations comme un point de levier pour influencer les politiques gouvernementales liées à l'agriculture et à l'agrobusiness. La corruption, les inondations, les sécheresses, la dégradation des sols, la fragmentation des terres, etc. sont considérées comme une menace pour le développement de l'agriculture et de l'agrobusiness.

### Annexe 3 : Aide au calcul des coûts pour l'analyse de la situation

#### Aide au calcul

Frais généraux							
Consultant 1		Consultant 2		Consultant 3		Consultant 4	
Jours		Jours		Jours		Jours	
Total		Total		Total		Total	
Sous-total							
Coûts des ateliers							
Nombre d'ateliers		Nombre d'ateliers					
Nombre de participants par atelier		Nombre de participants par atelier					
Forfaits de conférence		Remboursement des frais de transport					
Total		Total					
Sous-total							
Approvisionnement							
Article		Nombre de pièces		Prix de l'article		Total	
Sous-total							
Frais de voyage du personnel							
Collègue		Jours		Frais de voyage		Total	
Sous-total							
TOTAL							

## Annexe 4 : Ordres du jour des ateliers

### 2.2. Analyse SWOT

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Présentation des participants</li> <li>Contexte</li> <li>Aperçu et objectifs de l'analyse des OA</li> <li>Objectifs et programme de l'atelier d'analyse SWOT</li> <li>L'essentiel sur les OJ</li> <li>Introduction à la méthode SWOT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> <li>Présentation du personnel</li> <li>Présentation, discussions</li> <li>PP Présentations et discussions</li> <li>PP Présentations et discussions</li> <li>Présentation, discussions</li> <li>Présentation, discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> <li>Facilitateur</li> <li>Coordinateur</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> <li>OJ</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
13:00	Pause café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse SWOT (y compris l'approfondissement des questions directrices, annexe 1) comme suit :</li> <li>Analyse des forces et des faiblesses</li> <li>Analyse des opportunités et des menaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail de groupe en 3 groupes (pin-bords, cartes) avec une attention particulière à la participation des femmes aux contributions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modérateurs de groupe</li> </ul>
15:30	Pause déjeuner		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Échange mutuel des résultats des différents groupes de jeunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation, discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
10:30	Pause café		
16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>La voie à suivre : premières idées sur les mesures à prendre pour poursuivre le développement de l'OJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation, ajustements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
17:00	Remarques de clôture et fin		<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> </ul>

### 2.3. Analyse organisationnelle approfondie et priorités initiales en matière de DO

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Vue d'ensemble : Analyse organisationnelle</li> <li>Présentation des participants</li> <li>Contexte/Objectifs/Programme</li> <li>Résultats de l'analyse SWOT et vérification et ajouts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> <li>Plénière</li> <li>Présentation du personnel</li> <li>Présentation, discussions</li> <li>Présentation, discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
10:30	Pause café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'OIM et les questions fondamentales</li> <li>La vision : A quoi devrait ressembler notre organisation dans 5 ans ? (en rapport avec les éléments d'une organisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution, discussions</li> <li>Contribution à l'élaboration de la vision</li> <li>Discussion en 2 groupes, l'un se concentrant sur les facteurs internes, l'autre sur les facteurs externes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> <li>Animateurs de groupe</li> </ul>
13:00	Pause déjeuner		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de stratégies potentielles pour atteindre nos visions dans 5 ans (liées aux éléments d'une organisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution, discussions</li> <li>Discussion en 2 groupes, l'un se concentrant sur les facteurs internes, l'autre sur les facteurs externes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> <li>Animateurs de groupe</li> </ul>
15:30	Pause café		
16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prioriser les interventions, sur la base des stratégies (premières étapes du DO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution, discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
17:00	Remarques de clôture et fin		<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> </ul>

## 2.4. Consolidation, échange d'expériences et plans de travail initiaux du DO

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Présentation des participants</li> <li>Aperçu et objectifs de l'analyse des OA</li> <li>Objectifs et programme de l'atelier de consolidation et de planification du travail</li> <li>Identification des interventions à long terme et des interventions prioritaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> <li>Présentation du personnel</li> <li>Présentation, discussions</li> <li>Présentation, discussions</li> <li>Présentation, discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
11:30	Pause café		
12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition des interventions/activités prioritaires pour les 6 prochains mois (sur la base des premières idées de l'analyse approfondie).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail en 3 groupes (chaque organisation un groupe de travail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animateurs de groupe</li> </ul>
13:00	Pause déjeuner		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planification du travail pour 6 mois (sur la base des interventions prioritaires identifiées avant le déjeuner)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail en 3 groupes (chaque organisation un groupe de travail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animateurs de groupe</li> </ul>
15:30	Pause café		
16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planification du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation, discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
17:00	Remarques de clôture et fin		<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> </ul>

### 3. Relier les organisations de jeunes aux parties prenantes pertinentes (engagement des parties prenantes).

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Présentation des participants</li> <li>Objectifs/programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> <li>Socio-gramme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentations introductives sur les politiques pertinentes du gouvernement et des donateurs pour la promotion des jeunes dans l'agrobusiness, les rôles/responsabilités, les contributions, la coopération.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation, discussions</li> <li>Présentation, discussions (15' par sujet)</li> <li>Introduction à la méthodologie du "World Café".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
11:30	Pause café		
12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussion du premier tour (20 mins)</li> <li>Discussions du deuxième tour (20 minutes)</li> <li>Discussions du 3ème tour (20 mins)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussion en groupes de parties prenantes (1er tour), groupes mixtes (2ème/3ème tour)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateurs, "porteurs de table".</li> </ul>
13:30	Déjeuner		
14:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidation des résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparation de la présentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parties prenantes</li> </ul>
15:30	Pause café		
16:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résultats de l'atelier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation, discussions (15' par groupe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supports de table</li> </ul>
17:30	Remarques finales		<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> </ul>

#### 4.1. Détermination ou révision de la forme juridique et de la structure organisationnelle

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Présentation des participants</li> <li>Objectifs/programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Structure organisationnelle actuelle (basée sur les documents existants)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming (forces et faiblesses)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
11:30	Pause café		
12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Options pour améliorer la structure organisationnelle (départementalisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming et discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
13:30	Déjeuner		
14:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition des départements et des TdR pour chaque département</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail en groupe (5 par groupe)</li> <li>Présentation, discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animateurs de groupe</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
15:30	Pause café		
16:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choix des chefs de service (sur la base des capacités/expérience)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussions en plénière, décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
17:30	Remarques finales		<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> </ul>

## 4.2 Planification stratégique (5 ans) et planification du travail

### Jour 1 : Développement de la stratégie

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Présentation des participants</li> <li>Objectifs/programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> <li>Plénière</li> <li>Plénière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importance de la planification stratégique et du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming mené par des questions directrices<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
11:30	Pause café		
12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Questions stratégiques à aborder à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussions plénières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
13:30	Déjeuner		
14:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégies à long terme pour chaque question stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail en groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animateurs de groupe</li> </ul>
15:30	Pause café		
16:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégies à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation, discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
17:00	Remarques finales		<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> </ul>

<sup>1</sup> Les questions directrices pourraient être les suivantes : Qui parmi vous a entendu parler d'un plan stratégique ? Qu'est-ce qu'un plan stratégique ? Avons-nous besoin d'un plan stratégique en tant qu'organisation ? Quelles sont les capacités dont nous disposons ? Que pouvons-nous faire ? Quels problèmes abordons-nous ? Quelle différence voulons-nous faire ? À quel problème critique devons-nous répondre ? Où devrions-nous allouer nos ressources ? Quelles devraient être nos priorités ?

### Jour 2 : Planification du travail

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Objectifs/programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
09:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Récapitulation de la journée précédente</li> <li>Plan de travail annuel</li> <li>Priorités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> <li>Travail en groupe</li> <li>Présentation, discussions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> <li>Animateurs de groupe</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
11:00	Pause café		
11:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de travail : Activités de DO pour les 12 prochains mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussions plénières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
13:30	Déjeuner et clôture		

### 4.3. Manuel opérationnel

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
10:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Présentation des participants</li> <li>Objectifs/programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
10:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisation à la nécessité d'un manuel opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussions plénières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
11:30	Pause café		
12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemple de structure d'un manuel opérationnel existant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation</li> <li>Discussions, accord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
13:30	Déjeuner		
14:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement des contenus clés des manuels opérationnels par OJ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groupes (un groupe par organisation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animateurs de groupe de l'équipe de DO</li> </ul>
15:30	Pause café		
16:15	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement des contenus clés du manuel opérationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation, discussions, décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
17:30	Remarques finales		<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> </ul>

#### 4.6. Détailler les opportunités commerciales et affiner la prestation de services (internes)

##### Ordre du jour de l'atelier

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Présentation des participants</li> <li>Objectifs/programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
09:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les rôles des mentors et les attentes à leur égard.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail de groupe sur la charte de service, présentation, discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> <li>Participants</li> </ul>
10:30	Pause café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Critères de recrutement des mentors : capacités techniques, compétences commerciales, compétences en communication, compétences pédagogiques et compétences générales - pour formuler des questions directrices<sup>1</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail de groupe sur la charte des services, présentation, discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modérateurs de groupe</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
13:00	Déjeuner		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement d'outils pour le suivi de l'évolution du mentorat - formulaires d'inscription, formulaire d'accord de mentorat, feuille de suivi Google, attribution d'un rôle de responsable du mentorat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière et travail en groupe à l'aide de questions directrices -</li> <li>Que devons-nous suivre ?</li> <li>Comment s'inscrire, quelles informations nous faut-il et pourquoi ?</li> <li>Qui sera chargé du mentorat dans l'organisation ?</li> <li>Combien de séances de mentorat seront organisées ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
15:30	Pause café		

<b>16:00</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Élaboration du programme de mentorat pour une session</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Travail de groupe : Brainstorming sur le programme de mentorat, discussion sur la durée suffisante.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• animateur/chefs de groupe</li></ul>
<b>17:00</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Remarques finales</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Official</li></ul>

### Méthodologie de l'atelier

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Présentation des participants</li> <li>Objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> <li>Facilitateur</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
09:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancement de la procédure d'évaluation des besoins en matière de capacités individuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discussion plénière et discussions de groupe à l'aide de questions directrices :</li> <li>À quoi ressemblera notre processus de recrutement de mentors ? En termes de candidature, d'entretiens, de contrats, de formation et d'appariement des mentors, qui sera responsable, combien de mentorés par mentor ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> <li>Participants</li> </ul>
10:30	Pause café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement d'un outil d'orientation pour l'entretien de mentorat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travail de groupe sur la charte de service, présentation, discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modérateurs de groupe</li> <li>Facilitateur</li> </ul>
13:00	Déjeuner		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Décision sur la note de passage, le nombre de mentorés appropriés par mentor, le nombre de sessions de mentorat par CV et l'évaluation du mentorat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brainstorming le long de la déclaration guidée et session plénière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> </ul>
15:30	Pause café		
16:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sessions d'entretiens simulés avec les mentors à l'aide de l'outil de mentorat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les participants réalisent des entretiens fictifs en leur sein pour expérimenter l'outil, décider de la meilleure langue à utiliser et des éventuels ajouts à l'outil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitateur</li> <li>Participants</li> </ul>
17:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques finales</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> </ul>

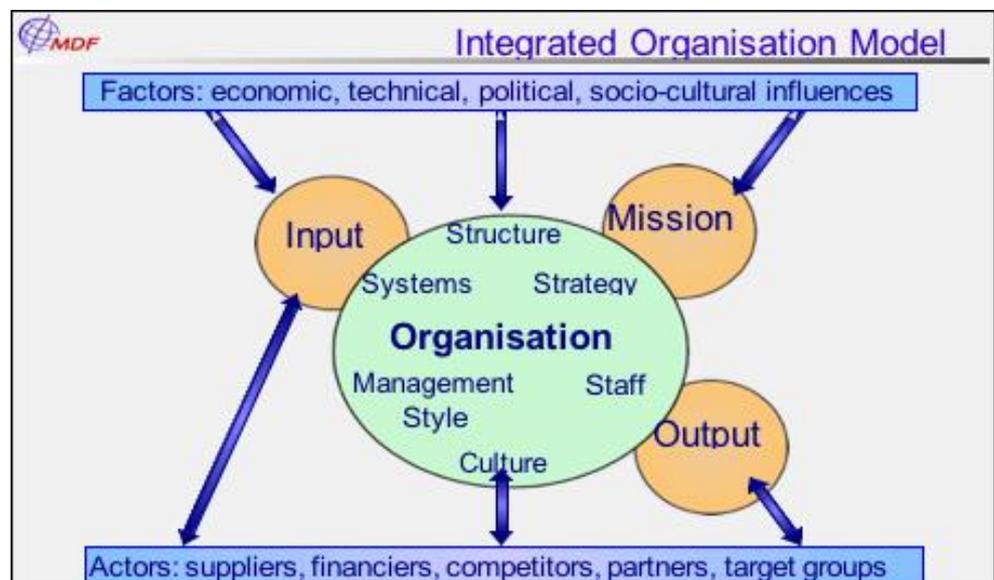
### Méthodologie de l'atelier : les prestataires de services internes

Temps	Activités	Méthodologie	Responsable
09:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Remarques de bienvenue et ouverture</li> <li>Présentation des mentorés/mentors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plénière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Officielle OJ</li> <li>De préférence, le responsable du sous-comté</li> </ul>
09:30	<ul style="list-style-type: none"> <li>Histoire des mentors et objectifs de la journée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le mentor partage une brève histoire de sa propre personne</li> <li>Pourquoi ils ont choisi ce VC</li> <li>Combien d'années d'expérience ont-ils dans le domaine du capital-risque ?</li> <li>Pourquoi ils sont restés dans la VC</li> <li>Aspects techniques du VC</li> <li>Défis et solutions</li> <li>Questions et réponses des mentorés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor</li> <li>Mentorés</li> </ul>
10:30	Pause café		
11:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visite et formation à la ferme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Démonstrations pratiques par le mentor sur les aspects techniques de la CV, par exemple les BPA, la tenue de registres, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor</li> <li>Mentorés</li> </ul>
13:00	Déjeuner		
14:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sessions de questions-réponses et leçons apprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les mentorés viennent s'asseoir et posent d'autres questions lors de la visite pour obtenir des éclaircissements et partager les leçons apprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mentor</li> <li>Mentorés</li> </ul>
15:00	Remarques finales		<ul style="list-style-type: none"> <li>Official</li> </ul>

## Annexe 5 : Modèle de développement organisationnel intégré

Le MIO est un modèle qui peut être appliqué pour décrire, analyser et diagnostiquer les organisations. Le MIO est un modèle intégré (ou intégral) pour souligner les interrelations des différents éléments d'une organisation : bien que les éléments puissent, dans une certaine mesure, être traités séparément, ils sont tous liés les uns aux autres et - idéalement - en équilibre. Lorsqu'il n'y a pas ou plus d'adéquation précise entre les différents éléments d'une organisation, celle-ci ne fonctionnera pas de manière optimale et la nécessité d'un changement organisationnel sera (ou deviendra) évidente.

L'OIM a été initialement développé par le MDF, aux Pays-Bas, et adapté à l'objectif spécifique d'analyser les OJ dans l'ouest du Kenya.



Source : Fondation Management for Development (MDF)

Cependant, il s'agit d'un modèle global, et au lieu de le considérer comme un outil, on pourrait plutôt le qualifier de concept organisationnel. Pour analyser une organisation en profondeur, vous pouvez avoir besoin d'outils plus spécifiques, en fonction de l'objectif exact de l'analyse.

L'OIM est constituée de 5 composantes externes et de 5 composantes internes.

Les **composantes externes**, la mission, les résultats, les entrées, les facteurs et les acteurs décrivent l'*environnement de l'organisation* ou ont des relations fortes avec cet environnement.

**Mission** : La mission d'une organisation décrit les raisons pour lesquelles une organisation existe, le ou les objectifs généraux et l'approche pour atteindre le ou les objectifs.

**Production** : La production d'une organisation comprend tous les produits et services matériels et immatériels fournis par l'organisation à ses différents groupes cibles (clients).

**Intrants** : Les intrants de l'organisation comprennent toutes les ressources disponibles pour générer les produits et services de l'organisation. On peut distinguer les catégories suivantes d'intrants et de ressources : le personnel, les moyens, l'infrastructure et la source et le niveau de revenu.

**Facteurs** : Les facteurs ou l'environnement général sont l'ensemble complexe de facteurs politiques, économiques, techniques, sociaux et culturels qui influencent ce (type d') organisation.

**Acteurs** : Les acteurs ou l'environnement spécifique comprennent les relations avec les acteurs avec lesquels l'organisation est en relation directe. Ces relations peuvent inclure : le groupe cible, les fournisseurs, les financiers, les partenaires, les concurrents, etc.

Les **composantes internes** décrivent les *choix organisationnels internes*.

**Stratégie** : La stratégie fait référence à la manière dont la mission est traduite en objectifs et approches concrets. La stratégie décrit les choix managériaux effectués pour réaliser la mission.

**La structure** : La structure d'une organisation peut être définie comme la division et la coordination formelles et informelles des activités et des responsabilités.

**Systèmes et processus** : Les systèmes déterminent le fonctionnement de l'organisation. Ils comprennent les processus internes qui peuvent être divisés en flux d'activités primaires, procédures, approches et méthodologies, systèmes formels et informels.

**Performance du personnel** : La composante "personnel" concerne les performances et la motivation du personnel, l'utilisation et le développement des capacités du personnel. Les principaux éléments des politiques du personnel sont les systèmes d'incitation, les sanctions et les primes, la satisfaction du personnel et son développement.

**Style de management/leadership, culture organisationnelle** : Le style de management peut être décrit comme le modèle caractéristique de comportement du management. Où un manager met-il ses priorités ? Quels aspects lui semblent importants et comment le manager concentre-t-il son temps : Les relations internes ou externes ? Les personnes ou les moyens ? Les relations ou les performances ? Intrants ou extrants ? Qualité ou quantité ? Quelle est son attitude dans la prise de décisions : Participative ou directive/ autoritaire ? Prendre des risques ou les éviter ? Orienté vers le long terme ou le court terme ? Formelle ou informelle ? Rationnelle ou intuitive ? La culture d'une organisation est constituée des valeurs/normes partagées par les personnes.

Afin d'analyser tous ces éléments externes et internes d'une organisation, la liste de contrôle suivante des "questions IOM pour l'analyse organisationnelle" est utile (voir [annexe 4](#)).

## Annexe 6 : Modèle organisationnel intégré Questions pour l'analyse organisationnelle

La liste de contrôle suivante est basée sur l'OIM et adaptée aux besoins de l'analyse des organisations de jeunes dans l'ouest du Kenya. Il s'agit d'une liste d'inspiration et de suggestions concernant les éléments à prendre en compte lors de l'analyse d'une organisation dans son contexte. Le but de la liste de contrôle est d'aider à analyser une organisation de différents points de vue ; elle élargit et approfondit la compréhension de la situation. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive ; elle ne fait que déclencher la pose de nouvelles questions.

### 1.0 MISSION (la raison d'être de l'organisation telle que formulée dans les statuts)

1.1 La mission est-elle clairement formulée ?

1.2 La mission est-elle pertinente par rapport à la situation des bénéficiaires ?

1.3 La mission est-elle comprise et acceptée par les parties prenantes ?

1.4 La mission est-elle clairement soutenue par le personnel et la direction ?

1.5 La mission est-elle adéquatement traduite en objectifs à long terme ?

1.6 L'organisation est-elle légalement enregistrée ? Quel type d'organisation voulons-nous au final ?

1.7 L'organisation a-t-elle une constitution claire ?

### 2.0 OUTPUTS (produits et services fournis par l'organisation aux groupes cibles)

2.1 L'organisation offre-t-elle/présente-t-elle une gamme pertinente de produits/services ? Quels services ?

2.2 Les services sont-ils clairement définis (quels VC ? quels services le long des VC ?) ?

2.3 Les produits/services répondent-ils adéquatement aux besoins des groupes cibles ?

2.4 Les produits/services existants sont-ils conformes à la mission et aux objectifs à long terme ?

2.5 Les produits/services tiennent-ils compte des différents rôles et positions de genre du groupe cible ?

2.6 Y a-t-il une demande suffisante pour ces produits/services ? (principalement de la part des membres de l'organisation)

2.7 L'organisation peut-elle répondre à la demande de ses produits/services ?

**3.0 INPUTS (ressources disponibles pour générer des résultats, par exemple le personnel, les moyens, l'infrastructure, etc.)**

3.1 Y a-t-il un nombre suffisant de personnel/prestataires de services au sein de l'organisation ? Combien sont-ils ?

3.2 Le personnel qualifié est-il en nombre suffisant ? Ont-ils les compétences adéquates pour fournir les services requis ?

3.3 Les locaux et les équipements sont-ils adéquats ?

3.4 L'emplacement des locaux est-il adéquat ?

3.5 Les bureaux et les équipements sont-ils adéquats ?

3.6 Les fournitures sont-elles de qualité suffisante ?

3.7 Les services des tiers sont-ils adéquats (eau, électricité, comptabilité, etc.) ?

3.8 Les moyens financiers sont-ils suffisants ? Quelles sont nos sources de moyens financiers ?

3.9 L'organisation est-elle en mesure d'honorer ses dettes à court terme ?

3.10 Existe-t-il des risques financiers importants et sont-ils couverts ?

3.11 L'accès aux informations nécessaires est-il suffisant ?

3.12 Les intrants sont-ils utilisés de manière adéquate compte tenu du volume et de la qualité des extrants ?

**4.0 ACTEURS (groupes cibles - par exemple, membres de l'organisation -, fournisseurs, partenaires, etc.)**

4.1 Quelle est notre vision par rapport au nombre de membres ? Prestataires de services, membres ordinaires ?

4.2 Le groupe cible est-il satisfait de la qualité des produits et services fournis ?

4.3 Le groupe cible est-il satisfait du volume des produits et services fournis ?

4.4 L'organisation est-elle satisfaite des relations avec les financiers/donateurs ?

4.5 Les financiers/donateurs sont-ils satisfaits des résultats ?

4.6 Les relations avec les autres agences sont-elles adéquates ?

4.7 L'organisation a-t-elle des relations adéquates avec les décideurs politiques de la région et du pays ?

4.8 L'organisation a-t-elle une excellente image publique ?

**5.0 FACTEURS (facteurs politiques, économiques, techniques, sociaux, culturels pertinents pour l'organisation)**

5.1 La situation socio-économique est-elle propice à la performance de l'organisation ?

5.2 Le cadre juridique est-il propice à la performance ? Qu'est-ce qui est particulièrement propice ?

5.3 Les normes/valeurs socioculturelles du groupe cible et de la société sont-elles propices à la performance ?

5.4 L'environnement physique (climat, infrastructure) est-il propice ?

5.5 Le climat politique est-il propice ?

**6.0 STRATEGIE (approches concrètes, leviers, interventions pour atteindre la mission)**

6.1 Avons-nous une stratégie qui nous indique comment nous voulons atteindre les objectifs et la mission ?

6.2 La stratégie est-elle conforme à la mission ?

6.3 La stratégie est-elle claire et réaliste ? Notre stratégie comporte-t-elle des indicateurs clairs et réalistes ?

6.4 La stratégie se traduit-elle par un plan annuel clair et réaliste ?

6.5 Le plan annuel est-il régulièrement contrôlé et adapté ?

6.6 L'organisation a-t-elle réalisé des plans et budgets annuels antérieurs ?

6.7 Existe-t-il une planification claire et efficace du travail ?

6.8 Le plan de travail fait-il l'objet d'un suivi ?

6.9 Le personnel est-il adéquatement impliqué dans la planification et le suivi ?

6.10 Les stratégies et les plans tiennent-ils compte des différences entre les sexes au sein du personnel et des groupes cibles ?

**7.0 STRUCTURE (division et coordination formelles et informelles des activités et des responsabilités)**

7.1 La structure décisionnelle est-elle fondée sur une répartition claire des responsabilités ?

7.2 La répartition des tâches et des responsabilités est-elle claire et comprise par le personnel ?

7.3 Y a-t-il une division logique dans les départements et les unités ?

7.4 Le soutien logistique est-il organisé de manière adéquate ?

7.5 La coordination entre les départements/unités est-elle suffisante ?

7.6 La communication entre les niveaux de gestion est-elle suffisante ?

7.7 Y a-t-il un équilibre adéquat dans la position des hommes et des femmes dans les différentes unités et niveaux ?

## **8.0 SYSTÈMES ET PROCESSUS (processus/procédures internes permettant à l'organisation de fonctionner)**

8.1 Les procédures financières/administratives sont-elles adéquates ? L'organisation y adhère-t-elle ?

8.2 Existe-t-il un système de prestation de services avec des processus de prestation de services adéquats développés ?

8.3 Un système de rémunération adéquat a-t-il été élaboré pour la prestation de services ?

8.4 Les méthodes/approches de travail sont-elles adéquates ? Sont-elles suivies par le personnel ?

8.5 Existe-t-il un système de planification adéquat ?

8.6 Existe-t-il un bon système de suivi et d'évaluation ?

8.7 Des indicateurs de suivi réalistes ont-ils été élaborés ?

8.8 Le contrôle de la qualité fait-il l'objet d'une attention suffisante ?

8.9 Existe-t-il un système de reporting adéquat (financier, non financier) ?

8.10 Existe-t-il un rapport d'audit positif sur l'année écoulée ? Les recommandations sont-elles mises en œuvre ?

## **9.0 PERSONNEL (performance et motivation du personnel - ici principalement les prestataires de services internes)**

9.1 Le rendement du personnel est-il adéquat, compte tenu des circonstances ?

9.2 Les salaires du personnel et les avantages secondaires sont-ils adéquats ?

9.3 La performance du personnel est-elle examinée périodiquement ?

9.4 La performance est-elle liée de manière adéquate aux salaires et aux avantages sociaux ?

9.5 Les procédures de recrutement sont-elles adéquates ?

9.6 La rotation du personnel se situe-t-elle dans des limites normales ?

9.7 Le personnel est-il utilisé de manière adéquate ?

9.8 Y a-t-il des activités adéquates de développement du personnel ?

9.9 Le personnel dispose-t-il de perspectives de carrière suffisantes ?

9.10 La politique du personnel tient-elle compte de manière adéquate des différences entre les sexes ?

**10 GESTION/Leadership, Culture organisationnelle (modèle de comportement de gestion)**

10.1 La préoccupation de la direction est-elle adéquatement répartie entre les relations internes et externes ?

10.2 L'attention de la direction est-elle adéquatement répartie sur la qualité et le volume des produits ?

10.3 La préoccupation de la direction est-elle adéquatement répartie entre les personnes et les moyens ?

10.4 Y a-t-il un équilibre adéquat entre l'octroi de responsabilités et le contrôle ?

10.5 Les décisions sont-elles prises à temps ?

10.6 Le personnel est-il adéquatement impliqué dans la prise de décision ? Le personnel est-il informé des décisions ?

10.7 Y a-t-il un équilibre adéquat entre la hiérarchie et la participation ?

10.8 Y a-t-il un équilibre adéquat entre l'attention portée aux performances et le souci des personnes ?

10.9 Y a-t-il un équilibre adéquat entre la réflexion à court et à long terme ?

10.10 Y a-t-il un équilibre adéquat entre la prise de risques et la réduction des risques ?

10.11 Y a-t-il un équilibre adéquat entre la responsabilité individuelle et l'esprit d'équipe ?

10.12 Une attention adéquate est-elle accordée à la responsabilité et à la transparence ?

10.13 Une attention adéquate est-elle accordée aux inégalités (différences entre les sexes et groupes minoritaires) ?

10.14 L'organisation est-elle prête à apprendre de ses erreurs passées ?

## Annexe 7 : La méthodologie du World Café

La méthodologie du World Café est idéale pour un premier brainstorming sur un sujet bien défini. La méthode est ouverte et peut être adaptée aux exigences du sujet.

Les mêmes questions (côté gauche) peuvent être utilisées pour chacun des groupes de parties prenantes. Au cours d'un *premier tour de table*, les parties prenantes de chaque groupe de parties prenantes ont discuté de ces questions en interne. Au cours du *deuxième tour de table*, une personne de chaque groupe de parties prenantes (« l'hôte ») est restée à la "table du café" tandis que tous les autres rejoignaient les autres groupes de parties prenantes. Au début de chaque tour, l'« hôte » a présenté les résultats de la discussion du groupe de parties prenantes interne. Ensuite, les représentants des autres groupes de parties prenantes ont présenté leurs points de vue sur le rôle des parties prenantes initiales dans ce groupe. Cela a permis, pour tous les groupes de parties prenantes, un mélange de « point de vue interne » et de « point de vue externe ». Enfin, l'hôte de chaque groupe de parties prenantes a résumé et présenté les résultats en séance plénière.

**World-Cafe Methodology**

To connect peoples' ideas and perspectives on a topic by engaging participants in several rounds of small group conversations

- 1 20' Exploring the topic by the 'insider' stakeholder group. Each stakeholder group explore the topic on the basis of their experience. One member is the 'host': He/she writes down results (flipchart). The 'host' remains at the work place during the whole exercise.
- 2 20' Enriching 'insider' perspective with outside news. Group members change the group - not the host. The 'host' briefs the new group on the results of the insider group. Then the outsiders add their news on the topic. The 'host' adds new news on the flipchart.
- 3 20' Enriching perspective with a second outside news. Same as step 2.
- 4 30' Summary, essentials. 'Host' summarizes all news and prepares the presentation.
- 5 80' Presentation, discussion. 'Host' presents results in plenary plus discussion.

Based on the challenges hindering youth engagement in agriculture and agri-business, discuss the following questions:

1. What are our concrete roles and responsibilities, contributions towards encouraging/supporting youth to engage in agriculture and agri-business?
2. How are we going to cooperate with whom to effectively and concretely support youth engagement in agriculture and agri-business?

## Annexe 8 : Formats pour la collecte d'informations pertinentes

### Un « paysage de soutien » adapté aux jeunes

Le paysage de soutien pertinent donnera une vue d'ensemble des organismes potentiels auxquels les jeunes peuvent faire appel pour obtenir un soutien supplémentaire dans le domaine de l'agriculture et du développement de l'agrobusiness.

	Mandat officiel pour le soutien à la jeunesse	De « vraies » mesures de soutien pour les jeunes	Pertinence pour les organisations de jeunes	Importance (droit de veto ?)
Organisations gouvernementales				
Ministères pertinents				
ONG/ Société civile				
Organisations de donateurs				
Organisations de services aux entreprises				
Fournisseurs de TIC				
Acteurs du secteur privé				
Autres				



## **Annexe 9 : Termes de référence pour les départements de l'Association Agribusiness des jeunes du comté de Kakamega.**

La KCYAA a développé sa nouvelle structure selon les départements suivants, avec les responsabilités/TOR correspondants.

### **Département des ressources humaines**

- Désigner et recevoir des informations
- Gérer la communication sur les médias sociaux
- Gestion des clients du site web
- Interprétation de l'information
- Image de marque et marque déposée

### **Département de la production**

- Planification des saisons
- Générer des données de capacité pour les besoins de production et d'intrants.
- La cartographie des VCs
- Production de matériel de formation pour les agriculteurs
- Soutien agronomique et fourniture d'intrants
- Campagnes de sensibilisation à la sécurité des pesticides
- Campagnes de sensibilisation à l'environnement
- Commerce

### **Département Marketing**

- Effectuer des recherches sur la promotion
- Garder les contacts avec les clients
- Analyser les courbes de demande et d'offre
- Réaliser la stratégie de marque des produits de base

### **Département des finances**

- Gérer les ressources de l'association
- Préparer les budgets
- Approuver ou désapprouver les dépenses
- Tenir les comptes vérifiés de l'association et tous les autres documents financiers.
- Traiter les transactions bancaires
- Gérer la petite caisse

## Annexe 10 : Plan stratégique (5 ans) de l'organisation agrobusiness des jeunes du comté de Bungoma.

La structure du plan stratégique de l'OFAJ prévoit la poursuite des activités suivantes dans une perspective à plus long terme, jusqu'en 2025.

### Finances

- Par l'enregistrement des membres
- Abonnement mensuel
- Organiser la fourniture de services aux agriculteurs
- Organiser l'achat d'actions, par exemple les intérêts des prêts émis
- Intérêts des banques sur les comptes fixes
- Vente de produits agricoles
- Acquisition d'actifs, par exemple un camion, une parcelle à louer
- Augmentation des frais d'inscription et/ou des frais de cotisation des membres
- Acquisition de gros prêts auprès d'institutions financières
- Introduction d'une valeur ajoutée aux produits, par exemple le soja, les boissons, le concentré de tomates, yaourt
- Dépenses à encourir
  - Passeports
  - Cartes de membre
  - Ordinateur
  - Imprimante
  - Carnets de reçus
  - Documents financiers
  - Plate-forme en ligne, c'est-à-dire présence en ligne
  - Fichiers
  - Papiers d'impression
  - Formulaires d'inscription

### Note

- Pratiquer la discipline en matière de dépenses et d'épargne
- Une voie d'accès financière facile
- Parcelles à louer en tant qu'actifs générateurs de revenus
- Appels d'offres
- Créer une organisation coopérative d'épargne et de crédit (Sacco) pour les membres.

### Environnement

- Plantation d'arbres
- Bonnes pratiques agronomiques
- Encourager les agriculteurs à construire des gabions et des terrasses dans les zones érodées.
- Recyclage des déchets animaux/du bétail
- Adoption de l'énergie verte
- Centres de ressources d'information dans chaque sous-comté.
- Échantillonnage du sol

### **Note**

- Rechercher les arbres qui se portent bien dans chaque sous-comté et encourager leur plantation.

### **Socio-économie**

- Amélioration du niveau de vie, c'est-à-dire revenus réguliers des membres provenant de l'agro-industrie, équipements tels que l'énergie solaire, assainissement et structure de la maison appropriés, alimentation (alimentation améliorée).
- L'accessibilité des services sociaux, l'assurance vie et médicale et la politique d'accueil des enfants.
- Création d'emplois, dans différentes CV, soit sur du travail occasionnel, soit sur du travail non qualifié.
- Éradication et contrôle des drogues et de la toxicomanie
- Niveau d'alphabétisation élevé ; avec des emplois et des revenus stables, une éducation de qualité sera possible.
- Centres d'incubation
- Aider les personnes vulnérables au sein de la communauté

### **Recherche et innovation**

- Énergie verte ; éclairage, chauffage et production d'énergie en partenariat avec sun culture, sinking, knights entre autres organisations
- Mécanisation : utilisation d'incubateurs, d'écloseries (poissons et volailles), de machines à petite échelle, de machines à éplucher le maïs, de machines de traitement des aliments pour animaux, de machines à traire, de machines à plumer, de capteurs/alarmes pour la sécurité, etc.
- Système de gestion de l'inventaire ; applications pour aider à la tenue des registres, par exemple agriwebb.
- Biogaz issu de la fiente de volaille
- Alimentation et nutrition ; sur les produits transformés comme le soja, la farine, la patate douce, l'enrichissement sera important pour garantir la présence de minéraux vitaux.
- Agriculture biologique ; agricultures de conservation. Utilisation d'engrais de ferme pour les cultures indigènes et horticoles. Partenariat avec la société Baraka Fertilizer Company
- Applications mobiles ; pour l'information et le financement, par exemple kilimo salama, digi farm, etc.
- De nouveaux systèmes d'alimentation, tels que les hubs laitiers, les chutes de volaille pour l'alimentation des animaux laitiers et des poissons.
- Logiciels de gestion agricole et formations, par exemple Google et budget mukononi.
- Greffage, c'est-à-dire fruits à maturation rapide

### **Marketing**

- Services contractuels tels que les appels d'offres, la mise en réseau et les liens.
- Centres de collecte
  - Entrepôts (4)
  - Base de données
  - Salles de conservation, c'est-à-dire chambre froide
  - Chargeurs/clercs/sécurité (employés)
  - Frais de stockage pour les membres
- Transport
  - Canter 7,8 m
  - Pickup 1,2 m
- Marketing en ligne
  - Valeur ajoutée, c'est-à-dire emballage/marquage.
  - Apps mobiles/site web, c'est-à-dire présence en ligne
- Promotion par la publicité, c'est-à-dire par la radio, les médias sociaux, etc.
- Etude de marché ; moto pour les marchés locaux 120k, téléphones portables et vérification de la qualité et de la quantité des produits.

### **Chaînes de valeur**

- Pour les sous-comtés
  - Kanduyi : volaille et produits laitiers
  - Bumula : volaille, production de fourrage et maïs.
  - Mont Elgon : horticulture, céréales et produits laitiers.
  - Kimilili : produits laitiers, maïs et volaille
  - Togaren : maïs, volaille et produits laitiers
  - Sirisia : horticulture, maïs, haricots et volaille.
  - Kabuchai : soja, patates douces, maïs et horticulture.
  - Webuye West : maïs, horticulture et lait.
  - Webuye East : maïs, horticulture et lait.
- Formulaire/détails de recrutement
  - Les détails doivent inclure le nom, le sous-comté, le CV, le quartier, le contact, l'identification, l'âge, la taille de l'exploitation (petite, moyenne, grande).
  - Personne de contact pour chaque sous-comté
- Valeur ajoutée
  - Volaille : déchets/fumier, éclosion/couvaison, emballage/marquage pour les œufs, les poulets vivants et les poulets habillés et emballés.
  - Produits laitiers : lait (refroidisseur et distributeur de lait), mala, yaourt, fumier et services d'IA.
  - Fourrage/alimentation : plantation (en sous-traitance ou par soi-même), mise en balles/emballage des aliments pour animaux, vente de semences et utilisation des restes de maïs.
  - Horticulture : services de vulgarisation, liens avec le marché, fourniture d'intrants, pâte/sauce de tomates, cultures (pommes de terre).
  - Maïs : farine décalée (emballage/marquage), disponibilité d'intrants de qualité, séchoir et égreneur, emballage et vente en kg.
  - Soja : croustilles de soja, boissons de soja, fumier, aliments pour animaux et farine/emballage pour uji et chapati.

- Patate douce : boulangerie/pâtisserie (farine), plants de pommes de terre, aliments pour animaux, chips/chips.
- Aquaculture : éleveur, services de vulgarisation, services contractuels, c'est-à-dire construction d'étangs, vente et commercialisation de poissons, conditionnement et marquage.

Note : conception du projet ou consultation

### **Formation**

- Formations courtes sur les différents VCs
  - Frais : 10-15 KES par agriculteur
  - Services de vulgarisation aux agriculteurs associés
  - Organiser des journées sur le terrain
- Mise en place de fermes modèles pour différents CV, à savoir les produits laitiers, la volaille, l'horticulture et l'aquaculture.
- Centres d'incubation
  - Des cours courts et pratiques
  - Techniques post-récolte appropriées
  - Marketing en ligne et publicité générale
- Formation sur l'ajout de valeur et/ou la transformation
- Formation sur les risques et la gestion des risques (atténuation)
- Formation sur la gestion et l'utilisation des ressources
- Formation sur l'utilisation des technologies et des innovations

## **Annexe 11 : Plan de travail annuel 2020, Organisation agrobusiness des jeunes du comté de Bungoma.**

Le plan de travail annuel 2020 de la BCYAO est structuré en trimestres avec les activités suivantes.

### **De janvier à mars**

- Recrutement
- Évaluation de la base de données
- Rationaliser la collecte de données auprès des membres
- Mise en place d'une pépinière 2.500

### **D'avril à juin**

- Marketing : Informations sur les appels d'offres
- Enquête de marché
- Formation sur la gestion post-récolte (maïs, haricots, soja)

### **De juin à septembre**

- Appels d'offres
- Pépinière
- Parcelles de démonstration (repérage de parcelles de démonstration potentielles)
- Valeur ajoutée (principalement pour les graines de soja destinées à l'alimentation animale)
- Formation sur le soja, les patates douces et le niveau de PH

### **Octobre à décembre**

- Formation sur les risques et leur atténuation
- Valeur ajoutée (maïs pour l'alimentation animale)
- Marketing/recherche/innovation
- Évaluation de fin d'année
- Promotion des jardins potagers

## Annexe 12 : Projet de mise en page du manuel opérationnel

Le projet de manuel opérationnel, tel que proposé par l'équipe du DO et adapté aux besoins des OJ, sera structuré comme suit.

Préambule (Accusé de réception)

Table des matières

Liste des abréviations

### **1.0. Profil organisationnel (structure)**

- 1.1. Nom de l'organisation
- 1.2. Statut juridique
- 1.3. Informations bancaires
- 1.4. Lieu d'enregistrement officiel des organisations
- 1.5. Adresse
- 1.6. Courriel et web
- 1.7. Enregistrement international de l'organisation
- 1.8. Organigramme

### **2.0. Historique**

### **3.0. Mandat**

- 3.1. Vision
- 3.2. Mission
- 3.3. Objectifs
- 3.3. Objectifs spécifiques

### **4.0. Domaines d'intervention**

- 4.1. Agriculture
- 4.2. Environnement
- 4.3. Éducation
- 4.4. Santé
- 4.5. Activités économiques
- 4.6. Prestataire de services (technique)
- 4.7. Prestataire de services (Consultants)
- 4.8. Recherche

### **5.0. Normes organisationnelles**

- 5.1. Élaboration de politiques et de projets et normes
- 5.2. Normes de rapport
- 5.3. Unité de comptabilité des services financiers et administratifs
  - 5.3.1. Unité budgétaire
  - 5.3.2. Registre des achats et des actifs
  - 5.3.3. Rapport financier et audit de fin d'année
  - 5.3.4. Suivi et évaluation

- 5.4. Contrats (travail, agriculture contractuelle, location contractuelle, partenaire privé, entreprise, et prestation de services, conseil, partenaires de développement, organisations internationales non gouvernementales (OING), ONG)
- 5.5. Code de conduite
- 5.5. Conflit d'intérêts
- 5.6. Responsabilité
- 5.7. Genre
  
- 6. Partenaires**
- 6.1. OING
- 6.2. ONG nationales
- 6.3. Institutions gouvernementales
- 6.4. Les ministères du gouvernement
  
- 7. ANNEXES :**
- Charte de service

## **Annexe 13 : Projet de mise en page du site web**

Le projet de site Web, tel que proposé par l'équipe du DO et adapté aux besoins des OJ, sera structuré comme suit.

### **À propos de nous :**

- Histoire
- Vision
- Mission
- Notre équipe
- Gouvernance
- Partenaires

### **Ce que nous faisons**

- Notre approche
- Public cible
- Projet

### **Nos programmes**

#### **Opportunités**

- Opportunités d'emploi
- Devenir membre
- Stage
- S'inscrire en tant qu'agriculteur
- S'inscrire en tant que fournisseur de services

#### **Publications**

- Nouvelles
- Rapports
- Vidéos
- Galerie de photos

#### **Téléchargements**

## Annexe 14 : Évaluation rapide des besoins en capacités des prestataires de services internes

Questions directrices\* pour l'évaluation rapide des besoins en capacités :

### 1. Capacité technique

- Le pair mentor a-t-il des connaissances spécialisées dans le domaine ou la CV pour laquelle il a été sélectionné ?
- Pour les CV : Connaît-il/elle les besoins du marché, les acteurs du capital-risque et les innovations dans le domaine du capital-risque ?
- Le mentor est-il considéré comme un agripreneur exceptionnel par ses pairs ?

### 2. Compétences commerciales

- Le candidat possède-t-il des connaissances spécialisées en gestion agroalimentaire (marketing, fixation des prix, achats et gestion des stocks, tenue de livres, planification de l'entreprise, personnel et productivité) ?

### 3. Compétences pédagogiques

- L'expertise pédagogique du candidat et ses compétences en andragogie correspondent-elles aux besoins et aux attentes des jeunes agriculteurs ?
- Le candidat est-il prêt à apprendre de nouvelles stratégies d'enseignement/animation ?

### 4. Compétences en matière de communication

- Le candidat est-il capable de décomposer des questions complexes et de les expliquer de manière adéquate ?
- Le candidat écoute-t-il attentivement ?
- Le candidat pose-t-il des questions qui suscitent la réflexion et la compréhension ?
- Le candidat offre-t-il un feedback de manière positive et productive ?

### 5. Compétences non techniques en tant que mentor

- Le candidat sait-il faire preuve d'une prise en charge des besoins professionnels et émotionnels ?
- Le candidat est-il attentif aux questions politiques sensibles ?
- Le candidat travaille-t-il bien avec des personnes d'origines culturelles diverses ?
- Le candidat est-il sympathique et accessible ?
- Le candidat est-il capable d'établir facilement un rapport avec les autres ?

\*Adopté à partir des critères de sélection des mentors (AIR) et modifié en fonction du contexte local ; contribution supplémentaire par le biais de la boîte à outils du mentorat YPARD.

## Annexe 15 : Directives d'entretien pour l'évaluation des organisations de jeunes

Les directives d'entretien suivantes ont été élaborées et utilisées pour guider les enquêteurs lors de leurs discussions de groupe à Siaya (<sup>26</sup> novembre), Kakamega (<sup>27</sup> novembre) et Bungoma (<sup>28</sup> novembre). Les directives d'entretien sont structurées selon trois parties principales, les mesures de soutien du DO avant l'analyse organisationnelle (mai 2018 à mai 2019 ; chapitre 1), l'analyse organisationnelle (juin/juillet 2019 ; chapitre 2) et les mesures de soutien du DO pendant la phase pilote (août à décembre 2019).

Les principaux résultats sont de nature qualitative et reflètent les opinions des participants lors des ateliers d'évaluation. Cependant, pour chacune des mesures de soutien au DO, les participants devaient donner leur appréciation sur une échelle de - (le processus/les résultats de la mesure de DO ne nous ont pas été utiles) à ++ (le processus/les résultats de la mesure de DO nous ont été très utiles).

### 1. Le soutien du DO avant l'analyse organisationnelle

Cette section couvre les ateliers de lancement "Les jeunes dans l'agriculture" (**chapitre 2.1**), la conférence "Les jeunes dans l'agrobusiness" et la déclaration des jeunes (**chapitre 2.2**), le soutien à la formation des jeunes et le premier recrutement (**chapitre 2.3**), la formation des jeunes à l'entrepreneuriat et à l'agrobusiness et aussi les événements d'exposition pour les jeunes dans l'agrobusiness (**chapitre 2.4**).

#### 1.1 Ateliers de lancement sur l'importance de l'auto-organisation

Quelle a été la valeur de ces ateliers pour votre organisation ? Quelles nouvelles idées avez-vous tirées de ces ateliers ?

Quelles initiatives avez-vous prises sur la base de ces informations ?

**Comment évaluez-vous les processus et les résultats des ateliers de lancement sur une échelle de -- (pas utile) à ++ (très utile) ?**

--	-	0	+	++

#### 1.2 Conférence sur la jeunesse dans l'agrobusiness, y compris la déclaration de la jeunesse

Quelle a été la valeur de la conférence pour vous et l'organisation ? Quelles nouvelles idées avez-vous tirées de la conférence ?

Quelles initiatives avez-vous prises, sur la base de ces informations ? Dans quelle mesure la déclaration de la jeunesse a-t-elle guidé les opérations de l'OJ ?

Comment la déclaration des jeunes a-t-elle influencé les politiques gouvernementales et la participation des jeunes à la formulation des politiques ?

**Comment évaluez-vous la Conférence sur l'agrobusiness et la Déclaration des jeunes sur une échelle de -- (pas utile) à ++ (très utile) ?**

--	-	0	+	++

### **1.3 Soutien à la formation des organisations de jeunes et premier recrutement**

Comment les mesures de soutien ont-elles contribué à la création de l'organisation ? Quelle a été l'utilité des mesures d'appui ?

Comment les mesures de soutien ont-elles contribué au recrutement ? (nombre de recrues supplémentaires, répartition géographique des nouvelles recrues, sexe, CV)

**Comment évaluez-vous le soutien à la formation des OJ et au premier recrutement sur une échelle de -- (pas utile) à ++ (très utile) ?**

--	-	0	+	++

### **1.4 Formation des jeunes à l'entrepreneuriat et à l'agrobusiness**

Dans quelle mesure le contenu de la formation était-il pertinent/utile pour les participants et pour l'organisation ?

Dans quelle mesure la formation a-t-elle amélioré les compétences en matière d'entrepreneuriat et d'agrobusiness ?

Comment les contenus de la formation ont-ils été utilisés par les participants pour leur propre agrobusiness et pour la prestation de services aux membres ?

**Comment évaluez-vous la formation sur l'entrepreneuriat et l'agrobusiness pour les jeunes sur une échelle de -- (pas utile) à ++ (très utile) ?**

--	-	0	+	++

### **1.5 Événements d'exposition pour les jeunes dans l'agroalimentaire**

Dans quelle mesure les événements d'exposition ont-ils été pertinents/utiles pour les participants et l'organisation ?

Dans quelle mesure les événements ont-ils amélioré les compétences en matière d'entrepreneuriat et d'agrobusiness ?

Comment les contenus de la formation ont-ils été utilisés par les participants pour leur propre agrobusiness et pour la prestation de services aux membres ?

**Comment évaluez-vous les résultats des événements d'exposition sur une échelle de -- (pas utile) à ++ (très utile) ?**

--	-	0	+	++

## 2 Analyse des organisations de jeunes

Ce chapitre couvre l'atelier d'analyse SWOT (**chapitre 2.2**), l'atelier d'analyse approfondie (**chapitre 2.3**) et l'atelier de consolidation (**chapitre 2.4**).

### 2.1 Analyse SWOT de l'atelier

Quelles ont été les conclusions les plus importantes de l'analyse SWOT ?

Qu'est-ce que l'organisation et les individus ont fait différemment après l'analyse SWOT ?

Dans quelle mesure l'échange d'expériences avec d'autres organisations vous a-t-il ouvert l'esprit à de nouvelles idées venant de l'extérieur de votre organisation ?

**Dans quelle mesure avez-vous été satisfait des processus et des résultats de l'atelier d'analyse SWOT sur une échelle de -- (pas satisfait) à ++ (très satisfait) ?**

--	-	0	+	++

### 2.2 Atelier d'analyse en profondeur

Dans quelle mesure les visions nous ont-elles aidés à façonner la situation que nous souhaitons dans 5 ans ?

Dans quelle mesure le développement de stratégies nous a-t-il aidé à trouver comment réaliser nos visions dans 5 ans ?

Qu'est-ce que l'organisation a fait différemment après l'atelier d'analyse approfondie ?

Devrions-nous, à l'avenir, fusionner l'analyse SWOT et l'analyse en profondeur ?

Quel est le délai idéal entre l'analyse SWOT et l'analyse en profondeur ?

**Dans quelle mesure avez-vous été satisfait des processus et des résultats de l'atelier d'analyse approfondie sur une échelle de -- (pas satisfait) à ++ (très satisfait) ?**

--	-	0	+	++

### 2.3 Atelier de consolidation avec plan de travail pour la phase pilote

Dans quelle mesure l'échange d'expériences avec d'autres organisations vous a-t-il ouvert l'esprit à de nouvelles idées venant de l'extérieur de votre organisation ?

Dans quelle mesure les interventions choisies sont-elles réalisables de manière réaliste ?

Dans quelle mesure sont-ils conformes à votre stratégie globale et à votre constitution ?

Dans quelle mesure votre plan de travail était-il réalisable de manière réaliste ?

Quels ont été les principaux enseignements de l'atelier de consolidation ?

Dans quelle mesure l'échange d'expériences avec d'autres organisations vous a-t-il ouvert l'esprit à de nouvelles idées venant de l'extérieur de votre organisation ?

**Dans quelle mesure avez-vous été satisfait des processus et des résultats de l'atelier de consolidation (le plan de travail) sur une échelle de -- (pas satisfait) à ++ (très satisfait) ?**

--	-	0	+	++

### 2.4 Analyse des parties prenantes concernées (uniquement Kakamega)

Dans quelle mesure les informations fournies par d'autres parties prenantes étaient-elles pertinentes pour un éventuel soutien futur de ces parties prenantes aux jeunes et aux OJ ?

Quelle a été la pertinence et la valeur des discussions avec ces parties prenantes sur leurs rôles, leurs responsabilités et leurs mandats pour soutenir les jeunes et les OJ ?

Dans quelle mesure les discussions avec ces parties prenantes sur leur coopération future en matière de soutien aux jeunes et aux organisations de jeunes ont-elles été pertinentes et utiles ?

Un soutien ou une coopération connexe est-il en cours ? Si oui, quel type de soutien ou de coopération ? Si non, pourquoi ?

**Dans quelle mesure avez-vous été satisfait des processus et des résultats de l'atelier d'analyse des parties prenantes sur une échelle de -- (pas satisfait) à ++ (très satisfait) ?**

--	-	0	+	++

### 3 Soutien au développement organisationnel des pilotes

Des activités pilotes de soutien au DO pour l'OJ ont été menées de septembre à décembre 2019. Il s'agissait d'activités de soutien au DO liées à la structure organisationnelle, à la planification stratégique, à la planification annuelle du

travail, au manuel opérationnel, au site web, à la cartographie/analyse de la CV, à la résolution des conflits et au genre. L'évaluation se limite au soutien à la structure organisationnelle, car toutes les autres activités de soutien au DO n'ont commencé qu'avec des individus et des petits groupes. Les personnes interrogées lors de l'atelier d'évaluation n'ont pas pu évaluer ces activités.

### 3.1 Structure organisationnelle

Qu'est-ce qui a changé dans votre structure organisationnelle à la suite du soutien que vous avez reçu ?

Dans quelle mesure votre structure organisationnelle actuelle est-elle adaptée à la réalisation des objectifs et des stratégies de votre organisation ?

**Dans quelle mesure avez-vous été satisfait du soutien que vous avez reçu pour le développement d'une structure organisationnelle, sur une échelle de -- (pas satisfait) à ++ (très satisfait) ?**

--	-	0	+	++

De quel type de soutien supplémentaire auriez-vous besoin pour renforcer davantage votre structure organisationnelle