

Note d'introduction au guide de procédures
fait par Inter Aide pour les associations caféières des Cahos – Haïti
*Programme Kafe Kawo - Renforcement des capacités des associations caféières du Haut-Cahos pour une
 amélioration durable des conditions économiques et environnementales des familles de planteurs*
 Département de l'Artibonite – Haïti

Flavie de Robillard, Adrien Brondel, Inter Aide mai 2012

1. Contexte général



Ce guide de procédure a été proposé en février 2012 aux trois associations de planteurs de café de la chaîne des Cahos, appuyées depuis 2001 par Inter Aide à travers un projet de relance de la culture caféière financé principalement par l'Union Européenne et l'AFD.

L'APPK (Assosyasyon Plantè Pewoden Kawo), l'APCK (Asosyasyon Plantè Cheno Kawo) et l'APKM (Asosyasyon Plantè Kawo Medò) représentent environ 5 000 familles de planteurs répartis dans environ 300 groupements de base.

Les associations achètent le café préalablement sélectionné par leurs membres, et traitent le café par voie humide (dépulpage, bain de fermentation, puis séchage) pour l'export d'un café de qualité aux Etats-Unis. Cette transformation du café est de fait ce qui le rend exportable et est donc susceptible d'apporter une plus-value intéressante pour les planteurs.

Le programme Kafe Kawo mené par Inter Aide depuis 2001 avait donc comme objectif de relancer et revaloriser la production caféière de la chaîne des Cahos, afin d'augmenter les revenus des planteurs et de promouvoir des pratiques culturelles qui limitent le déboisement.

Pour ce faire le programme a travaillé sur le renforcement des compétences techniques de production, de transformation, et de commercialisation du café, tout en apportant des investissements conséquents en infrastructures et équipements. Les activités s'organisaient en trois volets :

AVIS IMPORTANT

Les fiches et récits d'expériences « Pratiques » sont diffusés dans le cadre du réseau d'échanges d'idées et de méthodes entre les ONG signataires de la « charte Inter Aide ».

Il est important de souligner que ces fiches ne sont pas normatives et ne prétendent en aucun cas « dire ce qu'il faudrait faire »; elles se contentent de présenter des expériences qui ont donné des résultats intéressants dans le contexte où elles ont été menées.

Les auteurs de « Pratiques » ne voient aucun inconvénient, au contraire, à ce que ces fiches soient reproduites à la condition expresse que les informations qu'elles contiennent, soient données intégralement y compris cet avis. Si elles sont citées, la source (Réseau Pratiques) et les auteurs doivent être mentionnés intégralement.

Ce document a été réalisé avec l'assistance financière de la Communauté Européenne. Les points de vue qui y sont exposés reflètent l'opinion des auteurs

et ne représentent en aucun cas le point de vue officiel de la Commission européenne.

Mai 2012 - 1



Réseau PRATIQUES

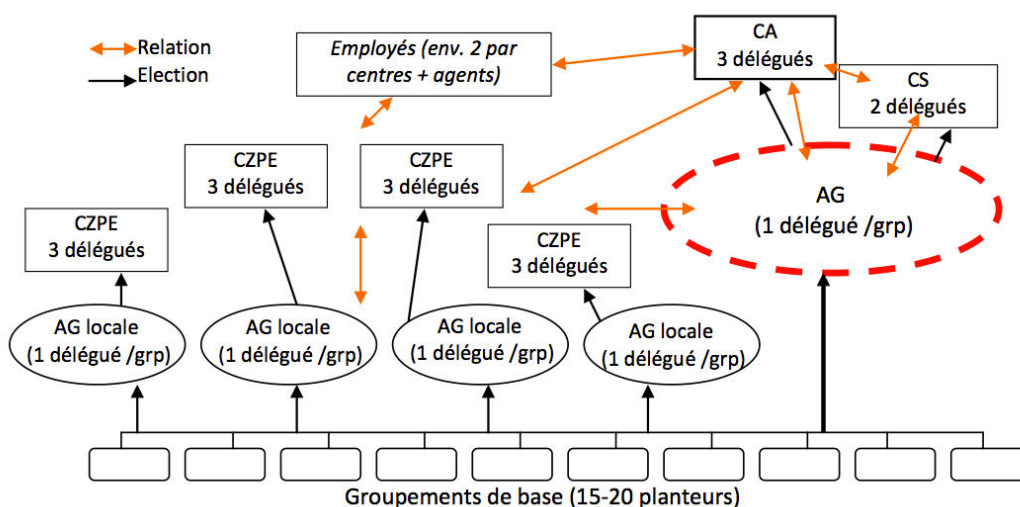
Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

- volet technique : vulgarisation des techniques d'entretien des parcelles caféières, des pépinières de caféiers et d'arbres de couvertures, de contrôle de l'ombrage, de lutte contre le scolyte, de récolte sélective, de dispositifs antiérosifs
- volet organisationnel : constitution de groupements de planteurs (une quinzaine de planteurs par groupements) chaque groupement élit un délégué pour sa représentation dans l'assemblée générale de son association ; création de 3 associations composées d'une centaine de délégués par association ; à la suite de la construction des centres de lavage pour les Zones de Production Eloignées (ZPE), les associations créent des organes de gestion de ces centres (les Comités de ZPE) ; mise en place d'une Fédération des associations caféières des Cahos
- un volet commercial : construction de 12 centres de lavage (4 par association) avec des glacis, permettant de transformer environ 74 000 livres de café par campagne ; intégration aux réseaux de commercialisation nationaux ; négociation et vente sur un marché de niche équitable aux Etats-Unis

La phase d'autonomisation des associations a été initiée fin 2007, le programme fonctionnait alors avec une équipe composée de 9 techniciens et de 27 agents de terrain. Ces derniers ont été progressivement pris en charge par les associations, tandis que l'équipe technique a été réduite en 2010 à 5 techniciens (1 responsable chef de zone pour chaque association, 1 superviseur et 1 coordonnateur).

L'organigramme des associations est le suivant :



Remarque : l'AG est composée de délégués de groupements (1 délégué par groupement) ET de délégués des CZPE.

Les dirigeants élus sont bénévoles, ils s'investissent sur leur temps libre dans les diverses activités de l'association. Les associations emploient des ouvriers au moment de la campagne (entre 4 et 8 employés par campagne selon les volumes de café entrants), et des agents de terrain (de 5 à 6 agents selon les associations) en période de



campagne ou sur toute l'année en fonction des investissements des associations et des bourses de développement financées par leur partenaire commercial (Singing Rooster).

1- Forces et faiblesses dans la dernière année d'autonomisation

Au cours de la dernière année de la phase d'autonomisation, un travail d'analyse des forces et faiblesses des associations a été réalisé afin de cibler les dernières formations et les outils à apporter avant le retrait définitif d'Inter Aide. Il est apparu que la fin du projet café suscitait un certain nombre de craintes chez les membres d'associations. Ces craintes (ou menaces) perçues par les associations étaient principalement liées au départ de l'équipe technique et aux fonctions d'appui et de supervision qu'elle exerçait.

Concrètement, l'appui se traduisait sur différents aspects de l'activité des associations :

- **dimension technique** : la présence des techniciens agricoles du projet (même si elle a fait un recul ces derniers mois) garantissait dans une certaine mesure l'utilisation des bonnes pratiques agricoles pour le café (régénération, nettoyage des parcelles, suivi des replantations, lutte contre le scolyte, etc.). Il est évident que les 10 dernières années de *konbit* (travail communautaire) et de formations répétées ont portées leurs fruits et que certains planteurs vont continuer à pratiquer ce qui a été appris (notamment en termes de lutte intégrée contre le scolyte). Mais les dirigeants craignent **une baisse de motivation pour ces pratiques**, et c'est pour cela qu'ils souhaitent maintenir des agents payés (et non pas des délégués spéciaux qui sans salaire auront du mal à poursuivre un travail qui jusqu'alors était rémunéré).
- **Dimension administrative, financière et organisationnelle** : même si elle n'est pas formulée directement par les dirigeants des CA et CS, les autres membres des associations (CZPE, délégués) craignent le départ de l'équipe par rapport aux différentes démarches administratives (et comptables) des associations habituellement menées par les membres de chaque CA. C'est les CZPE qui ont commencé en premier à aborder la question d'un administrateur, ce qui traduit un manque de confiance dans les compétences administratives des dirigeants et également une certaine méfiance envers les membres du CA elle-même liée à un manque de transparence entre les différents organes. Ainsi les délégués pensent que la majorité des questions administratives et organisationnelles sont en réalité traitées par l'équipe du projet. En fait, l'équipe a joué un rôle de contrôle sur les différentes procédures (comptabilité, AG, distribution de ristourne, etc.), et c'est donc surtout cette fonction de **contrôle administratif, financier et organisationnel** qui risque de faire défaut.

Mai 2012 - 3



Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

- **Dimension commerciale** : tant que les associations parviennent à vendre le café produit à un prix intéressant, l'activité a du sens pour les planteurs et devrait continuer sans trop de problèmes. L'aspect qualité sera maintenu tant que l'acheteur sera exigeant sur ce point¹, c'est plus l'aspect quantité (nombre de marmites traitées par les centres de lavage) qui risque de faire défaut. En effet l'équipe du projet a joué un rôle important dans les dernières campagnes en tant qu'**agent de motivation et de stimulation**. Et ceci à différents niveaux d'acteurs : les dirigeants (leur rappelant leurs rôles/responsabilités), les délégués, les agents, les planteurs (leur montrant les avantages de vendre leur café aux associations et pas sur le marché local)... Certaines associations parviendront mieux que d'autres à maintenir ces activités de motivation, qui sont finalement des activités de communication, voire parfois de marketing en porte à porte. On peut aussi penser que si la dimension administrative, financière et organisationnelle est maintenue, bien communiquée et bien comprise (surtout dans le processus de calcul et de distribution de la ristourne) les planteurs reprendront confiance et la motivation n'aura plus besoin d'être une activité à part entière, nécessaire à la réussite de la campagne.

Ces craintes ressenties par les associations permettent de comprendre comment elles perçoivent leurs propres faiblesses. Alors que tous les éléments sont théoriquement présents pour que les associations continuent leurs activités :

- des personnes ressources formées à des rôles et des responsabilités précises (les agents, les dirigeants, les délégués)
- une grande quantité de café replantée au cours des 10 dernières années
- des infrastructures adaptées à la production d'un café de qualité (et en quantité)
- des procédures conduites de manière régulière depuis plusieurs années (et des formats adaptés aux fonctionnements des associations)
- un fond de roulement qui permet l'achat d'une quantité de café importante (même si insuffisant dans le cas où une campagne se révélerait à la hauteur de la campagne historique de 2006)
- un acheteur qui garantit des conditions de commerce équitable et qui offre la possibilité de continuer la démarche de développement de l'activité et de la communauté à travers les bourses

Ces forces ne sont pas négligeables si l'on compare d'autres petites organisations caféières haïtiennes, mais elles ont besoin d'être gérées de manière à en faire profiter le plus grand nombre. Inter Aide jouait jusqu'à présent un rôle de garant et c'est en grande

¹ Les taux de triage à l'export pour les 3 associations ont été ces dernières années les plus élevés du pays.



partie les craintes liées au départ d'IA qui empêchent les membres des associations de prendre en considération ces forces et de pleinement percevoir l'opportunité qui se présente à eux pour la suite.

IA a jusqu'à présent offert un **cadre rassurant**, parfois même essentiel à la bonne marche des associations (dans sa fonction de contrôle). Au fur et à mesure de son désengagement et du transfert de responsabilités aux dirigeants des associations, IA a constaté que la fonction de contrôle en interne est encore faible : souvent les délégués n'osent pas demander des comptes aux dirigeants, les dirigeants n'ont pas l'habitude de systématiquement s'assurer que les informations sont bien transmises jusqu'à la base des associations. Les CZPE, échelons intermédiaires, ne jouent pas toujours le rôle, soit par manque de formation (le niveau d'alphabétisation dans la zone est très faible), soit par une stratégie d'évitement du conflit très ancrée culturellement, soit par manque d'engagement.

2. Un guide de procédure pour renforcer durablement la gestion des activités des associations : méthodologie

Sur la base de ce constat, il a été décidé de proposer aux associations un guide d'appui à la gestion courante de l'activité caféière, sur la base des outils et procédures existantes. Ce guide devait permettre d'atteindre deux objectifs principaux, considérés alors comme des menaces au fonctionnement durable des associations :

- responsabiliser l'ensemble des dirigeants des associations tout en décentralisant la gestion des centres aux CZPE
- améliorer la transparence et la communication entre les différents organes des associations (CA, CS, CZPE, Groupements) et donc favoriser des procédures de contrôle interne.



Mise en place d'un calendrier annuel d'activités

Un premier travail a été réalisé avec les 27 membres des CZPE pour construire un calendrier annuel des activités récurrentes permettant d'assurer la commercialisation d'un café de qualité. Les élus des ZPE ont ensuite déterminé quels acteurs étaient responsables de ces activités, et avec quels outils elles pouvaient être mises en œuvre. Ce travail préliminaire leur a également permis de faire un état des lieux de leurs compétences et de déterminer les formations qui devaient être réalisées pour une prise de responsabilité en adéquation avec le calendrier annuel d'activités.

Cycle de formation pour les dirigeants

Les membres des CZPE sont donc tombés d'accord sur un plan de formation que nous avons réalisé sur les 5 derniers mois du programme. Les modules ont été les suivants :

- gestion administrative et organisationnelle des associations caféières
- production de plantules de café et lutte contre le scolyte
- outils de communication, conduite de réunion et gestion de projet
- comptabilité et gestion financière des associations
- procédures de gestion courante des associations



Ces formations visaient spécifiquement les élus des ZPE car nous avons constaté une grande différence de niveau de formation entre les CZPE et les membres des CA et CS. Cependant, les mêmes modules ont été adaptés et proposés aux membres des CA et CS au cours de plusieurs sessions de formation courant 2011 et début 2012.

Ainsi, tous les membres dirigeants ont reçu le [module de formation à l'utilisation d'outils comptables et financiers \(voir fichier zippé joint\)](#). Basé sur un cas concret de campagne de café, les participants se sont mis dans la peau d'un trésorier réalisant les différentes procédures comptables au cours de l'année :

- le bilan des dépenses de campagnes
- la vente du café, le calcul et la répartition des bénéfices
- le bilan annuel réalisé à la fin de l'exercice social (l'exercice social en Haïti court du mois d'août au mois de juillet)

Mai 2012 - 6



Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

Recensement des documents techniques, administratifs et comptables

Pour construire un outil concis, pratique, permettant de réellement appuyer la gestion courante des associations, il était nécessaire de recenser et de compiler l'ensemble des documents utilisés par les associations depuis leur création. En effet, au cours du programme mené par Inter Aide, un grand nombre d'outils ont été réalisés pour permettre la formation des dirigeants, des employés, et la réalisation des activités depuis les parcelles caféières jusqu'à la commercialisation du café par le produit par les associations. La dernière étape de la constitution du guide de procédure a donc consisté à sélectionner les outils les plus utilisés, les plus pratiques, et à faire quelques mises à jour ou compilation de plusieurs outils en documents plus simples d'utilisation, notamment pour les documents de suivi qui n'étaient utilisés que par l'équipe technique au cours du programme.

Ainsi, ce sont 41 outils qui ont été sélectionnés pour la version définitive du guide. Ces outils portent sur différentes thématiques couvrant l'ensemble des activités réalisées par les membres dirigeants et les employés des associations :

- gestion matérielle et entretien d'un centre de lavage
- gestion de la qualité du café lavé
- gestion financière et comptable
- lutte intégrée contre le scolyte
- mise en place et entretien de pépinières
- replantation
- régénération des parcelles
- etc.

3. Utilisation du guide

L'idée étant de rendre le guide de procédure disponible pour l'ensemble des membres dirigeants (CZPE, CA et CS), des employés, et des délégués de groupement. Un guide a donc été proposé pour chaque centre de lavage ([fichier zippé joint](#)).

Règles d'utilisation :

- le guide de procédure reste disponible dans le centre et consultable par tous (et non pas chez l'un des dirigeants)
- un exemplaire est dans chaque centre
- ce guide doit rester vierge avec l'ensemble des documents. Pour utiliser les outils, les membres du CA s'engagent à faire des photocopies régulièrement (chaque mois par exemple) et à les redistribuer aux acteurs concernés
- les associations peuvent faire évoluer le calendrier ou les outils, les CA s'engagent à communiquer les modifications aux CZPE (et inversement)
- les CS en tant qu'organe de surveillance et de contrôle s'assurent que les outils sont utilisés et archivés
- un classeur est utilisé pour l'archivage (un par an) des documents remplis, l'association choisit son mode d'archivage (mensuel ou par thèmes par exemple). Ce classeur est disponible à la consultation dans le centre principal de l'association

Mai 2012 - 7



Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

La fédération des associations dispose d'une version informatique du guide de procédure, elle peut donc à la demande des associations, réaliser des modifications ou des mises à jour des documents

Le guide de procédure est constitué de deux parties :

A- Un calendrier d'activités pour chaque mois de l'année, rangés dans des intercalaires de janvier à décembre (un intercalaire pour chaque mois)

Les différents éléments de lecture du calendrier :

En début de mois, dirigeants ou employés peuvent consulter la liste des activités à réaliser 1/4

Moun ki responsab	Aktivite yo	Avek ki moun?	Zouti yo	Nan ki dat aktivite a te fèt
	Bilan acha yo pou chak sant kafe	OM Trezorye CZPE	<ul style="list-style-type: none"> Fich acha yo Rezimè acha pou chak manm (1) (1bis) Rezimè acha final pou chak sant (2) 	
	Bilan kontab kanpay la	Prezidan CA Prezidan CS	<ul style="list-style-type: none"> Kontabilite kanpay la (3) Jistifikatif pou tout depans yo 	
	Peze tout sak kafe yo	OM	<ul style="list-style-type: none"> Etikèt final pou anvwè sak nan izinal (4) 	
	Transpò kafe ale nan Riviyè ni izin tretman final la	-	<ul style="list-style-type: none"> Rapò sou transpò (5) 	
Trezorye CA	Bilan materyèl asosyasyon an	-	<ul style="list-style-type: none"> Envantè sant yo (6) Rapò sou materyèl asosyasyon an (5) 	
	Bilan kontab aktivite devlopman yo	Prezidan CA Prezidan CS	<ul style="list-style-type: none"> Kontabilite bous ak sibvansyon (7) 	
	Bidjè previzyonèl aktivite devlopman pou ane kap komansè	Prezidan CA Prezidan CS	<ul style="list-style-type: none"> Bidjè previzyonèl pou demand bous ak sibvansyon (8) 	

Chaque responsable qui a des activités sur le mois en cours a sa propre ligne à parcourir

Les activités sont listées

Le responsable connaît le ou les responsable(s) avec qui il doit mener l'activité

Le (ou les) outils(s) permettant d'appuyer cette activité sont listés (en gras ceux qui sont présents dans le guide de procédure)

Le (ou les) numéro(s) de référence de l'outil dans le guide

Cette dernière case permet au responsable de faire un suivi ou au CS de contrôler l'activité. Elle peut aussi servir pour apposer commentaires ou remarques.



B- Les outils, numérotés et rangés dans l'ordre d'apparition dans le calendrier

Un index des outils sépare les calendriers mensuels des outils :

(1)	Rezime acha pou chak manm
(2)	Rezime acha final pou chak sant
(3)	Kontabilite kanpay la
(4)	Etikèt final pou envwa sak nan izinaj
(5)	Rapò sou transpò, rapò sou materyel asosyasyon an, rapò sou kalite
(6)	Envantè sant yo
(7)	Kontabilite bous ak sibvansyon
(8)	Bidjè previzyonèl pou demand bous ak sibvansyon
(9)	Planifikasyon mansyèl ajan yo
(10)	Rapò mansyèl ajan yo
(11)	Lèt ak papyè antèt
(12)	Kalkil pou vant kafe, benefis ak ristoun
(13)	Fich kontwòl konbyen kòb nou genyen
(14)	Rapò sou vant kafe, Rapò kanpay la
(15)	Modèl pwosè vèbal
(16)	Fich swivi repikaj nan pepinyè yo
(17)	Fich swivi pepinyè yo
(18)	Fich swivi rekòt eliminatwa
(19)	Lis materyèl ki nesèsè pou derape kanpay la
(20)	Bilan fen egzèsis sosyal
(21)	Fich distribisyon plantil kafe yo
(22)	Diagnostik to enfestasyon eskolit
(23)	Modèl kontra yo (3 modèl)
(24)	Bidjè previzyonèl kanpay la
(25)	Fich enspeksyon administratif nan sant kafe a
(26)	Rapò deplasman dirijan yo
(27)	Fich swivi kantite kafe ki antre nan sant la
(28)	Jounal acha
(29)	Kayè kès OM
(30)	Fich enspeksyon kalite nan sant kafe a
(31)	Manyèl pou rekonèt defo kafe vè
(32)	Etikèt sant prensipal pou swivi imidite
(33)	Fich swivi kalite - echantiyonaj kafe
(34)	Fich swivi transpò
(35)	Etikèt pou sak sòti ti sant yo

Mai 2012 - 9



Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

(36)	Sik pepinyè
(37)	Almanak pou aktivite replantasyon
(38)	Sik lit kont eskolit
(39)	Almanak aktivite rejenerasyon / lit kont eskolit
(40)	Prozedi jesyon depo
(41)	Prozedi acha kafe

4. Limites du guide de procédures

1) Ce guide ayant été construit sur la base des outils et procédures existantes, il est très lié à la spécificité du contexte des Cahos et au programme de relance de la culture caféière et ne sera pas forcément pertinent dans d'autres contextes ou des formes organisationnelles différentes.

Outil	Remarques
Rapports sur le transport	Rapports liés aux frais de transport entre centres secondaires et centres principaux
Procédures liées à la gestion de la bourse	Liées au partenaire commercial Singing Roosters, qui propose ces bourses de développement
Fiches d'inspection de la qualité du café	Liées à l'exigence héritée du programme (qui visait depuis son lancement les marchés de café gourmet)
Système de calcul de la ristourne	Liée à l'objectif d'IA de répercuter la plus-value obtenue auprès de chaque planteur
Outils de gestion financière	Sauf le bilan de campagne, qui est un outil hérité de la FACN, les outils de gestion financière sont simplifiés et adaptés à des utilisateurs n'ayant pas eu accès à une scolarisation complète. Sur des zones moins enclavées, ces outils pourraient être plus sophistiqués, intégrant par exemple l'amortissement des équipements.

Les autres outils, notamment les inventaires, les fiches d'achat et les résumés d'achat, sont des outils standards et transposables dans tous les contextes.

2) Ce guide doit permettre de rendre visible à toutes les parties prenantes le cadre du fonctionnement, et donc de permettre à tout un chacun de vérifier si les tâches sont réalisées. Cependant cette fonction de contrôle administratif n'est pas inscrite dans la culture des membres des associations. Lorsque l'on observe l'utilisation irrégulière qui est faite des cadres institutionnels déjà existants depuis des années (les statuts des associations) on se rend compte que leur compréhension et leur application est inégale parmi les membres.

Mai 2012 -10



Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

C'est pourquoi IA a vivement recommandé au partenaire commercial des associations de conditionner son appui à l'application du guide de procédures, sorte de règlement interne qui permet de donner des garanties sur une gestion au profit du plus grand nombre. Ainsi la fonction de contrôle interne est vraiment transférée auprès des membres des CA et les délégués des CZPE, mais un regard extérieur (celui du partenaire commercial) permet de rappeler aux responsables que si une organisation veut être (bien) considérée par d'autres institutions elle a tout intérêt à respecter son propre cadre.

Enfin cette capitalisation sur les procédures a été réalisée sur la fin du programme² et l'utilisation de l'outil (et notamment le degré de son appropriation réelle) n'a pas encore pu être observée. Nous n'avons donc pas encore suffisamment de distance pour tirer des conclusions sur la mise en pratique du guide. Ce sera la campagne 2012 (première campagne après la fin du programme) qui permettra d'en dire plus.

² La formalisation de procédures, notamment sur la gestion financière, était un objectif depuis 2009, mais plusieurs accidents de parcours (séisme, départ de RP) ont retardé la mise en oeuvre

