

TRADUCTION NON OFFICIELLE FAITE PAR SPP GLOBAL SUR LA  
BASE DE L'ORIGINAL EN ESPAGNOL-ANGLAIS ; À USAGE  
INTERNE UNIQUEMENT

# SPP ALIGNEMENT STRATEGIQUE RECOMMANDATIONS

Par Percolab Coop 

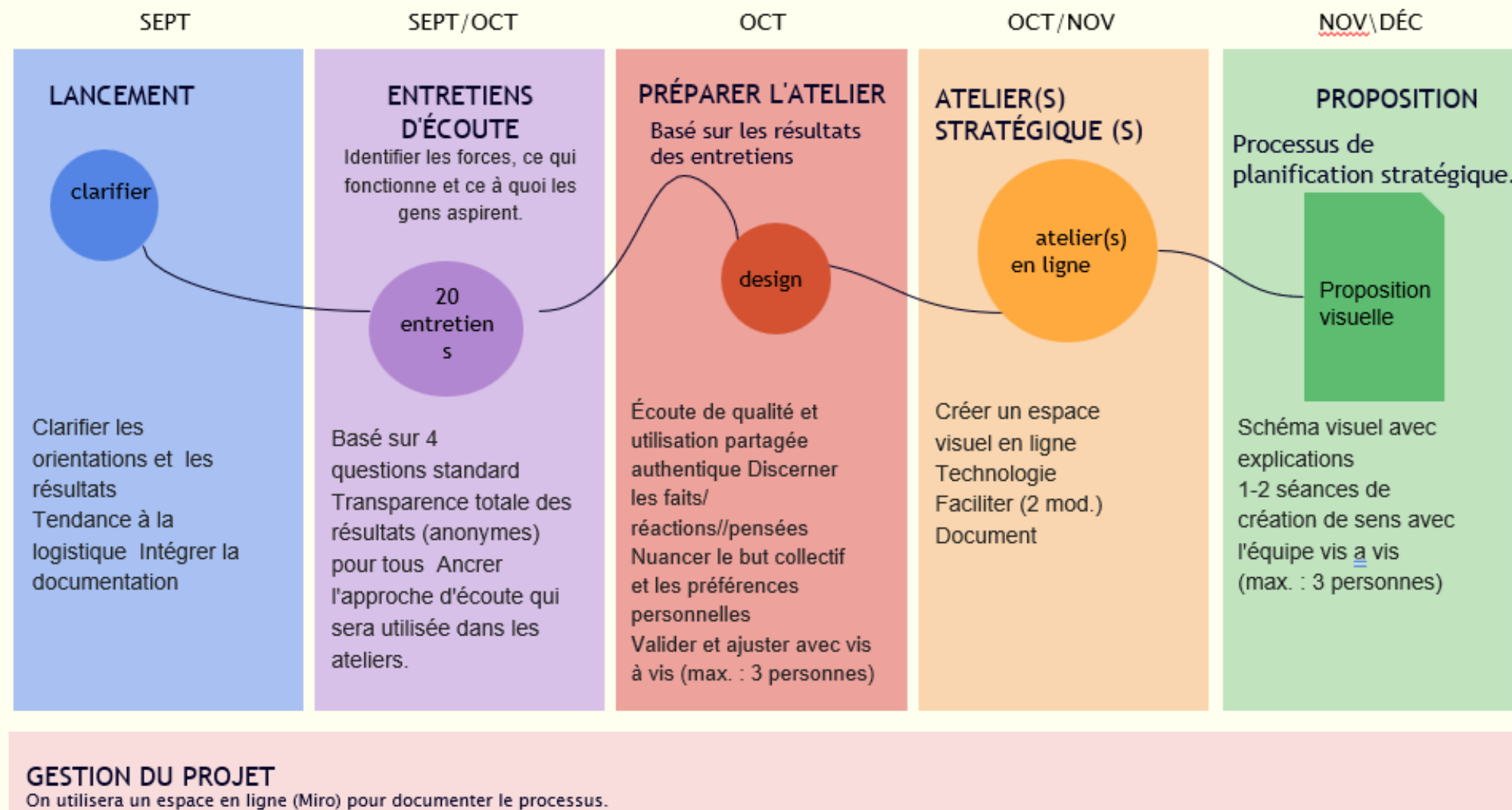
Le 28 mars 2024





# LE PROCESSUS

Accompagner SPP Global dans son processus d'alignement stratégique de ses membres et sa structure de direction et opérationnelle visant son aboutissement  
 Voir le document ALIGNEMENT STRATÉGIQUE SPP : PROCESSUS pour en savoir plus.



## Termes de référence :

Livrables Attendus :

1. Diagnostic de la situation de départ de SPP Global.
2. Proposition d'actions stratégiques-opérationnelles à court et moyen terme à mettre en œuvre
3. Rapport d'avancement et proposition de Chemin Critique de planification stratégique participative à moyen et long terme

Le contrat devait débuter en novembre 2023.

En raison d'un retard de la part de SPP, nous avons commencé en novembre pour finir jusqu'en janvier 2024

# ACTIONS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELLES

# ACTIONS STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELLES

- 1. Reconstruire la confiance et le sentiment d'appartenance :**  
Les fondements d'une organisation saine et démocratique sont la confiance et l'appartenance.
- 2. Clarifier le modèle financier :** Le modèle financier actuel est-il le plus approprié pour l'avenir de SPP ?
- 3. Renforcer la voix des producteurs:** ils possèdent et gouvernent SPP
- 4. Clarifier le modèle de gouvernance et de prise de décision de SPP :** Comment les différents types d'associés et de parties prenantes travaillent-ils et décident-ils ensemble ?

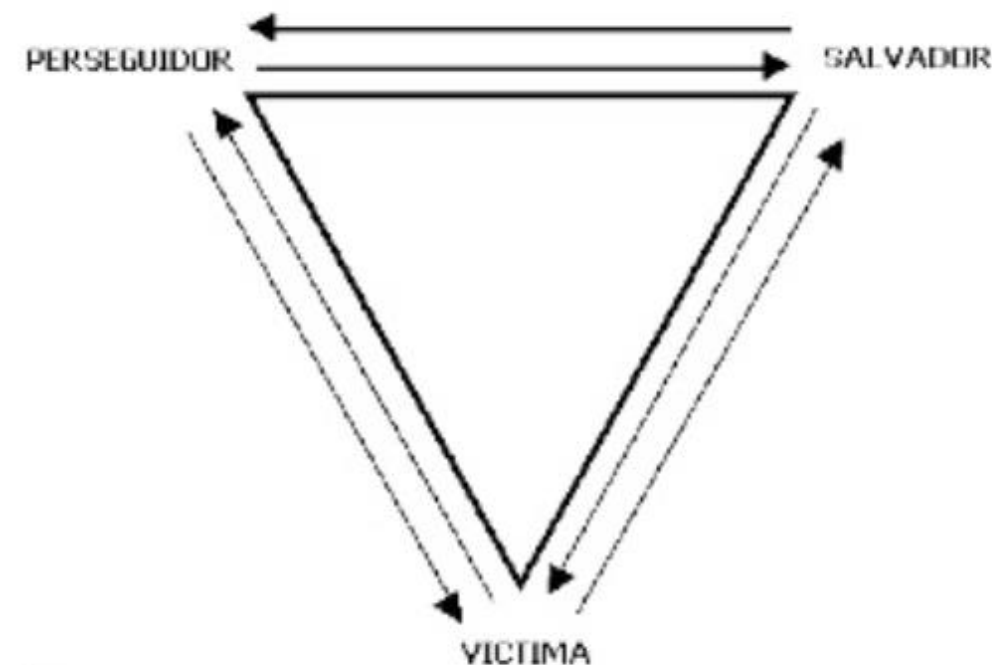
# 1. RECONSTRUIRE LA CONFIANCE ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE :

1. À ses origines, le sentiment d'appartenance et la confiance régnaient au sein de SPP grâce à la nature de sa vision, ses valeurs et son positionnement unique.
2. **Ambiance difficile** : Avec le temps, cela s'est effondré au point qu'aujourd'hui, la confiance est en péril et le sentiment d'appartenance est fragile. Il y a des confits, des comportements irrespectueux, même de l'intimidation dans le CD et l'AG et dans certains espaces, cela s'est même normalisé. La conséquence de cela est que le travail collectif est devenu lent et douloureux. Il y a un sentiment de déconnexion entre ce que SPP veut être et la façon dont il fonctionne. On peut s'apercevoir que le système pourrait s'effondrer complètement. Tout le monde est au bout de ses capacités à cause de cette situation. Un associé souligne : «Manque de correspondance entre les valeurs et la structure avec la pratique, ce qui conduit à la nécessité de repenser le modèle pour faire correspondre les valeurs avec la pratique »
3. SPP semble avoir progressé à l'extérieur concernant le sentiment d'appartenance, à savoir grâce : aux contributions globales, au nouveau logo, au site internet, etc., et ceux-ci peuvent être exploités encore plus.
4. Il y a eu peu de progrès en interne en ce qui touche une culture de confiance et le sentiment d'appartenance. On ne sait même pas dans quelle mesure cela est valorisé et mis en priorité. Au cours des ateliers, nous avons proposé un processus collectif pour renforcer la confiance et sentiment d'appartenance, notamment par des histoires, des conversations en petits groupes, des visuels, etc. Cela a été très apprécié par les membres présents.



# 1. RECONSTRUIRE LA CONFIANCE ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE :

LE TRIANGLE DRAMATIQUE DE KARPMAN



On a été confrontés à des attitudes et comportements témoignant de cette dynamique négative pendant notre phase d'écoute. Nous avons partagé nos constats lors des ateliers en réfléchissant au conflit que nous avons observé. Les membres présents semblaient confirmer ces constats.

Quelles sont les pratiques et les protocoles partagés qui peuvent mener à une issue du triangle dramatique et qui peuvent efficacement éviter de s'y retrouver ?

« Le changement évolue à la vitesse de la confiance », Stephen Covey

# 1. RÉTABLIR LA CONFIANCE ET LE SENTIMENT D'APPARTENANCE : ACTIONS CLÉS

*Établir des normes et des pratiques culturelles pour favoriser la confiance et sentiment d'appartenance.*

*Elles seront une aide précieuse aux moments de défi et de difficulté (ce qui servira à éviter les escalades)*

1. **Prendre du temps pour s'assurer qu'il y a une écoute respectueuse et une connexion humaine.**
  - Prenez un moment pour vous connecter les uns aux autres, à vous-même et à la raison pour laquelle vous vous rencontrez. Un moment pour écouter les autres, sans réagir ni engager aucune conversation. Cela crée des conditions pour agir en douceur et avec productivité. Cela peut se faire en petits groupes. Exemples :
    - Qu'est-ce qui vous inspire concernant ce projet ?
    - De quoi faut-il vous débarrasser pour être présents à cette session ?
    - Qu'est-ce que vous appréciez à propos de ?
2. **Utilisez les salles de travail zoom pour permettre à tous de réfléchir ensemble.**
  - Lorsque vous vous rencontrez en ligne, permettez à tous de réfléchir et dialoguer. Cela signifie utiliser les salles de travail avec des invitations simples AVANT de se réunir en plénière, c'est-à-dire prendre 5 minutes pour lire le document en silence, avec nos micros désactivés, et identifier 2 choses que vous appréciez vraiment et 2 choses qui pourraient être améliorées. Allez en petits groupes pendant 15 minutes pour échanger avec les autres. Revenez en plénière pour partager vos idées
3. **Adoptez un protocole pour les conversations difficiles**
  - Pratiquez et convenez d'un protocole pour explorer des sujets difficiles. Nous recommandons le protocole [Cercle de Discussion](#) que nous avons utilisé dans les ateliers et que les gens ont apprécié. Cela peut aider à donner de l'espace à différentes perspectives sans tomber dans une pensée binaire ou des débats dysfonctionnels.

## 2. CLARIFIER LE MODÈLE FINANCIER

### 1. Questions sur le modèle financier :

Tout au long de notre processus, nous avons entendu des questions sur le modèle financier. Dans les ateliers, c'était ça le sujet identifié et choisi pour le cercle de discussion :

**Comment SPP sera-t-il financé à l'avenir ?** Quelques commentaires tirés du cercle :

Atteindre plus d'autonomie financière, pour une meilleure autogestion, sans dépendre d'aucun groupe de pouvoir, qu'il s'agisse d'acheteurs, de producteurs ou d'éventuels bailleurs.

Il y a un grand intérêt à rééquilibrer les structures de pouvoir au sein de SPP en ajustant les flux financiers de manière drastique, de façon à éviter les abus de la part des parties dominantes.

Il est nécessaire d'analyser le flux financier du système et combien d'argent va à la certification et combien est accordé à ce que les acteurs considèrent comme une priorité (promotion, renforcement, etc.).

SPP est à un bon moment pour corriger sa vision et son flux de revenus.

Il y a quelque temps, il a été proposé que SPP soit financé à 100% par le producteur, soit à 0% par l'acheteur... mais les acheteurs s'y sont opposés... Pourquoi ?

Comment financer SPP à l'avenir sans le soutien de l'acheteur principal qui ne semble pas partager les visions de tout le monde.

**2. Le modèle financier est un sujet à l'origine de tensions** et de réactions émotionnelles et cela est lié à des questions autour du pouvoir. En raison de l'ambiance de groupe difficile et du manque de protocole et de pratique partagés, il n'a pas été possible d'explorer pleinement cette question.



## 2. CLARIFICATION DU MODÈLE FINANCIER ACTIONS CLÉS

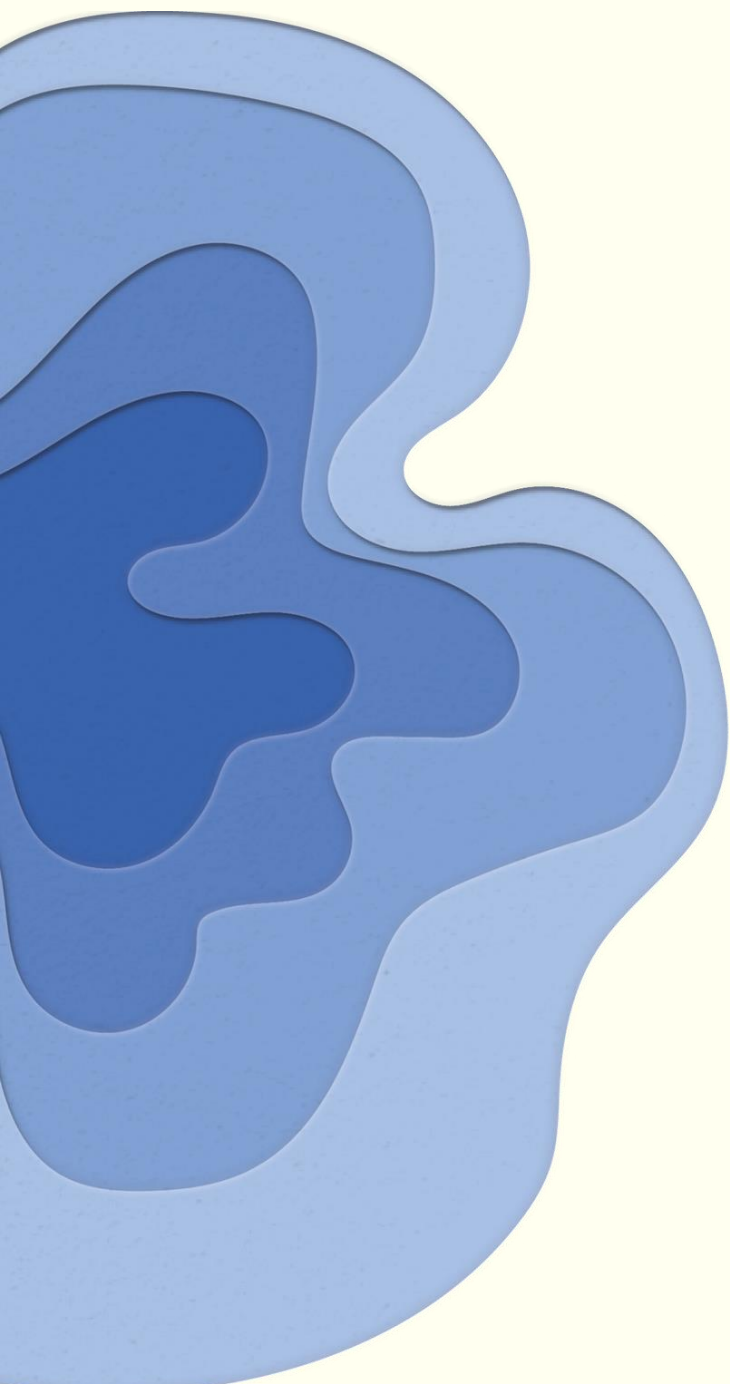


- 1. Créer un aperçu du modèle financier actuel**
  - Préparer et partager un aperçu visuel du modèle financier actuel
- 2. Cartographier les possibilités et les inspirations concernant le modèle financier**
  - Il est important de voir ce qui est possible, même les modèles qui semblent farfelus. (Encore une fois, des schémas visuels)
- 3. Discuter des possibilités de modèle financier entre les producteurs**
  - Une fois que ceux-ci ont été partagés et que les informations ont été clarifiées, discutez en cercle de discussion autour de cette question :

Quel modèle financier peut nous mener à la prochaine phase de SPP ?

Il est important que les producteurs aient la possibilité d'avoir cette conversation entre eux, de pouvoir s'exprimer librement :

# 3. RENFORCER LA VOIX DES PRODUCTEURS



## 1. Défi en ce qui touche la vision, la mission et les valeurs pour être leader

Il peut être difficile pour les organisations de producteurs de se faire entendre ou même de se présenter si les principes fondamentaux des règles internes de SPP, etc., ne sont pas clairement implémentés par tous. Nous voyons que la complexité de certains éléments clés contribue à cette situation

- a. La vision, la mission et les valeurs actuelles ne sont pas claires: ils sont longues et difficiles à retenir ou manquent d'étincelle.
- b. Le Règlement Intérieur de SPP Global est bien pensé, mais la rédaction n'est pas compacte et donc très longue (39 pages)

Certains commentaires issus du processus font référence à ce besoin :

- Si nécessaire, mettez à jour les objectifs, la mission, la vision et les valeurs de SPP, afin que chaque membre évalue si ces éléments s'alignent sur les leurs et à partir de là, ils peuvent décider s'ils restent ou non, puis avoir des dialogues constructifs sur la direction que nous voulons prendre en tant que SPP, sachant que nous avons tous un objectif commun.
- Dialogue constructif en se souvenant des principes et des valeurs de SPP et en veillant à ce que tout se passe en harmonie.
- La vision doit être revue à nouveau, pour revenir aux origines.
- Donner le pouvoir au producteur" et reconnexion avec la voix du producteur.

## 2. Un climat de travail sain est requis

Il existe à la fois un déséquilibre des pouvoirs et un climat conflictuel qui contribuent négativement à la participation et à la prise de parole des producteurs. Nous savons que les protocoles simples et clairs sont à la fois rassurants et favorisent l'inclusion de la voix des producteurs. Il est important de rétablir l'équilibre.



# 3. RENFORCER LA VOIX DES PRODUCTEURS : ACTIONS CLÉS

1. **Simplifier et mettre à jour la vision, la mission et les valeurs** pour être plus édifiant.  
Nous imaginons quelque chose comme ceci :

## **VISION :**

*Le modèle de production écologique des petits producteurs prospère dans le monde entier en ce qui touche le café et d'autres produits, avec une commercialisation coopérative, équitable et durable gérée par les producteurs eux-mêmes de manière autogérée.*

*Remarque : évitez d'inclure le nom « SPP » lui-même dans l'énoncé de vision (une vision est ce à quoi l'organisation s'efforce de contribuer dans le monde)*

## **MISSION**

*Agir au profit/ouvrir la voie à des organisations de petits producteurs écologiques produisant du café de haute qualité et d'autres, pour une vie digne et une contribution à une planète saine pour tous. Nous le faisons en partenariat avec des entreprises et des consommateurs engagés et légitimés par une certification indépendante.*

*(Remarque : supprimez la notion de « lutte » qui est dans la version actuelle)*

## **VALEURS.**

1. Propriété et gouvernance du producteur : participatif et autogéré
2. Basé sur le local – culture locale, économie locale et valeur ajoutée locale
3. Production à petite échelle et moyens de subsistance dignes
4. Soucieux de la santé du producteur
5. Respectueux de la nature

*(Remarque : réduisez les 19 valeurs actuelles à une poignée)*



# 3. RENFORCER LA VOIX DES PRODUCTEURS : ACTIONS CLÉS

## 2. Simplifier et compacter le Règlement intérieur

Créez une seule page qui intègre les 4 types de membres, et leur méthode de prise de décision, le quorum. (tous les mêmes à moins d'une bonne raison de différence) et une seule page qui comprend tous les comités de SPP et une approche partagée du fonctionnement – les deux avec un schéma. Cela devrait réduire le poids psychologique et physique du document (actuellement 39 pages)

## 3. Mettre en place des espaces réservés aux producteurs

Ce sont des espaces où les producteurs sont en mesure de parler ouvertement et authentiquement ensemble, idéalement en utilisant un protocole tel que le cercle de discussion. Quel que soit le protocole, assurez-vous que le même est utilisé dans des réunions plus larges pour construire une culture partagée. Cela fera en sorte qu'on soit plus à l'aise pour parler.





# 4. CLARIFIER LE MODÈLE DE GOUVERNANCE ET LA PRISE DE DÉCISION

## 1. La prise de décision est un espace tendu au sein de SPP.

- Il existe un modèle de prise de décision bien précisé par le règlement intérieur et il est basé sur la prise de décision par consensus, mais cette méthode n'est pas utilisée comme il se doit selon nos constatations.
- Le vote est utilisé à la place, ce qui n'est pas dans la vision et lorsque le vote a lieu, il n'y a aucun accord ou procédure sur la façon dont il devrait fonctionner, ce qui entraîne une perte de temps et de la confusion.

2. Il existe 4 types de membres, dont les OPP, soit les organisations de petits producteurs. Cette voix est censée être au centre de toute prise de décision et être écoutée et digne de confiance. Les contributions des non-producteurs sont destinées à offrir un soutien à la voix du producteur. Cela ne fonctionne pas actuellement pour diverses raisons, notamment la dynamique du pouvoir, le manque de protocoles et de pratiques partagés et le fait que les non-producteurs défendent leurs points de vue. Cela représente un problème.

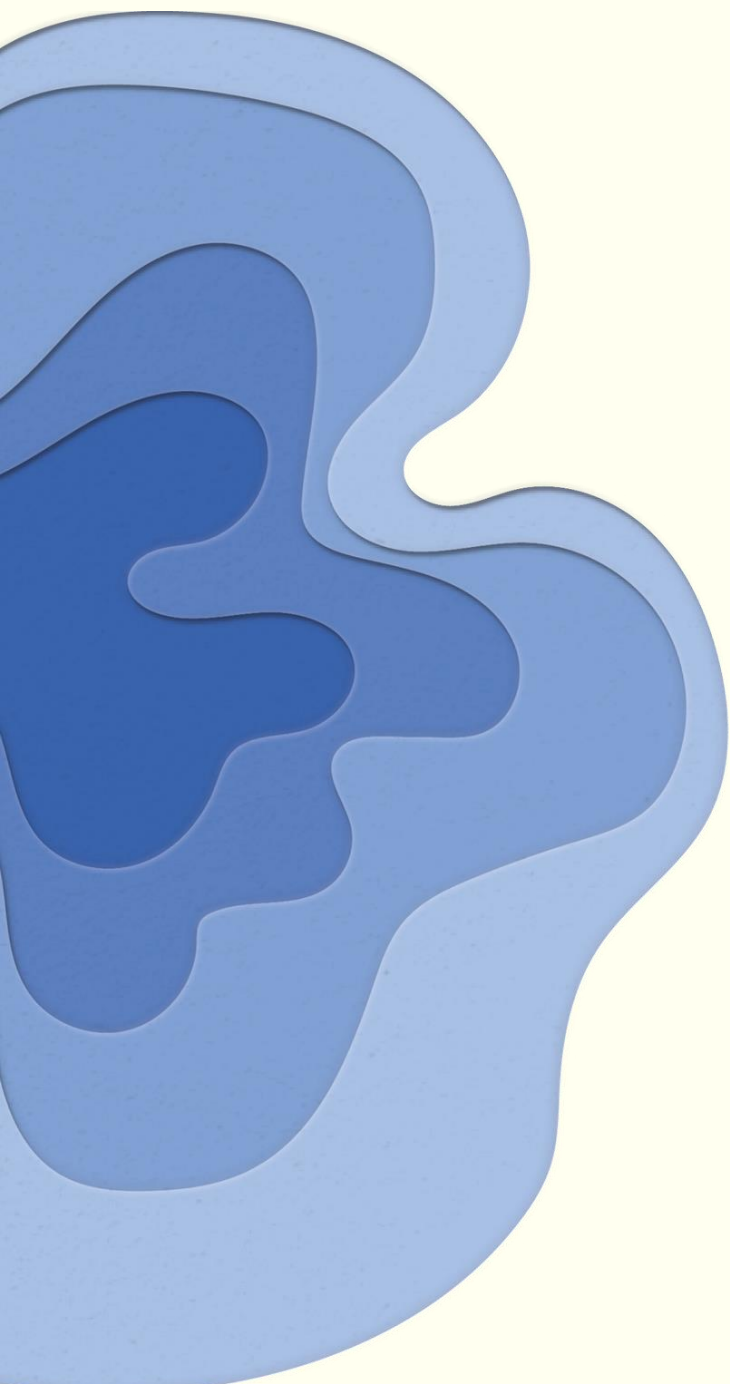
3. Le conflit dans les réunions du Conseil d'Administration s'est intensifié et il ne semble pas y avoir de mécanisme ou de culture de redressement de conflit en place pour calmer les tensions ou en parler, ce qui cause des escalades.

4. Il semble y avoir à la fois un désir d'élargir la communauté en impliquant d'autres parties prenantes et un désir de rester prisonnier de l'ambiance actuelle. Voir commentaire ci-après : Faire adhérer davantage de membres, producteurs et acheteurs, qui souhaitent partager la vision de SPP et ses valeurs, développer le mouvement à l'échelle mondiale, le faire mieux connaître dans le monde entier et essayer de rééquilibrer les pouvoirs pour une meilleure autonomie et indépendance de SPP, afin de pouvoir diriger positivement cette grande idée d'un commerce différent et respectueux.

5. Malgré le désir d'être dans un système de gouvernance autogéré, comme la plupart des coopératives, la structure hiérarchique crée de la confusion autour du leadership.



# 4. CLARIFIER LE MODÈLE DE GOUVERNANCE ET LA PRISE DE DÉCISION : ACTIONS CLÉS



- 1. Tester un protocole de prise de décision collective**
  - Assurez-vous que le protocole est conforme aux valeurs et à la vision de l'organisation. Sans protocole, les réflexes de prise de décision des entreprises domineront probablement.
  - Nous suggérons le [Processus de Prise Générative de Décisions par Consentement](#) (cela existe en espagnol, français et anglais). Commencez par de petites décisions collectives dans un premier temps.
- 2. Pratiquer une prise de décision collective parmi les producteurs uniquement**
  - Commencez par les producteurs, puis élargissez le groupe.
- 3. Aider les producteurs à décider quel modèle de décision ils souhaitent**
  - Sur la base de ces expériences ci-dessus, les producteurs seront plus en mesure de clarifier les éléments clés du modèle de prise de décision. Cela comprend les espaces de prise de décision, les types de décisions, la méthode de prise de décision pour chaque type de décision, les types de membres pouvant participer à quel type de décisions, la diversité minimale (quorum) requise pour qu'une décision soit considérée comme sage
- 4. Réfléchissez et mettez en place des actions pour que SPP global puisse incarner des moyens d'autogestion.** En faisant cela intentionnellement, la structure hiérarchique et la culture de gestion s'adaptent à la réalité émergente.
- 5. Réfléchir à la façon dont la voix des producteurs pourrait être plus présente** lors des réunions du conseil d'administration et de l'AG. Ceci est important pour aborder de manière proactive les comportements dysfonctionnels ou la dynamique du pouvoir.



# ACTIONS OPÉRATIONNELLES ET STRATÉGIQUES : RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Aller de l'avant avec les membres qui souhaitent co-créer respectueusement mais avec les producteurs au centre, étant tous au service de la vision et de la mission, même si cela implique de lâcher prise de certains partenaires.



# ACTIONS OPÉRATIONNELLES ET STRATÉGIQUES : RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Nous avons mentionné de nombreuses actions à mettre en place.

Nous nous attendons à ce que le SPP soit accompagné d'un soutien externe pour mettre en œuvre ces actions.

Voici quelques prestataires freelance qui pourraient être en mesure d'offrir ce type de soutien en espagnol, avec une culture reconnaissante et horizontale.

- Rowan Simonsen rowan.simonsen@gmail.com
- Patricia Garcia pgarciaz@yahoo.com
- Mira Bangel mirabangel@gmail.com





PLANIFICATION  
STRATÉGIQUE  
POUR L'AVENIR

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE FUTURE

Tout processus de planification stratégique visant l'avenir doit soutenir SPP Global et l'écosystème des membres pour expérimenter, pratiquer et développer une culture partagée dans l'esprit d'une auto-organisation démocratique. Cela a été un élément manquant et le système en récolte les répercussions en ce moment.

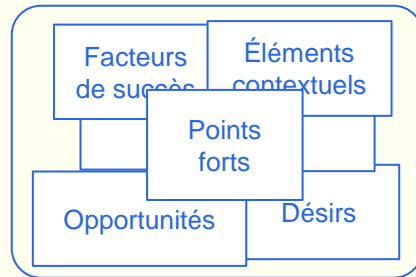
Pour aller de l'avant, tous les travaux stratégiques doivent intégrer les éléments suivants :

1. Processus appréciatifs
2. Un processus participatif avec les producteurs au centre
3. Un processus créatif et visuel avec des résultats visuels.



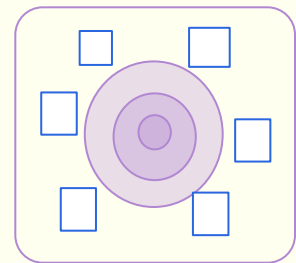
# PLANIFICATION STRATÉGIQUE FUTURE

## Un processus apprécitatif



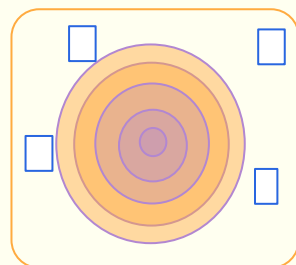
### Approche appréciative

Commencez par créer des visuels qui résument les forces, les facteurs de réussite, les éléments contextuels, les opportunités importantes, ce dont vous êtes fier et les désirs des parties prenantes sur lesquels vous pouvez vous appuyer. **Nous vous suggérons de vous concentrer sur les 4 résultats nommés précédemment : culture et appartenance (interne et externe), modèle financier, voix des producteurs, gouvernance et prise de décision**



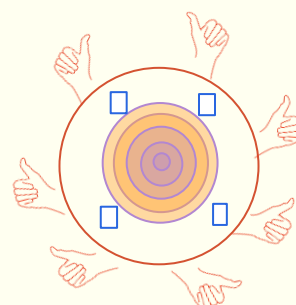
### Avenir souhaité

Un processus de co-création joyeux pour clarifier les principales priorités de la transformation dans un délai de 3, 4 ou 7 ans. Idéalement, limitez à 4.



### Priorités et actions

Convergez sur 4 priorités clés et voies d'action qui peuvent mener SPP vers son avenir souhaité. Il ne s'agit pas d'un plan de travail. Le défi ici est de trancher.



### Décision collective

Représentation visuelle holistique du plan final. Les parties prenantes pourront au final apporter d'améliorations, puis procéder à une décision collective en utilisant le protocole qui a été établi.

Comme de nombreuses organisations, SPP peut tomber dans la culture du blâme et de la critique, qui rend le travail moins convivial et compromet également la capacité d'apprendre et d'innover. Un processus et une culture d'appréciation sont nécessaires.

# PLANIFICATION STRATÉGIQUE POUR L'AVENIR : UN PROCESSUS PARTICIPATIF AVEC LES PRODUCTEURS AU CENTRE

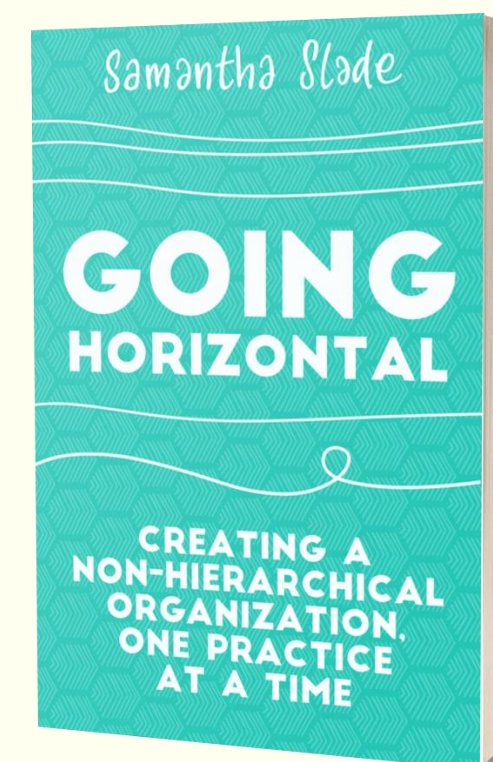
La voix des organisations de petits producteurs est au cœur de SPP. Leurs histoires doivent être écoutées dans des espaces appropriés.

Dans un espace idéal, cela pourrait se produire avec les 4 types de membres. Si ce n'est pas possible, alors

Qui devrait participer à ce processus ce sont les membres et la communauté en général qui souhaitent s'engager dans une démarche de co-création respectueuse avec les producteurs au centre.

Utilisez les processus que vous avez testés dans les 2 ateliers :

- Clarifier le but et fluidifier à chaque fois (images)
- Se mettre à jour : des images pour résumer ce qui a été fait et que les gens prennent un moment de pause pour se connecter autour du travail et de ce qui leur parle.
- Partager des histoires, identifier des forces et se connecter
- Identifier les questions et adhérer aux démarches qui en découlent.
- Pratiquez les cercles pour un dialogue et une exploration respectueux.





# PLANIFICATION STRATÉGIQUE FUTURE

## Un processus créatif et visuel avec un résultat visuel.

SPP, comme de nombreuses organisations et même des coopératives, s'est habitué aux feuilles de calcul occidentales et aux longs documents qui semblent fatigants à intégrer.

Il existe des moyens plus holistiques d'exprimer un plan stratégique. Nous vous recommandons fortement de rompre avec le format traditionnel du plan stratégique et de créer un document visuel qui inspire les gens et parle avec cœur de la vision réelle.

Quelques exemples :

- [Chartered Human Resources association Strategic plan](#)
- [Cote First Nation strategic plan](#) y Indigenous Justice strategic plan (visuel)







# Percolab Coop



**CONSCIOUS  
COURAGEOUS  
CREATIVE  
COLLABORATION**