

- MÉTHODOLOGIE DE BASE DE LA FORMATION
material de formation de formateurs de coopératives

MANUEL DU FORMATEUR

bureau international du travail geneve
© MATCOM 1978-2001

par Roald Gustafsson



MATCOM

Matériel et techniques de formation en gestion coopérative

Le projet MATCOM a été lancé en 1978 par le Bureau International du Travail avec l'aide financière de la Suède. Depuis 1984, MATCOM est financé par le Danemark, la Finlande et la Norvège.

En collaboration avec les organisations coopérative et les instituts de formation coopérative des diverses régions du monde, MATCOM prépare et élit du matériel destiné à la formation des gérant de coopératives. Il participe aussi à la formation des gérants de coopératives. Il participe aussi à la réalisation de versions de ce matériel adaptées aux besoins particuliers des différents pays. En outre, il fournit son assistance pour l'amélioration des méthodes de formation coopérative, et pour la formation de formateurs.

Les publications du Bureau International du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole No. 2, annexe à la Convention Universelle pour la protection du droit d'auteur. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être adressée à : Publication du BIT, Bureau International du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse. Ces demandes seront les bienvenues.

Droits réservés © Organisation International du Travail

Préface

Le projet BIT/MATCOM a élaboré un nombre d'"ensembles de formation" pour la formation des gérants de coopératives dans les pays en développement. Le groupe cible de ce manuel-ci est différent: ce sont les formateurs qui travaillent dans les centres de formation et les collèges coopératifs.

De nombreux formateurs en coopération possédant une solide connaissance des coopératives et de la gestion des affaires, sont recrutés "sur le terrain". Mais cela ne suffit pas. Afin de travailler de manière efficace dans un centre de formation, ils doivent également connaître les techniques de conception d'un cours, les principes d'apprentissage ainsi que les méthodes les plus efficaces de formation en gestion.

Ce manuel fournit les lignes générales pour un cours sur la méthodologie de la formation. Le cours a été spécialement conçu pour les formateurs débutants dans le domaine des coopératives, comme introduction à leur travail et pour les aider à découvrir quelques clés pour réussir la formation.

MATCOM collabore avec les organisations coopératives et les instituts de formation des pays en développement pour l'amélioration de la formation en gestion. Pour plus d'information concernant les activités de formation conjointes, écrivez à:

Projet BIT/MATCOM
s/c Service COOP
Bureau international du Travail
CH-1211 Genève 22
Suisse

LE PROGRAMME DE FORMATION1. Le groupe cible

Le cours que décrit ce manuel est à l'intention des personnes qui ont besoin d'une formation de base pour leur travail de formateurs/enseignants dans les collèges coopératifs et autres centres de formation. Il se peut qu'ils occupent déjà ou qu'ils ont l'intention d'occuper de telles fonctions.

Afin de bénéficier pleinement de ce cours, les participants devraient avoir une solide connaissance de la coopération et en avoir approfondi certains sujets (p.ex.: la gestion générale, la législation, les communications, la comptabilité etc.), mais ils n'ont pas besoin d'avoir suivi une formation en pédagogie ou en sujets similaires.

2. But

Le but de ce cours est de fournir une connaissance de base des principes et des méthodes utilisées pour la conception et l'exécution de programmes de formation pour les dirigeants et les gérants des coopératives.

Le cours devrait surtout améliorer les compétences des participants à:

- organiser et contribuer efficacement au développement du programme d'études, y compris l'analyse des besoins en formation, la définition des objectifs de formation et la conception de plans de formation;
- élaborer des cours de formation efficaces, basés sur les méthodes, les supports et le matériel pédagogiques les plus appropriés;
- diriger de telles séances de formation;
- évaluer les résultats de la formation.

3. Le formateur

La personne chargée du cours devrait être un enseignant qualifié et expérimenté d'une institution de formation ou d'un collège coopératif.

4. Le manuel du cours

Ce manuel est destiné au formateur responsable du cours, pas aux participants.

Le manuel décrit la manière de diriger le programme, cours par cours (voir le point 8). Chaque "Guide du cours" débute avec des informations concernant l'objectif, la durée et le matériel nécessaire. Les documents à distribuer aux participants sont imprimés sur feuilles blanches et peuvent être reproduites selon les besoins.

5. Structure et contenu

Le programme de formation est divisé en six THEMES et chaque thème est traité dans un nombre de COURS (31 en tout). Il faudrait considérer ce programme comme un "modèle de schéma" ou une suggestion qu'il faut ajuster afin de répondre aux besoins des participants. Des thèmes ou des cours peuvent être ajoutés (ou supprimés) selon les attribué à toute partie du programme; la durée des exercices pratiques peut être augmentée.

Il faudrait veiller particulièrement aux points suivants:

- Le thème 2 traite de l'élaboration de programmes de formation. Il fournit le cadre nécessaire et l'introduction aux thèmes suivants, mais peut être "condensé" en deux ou trois cours s'il vous faut plus de temps pour les méthodes de formation.
- D'autre part, le thème 2 peut également être augmenté d'une étude de cas supplémentaire (voir le cours 2.4, points 11-18), ou même être utilisé comme base d'un

"Atelier d'élaboration de programmes de formation", si le but est d'en préparer un plutôt que d'étudier les procédés de travail.

- Le temps alloué aux cours peut être augmenté (voir cours 3.9). Des suggestions pour des exercices pratiques supplémentaires sont incluses dans plusieurs autres cours.

6. Durée

Le programme tel qu'il est suggéré dans ce manuel, et en utilisant tout le matériel proposé, prendrait environ 70 heures (12 à 15 jours). Vous pourrez calculer le temps effectivement requis après avoir considéré les ajustements du schéma et de chaque cours.

7. Planification du cours - une approche pratique

Le responsable du cours doit faire les choses suivantes:

- a) étudier le contenu de ce manuel dans le détail;
- b) identifier les compétences des participants et effectuer une analyse provisoire des besoins en formation;
- c) préparer un schéma provisoire en se basant sur ce manuel mais adapté aux besoins des participants;
- d) obtenir les avis des participants sur le schéma proposé et y apporter les ajustements appropriés;
- e) préparer le programme final.

8. Approches et méthodes de formation

Une variété de méthodes de formation est utilisée tout au long de l'atelier. L'intention est évidemment d'utiliser toute occasion pour familiariser les participants avec ces méthodes. De cette façon, ils apprendront une méthode de formation, non seulement par une "démonstration" spéciale, mais ils l'expérimenteront également en

tant que participants lors de situations réelles au cours de l'atelier.

La plupart des cours sont basés sur les contributions des participants. Le rôle principal du responsable de cours est de faire naître ces contributions par d'adroites questions et de diriger les discussions.

Un formateur expérimenté ne sera naturellement pas d'accord avec toutes les approches suggérées dans chaque cours; de nombreuses possibilités sont ouvertes au formateur créatif, et il est important que celui qui dirige le cours choisisse les méthodes qu'il préfère et qu'il croit être les meilleures. De plus, de nombreuses questions et problèmes qui ne sont pas mentionnés dans le manuel apparaîtront probablement pendant le cours; c'est pourquoi il ne sera pas possible de suivre exactement le guide du cours. Ceci n'est de toute façon pas le but du manuel qui devrait être considéré comme une source d'idées plutôt qu'un plan de leçon définitif.

9. Installations, matériel, équipement

Il faudrait disposer la salle de classe comme pour une discussion, pas pour une conférence. Les participants devraient être assis de telle façon qu'ils puissent se voir de face sans que cela n'empêche leur vue du tableau et de l'écran.

Un tableau à craie et un tableau de papier sont nécessaires pour la plupart des cours. Il faudrait un rétroprojecteur avec ses accessoires pour le cours 3.8 et il pourrait être utile lors de plusieurs autres cours. L'équipement vidéo est utile lors des conférences (voir cours 3.9).

Il vous faut un moyen de reproduire les documents à distribuer aux participants; les originaux (feuilles blanches) sont fournies avec ce manuel.

Le responsable du cours trouvera des exemples supplémentaires de méthodes de formation dans le matériel publié par MATCOM dont il serait utile d'avoir la série complète à portée de la main.

10. Après le cours

Suite à une interview d'évaluation quelques mois après l'atelier, les formateurs (ou le responsable du cours) devraient, entre autres, discuter, des points suivants avec les participants:

- a) De quelle façon l'atelier a-t-il modifié vos attitudes de formateur? Etes-vous *conscient* de vos responsabilités et trouvez-vous maintenant votre travail plus ou moins agréable.
- b) De quelle formation supplémentaire auriez-vous besoin afin de développer vos compétences de formateur?

Remerciements

Des exemples d'exercices, de cas et de jeux de rôles sont, pris d'autres matériels BIT/MATCOM conçus par M. Harper, L.Strand, A.Howe, L.Skaaret et R.Gustafsson. Certains graphiques ont été pris du manuel du BIT "An Introductory Course in Teaching and Training Methods for Management Development" (TTMM).

La première version de ce manuel fût testée lors d'un atelier au Collège coopératif d'Ibadan au Nigéria, organisé en collaboration avec le projet CEE/Nigéria de développement coopératif.

Planification du temps

La durée indiquée ci-dessous correspond au nombre d'heures requis si l'atelier suit le schéma de ce manuel. Remplissez le temps requis pour le programme que vous avez mis au point (ajusté);

Thème/cours :

Ajusté

1	<u>INTRODUCTION</u>		
1.1	Ouverture	1	_____
1.2	Etre formateur	1,5-2	_____
2	<u>ELABORATION DE PROGRAMMES DE FORMATION</u>		
2.1	L'emploi	1,5-2	_____
2.2	Le participant	1	_____
2.3	Les besoins en formation	2-2,5	_____
2.4	Le plan de formation	1	_____
2.5	Les objectifs	1-1,5	_____
2.6	Programmes en cours d'emploi	2-2,5	_____
2.7	Présentation du programme	0,5-1	_____
3	<u>METHODOLOGIE DE BASE</u>		
3.1	Les méthodes	1	_____
3.2	Donner un cours	2	_____
3.3	Principes de base de l'apprentissage	1,5-2	_____
3.4	Motivation et découpage en séquences	0,5-1	_____
3.5	Utiliser questions et discussions	1	_____
3.6	Créer des variations	1	_____
3.7	Supports visuels	1	_____
3.8	Le rétroprojecteur	1,5	_____
	- Exercice complémentaire	(2)	_____
3.9	Attribution des cours (16 participants)	8	_____

4

METHODES PARTICIPATIVES

4.1	Le petit exercice	1 -1,5	_____
	- Exercice complémentaire	(0,5)	_____
4.2	La discussion de groupe	1,5-2	_____
4.3	Le micro-cas	1	_____
4.4	L'étude de cas	1,5-2	_____
	- Exercice complémentaire	(4-5)	_____
4.5	Le jeu de rôles	1,5-2	_____
	- Exercice complémentaire	(1)	_____
4.6	L'exercice de la corbeille à courrier	1	_____
	- Exercice complémentaire	(3)	_____
4.7	Le document de projet	1,5	_____

5

CONCEPTION DE COURS

5.1	Revue des méthodes	1	_____
5.2	Pratique de la conception d'un cours	2,5-3	_____
5.3	Exercices de planification de cours - Exercices complémentaires	2 -2,5	_____

6

EVALUATION DE LA FORMATION

6.1	Techniques de base d'évaluation	1	_____
	- Exercice complémentaire	(0,5)	_____
6.2	Tests	2,5-3	_____
6.3	Evaluation et clôture	1	_____

LE PROGRAMME DE FORMATION - LISTE DES COURS

1.	<u>INTRODUCTION</u>	
	Ouverture	1.1
	Etre formateur	1.2
2.	<u>ELABORATION DE PROGRAMMES DE FORMATION</u>	
	L'emploi	2.1
	Le participant	2.2
	Les besoins en formation	2.3
	Le plan de formation	2.4
	Les objectifs	2.5
	Programmes en cours d'emploi	2.6
	Présentation du programme	2.7
3.	<u>METHODOLOGIE DE BASE</u>	
	Les méthodes	3.1
	Donner un cours	3.2
	Principes de base de l'apprentissage	3.3
	Motivation et découpage en séquences	3.4
	Utiliser questions et discussions	3.5
	Créer des variations	3.6
	Supports visuels	3.7
	Le rétroprojecteur	3.8
	- Exercice complémentaire	
	Attribution des cours	3.9
	(16 participants)	
4.	<u>METHODES PARTICIPATIVES</u>	
	Le petit exercice	4.1
	- Exercice complémentaire	
	La discussion de groupe	4.2
	Le micro-cas	4.3

	L'étude de cas	4.4
	- Exercice complémentaire	
	Le jeu de rôles	4.5
	- Exercice complémentaire	
	L'exercice de la corbeille à courrier	4.6
	- Exercice complémentaire	
	Le document de projet	4.7
5.	<u>CONCEPTION DE COURS</u>	
	Revue des méthodes	5.1
	Pratique de la conception d'un cours	- 5.2
	Exercices de planification de cours	5.3
	- Exercices complémentaires	
6.	<u>EVALUATION DE LA FORMATION</u>	
	Techniques de base d'évaluation	6.1
	- Exercice complémentaire	
	Tests	6.2
	Evaluation et clôture	6.3

Questionnaire préliminaire

Nom: _____

Désignation de votre poste: _____

Employeur: _____

Lieu de travail: _____

Brève description de vos responsabilités:

Quels sont les sujets que vous aimez enseigner?

Etudes/formation

- en coopération, gestion, économie etc. (spécifiez l'appellation des cours, l'organisateur, la durée, les examens et l'époque):

(tourner s.v.p.)

- en méthodologie de l'éducation et de la formation. (spécifiez l'appellation des cours, l'organisateur, la durée et l'époque):

Quelle est votre expérience pratique en gestion coopérative?

Depuis combien de temps enseignez-vous la gestion coopérative?

_____ ans.

Qu'est-ce que vous appréciez le plus dans votre travail?

Qu'est-ce qui est le plus difficile dans votre travail?

Pour quelles raisons assistez-vous à cet atelier de formation?

thème

1

introduction

Cours 1.1 Ouverture

Cours 1.2 Etre formateur

COURS 1.1

OUVERTURE

Obiectif : Démontrer l'importance d'une formation en gestion efficace du personnel coopératif; assurer que tous les participants connaissent le but de cet atelier; présenter les participants; identifier les compétences à l'intérieur du groupe et assurer que tous les détails administratifs soient réglés.

Durée : 1 heure.

Matériel : Questionnaire préliminaire à compléter par les participants en début de séance. Liste des participants.

Guide du cours

- 1) L'ouverture officielle devrait être brève. Ce qui suit est une ébauche de discours d'ouverture.
 - Une entreprise coopérative doit être efficace et compétitive si elle veut avoir la moindre influence sur le développement économique et social.
 - Mais la valeur d'une entreprise varie avec la valeur des personnes qui y travaillent.
 - C'est pourquoi une entreprise coopérative doit avoir un personnel qui gère de manière professionnelle.
 - Pour arriver à cela, la coopérative doit prêter une attention particulière aux domaines du recrutement, de la politique du personnel, des rémunérations et du développement des ressources humaines (éducation et formation).

- Un système organisé d'éducation et de formation est nécessaire mais cela ne suffit pas.
- Un centre de formation, tout comme une entreprise, a la valeur des personnes qui y travaillent. Si la formation n'est pas efficace, le seul résultat sera un gaspillage des ressources.
- C'est pourquoi un centre de formation coopérative doit avoir un personnel et une direction professionnels et compétents, aussi bien en gestion qu'en formation coopérative.

2) Afin d'illustrer les objectifs et le contenu de l'atelier, posez le genre de questions suivantes aux participants, et expliquez-leur que l'atelier traitera de ce type de problèmes.

- Est-ce que nous enseignons des sujets dont les participants ont besoin?
- Seront-ils capables d'appliquer ce qu'ils apprennent dans leur emploi?
- Est-ce que nous utilisons les bonnes méthodes pour qu'ils comprennent, apprennent et se rappellent?
- Utilisons-nous le temps de façon économique afin que les participants apprennent ce qu'ils ont à apprendre de manière efficace le plus rapidement possible?
- Est-ce que nous créons le meilleur climat possible pour l'apprentissage dans nos centres de formation?

3) Informez les participants que le contenu et l'emploi du temps seront discutés en détail au cours suivant.

4) Demandez à chaque participant(e) de se présenter et de résumer sa formation et son expérience. Faites référence au questionnaire préliminaire si nécessaire.

re. Identifiez les compétences spécifiques que chacun apporte à l'atelier de formation et accentuez le fait que le groupe, dans son ensemble, est une ressource de grande valeur.

- 5) Expliquez que les expériences des participants seront utilisées pendant le cours et qu'une bonne partie du temps sera consacrée aux discussions et aux exercices pratiques.

- 6) Assurez-vous que tout problème administratif soit réglé: les questions de logement, de transport et tout autre point d'information devrait être réglé maintenant.

COURS 1.2

ETRE FORMATEUR

Obiectif: Permettre aux participants d'identifier toutes les tâches impliquées dans le processus de planification et de conception d'un programme de formation. Présenter le programme et l'emploi du temps de cet atelier.

Durée: 1 1/2 à 2 heures.

Matériel: Document à distribuer: "L'approche systématique d'élaboration de programmes de formation et de conception de cours" (aussi comme affiche).
Emploi du temps.
Feuille d'évaluation de cours.

Guide du cours:

- 1) Faites référence à la séance d'inauguration où les participants se sont présentés. Faites remarquer que leurs antécédents et leurs expériences dans la profession de formateur diffèrent, ainsi que leurs idées concernant leur emploi. Suggérez une petite discussion afin d'obtenir les avis de participants sur ce qu'ils apprécient et ce qui leur déplaît dans leur travail, comment ils utilisent leur temps, etc. (Cette discussion servira de "brise-glace"). Encouragez la participation de chacun en posant des questions telles que:
 - Quelle est la partie la plus intéressante de votre travail?
 - Quelle est la tâche du formateur, qui exige le plus de temps?
 - Quel est le travail le plus difficile?

- Comment votre attitude envers cet emploi s'est-il modifié depuis vos débuts?
- Qu'aimeriez-vous modifier dans le centre de formation afin de faciliter votre travail?

- 2) Chaque fois qu'un participant mentionne une "tâche" ou un "travail" particulier exécuté par un formateur, écrivez-le au tableau à craie sans autre commentaire. Montrez ensuite que la discussion a clairement démontré que le travail d'un formateur est varié et complexe. Suggérez que la liste au tableau devrait être complétée afin de montrer tous les travaux qui doivent être exécutés dans un centre de formation.
- 3) Demandez aux participants de mentionner toute tâche qui leur vient à l'esprit et d'ajouter toutes leurs suggestions à la liste. Pour être sûr de n'oublier aucune tâche importante, demandez aux participants d'imaginer qu'ils seront responsables de la planification et de l'exécution d'un programme de formation en gestion. Ils devraient concevoir, par exemple, un nouveau cours pour des gérants qui n'a encore jamais eu lieu dans leur institut de formation, de sorte qu'ils doivent partir de zéro.
- 4) Une liste complète devrait inclure la plupart des points du côté gauche de la colonne du tableau de la page suivante. Sinon, obtenez-les par des allusions et des questions. Afin d'y faire référence plus aisément, les points suivent un ordre logique, mais il faudrait les énumérer au hasard sur le tableau à craie. Ne discutez pas les suggestions mais demandez les éclaircissements nécessaires afin que tous comprennent la signification des tâches suggérées, comme il est brièvement expliqué dans la colonne de droite.

TABLEAU 1

<u>TACHES</u>	<u>CE QUE CELA SIGNIFIE</u>
- ANALYSE DES TACHES	Examiner le travail du gérant afin d'identifier ses manques de compétences.
- ANALYSE DES PARTICIPANTS	Examiner les études des participants et les qualifications requises.
- ANALYSE DES BESOINS EN FORMATION	Déterminer les sujets et les thèmes; identifier le contenu des sujets requis.
- DEFINITION DES OBJECTIFS DE FORMATION	Spécifie les résultats à atteindre pour chaque cours et chaque thème.
- CONCEPTION DES COURS DE FORMATION	Planifier les activités d'apprentissage qui auront lieu en classe.
. Analyse du contenu des cours.	
. Création de séquences.	
. Choix de méthodes de formation.	
. Préparation de plans de cours.	
. Préparation du matériel de formation.	
- MISE EN OEUVRE	Diriger le cours.
- EVALUATION	Examiner les résultats de la formation.
- TACHES ADMINISTRATIVES	
. Obtention de fonds.	
. Information/invitation des candidats.	
. Sélection des participants.	
. Dispositions pour le logement, etc.	
. Répartition des formateurs.	

5) Faites référence à la liste au tableau et à la discussion préliminaire concernant le rôle d'un formateur. Accentuez le fait que les tâches et responsabilités d'un formateur sont bien plus étendues qu'on ne le pense habituellement.

6) Indiquez qu'il y a deux types de tâches au tableau. Demandez aux participants de les identifier.

a) Certaines tâches sont purement administratives; elles peuvent être exécutées en collaboration avec le personnel administratif du centre de formation;

b) les autres sont des "tâches de formation" qui doivent être exécutées par le personnel académique.

7) Expliquez que cet atelier mettra plutôt l'accent sur les tâches en relation directe avec la conception et la direction de programmes de formation.

Demandez aux participants d'identifier toutes les tâches administratives et effacez-les du tableau.

8) Parcourez les tâches qui restent au tableau en vous assurant que les participants comprennent leur signification. Il est probable que de nombreux points se recouvrent ou se retrouvent sous une terminologie différente. Demandez aux participants de suggérer comment la liste pourrait et devrait être "éditée".

Utilisez le tableau 1 au point 4 comme guide et obtenez des suggestions des participants pour effacer, ajouter ou regrouper des articles, afin que seuls les points suivants restent finalement au tableau, mais toujours dans le désordre.

- Conception de cours de formation
- Analyse des participants

- Analyse de l'emploi
- Mise en oeuvre
- Analyse des besoins de formation
- Evaluation
- Fixation des objectifs

- 9) Demandez aux participants s'il est nécessaire de préparer un programme de formation dans un certain ordre; quel serait alors l'ordre d'exécution des tâches?

Demandez à chaque participant de discuter cette question pendant quelques minutes avec les collègues autour de lui. Demandez-leur de discuter à voix basse et de ne pas quitter leur place; il suffit qu'ils se tournent pour former des petits groupes de deux, trois ou quatre personnes.

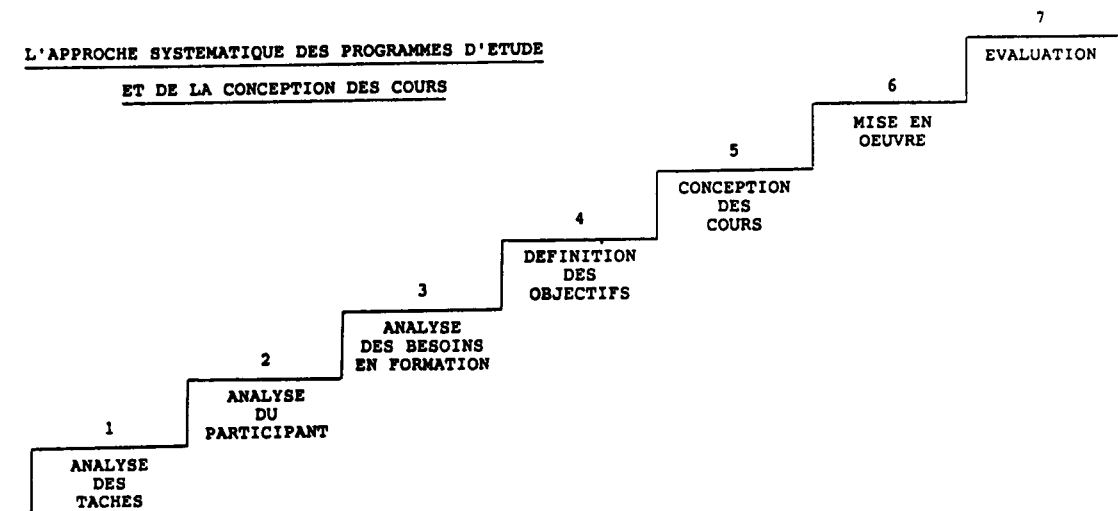
- 10) Interrompez les discussions après cinq minutes environ. Dites aux participants que la classe résonnait comme une ruche et que c'est pour cela que les formateurs appellent ce genre de travail de groupe une "discussion de ruche". Cette méthode de discussion sera développée plus amplement au cours de l'atelier.

Demandez à un groupe d'expliquer l'ordre dans lequel ils exécuteraient les diverses tâches et notez-le au tableau à craie. Demandez les suggestions des autres groupes et notez-les également. Une suggestion:

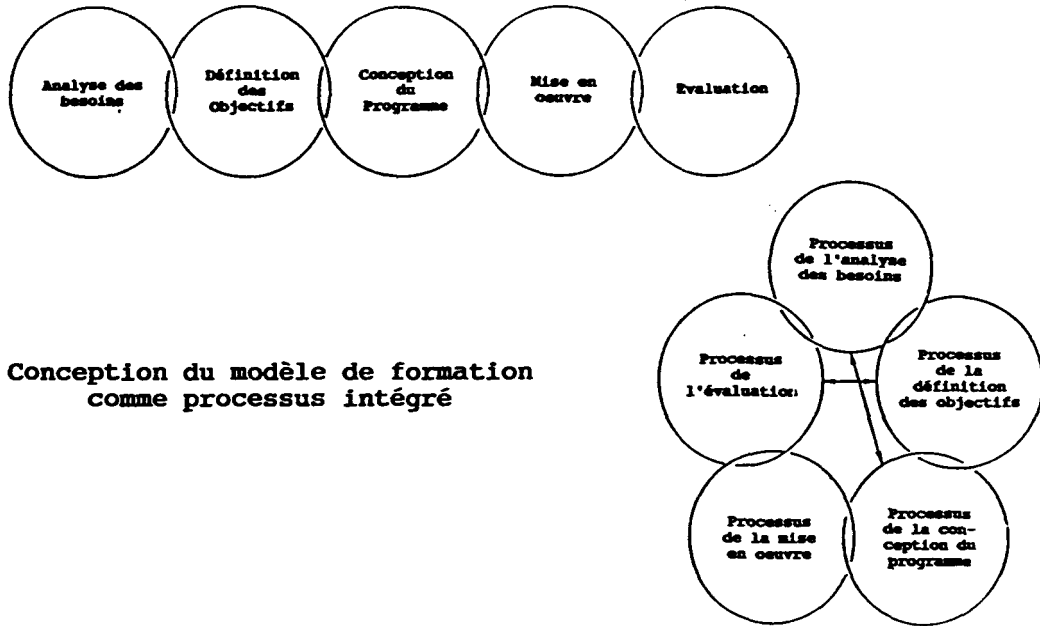
- Analyse de l'emploi
- Analyse des participants
- Analyse des besoins de formation
- Fixation des objectifs
- Conception de cours de formation

- Mise en oeuvre
- Evaluation

11) Montrez cette approche systématique (les 7 points précédents) sous la forme d'un escalier que vous aurez dessiné à l'avance sur le tableau à feuilles ou sur une grande feuille de papier. Affichez-la dans la salle de classe pour toute la durée de l'atelier.



12) Discutez les questions et les commentaires des participants concernant les suggestions pour les diverses tâches et le moment de les exécuter. Accentuez le fait que nous ne devrions pas considérer les différentes étapes (les marches de l'escalier) comme des activités isolées à exécuter individuellement. Au cours de notre travail pratique, nous verrons qu'elles sont toutes intimement liées. Démontrez cela à l'aide du modèle suivant. Ici, les trois premières étapes ont été combinées en une seule "analyse des besoins en formation":



(Utilisez les originaux fournis au cours 3.8/T14a,b pour faire des transparents de ces graphiques.)

- 13) Malgré l'importance de l'intégration, il faudrait néanmoins mettre l'accent sur l'approche point par point. Faites ressortir les arguments fondamentaux suivants:
- Nous ne pouvons élaborer les cours de formation avant de avoir ce que nous voulons atteindre (les objectifs).
 - Nous ne pouvons définir les objectifs avant de connaître les besoins en formation.
 - Nous ne pouvons identifier les besoins en formation avant de connaître les exigences du poste et les qualifications actuelles du participant.
- 14) Les participants peuvent se rendre compte d'un tel besoin d'"approche systématique" dans leur travail. Faites remarquer qu'ils l'utilisent probablement déjà, sans pour autant être conscients du "système" de leur approche, ni habitués à cette terminologie. Prouvez cela en traduisant votre approche en 7 étapes en langage simple:

- Nous devons d'abord trouver ce que nous devrions enseigner (étapes 1 à 4);
- ensuite nous décidons comment enseigner (étape 5);
- puis nous l'enseignons (étape 6), et enfin:
- nous contrôlons s'ils l'ont appris (étape 7).

(Le transparent T.14c du cours 3.8 peut être utilisé pour donner un autre exemple de la terminologie utilisée dans le monde de la formation. Demandez aux participants de traduire les termes en langage courant).

- 15) Dites aux participants que l'approche systématique qu'ils viennent de discuter forme également les grandes lignes du programme de cet atelier. Toutes les étapes en seront discutées selon les besoins et les souhaits des participants.
- 16) Discutez et mettez-vous d'accord sur un programme et un emploi du temps de l'atelier. Selon les circonstances, plusieurs approches sont possibles:

Alternative A:

Le responsable de l'atelier a déjà préparé un emploi du temps détaillé et le propose pour discussion. Le programme est alors fixé après d'éventuels ajustements. (Cette approche convient pour un atelier en bonne et due forme et à plein temps).

Alternative B

Le responsable de l'atelier présente une liste de sujets possibles à traiter au cours de l'atelier avec son estimation du temps nécessaire. L'ensemble du groupe discute la proposition, sélectionne les sujets à inclure dans le programme et établit l'emploi du temps. (Cette approche convient pour un cours moins formel à temps partiel ou un arrangement similaire qui laisse suffisamment de temps au responsable de

l'atelier pour finaliser les préparations des cours suivants).

Le responsable de l'atelier devrait de toute façon se préparer en étudiant les durées suggérées dans ce manuel et en faisant une enquête auprès des participants avant le premier cours (voir l'introduction, para.7).

- 17) Demandez à certains participants, en vous référant aux discussions concernant le programme de l'atelier, comment ils aimeraient voir formuler le but de l'atelier. Comparez et discutez leurs suggestions et mettez-vous d'accord sur les termes, p.ex. :
 - Le but de cet atelier est de permettre aux participants de préparer des programmes d'étude appropriés pour la formation du personnel et de la direction des coopératives, et d'utiliser des méthodes de formation efficaces lors de la direction de tels programmes.

- 18) Informez les participants en ce qui concerne les méthodes de travail de cet atelier: discussions, démonstrations et exercices pratiques seront les activités principales, les exposés seront réduits au minimum. Faites référence au cours d'introduction qui révélait que l'ensemble du groupe possède une expérience considérable dans des domaines variés du travail et de la formation. Chacun sera donc invité à contribuer, et tout le monde aura l'occasion de partager ses expériences et d'apprendre des autres.

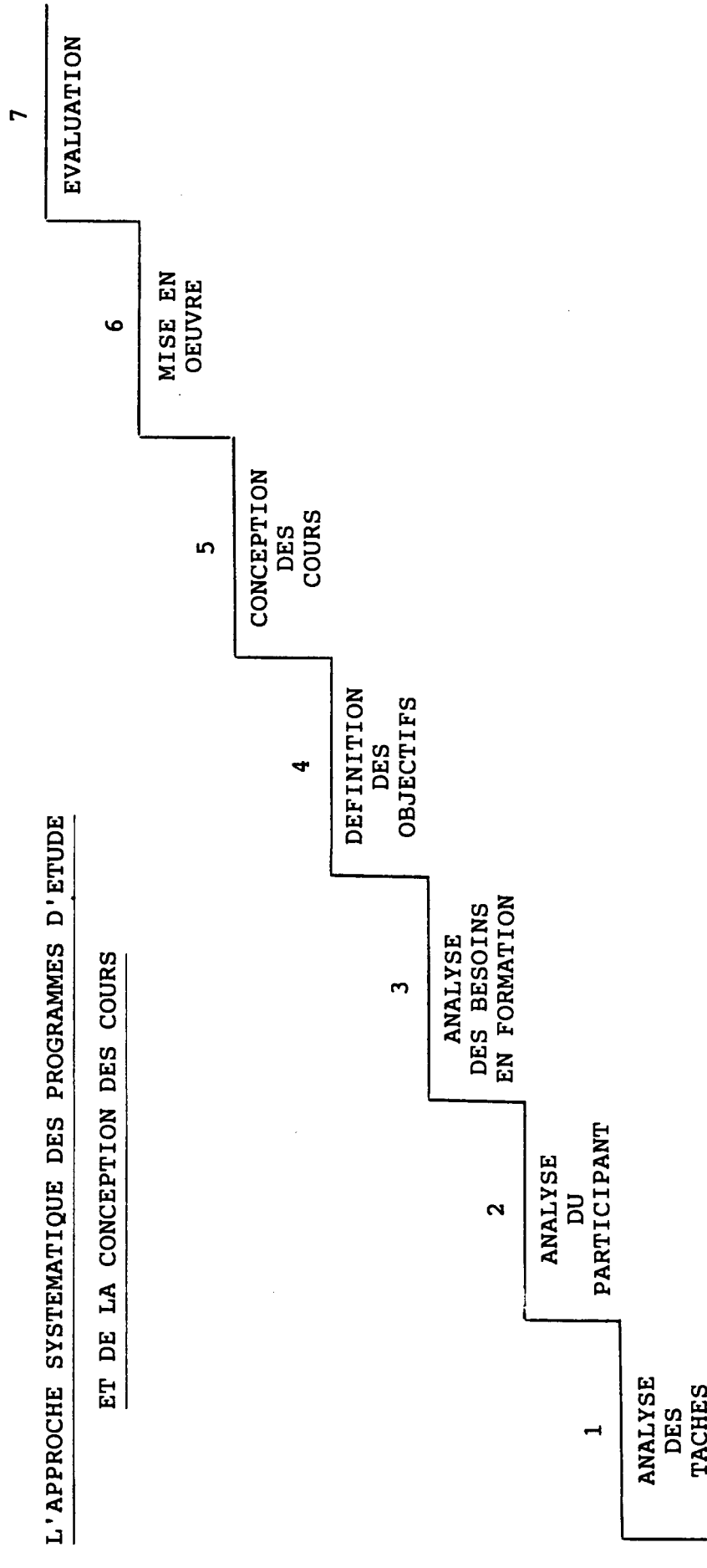
- 19) Demandez à un participant de résumer ce qui a été fait au cours de cette première séance de travail de l'atelier:

- L'on nous a présenté l'"approche systématique" d'élaboration de programmes de formation et de conception de cours;
- nous avons appris la terminologie de base dans le domaine de la formation;
- nous nous sommes mis d'accord sur le but et le programme de l'atelier.

20) Distribuez des copies de la feuille d'évaluation de cours et demandez aux participants d'en remplir une pour ce cours-ci. Expliquez dans le détail comment ils devraient indiquer d'un X sur chaque échelle où se situe leur opinion.

NOTE :

Utilisez les mêmes formulaires pour tous les cours pour lesquels vous désirez une évaluation.



thème

2

élaboration de programmes de formation

- Cours 2.1 L'emploi
- Cours 2.2 Le participant
- Cours 2.3 Les besoins en formation
- Cours 2.4 Le plan de formation
- Cours 2.5 Les objectifs
- Cours 2.6 Programmes en cours d'emploi
- Cours 2.7 Présentation du programme

COURS 2.1

L'EMPLOI

Objectif : Permettre aux participants d'expliquer l'importance d'une analyse de l'emploi comme base d'un programme d'études axé sur l'emploi, et identifier les problèmes communs à l'organisation du développement de programmes de formation.

Durée : 1 à 1 1/2 heure.

Matériel : Documents à distribuer:
"Besoins en formation?"
"Description des tâches - un exemple."
"Extrait d'une description des tâches".

Guide du cours

- 1) Faites référence à l'approche systématique d'élaboration de programmes préparée au cours précédent (et qui est maintenant affichée dans la salle de classe). Demandez à un participant de revoir le modèle et de décrire brièvement le travail nécessaire à chaque "échelon". Faites remarquer une fois de plus que nous ne pouvons diriger un cours sans programme d'études (c.à.d. un plan qui définit les objectifs et le contenu des cours), et que les quatre premières étapes du modèle *concernent* le traitement du programme de formation. Expliquez que nous utiliserons ce cours pour identifier quelques difficultés majeures lors du développement d'un programme.
- 2) Insistez sur l'importance d'avoir le "bon" programme de formation. Il est évident que si nous n'enseignons pas les sujets corrects l'atelier ne permettra pas aux participants d'être plus performants dans leur travail.

Rappelez l'exemple du premier cours aux participants, la conception d'un programme de formation pour des gérants de magasins. Demandez-leur de réfléchir au programme d'un tel atelier; auraient-ils des difficultés à sélectionner les thèmes de formation à inclure dans le programme d'études?

Quelqu'un pourrait suggérer d'inclure tous les sujets concernant la vente au détail, et que le problème ne se poserait donc pas. Demandez-leur s'ils peuvent être sûrs de faire la meilleure sélection s'ils ne disposent que de ressources pour un atelier de courte durée. Avertissez-les que cette tâche peut s'avérer plus ardue qu'ils ne l'envisagent, et répétez que le programme de formation est crucial si l'atelier veut être efficace.

3) Suggérez une expérience: dites aux participants qu'il leur sera donné une liste de thèmes qui peuvent tous être intéressants pour la formation de gérants de magasin. Ils devraient en sélectionner huit, à intégrer dans un atelier (les huit thèmes qu'ils considèrent être cruciaux pour le succès des opérations). Afin de rendre les exercices le plus réaliste possible, donnez-leur encore quelques détails de fond, comme p.ex.:

- tous les participants ont atteint le niveau secondaire, mais aucun n'a reçu de formation pédagogique pour travailler dans le secteur de la distribution;
- avant ce cours ils ont tous environ deux ans d'expérience comme responsable de magasin;
- l'atelier aura une durée de deux semaines;
- l'atelier sera repris après une **année environ**.

Distribuez la liste des "Besoins en formation" et donnez environ dix minutes aux participants pour sélectionner, chacun pour soi, les huit thèmes.

- 4) Compilez les résultats de l'exercice; la méthode la plus facile est d'écrire les chiffres 1 à 38 au tableau et laisser les participants cocher les chiffres correspondants à leur choix. Cela montrera rapidement le nombre de "votes" pour chaque thème.
- 5) Demandez aux participants d'interpréter et d'expliquer l'ensemble des résultats. Ceux-ci devraient démontrer clairement que:
- si la tâche avait été aisée, la plupart des participants auraient sélectionné les mêmes thèmes;
 - si les participants ont voté pour bien plus que 8 thèmes, cela indique qu'ils ne sont pas d'accord et qu'ils n'est pas facile de déterminer ce que les gérants de magasin ont besoin d'apprendre.

Essayez d'identifier deux listes très différentes qui n'ont que quelques thèmes en commun. Montrez-les aux participants et expliquez: ceci illustre les problèmes et l'importance de l'élaboration de programmes d'étude. Si je suis admis à cet atelier-ci, j'étudierai ces thèmes-ci (lisez une liste), et si je suis admis à l'autre atelier, j'étudierai ces thèmes-là (lisez l'autre liste); deux ateliers avec les mêmes objectifs mais avec des contenus très différents. Comment puis-je savoir quel atelier me convient le mieux? (Le choix "correct" sera discuté plus tard.

- 6) Les participants auraient raison de suggérer que leurs sélections se seraient mieux accordées si la situation avait été plus réaliste et s'ils avaient eu plus de temps.

Faites remarquer qu'une analyse des besoins en formation est néanmoins une tâche très difficile et que les erreurs sont monnaie courante. Demandez-en les raisons possibles aux participants. Il faudrait men-

tionner et discuter ce qui suit et écrire les mots soulignés au tableau.

- Nous ne connaissons simplement pas suffisamment l'emploi et les responsabilités de nos participants. (p.ex.: nous ne sommes pas assez conscients de l'importance de disposer d'un choix convenable de marchandises en magasin, et nous oublions d'inclure le thème de la "politique des stocks" dans le programme de l'atelier).
- Nous ne sommes pas sûrs si une tâche doit être enseignée en classe ou en cours d'emploi. (p.ex.: le thème de l'"hygiène" est d'une très grande importance dans les métiers de distribution de denrées alimentaires, mais faut-il apprendre cela en classe?)
- Nous incluons des thèmes théoriques plutôt que des thèmes axés sur l'emploi et utiles. (p.ex.: nous enseignons les motivations de l'achat avant les fondements du "comportement du vendeur").
- Nous mettons l'accent sur le contrôle plutôt que sur le service. (p.ex.: nous consacrons de longues heures à étudier des "systèmes de contrôle des stocks" mais pas assez aux moyens d'éviter les situations de rupture de stock).
- Nous incluons des thèmes sans rapport au sujet. (p.ex.: nous formons tout le monde à la commercialisation même si celle-ci est entièrement exécutée par un Département de la commercialisation).
- Nous incluons certains thèmes pour des raisons "traditionnelles". (p.ex.: "Législation coopérative" est compris comme un thème à part, bien qu'il pourrait être enseigné comme partie intégrante d'autres thèmes. "Mais nous avons toujours eu la législation coopérative sur notre emploi du temps...").

- Nous confondons les "besoins" avec les "souhaits". (p.ex.: trop de temps peut être consacré à la "promotion des ventes" parce que le thème intéresse particulièrement le formateur).
 - Nous sélectionnons les thèmes de la formation sur la base de notre intuition, pas sur base d'une analyse objective des besoins, en formation. (p.ex.: "Ils sont toujours faibles en calcul", et nous ajoutons ce thème sans savoir s'il est vraiment nécessaire).
- 7) Dites aux participants que nous allons continuer de discuter ces problèmes d'un point de vue pratique. Comment pouvons-nous être sûrs que notre programme d'études sera basé sur des besoins réels en formation"
- 8) La première question pratique à discuter est celle de savoir qui est compétent pour élaborer un programme d'études. Demandez des suggestions aux participants et discutez des compétences des personnes suivantes:
- Le directeur de la formation. (Un directeur d'institution de formation peut avoir une bonne connaissance et de bons contacts avec des parties importantes du mouvement coopératif, et il sait ce que peuvent réaliser ses formateurs. Connaît-il également suffisamment la gestion coopérative?)
 - Un enseignant/formateur du centre de formation. (Il peut très bien connaître le contenu des divers sujets, mais n'avoir aucune expérience de la gestion coopérative. Ses suggestions peuvent être très "académiques", basées uniquement sur des livres de référence).
 - Un agent de la coopération de la Fédération ou du Ministère des coopératives. (Il peut avoir été confronté à de nombreux problèmes sur le terrain,

mais avoir peu d'expérience des problèmes de la formation).

- Un gérant de coopérative expérimenté. (Il peut connaître son travail à fond mais avoir une piètre opinion de la formation institutionnelle).
- Un nouveau gérant de coopérative. (Il est toujours en train d'apprendre et peut pouvoir raconter ce qui lui a manqué durant ses cours de formation).
- Un expert du sujet. (Nous pouvons trouver un enseignant, un commissaire aux comptes ou un gérant spécialiste d'un sujet).

9) Obtenez la conclusion qu'aucune des personnes suggérées ne sera capable, à elle seule, de concevoir un programme sérieux, mais s'ils travaillent ensemble ils formeront une équipe hautement qualifiée. C'est pourquoi cela vaut vraiment la peine qu'un directeur de la formation qui désire le meilleur programme, organise un "comité consultatif" pour leur conception et leur développement.

10) Faites encore une fois référence au document qui a été distribué concernant les "Besoins en formation". Les participants peuvent être désireux d'obtenir la réponse "correcte" - La sélection optimale des thèmes de la formation pour un cours fondamental. Dites-leur que la liste a été examinée à fond par des gérants expérimentés ainsi que des comités consultatifs, et la plupart d'entre eux considèrent les thèmes suivants comme essentiels:

- Les thèmes 13, 14, 11, 24, 28, 20, 1, 7, 9, 15.
- Insistez sur le fait que ceci n'est en tout cas qu'une sélection "type" et "moyenne", une "analyse des besoins en formation réaliste". Dans une situation particulière, la liste des thèmes pourrait être différente.

- 11) Après avoir discuté de qui il faudrait engager pour formuler le programme d'études, la question suivante est de savoir "comment" cela devrait être réalisé.

Faites référence au premier "échelon" de l'approche systématique, l'"analyse de l'emploi" et assurez-vous que tout le monde soit conscient de ce que cela signifie en pratique: examiner le travail d'un gérant et en identifier toutes les tâches. (Le terme "emploi" signifie ici toutes les obligations ou tâches telles que la planification, la budgétisation, l'affectation du personnel, l'organisation du transport, la commercialisation, etc.).

- 12) Dites aux participants que le résultat d'une analyse de poste est d'habitude un document fournissant une description plus ou moins détaillée des tâches d'un gérant. Distribuez l'exemplaire de description des tâches. Discutez du but d'une description des tâches et obtenez ce qui suit:

- elle guide le tenant du poste dans l'exécution de ses tâches;
- elle informe les futurs candidats sur le poste et clarifie en même temps la division des responsabilités et l'organisation de l'entreprise;
- elle facilite notre analyse des besoins en formation.

- 13) Discutez l'utilité d'une description des tâches pour quelqu'un qui est chargé du développement des programmes de formation. Obtenez la réponse qu'elle ne peut être utilisée que comme ligne directrice car elle ne donne pas assez de détails concernant les diverses tâches d'un gérant. Faites référence au point 5 comme exemple: "Organiser et mettre en oeuvre les procédures de collecte et d'achat du produit des membres". Cet énoncé ne nous apprend rien des diverses tâches

impliquées. Montrez qu'il faut une analyse plus approfondie afin d'établir les besoins en formation.

- 14) Distribuez le document "Description des tâches et expliquez que ce genre de document qui peut être établi après une analyse de poste approfondie, est plus intéressant pour les participants. Expliquez que le document ne fournit qu'un extrait de certaines tâches qui font partie de la fonction "d'organiser et mettre en oeuvre la collecte et l'achat de produit agricole".
- 15) Discutez la "description des tâches". Informez les participants de l'utilisation de plusieurs modèles; certains ne mentionnent que les tâches, d'autres comprennent également une analyse des connaissances, des compétences et des attitudes requises par le titulaire de l'emploi. Cette dernière est également nécessaire pour une analyse complète des besoins en formation, bien qu'il peut ne pas être nécessaire d'analyser chaque tâche en détail comme dans l'exemple fourni.
- 16) Faites remarquer qu'une bonne analyse des tâches nous dira quelles sont les exigences du poste, c.à.d. quelles sont les connaissances et compétences nécessaires pour faire face à ce poste. Comparez ceci avec l'expérience du début de ce cours où il était demandé aux participants de sélectionner les thèmes de la formation sans vraiment connaître les exigences du poste. Nous nous trouvons maintenant en meilleure position pour sélectionner les thèmes à inclure dans un programme de formation.
- 17) Rappelez aux participants que les exigences du poste ne sont pas les mêmes que les besoins en formation. Nous répétons que nos programmes de formation ne peuvent, ni ne doivent, aborder toutes les exigences d'un poste, car les participants possèdent déjà certaines des connaissances et compétences requises et

ils en apprendront aisément d'autres en cours d'emploi.

18) Indiquez que la sélection de sujets ou de thèmes pour le programme de formation doit être faite en se basant sur:

- les exigences du poste;
- la division entre la formation en salle de classe et celle sur le poste de travail;
- les connaissances et compétences actuelles du participant.

L'étape suivante est donc une "analyse du participant".

Besoins en formation?

Thèmes possibles d'un programme de formation pour des gérants de coopératives de consommation.

COOPERATION:

- 1 Connaissance de la coopération
- 2 Législation coopérative
- 3 Comment travailler avec le comité
- 4 Techniques de réunion
- 5 Comment recruter des membres
- 6 Comment éduquer les membres

ECONOMIE:

- 7 Principes économiques de base d'une coopérative de consommation
- 8 Planification financière et contrôle des affaires (gestion financière)
- 9 Fixation des prix

AGENCEMENT DU MAGASIN ET ETALAGE

- 10 Agencement du magasin et équipement
- 11 Etalage des marchandises
- 12 Création d'enseignes et d'affiches

LE STOCK DES MARCHANDISES

- 13 La gamme du stock
- 14 Systèmes de commande

MANIEMENT DES MARCHANDISES

- 15 Réception des marchandises, contrôle des livraisons
- 16 Techniques de pesage et de préemballage
- 17 Techniques de marquage des prix
- 18 Hygiène et nettoyage du magasin
- 19 Conservation des denrées périssables

VENTES

- 20 L'art de vendre
- 21 Planification et promotion des ventes
- 22 Connaissance des produits
- 23 Réclamations des clients

CONTROLE

- 24 Système de contrôle des stocks
- 25 Techniques d'inventaire
- 26 Contrôle du coulage
- 27 Prévention du vol à l'étalage
- 28 Systèmes de contrôle de caisse
- 29 Principes de base de comptabilité (tenue des documents)
- 30 Comptabilité

DIVERS

- 31 Gestion du personnel
- 32 Gestion du bureau
- 33 Communications
- 34 Calculs
- 35 Statistiques
- 36 Utilisation d'ordinateurs
- 37 Gestion des risques, assurances
- 38 Préparation et évaluation de projets

Extrait du "Guide pour l'elaboration
de programmes de formation" BIT/MATCOM:

DESCRIPTION DES TACHES (un exemple)

TITRE: Gérant

FONCTION: Gérer les activités de l'entreprise.

RESPONSABLE ENVERS: Le comité de gestion de la coopérative.

RESPONSABLE DE/

AUTORITE SUR : Tous les membres du personnel.

FONCTIONS/RESPONSABILITES:

- A exécuter conformément aux statuts, aux lois et règlements coopératifs et aux politiques fixées par le comité de gestion.
- 1 Maintenir la propreté et l'ordre des locaux de la coopérative.
- 2 Ouvrir et fermer le bureau et le magasin de la coopérative aux heures indiquées.
- 3 Préparer des budgets annuels et mensuels pour les ventes et les dépenses, faire le suivi des budgets et prendre les mesures de redressement nécessaires.
- 4 Planifier un service d'approvisionnement agricole et le mettre en oeuvre.
- 5 Organiser et mettre en oeuvre les procédures de collecte et d'achat du produit des membres.
- 6 Organiser et maintenir des systèmes de contrôle des marchandises et de la trésorerie, et pour minimiser le coulage.

- 7 Tenir les registres, les documents et la comptabilité de l'entreprise à jour et prête pour un contrôle.
- 8 Préparer des rapports mensuels pour le comité concernant les résultats de l'exercice et participer aux réunions du comité.
- 9 Assister le comité lors des activités d'éducation des membres.
- 10 Assister le comité dans la préparation des plans de développement de la coopérative et de leur mise en oeuvre.
- 11 Assister le comité lors du recrutement de personnel.
- 12 Préparer les plans de travail et distribuer les tâches parmi le personnel.
- 13 Diviser et superviser le personnel et lui fournir des conseils.
- 14 Diriger la formation en cours d'emploi pour le personnel et suggérer d'autres activités susceptibles de convenir pour le développement du personnel.
- 15 Informer convenablement tous les membres du personnel en ce qui concerne les affaires de la coopérative et les impliquer dans son travail de développement.

Extrait d'une description des tâches d'un gérant d'une coopérative de café.

Fonctions/responsabilités et tâches	Connaissances	Compétences
5 ORGANISER ET EXECUTER LES PROCEDURES DE COLLECTE ET D'ACHAT DU PRODUIT DES MEMBRES.		
5.1 Sélection du système qui convient le mieux à la collecte et l'achat du produit	Autres systèmes Besoin des membres d'un système collectif.	Planification physique et financière.
5.2 Etablissement de centres de collecte.		Planification du travail.
a) Choix d'emplacements pour centres de collecte.	La région: géographie et population	Analyse de carte et informations statistiques.
b) Organisation de centres de collecte.	Procédures d'achat Connaissance du produit.	
c) Donner les instructions au personnel du centre de collecte.	Procédures d'achat	Techniques d'instruction.
5.3 Collecte et achat de produit.		Planification du travail.
a) Informer les membres de la collecte.	Méthodes de communication.	
b) Réception et classification du café.	Classes de qualité du café.	Estimation de la qualité du café.
c) Poids.	Réglementations des poids et mesures.	Utilisation des balances.
d) Enregistrement et paiement.	Le prix d'achat. Le système d'enregistrement. Le système de contrôle de caisse.	Emission de bordereaux d'achat. Tenue du livre des achats. Maniement de l'argent.
e) Organiser l'expédition au dépôt.	Manipulation/produit. Règlements du transport.	Supervision.

COURS 2.2

LE PARTICIPANT

Objectif : Permettre aux participants de décrire des façons appropriées pour identifier les qualifications des participants et d'expliquer pourquoi c'est important.

Durée : Une heure.

Matériel : Exemples de "Conditions d'admission".

Guide du cours :

1) Rappelez le but de cet atelier aux participants. Signalez-leur que vous êtes responsable de l'organisation et de la direction de cet atelier. Si vous échouez à améliorer leurs compétences, vous êtes prêt à en prendre la responsabilité.

Demandez aux participants s'ils ont la même attitude lorsqu'ils dirigent des cours pour le personnel et la direction d'une coopérative. Ils peuvent soutenir que l'on peut aussi reprocher les résultats décevants d'un atelier aux participants.

2) Faites remarquer que les vraies raisons spécifiques d'un échec sont plus intéressantes que la question de responsabilité. Demandez aux participants de suggérer des raisons possibles pour lesquelles ils ne réussiraient pas à atteindre l'objectif d'un cours :

- Le temps est insuffisant;
- l'objectif est trop ambitieux;
- le contenu n'est peut-être pas le bon: trop compliqué ou trop simple;

- les méthodes de formation ne conviennent pas;
- les capacités des participants ont été mal évaluées.

Ecrivez les quatre premières suggestions en colonne au tableau et la cinquième sur le côté.

3) Démontrez, au cours d'une discussion, qu'il existe un lien entre les quatre premiers et le dernier énoncé, et obtenez ce qui suit:

- Si un formateur fait une estimation correcte des capacités de ses participants, le temps imparti sera probablement adéquat, le contenu sera celui qui convient, les méthodes seront efficaces.
- Donc, une seule erreur au début (l'estimation erronée des capacités des participants) est la base de toutes les autres erreurs. Autrement dit: si je ne parviens pas à faire une analyse convenable du participant, je cours le risque de faire d'autres erreurs par la suite.

4) Faites remarquer que ceci démontre l'importance du deuxième échelon de notre modèle. Il est évident que l'élaboration d'un programme de formation doit se faire en se basant sur les qualifications des participants. Si nous avons l'occasion de connaître leurs qualifications et leurs antécédents pédagogiques, nous ne pouvons les rendre responsables eux, s'ils éprouvent des difficultés à suivre le programme. C'est nous qui avons fait des erreurs dans l'élaboration du programme et qui n'avons pas réussi à nous adapter à leur niveau.

Les participants peuvent justement faire remarquer que nous enseignons souvent sans aucune information préalable concernant les qualifications des participants. Insistez sur le fait que même dans ces cas-là on ne peut les blâmer. Il en va toujours de la

responsabilité du directeur de la formation et des formateurs d'élaborer un programme efficace pour les participants qu'ils ont sélectionnés et acceptés, et ceci n'est pas possible sans une véritable analyse du participant.

- 5) Discutez des manières d'éviter le genre de problème rencontré ci-dessus. Faites ressortir ce qui suit:
- Les classes doivent être le plus homogène possible, c.à.d. constituées de participants du même âge, de formation similaire, etc.
 - Pour chaque atelier, il faut des conditions d'admission fixes;
 - Des tests ou examens d'admission peuvent être organisés pour certains cours;
 - Des cours préparatoires peuvent être organisés pour que les participants sélectionnés atteignent le niveau requis;
 - Des tests diagnostiques peuvent être utilisés en début de programme.
- 6) Montrez au tableau (ou en vous référant au prospectus du centre de formation ou à un autre document) les conditions d'admission à un atelier particulier. Discutez les points suivants:
- Les conditions requises sont-elles adéquates?
 - Les termes sont-ils clairs et sans ambiguïté?
 - Avec quelle rigueur faudrait-il appliquer ces conditions?
- 7) Demandez aux participants ce qu'il faudrait faire si l'on se rendait compte qu'un ou plusieurs participants ne semblent pas avoir les mêmes aptitudes que le reste de la classe. Il n'y a évidemment pas de solution idéale à ce problème, mais discutez en dé-

tail les aspects pratiques, humains et économiques des suggestions suivantes:

- Laissez les participants suivre le programme le mieux possible, mais le formateur ne devrait pas consacrer de temps supplémentaire à ceux qui sont trop lents.
- Le formateur doit leur donner de l'aide et des conseils supplémentaires, même au détriment des autres.
- Il faudrait les renvoyer chez eux en leur conseillant d'autres possibilités de formation.

Insistez sur le fait que cette situation pourrait et devrait être évitée grâce à une planification adéquate, c.à.d. en effectuant une analyse correcte du participant avant le début de l'atelier.

8) Rappelez aux participants un problème courant concernant le recrutement et la formation de gérants de coopératives: le fait que le groupe cible n'est pas homogène.

- Une catégorie de gérants potentiels viennent de finir l'école secondaire et s'inscrivent au cours de formation en gestion. Il sont habitués à étudier mais n'ont pas d'expérience pratique du travail.
- Un autre type est la personne qui a déjà travaillé quelque temps dans une coopérative et qui est candidate à un poste de direction. Elle a d'habitude moins de formation pédagogique mais elle a déjà appris quelque chose concernant la gestion coopérative sur son lieu de travail.

9) Mettez l'accent sur les différences d'études, p.ex. en mathématiques et en comptabilité, et les conséquences qu'elles auront sur la conception de l'atelier. Demandez comment l'on peut résoudre ce problème.

- La meilleure solution est d'avoir des programmes différents pour ces deux groupes, bien que les deux ateliers auront les mêmes objectifs et prépareront les participants au même emploi. Le contenu des cours sera néanmoins différent et mettra l'accent sur d'autres sujets selon les besoins des participants.
 - Si l'arrangement qui précède n'est pas réalisable pour des raisons économiques ou pratiques, il peut être possible d'organiser des "cours préparatoires". Le groupe le moins formé pourrait par exemple suivre un cours préparatoire en mathématiques.
- 10) Pour conclure, demandez aux participants d'évaluer votre "analyse du participant" réalisée avant le début de cet atelier. S'ils ne savent pas, dites-leur ce que vous avez fait à cet égard.

COURS 2.3

LES BESOINS EN FORMATION

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer les procédures d'une analyse des besoins en formation.

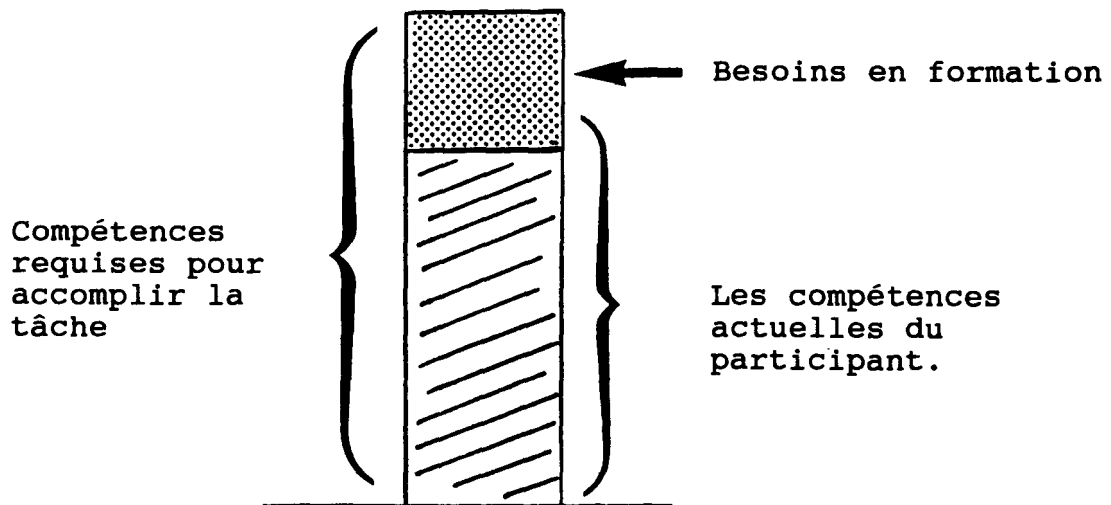
Durée: 2 à 2 1/2 heures.

Matériel: Le "Guide pour l'élaboration d'un programme de formation" MATCOM;
Documents à distribuer: "Besoins en formation?" (Cours 2.1, feuille 6)
Extrait du "Guide pour l'élaboration d'un programme de formation" MATCOM (Cours 2.1, feuille 7)

Guide du cours:

- 1) Référez-vous au modèle de l'approche systématique et signalez que nous venons de terminer les deux premières étapes, mais que nous ne connaissons toujours pas les besoins en formation.

Démontrez par un simple graphique qu'au cours de la première étape, nous avons identifié les connaissances et les compétences requises pour exécuter le travail et, lors de la deuxième étape (l'analyse du participant), les connaissances et compétences actuelles des participants.



- 2) Il y a manifestement un vide entre ces deux niveaux. Discutez si ce vide correspond aux besoins en formation, et obtenez la suggestion que les participants doivent, de l'une ou l'autre façon, acquérir les connaissances et compétences manquantes afin de devenir des gérants compétents. Notez néanmoins, qu'il se peut que nous ne puissions pas satisfaire tous les besoins dans notre centre de formation.

- 3) Rappelez l'expérience du cours 2.1 aux participants, concernant la sélection des thèmes de formation pour les gérants de magasin. Demandez-leur comment il faudrait faire une analyse sérieuse des besoins en formation afin d'identifier les thèmes les plus urgents de l'atelier. Discutez et mettez-vous d'accord sur une approche pratique comprenant les considérations principales suivantes:
 - Un "groupe consultatif" (tel celui décrit dans le cours 2.1) devrait être impliqué dans ce travail. C'est un avantage si un membre du groupe possède un pouvoir de décision en matière de programme d'études.
 - L'analyse de l'emploi (qui établit la liste des exigences du poste), et l'analyse du participant devraient former la base de l'analyse des besoins en formation.

- Le groupe identifiera les exigences du poste qui devraient faire partie de la formation fournie par le centre. Ces exigences doivent être clairement spécifiées afin de faciliter la préparation ultérieure d'objectifs de formation justes. (P. ex.: il ne suffit pas d'énoncer la commercialisation comme exigence, mais il est nécessaire de spécifier, p.ex., "Vente de produit agricole par tous les débouchés du marché intérieur").
 - A ce niveau, il n'est pas encore nécessaire de planifier la structure de tout le programme de formation, c.à.d. de décider s'il faut organiser un grand ou plusieurs petits ateliers et quels sujets devraient en faire partie. Ce qu'il faut maintenant, c'est une définition des thèmes qui devraient être enseignés au centre de formation.
- 4) Expliquez que la tâche consistant à définir des objectifs de formation précis pour chaque sujet/thème peut se faire à ce niveau-ci mais, nous la traiterons comme une tâche distincte lors d'un cours ultérieur.
 - 5) Dites aux participants que nous allons maintenant discuter des exemples qui illustrent l'importance d'une analyse minutieuse et approfondie des besoins en formation, et de certains problèmes.
 - 6) Montrez un exemplaire du "Guide pour l'élaboration d'un programme de formation" MATCOM, aux participants, et expliquez comment l'utiliser comme document-ressource lors de l'élaboration de programmes de formation. Expliquez que les exigences générales du poste ont été traduites en sujets et thèmes de formation; un objectif de formation a été suggéré pour chaque thème. Faites remarquer qu'un guide des programmes d'études peut être très utile, mais cela ne nous dispense pas de prendre la décision fondamentale concernant les besoins en formation de notre groupe

cible et les thèmes de formation dans notre emploi du temps. Pour prouver ce point, écrivez les thèmes suivants au tableau à craie/à feuilles:

	Importance	Priorité
Budget de trésorerie	1	1
Assurance bétail	2	3
Expédition	3	3
Education des membres	2	2
Calculs de pourcentage	1	3
Hygiène du magasin	1	3

- 7) Discutez de l'importance ou de la nécessité des sujets ci-dessus pour le gérant d'une coopérative typique de leur région. Lisez les objectifs énoncés dans le Guide. Notez les thèmes d'après les suggestions des participants, comme par exemple:
- (1) Très important
 - (2) Assez important
 - (3) Pas important
- 8) Demandez ensuite aux participants de suggérer un ordre de priorité des thèmes; lequel faudrait-il inclure, et lequel pas, dans notre premier programme de formation de base. Indiquez les priorités de la même manière:
- (1) Priorité élevée
 - (2) Priorité moindre
 - (3) Non inclus
- 9) Le résultat peut être différent de celui du tableau ci-dessus, mais dites aux participants que le but de cette petite discussion n'était pas d'atteindre une décision mais de démontrer les difficultés auxquelles nous sommes confrontées lors d'une analyse des besoins en formation. Résumez la discussion:

- Les thèmes importants pour les opérations d'une coopérative doivent évidemment être inclus si les participants n'ont pas suivi de formation antérieure. (Budget de trésorerie).
- D'autres thèmes peuvent être tout aussi importants, mais il n'y a pas de réel besoin de formation supplémentaire. (Calcul).
- Certains thèmes sont manifestement sans rapport avec l'emploi des participants. (Expédition).
- D'autres thèmes sont utiles mais non décisifs pour les opérations immédiates. Il faudrait néanmoins les inclure au programme. (Techniques d'éducation des membres).
- Il peut y avoir un besoin de certains thèmes, mais la formation sera organisée par d'autres agences spécialisées (Assurance du bétail) ou en cours d'emploi (Hygiène).
- Une formation peut être nécessaire pour des thèmes qui ne sont pas inclus dans le "Guide pour l'élaboration d'un programme de formation".

10) Indiquez que le choix entre une formation sur le lieu de travail ou institutionnelle est souvent difficile.

Demandez aux participants de réfléchir à une formation de caissier d'un magasin et supposez que les alternatives suivantes sont possibles:

- a) Les caissiers sont formés sur le lieu de travail, c.à.d. qu'au début ils apprennent, sous la supervision d'un caissier compétent, en servant les clients.
- b) Les caissiers sont envoyés dans un centre de formation pour un atelier de deux jours avant de commencer leur travail.

11) Demandez aux participants de voter pour l'alternative qu'ils préfèrent. Demandez à ceux qui ont voté pour la formation sur le lieu de travail de donner leurs arguments qui peuvent être, par exemple:

- Les participants ne seront pas éloignés de leur lieu de travail, le coût de la formation sera très modéré.
- Les participants seront formés sur le genre d'équipement effectivement utilisé dans leur magasin (caisse enregistreuse).
- Cela coûte trop cher d'équiper un centre de formation en caisses enregistreuses.

12) Demandez à ceux qui ont voté pour la formation en salle de classe de donner leurs arguments:

- les participants peuvent commettre des erreurs qui coûteront cher, lors de l'apprentissage en cours d'emploi;
- les clients se plaindront d'une exécution médiocre des tâches lorsque les caissiers sont en train de les apprendre;
- il est possible de simuler des situations réalistes en salle de classe;
- dans une salle de classe il est possible de "condenser" la formation et d'expérimenter toutes les situations à problème en peu de temps.

13) Récapitulez en indiquant que, dans ce cas-ci, le choix semble être un problème de rapport coût/bénéfice, et que le même principe s'applique lors de la formation à d'autres compétences, telles que: étaler des produits dans un magasin, utiliser des ordinateurs en comptabilité, préparer des registres, maintenir des systèmes de contrôle de caisse.

- 14) Rappelez aux participants que les matières sélectionnées pour les programmes de formation institutionnels devraient être précisées, à ce stade, pour que les formateurs puissent préparer des objectifs de formation plus détaillés. Le thème de la commercialisation a été mentionné comme étant trop vague. Un autre exemple:

Dites aux participants de réfléchir au thème de la "fixation des prix". Demandez-leur de mentionner tout ce qui pourrait être considéré comme "fixation des prix" dans un atelier de formation, p.ex.:

- Les coûts
- La marge brute
- La concurrence
- La politique des prix
- L'offre et la demande
- Le contrôle des prix
- Le volume des ventes

Indiquez que pour couvrir tous ces sujets, il faudrait un temps considérable (cela pourrait durer plusieurs jours), mais les participants apprendraient alors à assumer toute la responsabilité de la fixation des prix.

- 15) Dites aux participants que certains gérants de magasin n'ont pas à s'occuper de tous ces aspects. La Fédération peut leur imposer la majoration à appliquer aux divers types de produits et ils n'ont que les calculs à faire. Suggérez qu'il suffirait alors de n'enseigner que les sujets suivants:

- calcul des pourcentages,
- comment utiliser une calculatrice.

Dans d'autres cas, l'on peut donner aux gérants une liste de prix sur laquelle ils peuvent consulter tous les prix de vente. Ils n'ont alors besoin d'aucune formation dans ce domaine.

- 14) Rappelez aux participants que les matières sélectionnées pour les programmes de formation institutionnels devraient être précisées, à ce stade, pour que les formateurs puissent préparer des objectifs de formation plus détaillés. Le thème de la commercialisation a été mentionné comme étant trop vague. Un autre exemple:

Dites aux participants de réfléchir au thème de la "fixation des prix". Demandez-leur de mentionner tout ce qui pourrait être considéré comme "fixation des prix" dans un atelier de formation, p.ex.:

- | | |
|------------------|-------------------------|
| - Les coûts | - La politique des prix |
| - La marge brute | - L'offre et la demande |
| nécessaire | - Le contrôle des prix |
| - La concurrence | - Le volume des ventes |

Indiquez que pour couvrir tous ces sujets, il faudrait un temps considérable (cela pourrait durer plusieurs jours), mais les participants apprendraient alors à assumer toute la responsabilité de la fixation des prix.

- 15) Dites aux participants que certains gérants de magasin n'ont pas à s'occuper de tous ces aspects. La Fédération peut leur imposer la majoration à appliquer aux divers types de produits et ils n'ont que les calculs à faire. Suggérez qu'il suffirait alors de n'enseigner que les sujets suivants:

- calcul des pourcentages,
- comment utiliser une calculatrice.

Dans d'autres cas, l'on peut donner aux gérants une liste de prix sur laquelle ils peuvent consulter tous les prix de vente. Ils n'ont alors besoin d'aucune formation dans ce domaine.

- 16) Demandez aux participants s'ils veulent inclure certains des premiers thèmes mentionnés - même si les gérants n'ont pas besoin de formation pour pouvoir accomplir leurs tâches. Quelle est la valeur de cette "étude supplémentaire" comparée au temps et à l'argent économisé si nous nous concentrons uniquement sur les exigences du poste.
- 17) Expliquez aux participants que les considérations de ce type sont monnaie courante lors du travail de préparation de programmes d'étude. Il est nécessaire de spécifier le contenu des sujets principaux déjà maintenant au cours de l'analyse des besoins en formation. Si nous laissons les formateurs décider plus tard, il se peut que nous ayons des solutions différentes dans des programmes différents et par conséquent un programme de formation plutôt vague.
- 18) Accentuez le double but d'une "analyse de contenu": spécifier les "sujets d'apprentissage" et faciliter l'énonciation du temps nécessaire à la formation. Examinez également l'exemple suivant:

Demandez aux participants d'imaginer qu'un thème de la formation sera "Comment sélectionner un fournisseur?". L'objectif est de permettre aux participants de sélectionner un fournisseur approprié en intrants agricoles. Demandez-leur de suggérer le contenu possible de la formation. Ils peuvent suggérer que les participants devraient apprendre ce qui suit:

- L'information nécessaire avant de pouvoir faire un choix. Quels sont les fournisseurs disponibles, où, leurs choix, leurs prix, les temps et conditions de livraison, leurs conditions de paiement, la réputation de leurs services, leur fiabilité).
- Comment obtenir l'information?
- Comment évaluer l'information?

- 19) Signalez que tous ces thèmes suggérés seront certainement nécessaires lors d'un cours préliminaire proposé dans un lieu où les gérants de coopératives auront la possibilité de choisir parmi plusieurs fournisseurs. Il est important qu'ils apprennent à choisir le meilleur. Faites remarquer que cela peut prendre six à huit heures pour leur enseigner comment le faire.

Demandez aux participants s'ils devraient inclure tous ces thèmes dans un programme de formation s'ils savaient que les gérants n'avaient en fait pas le choix; c.à.d. s'ils étaient obligés d'acheter chez un certain fournisseur, tel qu'une coopérative de gros ou un monopole d'état. Si c'est le cas, la durée du cours pourrait être réduite à une heure ou même supprimée.

- 20) Les participants peuvent suggérer de garder le thème malgré tout, pour des raisons de "culture générale", de "connaissances utiles aux gérants" ou quelque chose de similaire. Soulignez que ceci est du ressort des personnes responsables des programmes et qu'ils devront également considérer la différence de répartition du temps pour ce thème.

Le tableau ci-dessous montre la répartition du temps pour le thème en ne considérant que les exigences du poste:

	Cours fondamental préliminaire	Cours de recy- clage sur le lieu de travail
Pour gérants qui ont le choix	6 heures	1 heure
Pour gérants en situ- ation de monopole	1 heure	-

- 21) Référez les participants au document à distribuer "Extrait d'une description des tâches" utilisée au cours

2.1. Demandez-leur d'étudier les exigences du poste et de spécifier sur une liste les thèmes qu'il faudrait inclure dans la formation des centres de formation pour des jeunes participants inexpérimentés, et qui couvrirait toutes les exigences de l'emploi.

22) Après dix minutes environ, distribuez l'extrait du "Guide pour l'élaboration d'un programme de formation" MATCOM et tout autre programme de formation local disponible, couvrant le thème "Collecte du produit". Demandez aux participants de comparer leurs propres listes avec celles-ci. Donnez-leur dix minutes et demandez leurs commentaires. Faites particulièrement attention aux questions suivantes:

- Qu'est-ce qui manque, éventuellement, dans la liste MATCOM et dans le programme de formation local? Qu'est-ce qui est superflu?
- Quelles "exigences du poste" devraient être traitées sur le lieu de travail ou ailleurs, mais pas au centre de formation?

23) Résumez la discussion. Insistez encore un fois sur la nécessité de faire une analyse minutieuse des exigences du poste et de tous les sujets et thèmes possibles de la formation, et ne pas se fier totalement à n'importe quel vieux document local, ou manuel extérieur, comme il est démontré dans cet exercice.

24) Demandez à un participant de résumer les points importants à se rappeler lors d'une analyse des besoins en formation, lorsqu'il faut décider quelles sont les exigences du poste à devoir être traitées par les thèmes/sujets de la formation dans le programme d'un centre de formation.

- Un groupe consultatif d'experts doit être impliqué.

- Il faudrait utiliser l'analyse de l'emploi et celle du participant comme base de travail.
- Le "Guide pour l'élaboration d'un programme de formation" MATCOM peut être utilisé comme "document-ressource". Il faudrait examiner minutieusement chaque exigence du poste - qui devrait alors faire l'objet d'un thème de la formation.
- Les thèmes de la formation devraient être orientés vers l'emploi.
- En plus des thèmes directement axés sur l'emploi, d'autres thèmes connexes peuvent y être ajoutés, s'ils sont considérés comme étant utiles aux participants.

Extrait du "Guide pour l'élaboration d'un programme de formation" BIT/MATCOM

SUJET: Collecte et réception des produits agricoles

THEMES: Le système de collecte et de réception.

- Permettre aux participants de décrire un système de collecte et de réception dans son ensemble et d'identifier les principales étapes critiques et le fonctionnement.

Proposition pour la gestion

- Identifier différents moyens d'organiser chaque étape du système de collecte et de réception, de déterminer les facteurs qui exercent une influence sur ce choix et de sélectionner les méthodes les plus appropriées en fonction des circonstances.

Le coût de la collecte

- Calculer le coût de différents systèmes de collecte.

Le nombre et l'emplacement des points de collecte

- Déterminer le nombre et l'emplacement le plus économique de points de collecte d'une récolte.

Optimisation des décisions de gestion

- Prendre la mesure des compromis qu'impliquent les problèmes de collecte des récoltes et d'élaborer des solutions optimales.

Organisation du transport

- Organiser la collecte des récoltes de la manière la plus efficace.

Information des membres sur les systèmes de collecte

- Ils devraient indiquer l'endroit où ils apparaissent sur le schéma. Enfin, une discussion soulignera l'importance de systèmes efficaces d'opérations de collecte et de réception.

Conception de la communication

- Diffuser les informations relatives aux dispositions prises pour la collecte, par écrit ou oralement.

Systèmes de conditionnement

- Elaborer et appliquer des systèmes efficaces pour la livraison, la récupération et le paiement des matériels de conditionnement temporaires.

Elaboration du système de réception

- Elaborer et aménager un système efficace de réception des récoltes et recruter le personnel nécessaire à son fonctionnement.

L'attente

- Réduire au minimum l'attente aux centres de réception.

Echantillonnage

- Sélectionner des échantillons d'une taille et d'un type appropriés, de façon à pouvoir avoir une confiance raisonnable dans les résultats qu'ils indiquent pour la récolte dans son ensemble.

Calibrage

- Expliquer la nécessité de calibrer les produits agricoles et de sélectionner des méthodes appropriées pour calibrer les produits de leurs membres.

Fraude et prévention

- Prévenir des tentatives de fraude à l'égard des membres ou de l'entreprise, et remédier aux déficiences qui rendent ces tentatives possibles.

Calculs et paiement

- Elaborer et appliquer un système simple, rapide et sûr pour calculer les montants dus et porter comme il convient les paiements au crédit des membres.

Procédés d'enregistrement

- Elaborer, mettre en place et appliquer des systèmes efficaces pour enregistrer les résultats des opérations de calibrage et de réception.

Différends et décisions

- Appliquer ce que les participants ont appris à une série de problèmes de collecte et de réception, et identifier et prévenir certains différends et désaccords entre la gestion, la coopérative et ses membres.

COURS 2.4

LE PLAN DE FORMATION

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer un programme approprié de cours qui dresse un plan de formation axée sur l'emploi pour le personnel et la direction des coopératives.

Durée: Une heure.

Matériel: Documents à distribuer:
"Quand faut-il étudier quelle matière?"
"Programme de formation pour gérants de magasin. Il
"L'ensemble de formation pour le personnel des coopératives de consommation."
Etude de cas avec annexes.

Guide du cours

- 1) Référez-vous à l'affiche montrant l'"approche systématique" (cf. l'"escalier" Cours 1.2, feuille 7). Reconsidérez où nous nous trouvons après avoir complété les trois premiers échelons.
 - Nous avons identifié les connaissances et compétences nécessaires pour exécuter le travail (étape 1).
 - Nous avons également une idée quant aux qualifications de nos participants (étape 2).
 - Nous avons identifié les besoins en formation et établi la liste des thèmes à inclure dans le programme de formation (étape 3).
- 2) Demandez aux participants si nous disposons de suffisamment d'informations pour commencer à élaborer les

cours de formation. Ils devraient identifier les préparations suivantes qui restent à faire:

- Nous devons déterminer si notre programme de formation devrait être long, ou s'il devrait être divisé en deux ou plusieurs programmes plus courts?
- Si nous choisissons d'avoir plusieurs programmes, il nous faut planifier les cours et en déterminer le contenu et le but.
- Il faut spécifier l'objectif exact de chaque thème.

3) Définissez et clarifiez la terminologie des différentes activités de formation (telle qu'elle est utilisée ici):

- Un atelier est une période de formation qui peut durer d'un jour à plusieurs mois.
- Un programme de formation ou un plan de formation est constitué de tous les cours en relation mutuelle qui sont proposés à un groupe particulier de participants. Par exemple, le programme de formation pour les gérants de coopératives peut consister en un atelier de base, un intermédiaire et un avancé. Certains programmes ne sont effectivement constitués que d'un seul atelier.
- Un atelier est constitué de cours de formation, de courtes périodes d'activités de formation qui traitent des sujets spécifiques.

(Expliquez que les définitions qui précèdent ne sont d'aucune façon standardisées; l'usage en est fort varié.)

4) Demandez un volontaire pour préparer la présentation du plan de formation pour les gérants de coopératives, de son centre de formation. Expliquez que la présentation devrait entre autre décrire comment le système

est construit et quel est le but des divers ateliers.

Afin de faciliter la préparation du volontaire, demandez aux autres participants de mentionner ce qu'ils désirent savoir concernant le système de formation. Assurez la mention des points suivants; les participants devraient inscrire les mots soulignés qui devraient également être inscrits sur le tableau à feuilles:

- Pour qui la formation est-elle disponible? Le système est-il ouvert à tout gérant potentiel? Quelles sont les conditions d'admission? Qu'est ce qui a été fait pour rendre les classes le plus homogène possible?
- Quelle est la durée du programme? Est-il plus ou moins long que dans d'autres centres?
- Le programme est-il basé sur un atelier de longue durée ou sur plusieurs ateliers courts? Quelles sont les raisons du choix du système?
- Quel est l'objectif de chaque atelier?
- Quels sont les sujets inclus dans les divers ateliers? Quel est le temps attribué à chaque sujet?
- La formation institutionnelle est-elle coordonnée avec les activités de formation dans les coopératives?
- Le programme est-il lié à un plan de carrière; l'achèvement d'un atelier mène-t-il à une promotion et à des augmentations de salaire?
- Qui est responsable des programmes d'études de la formation en gestion?
- Le système a-t-il été évalué récemment? Comment cela a-t-il été fait? Quels étaient les résultats?

- 5) Après avoir établi la liste des questions, expliquez que cette liste illustre les thèmes à considérer lors de la conception d'un plan de formation.

Dites au volontaire qu'il sera informé plus tard de la date exacte de sa présentation. (Ceci fera partie des attributions dont les grandes lignes sont exposées au cours 3.9. Gardez le tableau à feuilles avec les questions jusqu'à ce moment-là).

- 6) Reprenez la question de la décision concernant le contenu de chaque atelier dans un plan de formation. Demandez aux participants de supposer qu'ils auront trois ateliers au cours d'un programme sur la gestion de la vente au détail. Le premier atelier est destiné aux vendeurs qui viennent d'être engagés, le deuxième est à l'intention des chefs de rayon d'un magasin, et le troisième est destiné aux directeurs de magasin. Montrez le diagramme "Quand faut-il étudier quoi?" (Cours 2.4 feuille 7) au tableau/rétroprojecteur, mais sans les titres des thèmes de formation (voir le document à distribuer).

Demandez aux participants de suggérer quels thèmes il faudrait inclure dans les trois ateliers et écrivez leurs propositions dans le diagramme. Discutez brièvement l'utilité et la pertinence des thèmes de chaque niveau, et mettez-vous d'accord sur un programme comme celui qui est suggéré dans le document à distribuer. Les aspects suivants peuvent être mentionnés au cours de la discussion.

- Les participants doivent être capables d'appliquer ce qu'ils ont appris immédiatement après l'atelier. C'est pourquoi les thèmes comme la comptabilité et la gestion du personnel ne devraient pas faire partie du premier niveau.
- Les chefs de rayon qui viennent d'être engagés doivent rapidement être formés à leurs tâches de service aux clients sinon ils peuvent faire plus

de tord que de bien à la coopérative. (Certaines tâches importantes seront évidemment aussi enseignées sur le lieu de travail).

- Certains thèmes sont tellement importants que la formation continuera tout au long de la carrière (la coopération, l'art de vendre).
- si un thème fait partie des trois niveaux, il faut en définir le contenu et fixer les objectifs de chaque niveau afin d'éviter la confusion.

Pour conclure cet exercice, accentuez l'importance d'analyser la "mise en séquences" de façon à rendre la formation aussi efficace, axée sur l'emploi et significative que possible. Insistez également sur l'importance de décrire les ateliers (leur titre et but) dans des termes qui permettent d'identifier aisément leur fonction et leur place dans l'ensemble du système.

- 7) Faites référence à la question soulevée au point 4 concernant le fait de lier la formation institutionnelle à des "périodes de pratique" ou de formation en cours d'emploi dans une entreprise coopérative. Indiquez que ceci est une des manières de rendre la formation plus axée sur l'emploi, ainsi que d'établir un rapprochement entre le collègue et les coopératives qu'il sert.

Distribuez les documents "Un programme de formation pour les gérants de magasin". Expliquez que ce type de programme "sandwich" est constitué de brefs séminaires dans un centre avec des périodes intermédiaires de travail, et où les participants étudient également individuellement une série de fascicules en relation avec leur travail (les "Fascicules d'instruction MATCOM pour le personnel de magasin" en donne quelques exemples). Demandez aux participants d'en étu-

dier les grandes lignes pendant quelques minutes; discutez-en pour clarifier toute question.

- 8) Faites référence au problème des carrières dans le mouvement coopératif. Accentuez le besoin pour un employé d'entrevoir les possibilités de faire carrière dans son emploi en réussissant les cours de formation requis et en obtenant des postes avec toujours plus de responsabilités. Mentionnez les trois ateliers discutés au point 6 comme exemple d'un plan de formation avec ce genre de caractéristiques.
- 9) Distribuez le document "La formation pour des gérants de coopératives de consommation" (Cours 2.1, feuille 6). Expliquez le système illustré par le diagramme:
 - Les employés qui entrent dans le système ont des antécédents pédagogiques variés.
 - D'après leurs antécédents, des participants seront acceptés pour certains programmes de formation.
 - Tous les participants ont la possibilité d'avancer dans le système, et même de continuer vers d'autres études et d'autres postes dans le secteur coopératif, comme p.ex.: inspecteur de coopératives, commissaire aux comptes, formateur, gérant d'union de coopératives.
- 10) Continuez, si nécessaire, avec l'étude de cas décrite ci-dessous (points 11-18); sinon tirez la conclusion du cours en demandant à un participant d'en énumérer les points principaux. Laissez-le utiliser les mots de la liste sur le tableau à feuilles au point 4 de ce cours comme référence.

Exercice complémentaire

L'exercice suivant devrait être inclus si les participants seront impliqués dans l'élaboration des program-

mes de formation et ont besoin de plus d'exemples et de pratique des procédures. Il est néanmoins basé sur une étude de cas et un long travail de groupe, et il pourrait par conséquent être sage de le reporter jusqu'au moment où les techniques du thème 4 (cf. le cours 4.4 point 12) auront été présentées aux participants). Il peut alors servir un double but: un exercice de planification de programmes tout autant qu'un exemple pratique de la méthode des études de cas.

- 11) Distribuez l'étude de cas et donnez de 10 à 15 minutes aux participants pour la lire attentivement (ou distribuez-la avant ce cours).
- 12) Expliquez le travail à faire. Signalez que le but principal de l'exercice est de passer en revue les procédures de travail de développement des programmes de formation et qu'il n'est pas possible de créer un arrière-plan à 100% réaliste pour cet exercice. Pour cette raison, les participants sont libres de faire des suppositions lorsque l'information de fond ne suffit pas. Ceci peut s'appliquer spécialement à "l'analyse des besoins en formation". Ils peuvent également se référer au modèle de description des tâches du cours 2.1.
- 13) Discutez les possibilités d'aborder le problème. Distribuez ensuite l'Annexe 1 qui trace les grandes lignes d'un plan de travail. Comparez celui-ci avec les propositions des participants. Dites aux participants que les groupes détermineront eux-mêmes leur manière d'aborder le problème.
- 14) Informez les groupes concernant la présentation. Distribuez des copies des annexes 2 à 4 (Cours 2.4, feuilles 11 et 12).

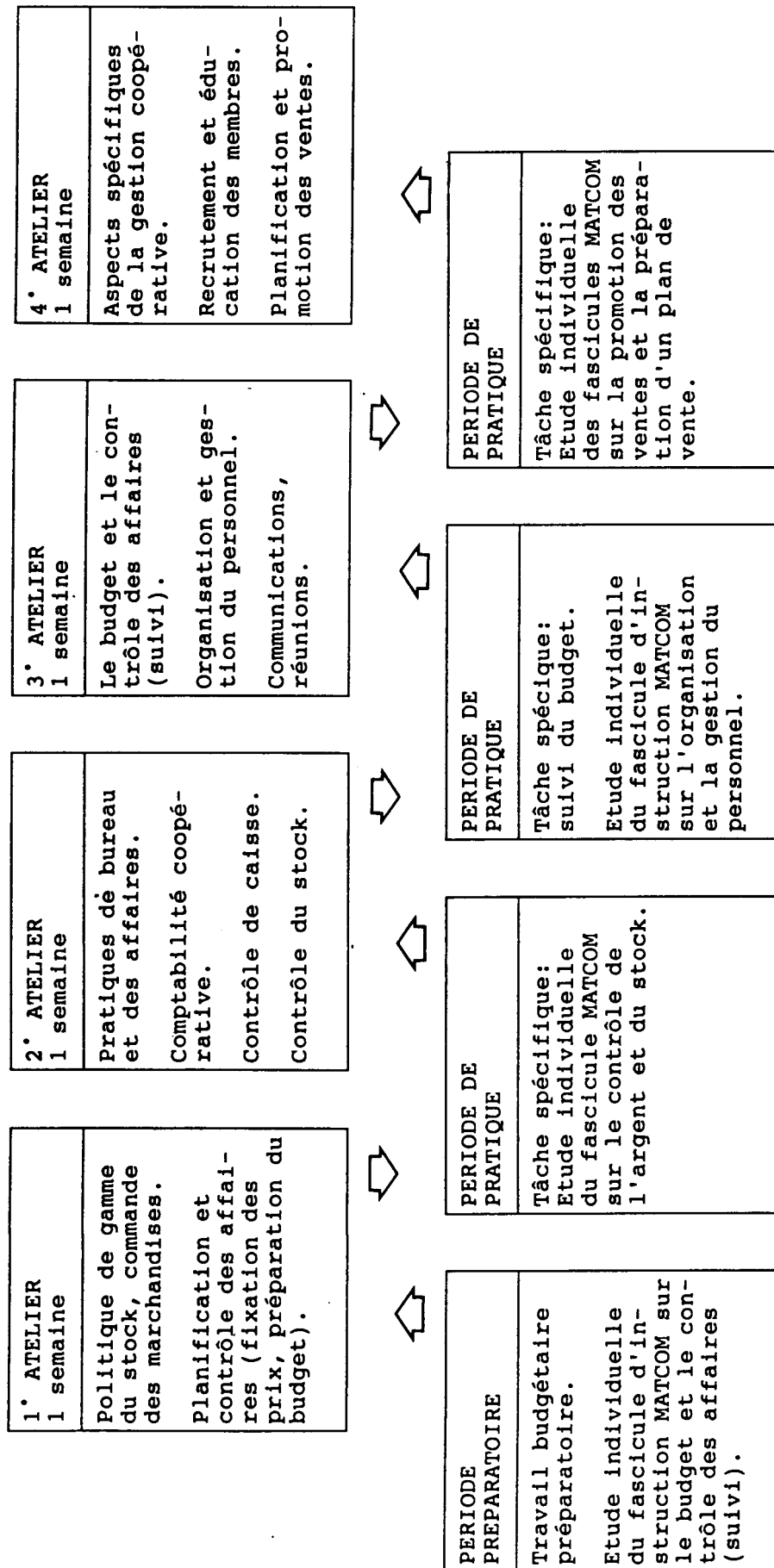
- 15) Divisez les participants en groupes de cinq ou de six. Donnez-leur les instructions pour commencer à planifier leur propre travail: ils devraient se mettre d'accord sur une façon d'aborder le sujet (comme à l'annexe 5, ou en le modifiant), et ils devraient dresser un emploi du temps de manière à ce que le travail soit terminé à temps.
- 16) Donnez jusqu'à trois heures pour le travail de groupe.
- 17) Les groupes présentent leurs propositions complètes en séance plénière. Après chaque présentation, les questions suivantes devraient être discutées et évaluées par toute la classe:
 - a) La répartition du temps entre la formation institutionnelle et celle en cours d'emploi; combien de temps les participants passeront-ils en classe durant ces quatre ans?
 - b) La répartition entre la formation institutionnelle et celle sur le lieu de travail; quels sujets ont été inscrits aux programmes de formation institutionnelle?
 - c) S'est-on occupé de tous les besoins de formation? Tous les thèmes nécessaires à cette formation ont-ils été inclus au programme avec une attribution de temps suffisant?
 - d) Y a-t-il des thèmes inutiles au programme?
 - e) La succession des activités de formation. La formation correspond-elle au plan de carrière et aux responsabilités croissantes des participants?
 - f) Les activités de formation ont-elles été étroitement liées au travail et aux tâches assignées aux entreprises?
 - g) Le programme semble-t-il réaliste du point de vue pratique, - ni trop long, ni trop trop d'activi-

tés de formation pédagogique? Le travail est-il bien réparti dans le temps?

- h) Les objectifs de chaque activité de formation sont-ils pertinents et réalistes?
 - i) Le contenu proposé de la formation est-il approprié et l'estimation de la durée réaliste?
- 18) Les rapports complets des groupes sont multipliés et distribués à tous les participants.

PROGRAMME DE FORMATION POUR GERANTS DE MAGASIN

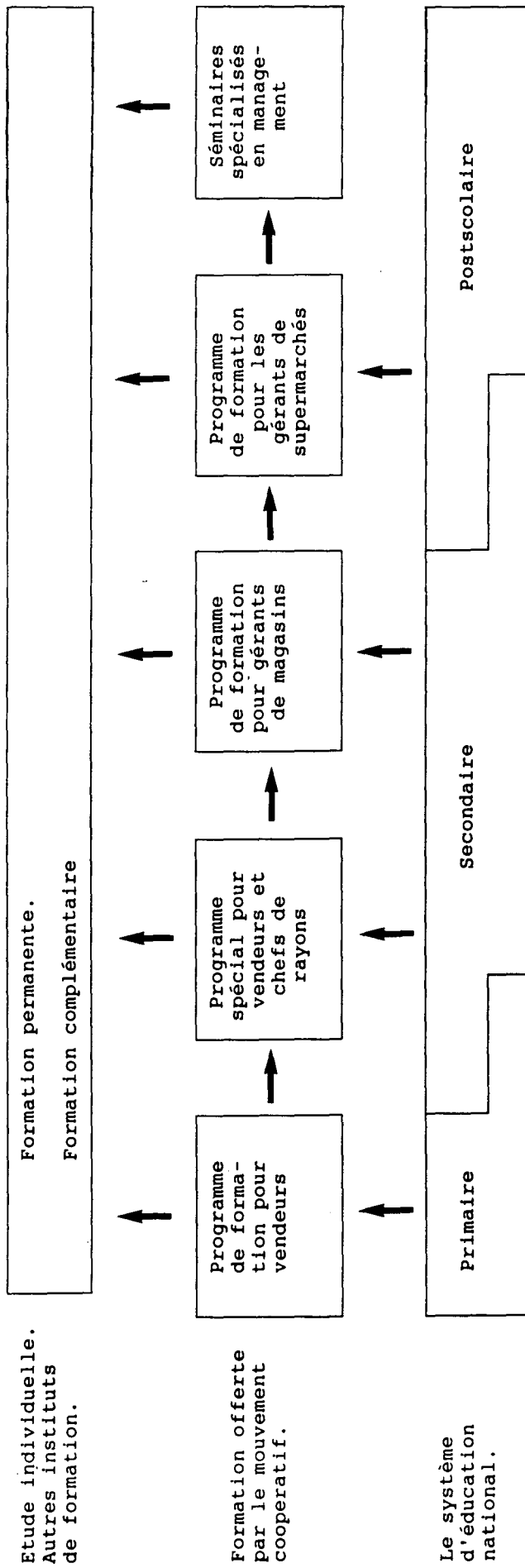
- UN EXEMPLE



- Le programme de formation institutionnelle est divisé en quatre ateliers d'une semaine avec des périodes intermédiaires de travail, de réalisation de tâches spécifiques et d'études individuelles.

L'ENSEMBLE FORMATION" POUR LE PERSONNEL DES COOPERATIVES DE CONSOMMATION

- UN EXEMPLE



Etude de cas

MEMO LA FEDERATION DES COOPERATIVES AGRICOLES

AU Directeur du Centre de Formation Coopératif

DU Conseil d'Administration

OBJET : Un nouveau plan de formation des futurs directeurs de coopératives agricoles.

Notre dernière étude de la main-d'oeuvre démontre qu'il y a une rotation annuelle moyenne des 30 gérants de coopératives de base, provoquée par les retraites, les transferts etc. Les remplacements ont lieu par le canal d'annonces auxquelles répondent des candidats qui font partie, ou non, du mouvement coopératif. C'est un fait qu'actuellement, peu de candidats nommés ont suivi une formation appropriée concernant la manière de gérer des coopératives agricoles de commercialisation et d'approvisionnement. C'est la raison pour laquelle nous devons accentuer nos efforts en formation et nous vous prions de prendre les mesures nécessaires à la mise en oeuvre d'un nouveau plan de formation qui entrera en vigueur au début de l'année prochaine.

Comme première étape, nous suggérons que vous soumettiez votre proposition pour un système de formation qui remplit les conditions dont la liste suit.

Le nouveau plan de formation

La formation en cours d'emploi et la formation institutionnelle auront lieu à tour de rôle pendant quatre ans.

La formation sera liée à un plan de carrière, au cours de laquelle il sera appliqué une échelle fixe des salaires. Au

cours de la première année, le participant sera désigné sous le nom de "Stagiaire en gestion", la deuxième année il sera "Assistant du gérant" et la troisième année "Gérant adjoint". Après quatre ans de formation, en cours d'emploi et au centre de formation couronnés de succès, les participants seront qualifiés pour solliciter des postes de gérant dans une coopérative de base.

Pendant les quatre ans de formation et de travail, les participants seront employés par des entreprises coopératives sélectionnées, et dépendront directement des gérants. La formation en cours d'emploi et les rapports seront étroitement liés de manière à ce que les activités de formation institutionnelle complètent, supportent et renforcent la formation précédente. Vous serez responsable de la formation institutionnelle, et les gérants des coopératives sélectionnées de celle sur le lieu de travail. Il est évidemment nécessaire de planifier et d'exécuter le programme de formation en collaboration étroite avec les gérants des coopératives sélectionnées. Néanmoins, avant de les contacter, nous aimerions que vous mettiez au point et soumettiez le profil d'un système de formation basé sur les faits fournis par ce mémorandum.

Le système de formation doit évidemment être pleinement intégré au plan de carrière, ce qui suppose qu'un participant soit capable d'assumer la responsabilité de tâches toujours plus qualifiées au cours de sa carrière. Le système de formation devrait permettre cela, ce qui rend le choix du moment des divers inputs en formation tout au long de cette période de cinq ans, extrêmement important.

Vos propositions pour un nouveau système de formation doivent naturellement être basées sur les tâches ordinaires d'un gérant de coopérative. Il y a néanmoins quelques aspects et fonctions supplémentaires d'un gérant que vous devriez considérer plus spécialement vu les problèmes courants dans les coopératives. Nous avons inclus ces aspects dans la liste suivante que nous avons dressée afin de faciliter la préparation de vos propositions.

Besoins fondamentaux en formation

Les "tâches de routine" d'un gérant de coopérative sont bien reflétées dans le modèle de "Spécifications de l'emploi" publié par la Fédération. Nous devons maintenant nous assurer que la formation du centre sera plus axée sur l'emploi que précédemment. Nous suggérons que vous reconsidériez quels thèmes de formation il faudrait inclure dans le programme d'études, lesquels vous laissez pour la formation en cours d'emploi et à quel moment les divers thèmes devraient apparaître tout au long de la période de formation.

Education et relations entre les membres

Nous considérons les relations d'un gérant avec les membres comme étant un des facteurs cruciaux du succès d'une coopérative. Ceci suppose que le gérant ait une connaissance approfondie des conditions de vie des membres, surtout celles de leur agriculture et de leur économie. Nous voulons que vous planifiez la manière cruciale dont la formation couvrira cette relation.

La collecte du produit agricole

C'est un fait qu'à présent beaucoup de coopératives n'organisent pas la collecte et la réception du produit des fermiers d'une manière efficace. Ceci a causé de sérieux problèmes et des déloyautés envers certaines coopératives. Nous voudrions que vous suggériez comment surmonter ce problème. Un problème apparenté est celui du "contrôle de qualité", et nous aimerions connaître vos suggestions pour une meilleure formation dans ce domaine.

Transport

L'expérience montre que ceci est un problème dans la plupart des coopératives. Malgré son coût élevé, le transport est souvent mal organisé. Nous suggérons d'y impliquer les nouveaux participants (de façon pratique) au plus tôt. Ils

pourraient peut-être contribuer aux études concernant les situations du transport, et, plus tard, à la réorganisation du transport lorsque c'est nécessaire.

Gestion financière, comptabilité

Votre programme d'études actuel comprend une étude générale assez détaillée de la gestion financière. Nous pensons que la durée de la formation institutionnelle pourrait être diminuée si le programme était plus axé sur l'emploi et adapté aux procédures utilisées actuellement dans les coopératives. Il nous faut une approche bien planifiée qui assure une "productivité" rapide des participants dans leurs tâches de gestion.

Dans cet ordre d'idées nous avons discuté si la formation peut aider à surmonter certaines difficultés actuelles concernant les investissements et les plans de développement des coopératives. Il y a, en général, un manque d'initiative de la part des coopératives et nous pensons que la raison majeure en est que les gérants et les comités manquent, pour le moment, de capacité d'évaluation d'idées éventuelles d'un point de vue financier. Tout input de formation en vue d'améliorer cette situation pourrait sérieusement avantager le développement coopératif.

Services d'approvisionnement et de crédit

La recherche a démontré que les services aux membres peuvent encore être améliorés, et cela s'applique tant à la gestion pratique de l'approvisionnement en intrants agricoles qu'aux services de crédit. Les participants devraient probablement avoir plus de formation spécialisée dans ces domaines que jusqu'à présent, et leurs études devraient si possible être liées à des missions sur le terrain dans leurs coopératives, pour que leur formation produise rapidement un bénéfice sous forme de services améliorés à leur coopérative.

Commercialisation

En plus des produits agricoles traditionnels qui y sont cultivés, il existe, dans de nombreuses coopératives, un potentiel de production supplémentaire, p.ex. des oeufs et des légumes à commercialiser dans les villes avoisinantes. Il faudrait fournir les connaissances et les compétences nécessaires aux participants pour entreprendre des études de faisabilité dans ce domaine.

Remarques finales

Certaines études que nous avons suggérées ci-dessus sont reliées à des tâches pratiques (enquêtes, recherches) dans les coopératives où travaillent les participants. Ces études devraient mener à des rapports préparés par les participants et approuvés par leurs responsables, qui devraient également les soumettre aux comités. Nous pensons que cette approche aura plusieurs effets positifs: la formation sera directement liée au travail et aux problèmes à l'intérieur des coopératives, les participants auront l'appui des gérants expérimentés, et la mise en oeuvre des recommandations peut déjà produire de meilleurs résultats durant les quatre ans de formation. Tous ces faits créeront une plus grande motivation chez les participants.

Vous devriez également tenir compte du fait que les participants ne devraient pas quitter leur emploi pour de plus longues périodes. La Fédération tient à vous rappeler que les ressources pour la formation sont limitées; chaque franc dépensé en formation doit revenir sous la forme d'une plus grande efficacité des coopératives.

Nous sommes impatients de connaître vos suggestions pour un nouveau plan de formation conforme à la structure présentée dans le mémo.

Le Président,



Ketshi Pene Shotscha

pour le Conseil

d'Administration

Etude de cas - Annexe 1

Plan de travail

Supposez que vous avez reçu le mémorandum du Conseil d'Administration. Faites ce qui suit afin de préparer une réponse.

1. Analysez les exigences du poste. Etablissez une liste de toutes les connaissances et les compétences (les sujets de la formation) à couvrir au cours des quatre années, en tenant compte de toute l'information contenue dans le mémo.
2. Définissez des "compétences d'admission" minimales des candidats au plans de formation et de carrière.
3. Décider quels seront les sujets de la formation institutionnelle et lesquels seront traités en cours d'emploi.
4. Définissez une séquence adéquate pour les sujets de la formation. Quand faudrait-il traiter ces divers sujets au cours de la période de formation?
5. Indiquez sur une ligne de 4 ans comment vous divisez cette période en activités de formation: période de formation institutionnelle (I) et de formation en cours d'emploi (E). Utilisez le formulaire spécial (Annexe 2). Donnez un nom (et un numéro) à chaque activité pour faciliter les références à votre plan.
6. Décrivez brièvement chaque activité de formation en utilisant les formulaires prévus (Annexe 3).

Esquisse d'un plan de formation de 4 ans
pour gérants de coopératives de base

- ==== = Périodes de formation en cours d'emploi
(lignes ouvertes) 01, 02, 03, etc.
- ==== = Activités de formation institutionnelle
(lignes pleines) F1, F2, F3, etc.



Etude de cas - Annexe 3

Période de formation en cours d'emploi N°

Activité de formation institutionnelle _____

Nom de l'activité:

Durée, dates:

But, brève description des activités:

Etude de cas - Annexe 3

Période de formation en cours d'emploi N°:

Activité de formation institutionnelle _____

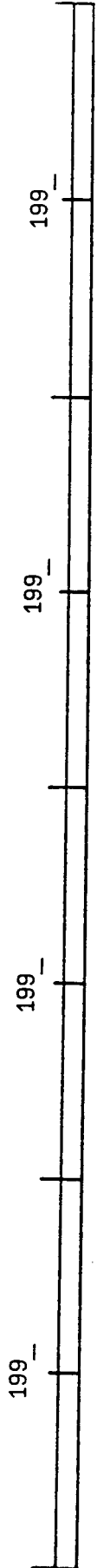
Nom de l'activité:

Durée, dates:

But, brève description des activités:

Esquisse d'un plan de formation de 4 ans
pour gérants de coopératives de base

- ==== = Périodes de formation en cours d'emploi
(lignes ouvertes) 01, 02, 03, etc.
- ▬ = Activités de formation institutionnelle
(lignes pleines) F1, F2, F3, etc.



- 01 Période préparatoire
- F1 Cours introductif 4 sem.
- 02 Collecte et transport
- F2 Cours de gestion de base
10 sem.
- 03 Services d'approvisionnement

COURS 2.5

LES OBJECTIFS

Objectif : Permettre aux participants d'expliquer les avantages d'avoir des objectifs bien définis pour les programmes, les séminaires et les cours de formation et de formuler de tels objectifs.

Durée : 1 à 1 1/2 heure.

Matériel : Texte pour transparents ou feuilles de papier:
"Préparation des objectifs I et II".
"Guide pour l'élaboration d'un programme de formation" MATCOM.

Guide du cours

- 1) Rappelez aux participants de toujours énoncer le but (ou l'objectif) de chaque activité de formation, comme il en a été fait mention au cours précédent (Cours 2.4, point 2). Signalez que même une tâche apparemment si simple requiert notre considération, et qu'un manque de précision peut affaiblir tout le programme de formation.

Demandez aux participants comment ils réagissent à l'objectif suivant: "Les participants devraient apprendre à apprécier l'importance d'un contrôle des stocks efficace."

Les réponses illustreront certainement l'ambiguïté d'un tel énoncé. Certains pourront suggérer que ceci est très important et que cela prendrait un jour ou deux pour enseigner comment établir et utiliser un système de contrôle des stocks. D'autres peuvent penser que l'énoncé fait référence uniquement à la "compréhension" de la nécessité de contrôler les stocks, pas à la capacité de le faire soi-même.

Expliquez qu'au cours de cet atelier nous devons prendre le temps d'apprendre comment éviter les problèmes de ce genre.

2) Expliquez que dans ce contexte, les termes "but" et "objectif" ont un sens un peu différent:

- le but est l'énoncé du dessein général d'un programme de formation ou d'un atelier (p.ex. "présenter le système de contrôle des stocks aux participants");
- l'objectif décrit en termes plus précis le résultat escompté d'une activité de formation (p.ex. "permettre aux participants de tenir un registre de contrôle des stocks").

3) Faites remarquer que les formateurs ont probablement toujours eu une idée des buts et des objectifs de leurs ateliers et de leurs cours. Mais ce ne fût pas avant l'apparition de la "technologie des instructions" (l'approche par systèmes) dans les années soixante qu'une technique de préparation d'objectifs extrêmement précis fût développée. Cela devint vite un "must" d'écrire de tels objectifs pour tout projet de formation. Ceci eût néanmoins un emploi abusif pour conséquence, et nous avons aujourd'hui une vue plus rationnelle de l'utilisation des objectifs de la formation. Soulignez néanmoins que les objectifs précis se sont avérés très utiles pour certaines formations coopératives, et nous allons donc démontrer la technique par un exemple.

4) Expliquez que vous allez formuler, étape par étape, un objectif succinct et complet. Ce processus par étapes enseignera la meilleure façon de formuler de tels objectifs.

5) Utilisez la série d'objectifs énumérés dans le document "Préparation des objectifs I" (cf. Cours 2.5,

feuille 5) comme base pour la démonstration. Ecrivez chaque énoncé sur un transparent ou écrivez-le sur le tableau à feuilles. Montrez un seul énoncé à la fois et discutez (et commentez) comme suit:

- a) L'objectif du cours est d'enseigner aux participants à calculer des pourcentages.

Commentaires : L'objectif ne devrait pas être d'enseigner mais celui d'apprendre. Modifiez le texte du point a) en conséquence (...est que les participants apprennent a..). Mais que devraient-ils savoir des calculs de pourcentages? Imaginons que les participants sont des vendeurs dans un magasin. Nous devons être plus spécifiques.

- b) L'objectif du cours est que les participants apprennent à calculer les pourcentages qu'ils utilisent dans leur travail.

Commentaire: Le seul calcul de pourcentage qu'ils utilisent est celui pour déduire les remises directes (escompte de caisse), pourquoi alors ne pas le dire?

- c) L'objectif est que les participants comprennent comment se calculent les escomptes de caisse.

Commentaires : Est-ce vraiment cela que nous voulons atteindre - une simple compréhension - et non la capacité de le faire? Que voulons-nous que les participants soient effectivement capables de faire après la formation? Chaque objectif doit énoncer le résultat souhaité - une action perceptible.

- d) L'objectif est de permettre aux participants de calculer les escomptes de caisse sur les ventes.

Commentaires : Ceci est une action perceptible. Nous pouvons facilement voir si les partici-

pants sont capables de faire cela après la formation. Mais êtes-vous d'accord qu'ils utilisent une calculatrice?

- e) L'objectif est de permettre aux participants de calculer les escomptes de caisse sur les ventes, sans utiliser de calculatrice.

Commentaires: Voilà qui est mieux, car nous venons dénoncer une action perceptible et nous avons aussi énoncé la condition de l'exécution. Mais nous n'avons rien dit du niveau de l'exécution. Supposez que les participants aient besoin de cinq minutes pour un simple calcul et fassent encore des erreurs.

- f) L'objectif est de permettre aux participants de calculer les escomptes de caisse sur les ventes rapidement, exactement et sans utiliser de calculatrice.

Commentaires: Les mots "rapidement" et "exactement" peuvent signifier n'importe quoi, et ce sera très difficile de mesurer si nous atteignons l'objectif. Faisons une dernière mise au point de l'énoncé.

- g) L'objectif est de permettre aux participants de calculer les escomptes de caisse sur les ventes sans utiliser de calculatrice. Le participant aura réussi s'il termine le test en 15 minutes avec moins de trois erreurs.

Commentaires: Ceci signifie que nous devons élaborer le test maintenant - en même temps que nous prenons une décision concernant l'objectif.

- 6) Faites remarquer que cet exemple était un peu exagéré pour des raisons de démonstration, mais il illustre trois principes importants pour fixer des objectifs exacts:

Un objectif devrait formuler

- le comportement à acquérir (action observable),
- les conditions de la performance,
- le niveau à atteindre (critères mesurables).

- 7) Pour l'exercice suivant, utilisez le rétroprojecteur (ou le tableau de papier) afin de montrer les objectifs dont la liste se trouve sur le document du Cours 2.5, feuille 6: "Préparation des objectifs II".

Montrez le premier exemple et demandez aux participants de l'améliorer, si possible en appliquant les trois critères mentionnés au point 6. Après une courte discussion en groupes "ruche d'abeilles", demandez les suggestions des participants et écrivez la meilleure au tableau ou montrez celle qui est suggérée sur le document à distribuer.

Continuez de la même façon avec les autres objectifs.

- 8) Insistez encore sur le fait que des mots tels que "connaître", "comprendre" ou "estimer" sont d'habitude trop vagues pour décrire les objectifs, et que l'utilisation de termes behavioristes les clarifiera. Demandez à un participant de suggérer un mot adéquat... écrivez-le au tableau. Demandez un autre mot au participant suivant et ainsi de suite jusqu'à ce que la classe ne trouve plus aucun mot adéquat. Ce qui suit devrait faire partie de la liste finale au tableau:

expliquer, décrire, définir, établir la liste, nommer, énumérer, reconnaître, sélectionner, démontrer, discuter, organiser, planifier, exécuter, déterminer, décider, évaluer, choisir, analyser.

- 9) Expliquez et discutez l'utilisation du "Guide pour l'élaboration d'un programme de formation" MATCOM dans ce contexte. Démontrez que les objectifs proposés dans le Guide ne peuvent pas toujours être utilisés comme tels, en discutant les exemples rapportés au chapitre sur les "Objectifs de la formation" du Guide.
- 10) Résumez les avantages de la préparation des objectifs et discutez-en certains problèmes. Traitez les points suivants:
- Lorsque nous planifions les programmes de formation, nous devons déterminer les objectifs de chaque cours et de chaque sujet et thème de formation qui en fait partie.
 - Lors de la planification d'un seul cours il faut également définir ce que nous voulons atteindre lors de ce cours-là en écrivant un objectif.
 - Il est souvent avantageux d'exprimer l'objectif en termes de comportement.
 - Si les participants savent exactement ce qu'on attend d'eux, ils font un plus grand effort.
 - D'autre part, ceux qui apprennent seront plus motivés s'ils sont impliqués dans la définition des objectifs (les adultes surtout).
 - Les objectifs limitent les tâches des formateurs à des domaines clairement prescrits, l'on évite les éventuelles interprétations erronées et les divers inputs en formation peuvent être coordonnés plus aisément.
 - Les objectifs facilitent la mesure des résultats et l'efficacité des programmes de formation.
 - Les objectifs des cours publiés dans les prospectus des instituts de formation contribuent à établir le renom et la confiance en cet institut.

- Dans la littérature on trouve les termes "objectifs de la formation", d'habitude par référence aux responsabilités du formateur, c.à.d. ce qui se passe en salle de classe, et "objectifs d'apprentissage" qui renvoie au comportement escompté après la formation.
- 11) Faites référence à l'approche systématique". Soulignez le fait qu'avec la préparation des objectifs pour tous les thèmes et tous les cours, la "phase de planification" est terminée et il est maintenant possible de présenter un programme d'étude. Les formateurs ont maintenant une base solide pour leur travail en classe. Discutez brièvement s'il eût été possible de commencer à élaborer les cours de formation sans les étapes préparatoires que nous venons de discuter, pour renforcer l'idée que cela peut en effet être omis, mais qu'il vaut mieux pas.
 - 12) Pour conclure, demandez à quelques participants de deviner l'objectif que vous aviez défini pour ce cours-ci.

Préparation des objectifs I

- A L'OBJECTIF DU COURS EST D'ENSEIGNER AUX PARTICIPANTS LES CALCULS DE POURCENTAGE.
- B L'OBJECTIF DU COURS EST QUE LES PARTICIPANTS APPRENNENT A CALCULER LES POURCENTAGES QU'ILS UTILISENT DANS LEUR TRAVAIL.
- C L'OBJECTIF EST QUE LES PARTICIPANTS COMPRENNENT COMMENT SE CALCULENT LES ESCOMPTE DE CAISSE.
- D L'OBJECTIF EST DE PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE CALCULER LES ESCOMPTE DE CAISSE SUR LES VENTES.
- E L'OBJECTIF EST DE PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE CALCULER LES ESCOMPTE DE CAISSE SUR LES VENTES, SANS UTILISER DE CALCULATRICE.
- F L'OBJECTIF EST DE PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE CALCULER LES ESCOMPTE DE CAISSE SUR LES VENTES, RAPIDEMENT, EXACTEMENT ET SANS UTILISER DE CALCULATRICE.
- G L'OBJECTIF EST DE PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE CALCULER LES ESCOMPTE DE CAISSE SUR LES VENTES SANS UTILISER DE CALCULATRICE. LE PARTICIPANT AURA REUS SI S'IL TERMINE LE TEST EN 15 MINUTES AVEC MOINS DE TROIS ERREURS.

Préparation des objectifs II

L'OBJECTIF DE LA FORMATION EST DE ...

A1 ... PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE COMPRENDRE ET D'APPRECIER LES PRINCIPES COOPERATIFS.

A2 ... PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE FAIRE UN PETIT EXPOSE POUR EXPLIQUER LES PRINCIPES COOPERATIFS A LA SATISFACTION DES MEMBRES DE LEURS COOPERATIVES.

B1 ... PERMETTRE AUX PARTICIPANTS D'APPRECIER LE ROLE DES UNIONS COOPERATIVES.

B2 ... PERMETTRE AUX PARTICIPANTS D'EXPLIQUER LA STRUCTURE DE L'ORGANISATION D'UNE UNION COOPERATIVE, D'EN DECRIRE SES TROIS FONCTIONS PRINCIPALES ET D'ETABLIR LA LISTE DES SERVICES QU'ELLE PEUT, EN TANT QUE COOPERATIVE DE BASE, EXIGER DE L'UNION.

C1 ... PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE COMPRENDRE L'IMPORTANCE DU CONTROLE DE QUALITE.

C2 ... PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE CONTROLER LA QUALITE DU PRODUIT ET DE LE CLASSER CONFORMEMENT AUX REGLEMENTATIONS DE L'OFFICE DE COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES.

D1 ... PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE COMPRENDRE L'IMPORTANCE DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL POUR UNE SATISFACTION PROFESSIONNELLE ET UNE PRODUCTIVITE OPTIMALES.

D2 ... PERMETTRE AUX PARTICIPANTS D'IDENTIFIER LA FAIBLESSE DES PERFORMANCES COMME ETANT LE RESULTAT D'UN MANQUE DE MOTIVATION ET DE SUGGERER QUELLE ACTION ENTREPRENDRE AFIN D'AUGMENTER LA MOTIVATION DE LEUR PERSONNEL.

COURS 2.6

PROGRAMMES EN COURS D'EMPLOI

Objectif : Permettre aux participants d'appliquer des techniques adéquates lors de la préparation des programmes pour les formations en cours d'emploi.

Durée : 2 à 2 1/2 heures.

Guide du cours :

- 1) Rappelez aux participants que jusqu'à maintenant nous avons surtout discuté de formation avant l'emploi, c.à.d. la formation donnée avant que les participants n'occupent leur poste.
- 2) Faites référence aux discussions précédentes concernant les "plans de carrière" et les "systèmes de formation" qui devraient être conçus pour traiter tous les besoins en formation d'une coopérative. Soulignez l'évidence du besoin d'autres programmes en plus de ceux avant l'emploi. Demandez aux participants quel genre de programmes pourraient être nécessaires, pour quels groupes cibles et pour quelles raisons. Ils peuvent mentionner:
 - Des cours de recyclage peuvent être organisés pour les gérants qui ont déjà suivi une formation. Par exemple, afin de corriger certaines faiblesses de gestion remarquées par les auditeurs et les inspecteurs de la coopération (tels que les problèmes de comptabilité ou de systèmes de contrôle).
 - Des cours spéciaux peuvent être nécessaires pour présenter de nouvelles réglementations (p.ex. de nouvelles procédures de crédit), ou pour former à

des tâches spécifiques auxquelles il n'a pas été consacré suffisamment de temps au cours du programme avant l'emploi (p.ex. la gestion du personnel et la préparation de projet).

- Des cours de spécialisation peuvent être organisés pour ceux qui se sont montrés compétents en gestion, afin de leur donner une chance de répondre aux conditions requises d'un poste plus élevé.

3) Insistez sur le fait qu'il est du ressort du directeur de la formation d'identifier sans cesse le besoin de programmes "en cours d'emploi" de ce genre, de les planifier et de les organiser lorsqu'il le faut - et avant qu'il ne soit trop tard. La planification suivra le modèle de l'approche par systèmes que nous avons déjà discutée, mais nous allons maintenant mentionner un problème particulier: celui de faire une analyse des besoins en formation et de préparer des programmes d'études pour des cours de recyclage.

4) Rappelez aux participants que la sélection des sujets et des thèmes de formation pour un programme avant l'emploi est basée sur les exigences du poste. Comme les participants n'ont que peu ou pas d'expérience, leur formation part de zéro. Ceci laisse supposer que la partie du programme d'études avant l'emploi est assez détaillée.

Signalez que la situation est assez différente lors de l'élaboration d'un programme en cours d'emploi; les participants ont normalement suivi un programme de formation de base et ils ont déjà une certaine expérience du travail. Le but est d'améliorer leurs performances et cela n'est possible qu'en identifiant les domaines dans lesquels ils ont besoin davantage de formation. Cela n'aurait aucun sens de leur proposer une formation concernant des sujets qu'ils con-

naissent déjà. Il est clair que l'analyse des besoins en formation sera plus décisive dans cette situation-ci.

5) Racontez le "cas" suivant aux participants:

- Dans une certaine région, il y a une vingtaine de petites coopératives qui semblent toutes avoir des problèmes comparables. Beaucoup souffrent des pertes et ont du mal à survivre. Les membres ne sont pas très loyaux. La plupart des gérants des coopératives ont une expérience considérable, mais leur formation pédagogique a eu lieu il y a longtemps. Souvent la comptabilité n'est pas à jour et ils n'entreprennent rien pour améliorer cette situation.

Le directeur de la formation coopérative est conscient de la situation. Il a décidé de prendre des mesures.

6) Analysez la situation au cours d'une discussion générale.' Demandez aux participants les raisons éventuelles et les actions possibles à ce stade; Obtenez ce qui suit:

- Il peut y avoir plusieurs causes à une telle situation, comme p.ex.: un manque de fonds, un volume d'affaires insuffisant, l'ignorance des membres, une mauvaise gestion en général, un manque de motivation parmi les gérants.
- Les problèmes ne peuvent être résolus avant d'en avoir identifié les causes.
- Pour identifier les problèmes (et leurs causes), il faut un effort conjoint des personnes qui supportent les coopératives. Des inspecteurs de la coopération, des consultants et des formateurs devraient étudier les problèmes et suggérer des solutions.

- La formation, si elle est exigée, devrait être donnée en se basant sur une analyse adéquate des besoins en formation.

7) Dites aux participants que parfois l'on entend des déclarations telles que:

- "Non, ceci est un problème de financement et de crédit, la formation n'y changera rien."
- "Que peut faire le gérant, voyez les ressources dont il dispose..."
- "Ne mettez pas ça sur le dos du gérant, les membres ne sont tout simplement pas intéressés."

Demandez aux participants ce que ce genre de déclarations semble indiquer:

- que le gérant est compétent, mais qu'il ne contrôle pas ces problèmes, et que la formation n'y changera rien.

Demandez aux participants qui, si ce n'est le gérant, devrait s'occuper de rendre les fonds et les ressources disponibles et gérer les opérations de manière à satisfaire et intéresser tous les membres. Faites remarquer que l'on entend parfois une autre déclaration qui semble indiquer que tous les problèmes peuvent être résolus par la formation:

- "Dans une coopérative il y a un poste à pourvoir et il faut former quelqu'un pour le faire."

Le poste auquel il est fait allusion ici est complexe: il s'agit de "faire marcher la coopérative". Ce travail consiste évidemment aussi à rendre des fonds et des ressources disponibles; et c'est par la formation qu'un gérant peut apprendre comment le faire.

En guise de conclusion, mettez les participants en garde contre un usage abusif de l'expression "la formation n'y changera rien".

- 8) Reprenez la question de l'analyse des besoins en formation et le cas relaté au point 5 (Cours 2.6, feuille 2) où le directeur de la formation a décidé de faire une analyse des besoins de formation des gérants.
- 9) Rappelez les discussions précédentes aux participants à propos des techniques d'analyse des postes, des participants et des besoins en formation. Dites-leur d'imaginer que dans ce cas-ci nous avons déjà les descriptions des tâches et les listes complètes d'exigences de poste pour les gérants. Il reste à identifier les zones à problèmes et les besoins éventuels en formation du groupe cible.
- 10) Demandez aux participants ce que le directeur de la formation devrait faire pour déterminer les besoins en formation de ce groupe particulier de participants.

Divisez les participants en groupes de quatre à six membres. Donnez l'instruction aux groupes d'élire un président et de discuter la question pendant 15 minutes. Rapportez alors oralement les quatre ou cinq méthodes qu'ils vont recommander pour analyser les besoins en formation. Dites aux participants de prendre des notes car n'importe qui pourra être prié de faire le rapport oralement.

- 11) Après avoir rassemblé les groupes, vous utiliserez la méthode suivante pour le rapport:

Un membre d'un groupe décrit une méthode, la manière de la mettre en oeuvre, les pour et les contre. D'autres participants peuvent commenter et compléter la description. Il faudrait noter les mots clés au tableau. Un membre d'un autre groupe décrit alors une autre méthode, etc. jusqu'à ce que toutes les méthodes suggérées aient été décrites.

Il faudrait mentionner les points suivants lors des présentations/discussions:

Interviews

- Les gérants, les membres du comité de gestion et d'autres personnes qui comprennent les affaires des coopératives devraient être priés d'identifier les problèmes et de suggérer des remèdes.
- Les interviews prennent du temps. Il faut des interviewers habiles et pleins de tact.

Questionnaires

- Utilisez les mêmes personnes que pour les interviews.
- Les questionnaires sont un moyen rapide et bon marché de collecte d'information auprès de nombreuses personnes.
- Il est néanmoins difficile de préparer de bons questionnaires.

Etudes des membres

- Les membres peuvent raconter ce qui marche (et ce qui ne marche pas) bien dans la coopérative au cours d'interviews et en répondant à des questionnaires.

Observations

- Des responsables de la coopération, des consultants et des commissaires aux comptes peuvent identifier les points faibles de la gestion lorsqu'ils inspectent le travail dans les coopératives.

Etude des livres de la coopérative

- Les comptes, les rapports et les procès-verbaux

des réunions peuvent révéler des zones à problèmes.

- 12) Discutez quelle méthode présentée conviendrait le mieux dans ce cas. obtenez la réponse qu'il ne suffit pas d'utiliser une seule méthode; il est plus sûr d'en combiner plusieurs.
- 13) Faites remarquer qu'il n'est pas toujours possible de contacter chaque personne du groupe cible. Demandez aux participants comment ils dirigeraient une étude à l'échelle nationale qui prendrait en compte de centaines de participants.
 - Des questionnaires pourraient être utilisés pour l'ensemble du groupe cible et l'on pourrait mener les interviews avec des personnes sélectionnées du groupe. Il est important d'utiliser des questionnaires fiables qui ont été testés avant d'être distribués, et des méthodes statistiques adéquates pour l'analyse des résultats. Il faut également appliquer des techniques appropriées d'échantillonnage pour la sélection des personnes à interviewer. Il pourrait être sage d'utiliser les services de spécialistes (tels des statisticiens, des sociologues) lors de la conduite d'une telle étude.
- 14) Dites aux participants que des études ont montré que ce genre d'analyse de problème est souvent négligé ou exécuté au hasard, probablement pour des raisons de charge de travail ainsi que de manque de temps. Il peut arriver que des programmes d'études sont basés sur les opinions d'une seule personne sans aucune étude préalable. Soulignez que cette méthode est risquée et qu'il faudrait l'éviter.

Dites aux participants que la technique des "groupes nominaux" produira un résultat plus sérieux que n'importe quelle technique qui n'utilise que les opinions

d'une seule personne. C'est une technique qui est utilisée pour "nommer" les problèmes à résoudre et elle est basée sur les avis de plusieurs personnes, combinés en une seule décision collective. Expliquez comment cette technique pourrait être utilisée pour analyser les besoins en formation des gérants de coopératives:

a) Un groupe de personnes ayant une très bonne connaissance du travail d'un gérant, est invité à une réunion.

- Les agents de la coopération travaillant dans la région formeront un groupe utile. Les gérants des coopératives pourraient être invités à une autre réunion, etc.

b) Une question bien définie est présentée au groupe.

- Exemples de questions: "Qu'est-ce qui empêche un développement positif des coopératives dans votre région?" "Quels sont les problèmes majeurs auxquels sont actuellement confrontés les gérants des coopératives?"

c) Les membres des groupes établissent la liste de leurs réponses.

- Pendant cette étape, ils ne sont pas autorisés à se parler. Ils sont ainsi libres des influences du groupe qui pourraient les empêcher de présenter leurs idées.

d) Tous les points de la liste des membres du groupe sont présentés à l'ensemble du groupe.

- Il faudrait rassembler les listes et enregistrer tous les points suggérés au tableau. Ou bien les membres du groupe mentionneront un point à la fois qui sera noté au tableau, jusqu'à ce que tous aient été enregistrés. La discussion n'est toujours pas autorisée.

- e) La liste est éditée.
 - Ceci implique une discussion afin de clarifier les points, effacer les points qui font double emploi ou qui se recouvrent partiellement, et d'arranger la liste d'une façon logique. Même à ce stade, il ne devrait toujours pas y avoir de commentaires concernant l'importance des divers points.

- f) Les points sont classés par ordre de priorité.
 - Les membres des groupes sont priés de sélectionner et de classer individuellement les problèmes les plus critiques de la liste éditée. Ils pourraient par exemple sélectionner 5 points et donner une note de 5 au problème le plus critique, 4 au suivant, et ainsi de suite. Leurs classements sont alors transférés sur la liste principale et une liste finale par ordre de classement peut ainsi être calculée.

- g) Finalement, les membres des groupes donnent les détails des problèmes qu'ils ont identifiés, et ils donnent des exemples de leur expérience.
 - Ces commentaires et ces exemples pourront être utiles pour le travail à venir (élaborer les cours de formation), et devraient donc être enregistrés ou documentés.

- 15) Organisez un exercice pour donner l'occasion aux participants de se familiariser avec la technique des "groupes nominaux".

Utilisez l'exercice pour identifier les besoins en formation d'un groupe cible coopératif bien connu des participants. Si cela n'est pas possible, appliquez l'exercice à la situation même des participants, et posez-leur la question "Qu'est-ce qui vous empêche

d'atteindre les meilleurs résultats dans vos activités de formation?" Suivez le schéma ci-dessus lorsque vous dirigerez l'exercice. (La technique des "groupes nominaux" peut s'utiliser dans d'autres situations de collecte de données et pas seulement lors de l'estimation des besoins en formation).

- 16) Avant de conclure le cours, assurez-vous que tous les participants aient noté les étapes de la technique des "groupes nominaux" telle qu'elle est présentée sous le point 14 (Cours 2.6, feuille 4) ainsi que dans l'exercice.

COURS 2.7

PRESENTATION DU PROGRAMME

Objectif : Permettre aux participants de choisir les formes qui conviennent le mieux pour présenter le programme de formation à tous les intéressés.

Durée : 1/2 à 1 heure.

Matériel : Exemples de programmes de formation, prospectus et autres documents similaires de centres de formation.

Guide du cours :

- 1) Faites référence à l'"approche systématique"; rappelez aux participants que le résultat tangible des quatre premières étapes est d'habitude un avant-projet de programme de formation.

Soulignez que le programme forme la clef de voûte du système de formation. Le directeur de la formation planifiera toutes les activités en se basant sur le document, les formateurs l'utiliseront comme manuel et la réputation de l'institut de formation peut dépendre en grande partie de son programme d'études.

- 2) Laissez les participants jeter un coup d'oeil sur une sélection de documents contenant la description de programmes variés offerts par plusieurs instituts de formation. Demandez-leur de noter les différences de formats. Certains contiennent de très brèves descriptions des programmes - ou rien qu'une simple liste des sujets et des thèmes inclus dans l'emploi du temps. D'autres peuvent contenir des informations détaillées concernant par exemple les thèmes, les heures d'enseignement, les objectifs la description

du contenu, les méthodes de formation.

- 3) Soulignez que les directeurs de la formation paraissent avoir des idées différentes concernant la présentation des programmes. Dites aux participants que l'objectif de ce cours est de discuter la manière de présenter un programme (et d'autres informations concernant la formation) pour servir au mieux le besoin d'information des participants, des formateurs et de toute autre personne concernée.
- 4) Demandez aux participants comment ils aimeraient structurer ce cours. obtenez la suggestion que les sujets suivants soient discutés, et dans cet ordre:
 - a) Qui a besoin d'être informé?
 - b) Pourquoi ces personnes ont-elles besoin de cette information?
 - c) De quelle information ces groupes ont-ils besoin?
 - d) Comment faudrait-il présenter cette information?
- 5) Menez une discussion afin d'arriver à un accord concernant les questions ci-dessus. Ecrivez des mots-clés au tableau pendant la discussion, et construisez un tableau comme il est suggéré à la page suivante et illustré ci-dessous.
- 6) Discutez les différences entre les documents internes utilisés dans les institutions de formation (comme la définition des objectifs) et l'information "à usage externe" (tels les prospectus), en ce qui concerne la présentation:

La première information est technique comme un projet, alors que la dernière est du matériel publicitaire pour "vendre" les programmes du centre. Les descriptions détaillées, techniques et ennuyeuses des objectifs ne conviennent pas pour un prospectus dans

lequel les programmes devraient être décrits de manière beaucoup plus brève et simplifiée.

QUI a besoin d'information?	POURQUOI est-elle nécessaire	QUELLE information?	COMMENT la présenter?
Candidats, participants	Pour planifier une carrière. Pour poser sa candidature. Comme référence durant les études.	Conditions d'admission. Buts/contenus des programmes. Durée, dates, lieu. Coûts.	Dans un prospectus détaillé.
Gérants de coopératives	Pour planifier le DRH* dans leurs coopératives;	"	"
Formateurs	Exécuter la formation comme prévu.	Programmes avec objectifs/contenu de chaque thème.	Dans un document détaillé de programmes d'études.
Autorités concernées	Pour évaluer et contrôler les activités.	Toute.	Prospectus, programmes d'études. Rapports réguliers. Projets.
Le grand public	Pour diverses raisons.	Selon la demande.	Brochure avec info générale sur le centre, etc. Ou selon la demande.

* DRH= Développement des ressources humaines.

- 7) Distribuez une liste d'objectifs et d'autres données fondamentales aux participants concernant un programme de formation particulier. Choisissez si possible le programme de leur institution, ou copiez le programme d'un sujet contenu dans le "Guide pour l'élaboration d'un programme de formation" MATCOM, p.ex.: "Commercialisation des produits agricoles".

Demandez aux participants de réécrire le texte afin qu'il convienne pour un prospectus. Ils devraient préparer une présentation complète du programme même, y compris toute information qu'ils considèrent nécessaire pour le participant éventuel.

Demandez aux participants de faire ceci chez eux, et définissez une date limite pour remettre les manuscrits.

- 8) Après réception, parcourez tous les manuscrits et donnez des commentaires par écrit.

Faites dactylographier les meilleurs manuscrits. Utilisez des mises en page bien agencées (mais différentes) pour les manuscrits sélectionnés.

Prenez le temps lors d'une autre journée du programme pour compléter ce cours - comme dans les grandes lignes esquissées au point 9.

- 9) Rendez les manuscrits aux participants et distribuez les copies dactylographiées.

Rappelez le tableau produit au point 5 (Cours 2.7, feuille 2) et passez la liste des informations requises par les candidats/participants en revue.

Demandez aux participants de parcourir les exemples sélectionnés, et demandez-leur d'en évaluer le contenu, la mise en page et le langage, en tenant compte des points suivants:

- Contiennent-ils toute l'information nécessaire?
- Y a-t-il des informations superflues?
- Le but du cours est-il expliqué clairement?
- Le programme est-il décrit d'une façon positive, attrayante et néanmoins factuelle?
- Le langage est-il adapté au niveau du groupe cible?
- La mise en page est-elle bien agencée?

- 10) Faites voter les participants pour choisir le meilleur manuscrit au niveau:

- du contenu,
- du langage,

- de la mise en page.

- 11) Concluez en demandant à un participant de récapituler les raisons pour lesquelles nous devrions faire attention aux "petits détails" que nous venons de discuter, tels le choix des mots et la mise en page de l'information.

Une bonne réponse devrait faire référence à la confiance et à la qualité. Le fait d'être capable de créer la confiance dans notre institut de formation dépend de la qualité de notre travail; nous ne pouvons produire un rendement de qualité sans soigner la qualité dans les détails.

méthodologie de base

- Cours 3.1 Les méthodes
- Cours 3.2 Donner un cours
- Cours 3.3 Principes de base de l'apprentissage
- Cours 3.4 Motivation et découpage en séquences
- Cours 3.5 Utiliser questions et discussions
- Cours 3.6 Créer des variations
- Cours 3.7 Supports visuels
- Cours 3.8 Le rétroprojecteur
- Cours 3.9 Attribution des cours

COURS 3.1

LES METHODES

Objectif : Permettre aux participants de décrire les méthodes les plus couramment utilisées en formation à la gestion.

Durée : Une heure.

Matériel : Document à distribuer: "Petit guide pour les méthodes d'enseignement et de formation".

Guide du cours :

- 1) Faites référence au diagramme de l'"approche systématique", signalez que nous avons atteint l'échelon où il y a un transfert de responsabilité de l'équipe de développement des programmes au formateur individuel. Si les étapes préparatoires ont été correctement accomplies, cela dépendra maintenant du travail en classe, si les objectifs seront atteints ou pas, et d'habitude il est du seul ressort du formateur d'élaborer les cours de formation.
- 2) Dites aux participants que beaucoup de formateurs trouvent cette tâche-ci la plus stimulante de leur travail. Qu'ils considèrent chaque cours de formation comme un produit de leur créativité et de leurs compétences, et ils investissent toujours beaucoup plus de temps dans le processus de conception et de planification que dans la réalisation effective du cours. Comme dans tout travail de création, il est impossible d'apprendre comment modeler un bon produit dans un manuel, mais il existe une littérature abondante sur les techniques et les méthodes qui constituent les instruments de l'élaboration de cours. Plus nous con-

naissons ces matières et plus grandes seront nos chances d'élaborer de bons cours de formation.

- 3) Faites remarquer que la méthode de formation la plus courante est l'exposé (la conférence). Pour certains formateurs c'est la seule méthode, alors que d'autres "mélangent" les exposés avec d'autres méthodes comme les exercices.

Demandez aux participants d'estimer le pourcentage du temps en salle de classe consacré aux exposés par les enseignants de diverses matières. Notez leurs suggestions au tableau à craie, les chiffres suivants peuvent être typiques:

Sujet	Exposés	Autres méthodes
Comptabilité	30 %	70 %
Gestion	70 %	30 %
Législation coopérative	90 %	10 %

- 4) Les participants décrivent leurs propres habitudes en salle de classe; chacun devrait dire:

- la partie de la durée totale consacrée à d'autres méthodes que l'exposé;
- quelles autres méthodes ils ont essayées, à part les exposés, et donner quelques exemples.

Ecrivez toutes les méthodes mentionnées au tableau à craie. Demandez également quelles méthodes de formation ils connaissent sans pour autant les avoir utilisées personnellement. La discussion devrait aboutir à la liste suivante au tableau:

- Conférence/Cours magistral
- Démonstration
- Devoir de lecture
- Discussion de groupe

- Jeu d'entreprise
- Formation en cours d'emploi
- Jeu de rôles
- Etude de cas
- Visite d'étude
- Projet d'application
- Méthode de la corbeille à courrier
- Exercice

- 5) Donnez de petits exemples si c'est nécessaire, et assurez-vous que tous les participants connaissent les caractéristiques générales de ces méthodes. N'entrez pas dans les détails à ce stade.
- 6) Demandez aux participants d'étudier la liste au tableau et de suggérer comment les méthodes pourraient être classées et divisées en groupes. Il y a plusieurs possibilités, obtenez les suivantes:
- I. Celles où les participants écoutent passivement comme des spectateurs, une conférence ou une démonstration.
 - II. Celles où ils contribuent et participent activement comme dans l'entretien, la discussion, le jeu de rôle, l'exercice, l'étude de cas, la méthode de la corbeille, le jeu d'entreprise.
 - III. Celles où ils apprennent en faisant, comme lors de la formation en cours d'emploi et le projet d'application.
- 7) Le matériel audio-visuel ou les média peuvent également être ajoutés à la liste des méthodes. Expliquez qu'une série de diapositives par exemple, n'est qu'un support de formation, non pas une méthode de formation. La télévision (vidéo) n'est qu'un "canal" utilisé pour transmettre p.ex. des conférences et des démonstrations.

Soulignez le fait que les méthodes sont souvent utili-

sées de manière combinée. Une étude de cas par exemple, est souvent traitée lors d'une discussion de groupe, et la méthode de la corbeille peut être appelée exercice. Faites remarquer que la terminologie est d'importance secondaire, il est plus important de savoir comment utiliser les diverses méthodes.

- 8) C'est pourquoi nous consacrerons un temps considérable aux démonstrations et aux exercices sur des méthodes de formation sélectionnées. Passez en revue l'emploi du temps et informez les participants du contenu des cours à venir.
- 9) Distribuez le document: "Petit guide pour les méthodes d'enseignement et de formation". Demandez aux participants d'étudier la première colonne comme devoir - afin de revoir le contenu de ce cours. Le lendemain, vous vérifierez pour voir si quelqu'un a besoin de plus amples explications.

PETIT GUIDE POUR LES METHODES D'ENSEIGNEMENT ET DE FORMATION

<u>CE QUE C'EST</u>	<u>CE QU'ELLE REALISERA</u>	<u>POINTS A SURVEILLER</u>
<p><u>Conférence</u></p> <p>Un exposé sans (grande) participation sous forme de questions ou de discussion de la part des participants.</p>	<p>Convient aux grandes audiences où la participation est impossible vu le nombre. L'information à faire passer peut être définie à l'avance, jusqu'au mot près. Le minutage peut être réglé avec précision.</p>	<p>Le manque de participation de la part de l'auditoire signifie qu'il faut que la conférence soit entièrement comprise et assimilée, du début à la fin, pour ne pas perdre le sens.</p>
<p><u>Leçon</u></p> <p>Un exposé incorporant une variété de techniques et permettant la participation, qui peut être sous forme de questions aux/des participants ou de brèves périodes de discussion durant le cours.</p>	<p>Convient pour communiquer des informations à des groupes de pas plus de vingt participants. Le fait de participer avive l'intérêt et aide à apprendre.</p>	<p>L'on a l'occasion de participer mais tous ne le souhaitent peut-être pas. La communication sera entièrement à sens unique et le cours sera un peu différent d'une conférence.</p>
<p><u>Discussion de groupe</u></p> <p>Les connaissances, idées et opinions sur un certain sujet sont échangés librement parmi les petits groupes de participants. Les groupes présentent ensuite leurs "rapports" et une discussion finale a lieu en séance plénière.</p>	<p>Convient lorsque l'application de l'information est affaire d'opinion. Egalement lorsqu'il faut provoquer ou modifier des attitudes. Les participants modifieront plus facilement une attitude après une discussion qu'après une conférence.</p>	<p>Les participants peuvent s'éloigner du sujet ou ne pas en discuter utilement. Ils peuvent se retrancher derrière leurs attitudes des plutôt que d'être prêts à les modifier.</p>

CE QUE C'EST	CE QU'ELLE REALISERA	POINTS A SURVEILLER
<p><u>Jeu de rôle</u></p> <p>Il est demandé aux participants de jouer le rôle qu'ils auront à jouer dans leur emploi. Utilisé surtout pour pratiquer les situations de face à face (quand les personnes se trouvent réunies en situation de travail).</p>	<p>Convient lorsque le sujet se présente comme situation presque réelle de formation. Les participants peuvent s'exercer et recevoir conseils et critiques de leurs collègues dans un milieu "protégé", ce qui donne confiance et offre des lignes directrices.</p>	<p>Il se peut que les participants soient embarrassés et que leur confiance en eux soit sapée plutôt que renforcée. Le jeu de rôle peut aussi être pris à la rigolade.</p>
<p><u>Etude de cas</u></p> <p>Histoire d'un événement ou d'un ensemble de circonstances, avec les détails appropriés à étudier par les participants. Il y a deux grandes catégories d'études de cas:</p> <ol style="list-style-type: none"> Celles où les participants diagnostiquent les causes d'un problème. Celles où les participants cherchent à résoudre un problème. 	<p>Convient lorsqu'il y a intérêt à porter un regard objectif sur le problème ou les circonstances, libre des contraintes de l'événement. Fournit des occasions d'échanges d'idées et de considération de solutions possibles aux problèmes auxquels les participants seront confrontés dans leur travail.</p>	<p>Les participants peuvent avoir une mauvaise impression de la situation de travail. Il se peut qu'ils ne se rendent pas compte que les décisions prises dans une situation pédagogique sont différentes de celles qui doivent être prises sur-le-champ dans une situation bien réelle.</p>
<p><u>Exercice</u></p> <p>Il est demandé aux participants d'entreprendre une tâche particulière qui mène à un résultat requis en suivant les lignes définies par le formateur. C'est, d'habitude, un exercice ou un test de connaissance que l'on communique avant l'exercice.</p>	<p>Convient pour toute situation où les participants doivent faire des applications en suivant un certain modèle pour atteindre un objectif requis. Les participants sont "seuls" dans une certaine mesure. C'est une forme d'apprentissage très active. Souvent l'on utilise les exercices plutôt que les tests afin de trouver le degré d'assimilation du participant. Cette méthode offre de nombreuses possibilités au formateur imaginaire.</p>	<p>L'exercice doit être réaliste et les résultats escomptés doivent pouvoir être raisonnablement atteints par tous les participants, sinon ils perdront confiance et seront frustrés.</p>

CE QUE C'EST	CE QU'ELLE REALISERA	POINTS A SURVEILLER
<p><u>Projet d'application</u></p> <p>Semblable à un exercice mais le participant a plus l'occasion de faire preuve d'initiative et d'idées créatives. La tâche particulière est stipulée par le formateur mais c'est aux participants à définir les lignes à suivre pour atteindre l'objectif.</p> <p>Comme pour les exercices, les projets peuvent être conçus pour des individus ou pour des groupes.</p>	<p>Convient lorsque l'initiative et la créativité ont besoin d'être stimulées ou testées.</p> <p>Les projets fournissent un feedback sur une série de qualités personnelles des participants, sur l'étendue de leurs connaissances et leur attitude face à l'emploi.</p> <p>Comme pour les exercices, les projets peuvent remplacer les tests formels.</p> <p>Ici aussi, il existe une grande marge de manœuvre pour le formateur imaginatif.</p>	<p>Il est essentiel que le projet soit entrepris avec intérêt et coopération totale du participant. Il faut aussi qu'il ait un rapport direct avec ses besoins.</p> <p>Si le participant échoue, ou croit qu'il a raté le projet, il y aura un sérieux manque de confiance de sa part et éventuellement de l'hostilité envers le formateur.</p> <p>Les participants sont souvent hyper sensibles aux critiques de leur projet.</p>
<p><u>Exercice de la corbeille à courrier</u></p> <p>Les participants reçoivent une série de dossiers, de lettres et de documents comparables à ceux dont ils auront à s'occuper sur leur lieu de travail (c.à.d. le contenu typique de la corbeille "Entrées" d'un gérant.</p> <p>Les participants prennent les actions utiles pour chaque document. Ils marquent ou comparent les résultats.</p>	<p>Convient pour fournir aux gérants une bonne compréhension des problèmes réels et de leur solution.</p> <p>La simulation de la situation réelle favorise le transfert de l'apprentissage de la formation à la situation du travail.</p> <p>Une bonne manière d'obtenir un feedback sur les progrès du participant.</p> <p>Utile aussi pour développer des attitudes envers le travail, p.ex. la priorité dans les réclamations des clients.</p>	<p>Il est important que les contenus des corbeilles "Entrées" soient réalistes et typiques.</p> <p>La cotation ou la comparaison des résultats doit être faite de manière à ne pas miner la confiance des participants plus faibles.</p>

CE QUE C'EST	CE QU'ELLE REALISERA	POINTS A SURVEILLER
<p><u>Jeu d'entreprise</u></p> <p>Les participants travaillent en groupes, doivent "gérer" une affaire que l'on simule en leur fournissant l'information concernant la situation financière, les produits, les marchés, etc., ainsi que des informations courantes pour lesquelles il faut prendre des mesures. Les résultats probables de leurs décisions sont calculés par un arbitre et donnés en retour aux groupes. A la fin l'on peut annoncer un vainqueur (en termes de rentabilité).</p>	<p>Suivant pour fournir de la pratique aux gérants-participants le traitement des problèmes de gestion.</p> <p>La simulation de la situation réelle favorise non seulement le transfert de l'apprentissage mais elle est également nécessaire car un gérant-participant qui ne ferait qu'appliquer ses connaissances théoriques à la situation de travail pourrait causer des problèmes majeurs.</p> <p>Bonne façon aussi d'évaluer le potentiel et les performances des participants.</p> <p>Cela aide considérablement à développer plusieurs aspects du rôle d'un gérant.</p>	<p>La difficulté principale est d'estimer les résultats probables des décisions prises.</p> <p>Les participants peuvent, rejeter l'ensemble de l'apprentissage s'ils sentent que l'estimation du résultat probable de leurs décisions est irréaliste.</p> <p>Le risque existe également que les participants ne prennent pas la situation pédagogique au sérieux.</p>

COURS 3.2

DONNER UN COURS *

Objectif : Permettre aux participants d'établir la liste des caractéristiques d'un cours efficace.

Durée : 2 heures.

Matériel : Deux "formulaires d'évaluation d'un exposé de deux minutes" (extrait du manuel BIT/MATCOM: "Gestion du personnel"; Cours 9.1, Feuille 2).

Guide du cours :

- 1) Faites référence à l'entretien du cours précédent concernant les habitudes des participants en salle de classe. Il a probablement révélé qu'ils sont très habitués à la méthode des cours-conférences (cours magistraux). Demandez-leur maintenant de décrire leur fonctionnement:
 - Est-ce que vous rédigez un manuscrit complet pour le cours, ou rien que les grandes lignes, ou quelques mots-clés?
 - Est-ce que vous répétez le cours?
 - De quelles autres façons vous préparez-vous?
 - Comment contrôlez-vous le minutage de vos cours?
 - Comment donnez-vous cours? (avec ou sans manuscrit, assis ou debout).
 - Parlez-vous d'une manière formelle ou décontractée?
 - Comment commencez-vous un cours, et comment le terminez-vous?

* Nous utilisons le terme "cours" pour signifier une conférence ou un cours magistral.

- Comment présentez-vous les sujets compliqués?
- Comment remarquez-vous si votre auditoire vous suit?
- Décrivez vos trucs et vos pratiques spéciales lorsque vous donnez un cours.
- Combien de temps durent vos cours? Y a-t-il des interruptions?
- Qu'est-ce qui est, pour vous, l'aspect le plus difficile d'un cours?
- Qu'est-ce que vos participants pensent de vos cours?

- 2) Faites référence à la dernière question ci-dessus. Demandez aux participants s'il leur est arrivé d'avoir une évaluation détaillée de leurs cours, à part les évaluations classiques et les commentaires polis de participants intéressés. Savent-ils par exemple, s'ils parlent assez fort et pas trop vite lorsqu'ils enseignent? Soulignez que le seul moyen de s'améliorer est de chercher à savoir ce genre de choses-et de pratiquer, et que nous allons tout de suite faire quelques exercices dans ce but.
- 3) Demandez six volontaires pour donner une causerie de deux minutes au reste du groupe. Chacun parlera d'un des principes coopératifs.
- 4) Distribuez des formulaires d'évaluation de cours aux autres participants et demandez-leur d'en remplir un après chaque présentation. Ne montrez pas le formulaire d'évaluation aux orateurs.
- 5) Demandez à chaque volontaire de donner sa causerie, ne lui permettez pas de dépasser la limite des deux minutes. Ramassez les formulaires d'évaluation après chaque causerie.

- 6) Lorsque tous les volontaires ont terminé leur causerie, donnez-leur des formulaires d'évaluation vierges. Discutez l'importance de chaque critère sur la liste et demandez aux orateurs de commenter les manières dont ils auraient pu améliorer leur causerie. Demandez aux participants de donner des exemples de bonnes et de mauvaises performances des orateurs, afin de démontrer l'importance de chaque critère. Soulignez qu'un orateur peut certainement améliorer ses cours s'il est conscient de ces critères.
- 7) Demandez encore un volontaire pour donner une causerie de deux minutes sur les principes coopératifs. Soulignez l'avantage de pouvoir s'inspirer des informations de l'orateur précédent, mais le désavantage de connaître les critères d'évaluation. Si l'orateur y pense trop, la spontanéité de sa causerie pourrait en pâtir.
- 8) Après la dernière causerie de deux minutes, demandez à l'orateur de remplir un formulaire d'auto-évaluation et ramassez les formulaires complétés.
- 9) Remettez les formulaires d'évaluation complétés aux orateurs et donnez-leur quelques minutes pour les lire.
- 10) Expliquez que nous continuerons à utiliser ce formulaire tout au long de l'atelier lors de la pratique des conférences, et que nous pouvons également donner de plus amples commentaires oralement aux participants qui le souhaitent.
- 11) Reprenez les questions du point 1, page 1. La petite introduction peut avoir démontré que les participants ont beaucoup d'idées utiles concernant les cours magistraux. Suggérez un travail de groupe pour établir la liste des "points à se rappeler pour les cours",

pour que tous puissent partager les idées et les expériences.

Divisez la classe en deux groupes. Donnez les instructions à un groupe d'établir une liste des points dont il faut se rappeler lors de la planification d'un cours; l'autre groupe devrait faire de même pour la réalisation du cours. Accentuez le fait qu'ils ne devraient s'occuper que de la méthode d'un cours magistral, pas d'une causerie ou d'une discussion. Il faudrait écrire les listes sur de grandes feuilles de papier et les afficher ensuite dans la salle de classe.

Nommez un président pour chaque groupe. Avertissez les membres des groupes qu'ils devraient tous prendre des notes pendant les discussions, et être prêts à présenter et à expliquer les suggestions du groupe.

- 12) Rassemblez les groupes après environ 30 minutes. Choisissez un porte-parole pour chaque groupe ou demandez aux membres des groupes d'en sélectionner un.
- 13) Invitez le porte-parole du groupe qui a préparé la liste de contrôle sur la planification des cours, de faire la première présentation.
- 14) Invitez le porte-parole du second groupe et suivez la même procédure.
- 15) Invitez tous les participants à une discussion pour donner leurs commentaires concernant les listes. Donnez plus de détails sur les points qui ne sont pas clairs, donnez des exemples supplémentaires et assurez-vous que tout le monde comprenne bien. En même temps, vous allez "éditer" la liste pour avoir les points dans un ordre logique, et combinés en une liste conjointe.

N'utilisez la liste suivante que pour comparer et vous assurer qu'aucun point important n'a été omis. Si un point a été oublié, obtenez-le par des questions.

Liste de contrôle des cours

Préparations:

- Apprenez à connaître votre public.
- Maîtrisez votre sujet.
- Connaissez l'objectif de votre cours.
- Décidez des séquences.
- Préparez une inauguration intéressante.
- Rédigez un brouillon ou notez les mots-clés.
- Identifiez les passages difficiles, préparez des explications.
- Utilisez des exemples orientés sur l'emploi.
- Préparez un résumé et des conclusions finales.
- Répétez.
- Calculez le temps des diverses parties de votre conférence.
- Planifiez des moments de pause.
- Planifiez l'utilisation des tableaux (à craie, à feuilles).
- Planifiez l'utilisation d'autres équipements.
- Préparez le matériel nécessaire.

Dans la salle de cours

- Arrivez à l'heure, contrôlez les équipements.
- Commencez à l'heure.
- Ne lisez pas de manuscrit, parlez librement.
- Utilisez le langage de tous les jours.

- Parlez haut et clair, sans crier.
- Faites attention à votre comportement tout en restant vous-même.
- Regardez votre public.
- Essayez de varier votre prestation.
- Ecrivez clairement au tableau.
- Souvenez-vous de faire des interruptions.

16) Faites remarquer que la liste préparée par les groupes constitue un ensemble de règles de base, *non* seulement pour des cours magistraux, mais également pour les performances d'un formateur. Informez les participants que nous retrouverons souvent des éléments de cette liste au cours de l'atelier.

17) Arrangez-vous pour que la liste formulée au cours de cette discussion soit dactylographiée et multipliée. Chaque participant devrait en avoir une copie au plus vite.

Evaluation du conférencier

Conférencier: _____

Donnez des points au conférencier d'après votre degré d'accord, ou de désaccord, avec les énoncés suivants:

- 4 points = je suis tout à fait d'accord
- 3 points = je suis plutôt d'accord
- 2 points = je ne suis plutôt pas d'accord
- 1 point = je ne suis pas du tout d'accord

1. Le conférencier a attiré mon attention dès le début. _____
2. J'entendais clairement tout ce qu'il/elle disait. _____
3. Son langage était facile à comprendre. _____
4. Sa voix était agréable et pas monotone. _____
5. Les mouvements de son corps contribuaient à son exposé. _____
6. Il/elle paraissait enthousiaste. _____
7. Il/elle utilisait discrètement ses notes. _____
8. L'utilisation du tableau contribuait à son exposé. _____
9. L'utilisation d'autres supports visuels contribuaient à son exposé. _____
10. Le but du cours était clair. _____
11. Le cours était bien structuré. _____
12. Je sens que j'ai appris quelque chose de ce cours. _____
13. Le minutage du cours était parfait. _____
14. Une conclusion claire a terminé le cours. _____

Evaluation du conférencier

Conférencier: _____

Donnez des points au conférencier d'après votre degré d'accord, ou de désaccord, avec les énoncés suivants:

- 4 points = je suis tout à fait d'accord
- 3 points = je suis plutôt d'accord
- 2 points = je ne suis plutôt pas d'accord
- 1 point = je ne suis pas du tout d'accord

1. Le conférencier a attiré mon attention dès le début. _____
2. J'entendais clairement tout ce qu'il/elle disait. _____
3. Son langage était facile à comprendre. _____
4. Sa voix était agréable et pas monotone. _____
5. Les mouvements de son corps contribuaient à son exposé. _____
6. Il/elle paraissait enthousiaste. _____
7. Il/elle utilisait discrètement ses notes. _____
8. L'utilisation du tableau contribuait à son exposé. _____
9. L'utilisation d'autres supports visuels contribuaient à son exposé. _____
10. Le but du cours était clair. _____
11. Le cours était bien structuré. _____
12. Je sens que j'ai appris quelque chose de ce cours. _____
13. Le minutage du cours était parfait. _____
14. Une conclusion claire a terminé le cours. _____

Evaluation - Conduite des discussions

Dirigeant de la discussion: _____

15. L'introduction était intéressante et stimulante pour une discussion du thème. _____
16. La question dont il fallait discuter était définie avec concision. _____
17. Le dirigeant de la discussion a créé une atmosphère détendue pour la discussion. _____
18. Il est parvenu à atteindre une participation générale. _____
19. Ses questions directes étaient distribuées de façon égale parmi les participants. _____
20. Ses questions stimulaient la discussion. _____
21. Il ne se faisait pas passer pour un expert. _____
22. Il ne décourageait jamais les participants. _____
23. Il ne s'écartait pas du thème. _____
24. Il faisait des résumés intermédiaires pertinents. _____
25. Il a fait un bon résumé final. _____

Evaluation - Conduite des discussions

Dirigeant de la discussion: _____

15. L'introduction était intéressante et stimulante pour une discussion du thème. _____
16. La question dont il fallait discuter était définie avec concision. _____
17. Le dirigeant de la discussion a créé une atmosphère détendue pour la discussion. _____
18. Il est parvenu à atteindre une participation générale. _____
19. Ses questions directes étaient distribuées de façon égale parmi les participants. _____
20. Ses questions stimulaient la discussion. _____
21. Il ne se faisait pas passer pour un expert. _____
22. Il ne décourageait jamais les participants. _____
23. Il ne s'écartait pas du thème. _____
24. Il faisait des résumés intermédiaires pertinents. _____
25. Il a fait un bon résumé final. _____

COURS 3.3

PRINCIPES DE BASE DE L'APPRENTISSAGE

Objectif : Permettre aux participants de souligner les limites de la méthode des cours magistraux (conférences), et d'expliquer les principes de base de l'apprentissage.

Durée : 1 1/2 à 2 heures.

Matériel : Document à distribuer: "La vérité à propos des cours magistraux".

Guide du cours :

- 1) Dites aux participants que le but de ce cours est d'étudier la méthode des cours magistraux d'un peu plus près, et de découvrir quelques "mystères de l'apprentissage".

Distribuez le document. Donnez jusqu'à dix minutes aux participants pour le parcourir et écrire leurs commentaires.

- 2) Menez une discussion sur la base du document en suivant les grandes lignes exposées ci-dessous. Au cours de la discussion, il sera fait mention des principes d'apprentissage suivants:

- Structuration/découpage en séquences.
- Motivation.
- Transfert.
- Approche individuelle.
- Information en retour (feedback).
- Implication active.
- Répétition.

- 3) Commencez par demander aux participants ce qu'ils préfèrent dans les cours magistraux.

Ils peuvent éventuellement se référer à l'article E du document et suggérer justement que le formateur maîtrise tout lorsqu'il utilise la méthode des cours magistraux: le contenu, les séquences, la présentation et le minutage peuvent se planifier avec précision, et le risque qu'il "se passe quelque chose" est minime.

Discutez des raisons pour lesquelles ce facteur est important. Insistez sur l'évidence qu'il est plus facile de comprendre et de retenir ce qui est présenté dans un ordre logique (une séquence). Expliquez que ceci est un des "principes d'apprentissage" élémentaires.

Ecrivez le titre "Principes d'apprentissage" et le premier point "Structuration/découpage en séquences" au tableau.

- 4) Utilisez le thème "Procédures de réunion" comme exemple, et obtenez par des questions les aspects suivants d découpage en séquences du contenu des sujets:

- Il est assez aisé d'obtenir un bon découpage en séquences d'une conférence, d'une démonstration ou d'un texte d'instructions sur les procédures de réunion.
- Le découpage en séquences ne peut être totalement contrôlé lorsque les participants sont impliqués de manière plus active, comme lors des études de cas ou des jeux de rôles (p.ex. s'ils "jouent" des réunions pour s'exercer à cette pratique).
- Une séquence logique n'est pas nécessairement la meilleure chose dans une situation de formation (il est par exemple normal d'étudier d'abord ce que les statuts mentionnent à propos des réunions

du comité, mais ceci n'est pas un début de cours de formation très exaltant).

Dites aux participants que le "découpage en séquences" sera discuté lors d'un cours ultérieur.

- 5) Rappelez aux participants la tâche et la responsabilité principale du formateur: non pas enseigner, mais veiller à ce que les participants apprennent. Il doit élaborer ses cours de manière à ce que l'apprentissage ait lieu; c'est pourquoi il doit connaître les principes qui rendent cet apprentissage possible. Référez-vous encore au document distribué, et demandez d'autres façons d'aider les participants à apprendre et à mémoriser.

- 6) Si les participants mentionnent le point F "Pour écouter et apprendre il faut être intéressé", ou le point L "Un formateur devrait énoncer l'objectif de son cours" du document distribué, ajoutez le mot "motivation" à la liste au tableau et discutez du sens et des conséquences de ce principe:
 - Des recherches ont démontré qu'il faut être intéressé et motivé pour apprendre. Les adultes surtout auront des problèmes d'apprentissage s'ils ne discernent pas le besoin et le but de l'apprentissage.
 - Les raisons de l'apprentissage varient évidemment. Les jeunes veulent passer des examens et trouver un emploi, les personnes plus âgées veulent augmenter leurs connaissances afin de mieux faire leur travail.
 - Les formateurs peuvent créer l'intérêt pour un sujet ou un cours, p.ex. en expliquant les objectifs et le but de chaque activité de formation ou en introduisant un cours magistral de manière intéressante.

Dites aux participants que nous reviendrons au problème de la motivation et de la manière d'intéresser les participants à notre formation.

- 7) Faites référence au problème mentionné ci-dessus concernant les motivations de l'apprentissage chez les adultes, et au point D "Des exemples de la vie courante retiennent l'attention de l'auditoire" du document distribué. Insistez sur l'importance d'une formation axée sur l'emploi. La plupart des adultes s'inscrivent dans un programme de formation parce qu'ils veulent apprendre quelque chose d'utile qu'ils peuvent "transférer" à leur emploi. S'ils ne voient aucune possibilité d'appliquer ce qu'ils ont appris, ils peuvent considérer la formation comme une perte de temps. Si cela arrive, ils n'auront plus aucun intérêt à apprendre.

Ajoutez le mot "transfert" à la liste des principes d'apprentissage.

- 8) Discutez pour savoir si les participants sont capables de transférer ce qu'ils ont appris à leur emploi dans les coopératives.

- Cela dépend du contenu et des talents du formateur. Un cours magistral sur les "procédures de comptabilité" aurait peu de sens, mais une démonstration et des exercices aideraient les participants à transférer les connaissances à leurs emplois. Une conférence sur "la direction coopérative" peut avoir un certain effet sur le travail des participants, mais très peu de formateurs sont capables de fasciner, convaincre et influencer de manière à provoquer un changement d'attitude (point B). Un exercice de résolution de problème ou une étude de cas serait beaucoup plus proche de la réalité qu'une conférence, et donc plus aisé à transférer.

- En général, la conférence n'est pas un médium qui convient bien à une formation axée sur l'emploi. Plus la situation de formation et son contenu "collent" à la réalité de l'emploi, plus grandes seront les chances de "transfert".

- 9) Demandez aux participants de penser aux enseignants qu'ils ont eu lorsqu'ils étaient à l'école. Demandez à certains de raconter quelques bons souvenirs de certains enseignants (ou de leçons), et essayez d'identifier pourquoi ils s'en souviennent encore.

Ils peuvent mentionner trois aspects:

- a) l'enseignant les considérait avec attention, comme des individus;
- b) il/elle reconnaissait ce qu'ils avaient accompli;
- c) les élèves participaient de façon active, ils faisaient plus qu'écouter.

- 10) Expliquez l'importance d'une "approche individuelle". Soulignez le fait que même dans une classe homogène, il y a des différences: certains participants auront besoin de plus de temps et d'explications que d'autres pour apprécier le message. Le problème d'un conférencier est reflété au point M du document "Le conférencier ne saura jamais si son message est compris par tous, par quelques uns ou par personne". Il parle à "un auditoire", pas à des participants individuels, et il n'y a pas de temps prévu pour l'instruction individuelle.

Les participants peuvent suggérer qu'un conférencier peut poser des questions pour savoir si son auditoire le suit. Discutez de la valeur d'une question générale telle que "Est-ce que vous comprenez?". La réponse à cette question est le plus souvent le silence. Qu'est-ce que cela indique?

Faites remarquer que la méthode de l'entretien (cours magistral avec questions et courtes discussions) constitue un pas de plus vers l'approche individuelle. Faites remarquer que vous êtes tout juste en train d'utiliser la méthode de l'entretien. Lorsque vous remarquez que quelque chose n'est pas clair, vous donnerez plus d'explications et d'exemples afin que tout le monde comprenne. Faites remarquer que votre problème est de créer un tel climat dans la salle de classe, que tous se sentent libre de parler et ne se sentent pas gênés de "poser des questions" apparemment simples.

Dites aux participants que nous reviendrons à la technique de l'utilisation de questions lors d'un cours ultérieur.

11) Expliquez le sens d'"information en retour" (feedback) dans un contexte pédagogique en prenant votre situation présente comme exemple:

- Vous essayez de donner une partie "active" du cours aux participants. Lorsqu'ils posent une question ou donnent une réponse, vous réagirez de l'une ou l'autre façon, p.ex. en faisant des commentaires. Cette réaction est une "information en retour" pour le participant.
- Ce feedback confirme au participant qu'il est en train d'"apprendre quelque chose".
- Les recherches ont démontré que l'information en retour est importante dans une situation d'apprentissage. Elle le renforce. Un apprentissage effectif peut ne pas avoir lieu s'il n'y a pas de feedback.
- Il y a plusieurs façons de fournir un feedback aux participants: brefs commentaires, discussions, compliments, attention personnelle, notes sur un texte écrit, etc.

- Il faudrait donner l'information en retour sans attendre, sinon elle ne sera plus efficace.
- Un formateur ne peut donner de feedback aux participants avant d'en avoir reçu de leur part. Il recevra de l'information en retour de diverses manières: par leurs réponses et leurs questions, par les tests ou tout simplement en observant les réactions de la classe.

Demandez aux participants de donner leurs commentaires sur les possibilités de fournir un feedback lors d'une situation de conférence. Ils peuvent faire référence aux points A, M et N, et suggérer avec raison qu'au cours d'une conférence il n'y a aucune information en retour. Soulignez le fait que d'autres méthodes, telles que les discussions et les jeux de rôles, fournissent un feedback immédiat et régulier.

- 12) Rappelez le rôle des participants au cours d'une conférence: ils sont les récepteurs passifs de l'information. Faites remarquer que nous oublions facilement ce que nous entendons. Rappelez le proverbe: "Ce que j'entends, j'oublie, ce que je vois je m'en souviens, ce que je fais je comprends".

Expliquez que de nombreuses études ont été entreprises pour prouver la validité du proverbe. Divers chiffres ont été présentés - ce qui suit n'est qu'un exemple (bien qu'il faudrait évidemment le considérer comme "vérité à suivre").

Nous retenons:

20% de ce que nous entendons

40% de ce que nous voyons et entendons

70% de ce que nous voyons, entendons et faisons.

13) Demandez aux participants ce que de tels chiffres et études signifient pour un participant. Quelques suggestions:

- La méthode des conférences (cours magistraux) n'est en général pas très efficace.
- L'efficacité d'une conférence augmentera si nous utilisons des supports visuels.
- Au lieu de conférences pures, nous devrions appliquer la méthode des entretiens, ou les conférences avec discussion et d'autres méthodes chaque fois que c'est possible.
- Chaque fois que c'est possible, nous devrions substituer des méthodes participatives aux conférences et impliquer activement les participants.

14) Dites aux participants que nous traiterons de ces méthodes lors de cours ultérieurs.

15) Demandez aux participants de mentionner d'autres façons de renforcer l'apprentissage. obtenez la répétition et ajoutez-la à la liste au tableau.

Demandez au participant qui a suggéré la répétition, de donner un résumé des principes d'apprentissage dont la liste se trouve au tableau, comme première répétition.

16) Demandez aux participants si vous avez réussi à appliquer des principes d'apprentissage durant ce cours. Reprenez-les un par un:

- Avez-vous correctement structuré et découpé le matériel en séquences? (Faites référence à la liste des principes au tableau).
- Avez-vous réussi à créer un intérêt pour le sujet? (En début de cours vous avez expliqué l'objectif du cours, et vous avez utilisé quelques énoncés

stimulants présentés dans un document à distribuer).

- Le cours était-il axé sur l'emploi ou fort éloigné de la réalité; l'apprentissage peut-il être transféré à l'emploi? (le cours traitait des problèmes-clés de travail "participatif").
 - Avez-vous appliqué une approche individuelle? (Ceci était une conférence accompagnée d'entretiens et quelques participants seulement peuvent avoir reçu une attention suffisante.)
 - Qu'en est-il de l' information en retour? (Vous avez commenté toutes les questions et les réponses, était-ce suffisant?)
 - Les participants étaient-ils impliqués active-ment? (Vous les avez fait lire, réfléchir, poser des questions, répondre à des questions et discuter. Etait-ce suffisant?)
 - Qu'en était-il des répétitions? (Un résumé a été fait, d'autres activités sont à venir).

Accentuez le fait que vous avez fait un effort mais que seuls les participants pourront juger si vous avez réussi. S'ils vous disent où vous avez échoué, vous pourrez vous améliorer.

- 17) Pour conclure, faites lire et au besoin discuter les commentaires que certains participants ont écrit sur le document distribué.

La vérité à propos des cours magistraux

Quelles sont vos commentaires concernant les énoncés suivants? Ecrivez votre opinion sur la feuille. Utilisez des mots comme: Vrai, faux, improbable, peut-être, absurde, en effet.

- A Un cours magistral est une méthode de communication à sens unique _____
- B Un bon conférencier peut modifier les attitudes de son public. _____
- C Une conférence devrait commencer par une blague. _____
- D Des exemples de la vie courante retiennent l'attention de l'auditoire. _____
- E Le conférencier peut planifier le cours et le contenu de sa conférence avec précision. _____
- F Pour écouter et apprendre il faut être intéressé. _____
- G Il est difficile d'écouter attentivement pendant plus que quelques minutes. _____
- H Le cours magistral est la méthode appropriée pour les grands auditoires. _____
- I Une conférence, c'est comme le transfert de mots d'une feuille à l'autre sans passer par aucun cerveau. _____
- J Mieux vaudrait donner le manuscrit du conférencier aux participants. Ce serait moins cher et plus efficace. _____

- K La plupart des formateurs sont d'excellents conférenciers. _____
- L Un formateur devrait énoncer l'objectif de son cours. _____
- M Le conférencier ne saura jamais si son message est compris par tous, par quelques uns ou par personne. _____
- N Les questions du public peuvent contrecarrer le plan pédagogique. _____
- O L'on dort mieux pendant une conférence si le conférencier parle d'une voix monotone. _____

COURS 3.4

MOTIVATION ET DECOUPAGE EN SEMENCES

Objectif : Permettre aux participants d'appliquer des principes rationnels lors du découpage en séquences du matériel qui sera utilisé lors d'un cours de formation.

Durée : 1/2 à 1 heure.

Guide du cours :

- 1) Rappelez l'avantage particulier de la méthode du cours magistral aux participants: il est facile de présenter le sujet en suivant une certaine séquence planifiée. Insistez sur le fait que le découpage en séquences est important, tant pour la motivation des participants que pour la perception de nouveau matériel; c'est pourquoi un formateur devrait toujours essayer d'organiser son matériel dans l'ordre le plus efficace.

- 2) Rappelez le point 4 du cours 2.4 aux participants, où il leur était demandé de suggérer une structure adéquate pour le cours. Dites aux participants que vous allez maintenant donner quelques exemples supplémentaires afin d'illustrer les problèmes de découpage en séquences.

Commencez par le thème "réunions de comité" qui a déjà été utilisé comme exemple au point 4 du cours précédent.

Exposez les points suivants (sur rétroprojecteur ou tableau à feuilles) qui font d'habitude partie de la formation des membres du comité qui suivent une formation sur les techniques de réunion.

- Conditions légales.
- But d'une réunion du comité.
- Convoquer une réunion.
- ordre du jour d'une réunion du comité.
- Débats et délibérations.
- Rôle du président.
- Rôle du secrétaire, le procès-verbal.
- Exercices pratiques, simulations de réunions.
- Suivi des décisions d'une réunion.

3) Signalez que cette séquence est tout à fait naturelle. Les étapes se suivent logiquement, ce qui facilitera certainement l'apprentissage des participants. Demandez-leur s'ils envisagent des problèmes quelconques lors de l'utilisation de cette séquence.

Faites ressortir le problème de la motivation. Il peut être difficile de créer un intérêt immédiat pour ce thème lorsque l'on commence par une étude des conditions légales, des buts des réunions et des aspects théoriques similaires.

4) Rappelez aux participants qu'il vaut mieux une approche pratique et axée sur l'emploi, afin de créer un intérêt pour le thème. Discutez comment une telle approche pourrait être appliquée aux "réunions de comité". Les grandes lignes d'un exemple sont exposées ci-dessous.

- Vous pourriez demander immédiatement aux participants de simuler une petite réunion de comité. Ils peuvent recevoir les instructions pour jouer divers rôles et il faudrait en mettre deux ou trois au courant pour jouer et discuter de telle manière qu'ils n'arriveront jamais à atteindre un accord ou une décision.

- Après cette expérience, les participants apprécieront probablement l'importance des procédures de réunion correctes, et ils se sentiront motivés pour apprendre et mettre en pratique. La formation pourrait alors suivre le plan logique, mais les deux premiers points pourraient être intégrés dans les points suivants.
- 5) Soulignez qu'il est souvent tentant de commencer avec la théorie, p.ex. une définition, lorsque l'on enseigne des concepts d'économie et de gestion. Beaucoup de formateurs expliqueraient par exemple que le concept coopératif de "remboursement de parrainage" signifie qu'il faudrait restituer tout l'excédent aux membres proportionnellement aux transactions de chacun avec l'entreprise coopérative.
- 6) Demandez comment les participants réagiraient à une telle déclaration d'ouverture.
- La définition est théorique par nature, et la plupart des participants n'en verraient pas immédiatement les applications pratiques.
 - La définition aride n'aiguiserait pas l'intérêt des participants et ne créerait aucune motivation pour le cours suivant.
- 7) Demandez aux participants de comparer cette "approche théorique" avec une "approche pratique" axée sur l'emploi comme la suivante (où nous commençons avec quelque chose de simple) que les participants saisiront aisément:
- D'abord nous décrivons la situation réelle de notre entreprise coopérative à la fin de l'année: lorsque toutes les dépenses ont été payées et de l'argent réservé pour les investissements et l'éducation, il reste de l'argent (l'excédent).

- Nous discutons la façon d'utiliser cet excédent (profit) dans une société privée: les propriétaires le partagent entre eux au prorata de l'argent qu'ils ont investi.
- Maintenant nous présentons le problème à nos participants: Que devrions nous faire de l'excédent de la coopérative? Il appartient également aux propriétaires (les membres), mais comment faudrait-il le répartir? De la même manière que dans une société privée? Donner le même montant à chaque membre? Plus aux plus pauvres? Plus aux membres plus âgés? Quelle est la solution "coopérative" à ce problème?

8) Accentuez le fait que l'approche suggérée est complètement différente de l'"approche théorique". Ici encore, nous provoquons les participants avec un problème pratique réel auquel ils seront tous confrontés dans leur emploi: cela aiguïsera leur curiosité et ils sentiront le besoin d'apprendre. Ils ne seront pas découragés en étant confrontés à une définition abstraite. Les participants peuvent avoir l'impression d'avoir découvert le concept de "remboursement de clientèle".

9) Exposez les points suivants sur le rétroprojecteur ou le tableau à feuilles:

- A Pourquoi faut-il un registre des membres?
- B Exercice de tenue d'un registre des membres.
- C Quelles données faudrait-il inclure?
- D Comment créer et maintenir un registre des membres?
- E Qu'est-ce qu'un registre des membres?
- F Conditions légales.

Expliquez qu'un formateur avait décidé d'inclure ces points d'enseignement dans son cours sur les "regis-

tres des membres d'une coopérative". Les points sont classés ici au hasard.

Demandez aux participants de discuter (en "groupes ruches d'abeilles ") pendant cinq minutes quelle serait la séquence la plus efficace.

- 10) Demandez à chaque groupe de rendre compte de leur suggestions et notez-les au tableau à craie.

Demandez des arguments pour le découpage en séquence suggéré, et surtout pour le choix du point de départ. Laissez les groupes aux idées différentes expliquer leur raisons. Il n'y a évidemment pas de meilleur découpage en séquence bien déterminé. L'on peut toutefois considérer les aspects suivants:

- Si nous voulons une approche "pratique", nous ne devons pas commencer avec les points A, E ou F.
- Si les participants savent déjà qu'ils doivent tenir un registre des membres dans leurs coopératives, cela peut également les motiver à l'apprendre, et il serait alors approprié de commencer tout de suite avec le point D.
- Le point D répondra aux questions posées aux points C et E, inutile de les traiter séparément; de même que le point B illustrera le point A.

- 11) Faites référence aux discussions précédentes et demandez aux participants d'énumérer les règles du découpage en séquence:

- Les unités d'une séquence doivent s'accorder logiquement.
- Allez du simple au compliqué et du connu à l'inconnu.

- Commencez par éveiller la curiosité des participants, leur intérêt et leur avidité à apprendre, par exemple en leur présentant un problème lié à l'emploi. Evitez les théories et les définitions au début d'un cours.

COURS 3.5

UTILISER QUESTIONS ET DISCUSSIONS

Objectif: Permettre aux participants de faciliter l'apprentissage pendant un cours de formation en utilisant des questions et de courtes discussions d'une manière efficace.

Durée 1 heure.

Guide du cours:

- 1) Répétez encore le constat que l'apprentissage sera plus efficace si les stagiaires participent, et que la manière la plus aisée de les impliquer dans un cours est d'utiliser des questions. Signalez que les questions se trouvent en fait au coeur du processus d'apprentissage.
- 2) Dites aux participants que nous allons maintenant traiter quelques aspects de l'utilisation de questions. En vous référant au cours précédent, demandez-leur de suggérer comment ils aimeraient structurer le cours; quelles matières discuter et dans quel ordre. Obtenez les suggestions des participants en ce qui concerne les questions suivantes.
 - Pourquoi poser des questions?
 - Comment poser des questions?
 - Que faire avec les réponses?
 - Comment traiter les questions des participants?
- 3) Menez une discussion sur les aspects *mentionnés* ci-dessus. Assurez-vous que la liste des points ci-dessous soit mentionnée. Utilisez les exemples pour obtenir les opinions des participants, ou pour illus-

trer ce qu'ils suggèrent. Notez les mots-clés au tableau et rappelez aux participants de prendre des notes pendant la discussion.

4) Pourquoi poser des questions?

- Pour promouvoir la "participation", la réflexion individuelle. (p.ex: Qu'est-ce que ce chiffre indique?)
- Pour provoquer la discussion. (p.ex: Quelle est la politique des prix qui conviendrait dans cette situation?)
- Pour recevoir et pour pouvoir donner de l'information en retour afin de renforcer l'apprentissage. (Notez toutefois que poser des questions dans le seul but de contrôler ou de tester les participants ne produit pas de résultats positifs; mieux vaut utiliser ce temps pour poser des questions "intéressantes" et "utiles".)
- Pour faire appel à l'expérience des participants. (p.ex: "Comment avez-vous organisé le transport dans votre coopérative, Basile?")
- Faire fondre la glace pour les participants silencieux ("Qu'en pensez-vous, Timidos?")

5) Comment poser des questions

- Utilisez vos questions de manière efficace. (Une bonne question est un outil puissant, tout aussi important que la réponse. Ne "gâchez" donc pas vos bonnes questions en les lançant sans réfléchir.)
- Posez la question à l'ensemble du groupe, mais chaque participant devrait sentir que la question lui est adressée personnellement.
- Faites appel à un individu spécifique pour répondre après que vous avez présenté la question. (p.ex: "Qui devrait en fait écrire le rapport

annuel, Valentin?" et non: "Valentin, qui doit écrire le rapport annuel?")

- Demandez les causes, les raisons, des explications. (p.ex: "Pourquoi prépare-t-on le rapport annuel? Donnez-moi trois raisons pour préparer un bilan.")
- Distribuez le plus possible vos bonnes questions.
- Evitez les questions auxquelles on ne répond que par oui ou non. (p.ex: "Le gérant devrait-il écrire le rapport?")
- Evitez les questions tendancieuses. (p.ex: "Ne pensez-vous pas que le gérant devrait au moins préparer un brouillon?")

6) Comment faire pour les réponses

- Donnez du temps pour répondre. Utilisez le silence comme une arme.
- Ecoutez attentivement la réponse.
- Ne répétez pas la réponse donnée.
- Ne tournez jamais la réponse ou la suggestion d'un participant en dérision.
- Ne "jugez" pas la question en disant ce que vous en pensez. Utilisez-la plutôt dans une situation d'apprentissage, posez des questions de suivi et donnez de plus amples détails en impliquant les autres participants. (p.ex: - Qui devrait préparer le rapport annuel? - Le comité. - Et pourquoi pas le gérant? etc.)

7) Comment traiter les questions des participants

Il y a deux possibilités:

- Le formateur répond tout de suite. Cela ne convient que lorsque quelqu'un demande des faits

objectifs. (p.ex: Combien de coopératives y a-t-il dans notre pays?)

- La question est posée pour continuer à activer les participants. Cela peut se faire en ré-orientant la question vers les autres participants, en posant une contre-question, en commençant une discussion ou en faisant appel à l'expérience et aux opinions des autres participants.

8) Faites remarquer que les méthodes décrites ici ne sont pas utilisées par le conférencier traditionnel qui se considère comme une "source de savoir", et ne voit pas la nécessité des questions et des discussions. Même pour un formateur en gestion actuel il est souvent difficile de résister à la tentation de "raconter" tout ce qu'il sait aux participants, plutôt que de les laisser poser des questions pour qu'ils voient tous les aspects de chaque problème, et utiliser leur propre jugement - comme ils auront à le faire dans leur travail.

9) Référez-vous aux quatre aspects mentionnés au début de ce cours, et demandez à des participants de revoir leurs notes et de mentionner tout aspect sur lequel ils pensent pouvoir améliorer leur technique d'interrogation.

10) Signalez que ce cours était en fait un exemple d "'utilisation de questions" ainsi qu'une discussion. L'alternative eut été de laisser les participants écouter passivement une conférence, mais maintenant il leur a été demandé de contribuer eux-mêmes, et il est probable qu'ils se rappelleront de la plupart des points qui ont été discutés.

11) Demandez aux participants de décrire le rôle que vous, le formateur, avez joué pendant le cours:

- être un "meneur de discussion" et un participant

à la discussion, comme les autres participants, mais pas un conférencier.

12) Demandez aux participants d'identifier les tâches principales d'un meneur de discussion:

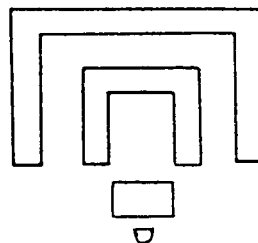
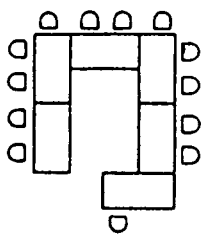
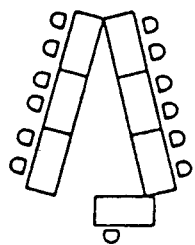
- introduire le thème à discuter de manière à ce que les participants soient intéressés et motivés à prendre part à la discussion;
- encourager la participation de chacun, inciter les "silencieux" à prendre part et contrôler ceux qui parlent trop;
- s'assurer que toute contribution est comprise par tous;
- veiller à ce que l'on ne s'éloigne pas du sujet;
- faire un résumé de la discussion en temps opportun et à la fin du cours.

13) Demandez aux participants d'évaluer votre performance comme meneur de discussion en complétant la feuille d'évaluation (la même que celle utilisée au cours 3.2, au verso de la feuille 4).

14) Avertissez les participants que certains d'entre eux auront l'occasion, plus tard au cours de l'atelier, de mener des discussions.

15) Pour conclure vous soulignerez l'importance de l'arrangement des places assises en salle de classe. Une discussion devient très difficile et artificielle si les participants ne voient pas leurs partenaires de face. Demandez aux participants de suggérer des alternatives possibles à votre arrangement actuel.

Par exemple :



COURS 3.6

CREER DES VARIATIONS

Objectif : Permettre aux participants de dynamiser un groupe en formation et de créer des variations dans leurs cours en utilisant des "discussions de ruche d'abeilles" et des brainstormings ("remue-méninges").

Durée : 1 heure.

Guide du cours

- 1) Reportez-vous aux discussions des cours précédents concernant les défauts de la méthode des cours magistraux (conférences). Rappelez aux participants l'importance de créer de la variation dans les activités, et le fait que l'apprentissage est renforcé si les participants sont impliqués de manière active plutôt que de rester là, à écouter passivement.

Signalez que vous avez tenté d'appliquer certaines méthodes actives au cours de cet atelier, les questions mises à part. Rappelez-leur l'établissement de la liste des nombreuses tâches d'un formateur - qui était un genre de remue-méninges - et les "discussions de ruche" sur l'"approche systématique" lors du premier cours (Cours 1.2, points 3 et 9). Voilà des exemples de deux méthodes pour "activer" une classe, que nous allons maintenant étudier de plus près.

- 2) Expliquez le sens du brainstorming: il s'agit de produire rapidement un tas d'idées. Celles-ci peuvent être ingénieuses ou stupides ou dingues, cela n'a pas d'importance. Tout le monde devrait contribuer avec tout et n'importe quoi qui leur vient à l'esprit.

- 3) Faites une démonstration sur la façon de mener un exercice de brainstorming.

Dites aux participants qu'ils vont recevoir une question. Ils doivent alors se laisser aller complètement sans inhibitions. Toute réponse est la bienvenue, et ils devraient simplement la crier sans attendre leur tour ou un signe quelconque de votre part.

Expliquez que la première question n'est qu'un échauffement. Choisissez une question qui excite l'imagination, p.ex: montrez un trombone et demandez: "A quoi peut-on utiliser ceci?" Poussez les participants à répondre rapidement et interrompez lorsque les idées semblent diminuer.

- 4) Posez alors une question sérieuse, p.ex:

- Comment pourrions-nous améliorer nos conditions de travail ici? ou,
- Comment pourrions-nous améliorer les conditions de vie dans le centre?

Ecrivez toutes les suggestions criées par les participants au tableau. Ecrivez vite et utilisez des abréviations afin de ne pas ralentir le tempo. Encouragez les participants à produire le plus d'idées possible.

- 5) Lorsque les suggestions se raréfient, expliquez que la première étape de l'exercice vient de se terminer. La tâche suivante est celle d'évaluer les idées.

- 6) Passez toutes les idées en revue. Ne rejetez rien sans discussion, même si cela semble irréaliste à première vue. N'effacez une idée que si tout le monde est d'accord. Préparez une nouvelle liste qui ne comprend que des idées réalistes.

- 7) Discutez des idées qui restent en vue d'en sélectionner les meilleures. Essayez de vous mettre d'accord

sur une liste finale de suggestions sérieuses et réalisables. Il devrait en fait être possible d'utiliser cette liste comme base pour une proposition à la direction du centre de formation.

- 8) Soulignez le fait que la plupart des principes d'apprentissage sont appliqués au cours d'un tel exercice, plus particulièrement la participation active, une information en retour rapide, la motivation et le transfert. Lorsqu'on traite les vrais problèmes de gestion, l'exercice est véritablement axé sur l'emploi.

- 9) Rappelez aux participants la séance plus calme de la discussion "en ruche", et revoyez la manière de l'organiser aux cours précédents:
 - Le formateur présente sa question. Celle-ci ne devrait pas être très compliquée; une question qui n'a pas de réponse bien déterminée, mais qui exige un temps de réflexion avant de pouvoir exprimer une opinion.
 - Lion demande aux participants d'échanger leurs points de vue sur la question en petits groupes, rapidement formés par trois ou quatre personnes assises ensemble. Quelques minutes seulement (de trois à dix) devraient être accordées pour la discussion qui doit se dérouler à voix basse (le son d'une ruche, d'où le nom).
 - Après la discussion, les groupes rapportent leurs opinions au formateur. Il n'est pas nécessaire d'arriver à un accord sur ce point.
 - Le formateur utilise les réponses des groupes comme feedback (information en retour), continue et conclut son traitement de la question en se basant sur les réponses du groupe.

- 10) Demandez aux participants d'identifier les avantages de la méthode de la "discussion en ruche":

- Tous les participants jouent un rôle actif. Il n'est pas facile de rester passif dans un petit groupe, l'avis de tout le monde est nécessaire.
- Une discussion en ruche est facilement et rapidement mise en oeuvre.
- La plupart des principes d'apprentissage y sont appliqués.

11) Présentez les points suivants aux participants (en utilisant le tableau à craie, à feuilles ou le rétro-projecteur):

- A Quel est le rôle d'une banque coopérative?
- B Expliquez le rôle du crédit coopératif.
- C Donnez les grandes lignes d'un système de crédit efficace.
- D Quels sont les meilleures garanties sur emprunt? Pourquoi?
- E Que faire avec ceux qui ne remboursent pas leur emprunt?

12) Dites aux participants qu'ils ne vont pas chercher les réponses à ces questions, ils devraient uniquement juger lesquelles conviendraient pour une discussion de cinq minutes en ruche. Et ils feront cela ensemble en groupes de ruches.

13) Montrez comment former de petits groupes de trois ou quatre membres avec un minimum de mouvement de chaises. Répétez ensuite le travail à faire: sélectionnez les points qui peuvent être discutés en groupes de ruches. Donnez cinq minutes pour en discuter.

14) Interrompez la discussion et rassemblez les participants à leur place habituelle.

- 15) Demandez à chaque groupe de faire son rapport. Cochez leurs choix sur la liste des points au tableau.
- 16) Discutez les choix un par un. Demandez au groupe qui a choisi un sujet de dire pourquoi. Faites ressortir ce qui suit:
- A: Rien à discuter. Le rôle de la banque est certainement défini dans la loi et ce n'est pas le but de cette discussion de mettre cela en question.
 - B: Ceci peut se discuter, en effet. Mais la question est trop importante pour une courte discussion. La question "Mentionnez deux raisons pour des services de crédit coopératif" serait plus appropriée.
 - C: Convient pour un travail de groupes, non pour une rapide discussion en ruche. Il faudrait plus de temps pour répondre à la question.
 - D: Convient. Les participants n'ont que quelques alternatives desquelles choisir; ils peuvent tous présenter leur avis et faire une rapide estimation dans leur groupe.
 - E : Comme en C.
- 17) Récapitulez en mettant l'accent sur l'importance de la distinction et de la planification, même lors du choix de méthodes "simples" comme celles-ci. Une question mal formulée lors d'un brainstorming ou d'une discussion en ruche peut signifier une pure perte de temps.

COURS 3.7

SUPPORTS VISUELS

Obiectif : Permettre aux participants d'utiliser le tableau à craie ou à feuilles de la manière la plus efficace.

Durée : 1 heure.

Matériel : Graphique (affiche) partiellement préparé.

Guide du cours :

- 1) Demandez à un participant d'expliquer comment le mouvement coopératif est organisé, ou quelque chose d'autre qui soit tout aussi difficile à expliquer sans l'aide d'illustrations simples (p.ex: les règles du football, du basket-ball, du tennis de table, comment fabriquer un cerf-volant, etc.).

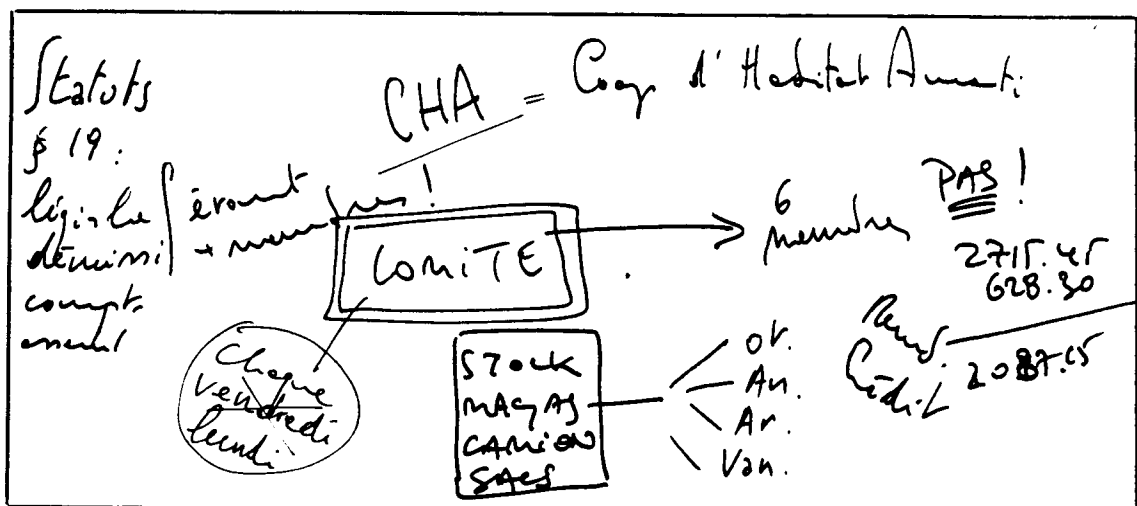
L'orateur utilisera très probablement le tableau à craie; sinon plaignez-vous de ne pas bien comprendre et les autres participants presseront certainement l'orateur d'utiliser le tableau. Faites une interruption après un certain temps, et faites remarquer qu'un principe important vient d'être prouvé: il est plus facile d'expliquer, de comprendre et d'apprendre si nous utilisons des moyens visuels.

- 2) Demandez aux participants de se rappeler ce qui avait été dit à une certaine occasion au cours de l'atelier. Ils peuvent déjà avoir oublié les détails de ce qu'ils ont seulement entendu. Demandez aux participants de se rappeler certains détails qui furent présentés au tableau ou sur le rétroprojecteur dans les cours précédents. Faites remarquer qu'ils semblent se rappeler aisément ce qu'ils ont vu. Insistez

sur cette raison supplémentaire d'utiliser des supports visuels: nous nous rappelons mieux de ce que nous voyons que de ce que nous entendons.

- 3) Dites aux participants que de nombreux formateurs ont la mauvaise habitude de négliger les illustrations et semblent utiliser le tableau au hasard. Dites-leur que vous allez démontrer le mauvais emploi de l'outil le plus utile d'un formateur.
- 4) Donnez une petite conférence (3 minutes) sur un thème intéressant et utilisez constamment le tableau comme support de texte et d'illustration, mais faites-le de façon très inorganisée. Par exemple, le thème "La participation des membres dans une coopérative de logement" pourrait être présenté comme suit:

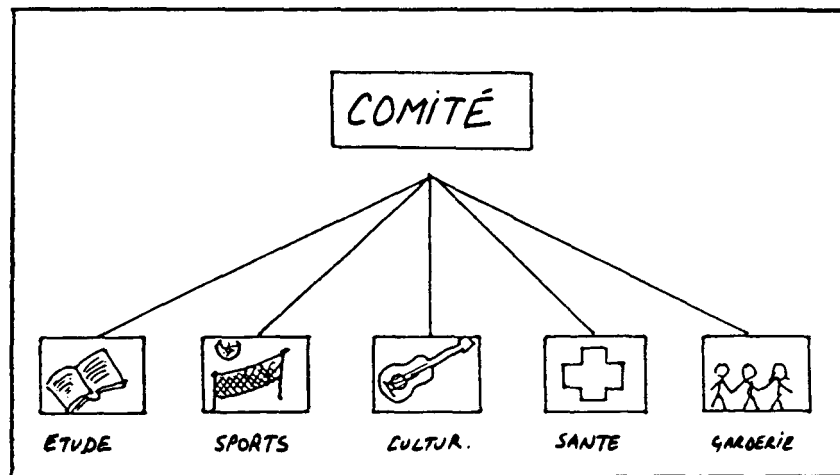
- Le conseil d'administration a établi un conseil consultatif de cinq membres qui se réunit une fois par mois. Chaque membre du conseil préside un comité spécialisé responsable des activités suivantes: études coopératives, clinique, infirmerie, sports et autres activités sociales.
- Après avoir terminé la conférence, l'illustration médiocre au tableau peut avoir l'air de ceci:



- 5) Demandez aux participants quelles erreurs vous avez commises lors de votre petite présentation. Ils devraient mentionner que:
- l'illustration est très confuse, il est clair que son agencement n'a pas été planifié;
 - certains mots sont illisibles, trop petits ou mal écrits;
 - vous aviez le dos tourné vers la classe et "parliez au tableau" la plupart du temps;
 - le tableau n'était pas propre lorsque vous avez commencé et vous n'avez pas effacé systématiquement le tableau au cours de votre conférence.
- 6) Indiquez qu'une illustration de ce genre n'a aucune valeur dans une situation d'apprentissage; cela ne fait qu'embrouiller les choses. Demandez aux participants quelles pourraient être les raisons qui amènent les formateurs à utiliser le tableau de cette manière:
- il se peut qu'ils n'ont fait aucune planification de leur conférence;
 - il se peut qu'ils ne connaissent pas le principe d'apprentissage de la structuration/découpage en séquences, qu'il faudrait appliquer également aux dessins, diagrammes et textes au tableau à craie;
 - ils peuvent ne pas se sentir capables de faire des simples dessins.
- 7) Accentuez l'importance de la planification, même pour une simple présentation, et le fait que la préparation de supports visuels simples ne requiert pas de compétences particulières, comme le montre l'exemple suivant.

Présentez encore une fois la mini-conférence, mais cette fois vous aurez préparé le support visuel bien

à l'avance, pour qu'une illustration claire s'élabore au cours de la conférence. Pour le thème "Une coopérative de logement", le diagramme final pourrait avoir l'air de ceci:



- La structure de base du diagramme pourrait être dessinée à l'avance, p.ex. sur un tableau à feuilles, et il ne resterait qu'à remplir les symboles et les mots pendant la conférence. Ou bien le diagramme tout entier peut être ébauché en lignes légères, visibles uniquement pour le formateur, pour en faciliter la finition au cours de la conférence.

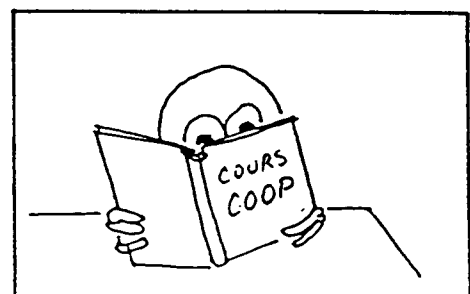
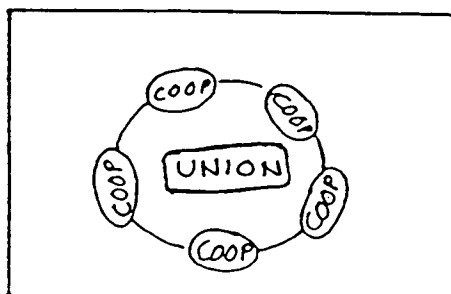
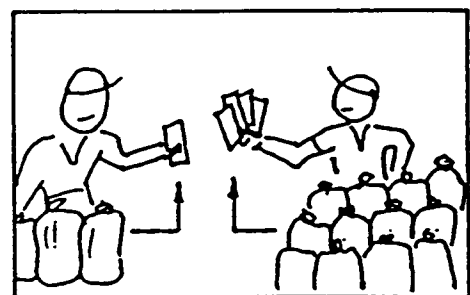
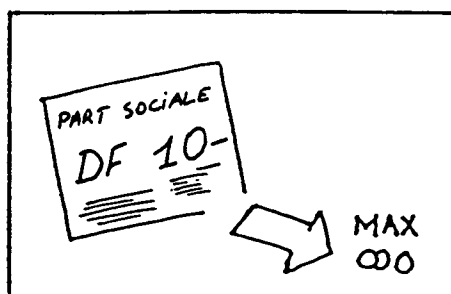
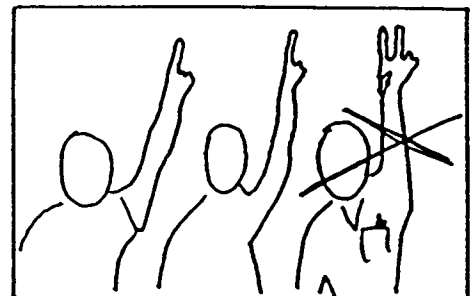
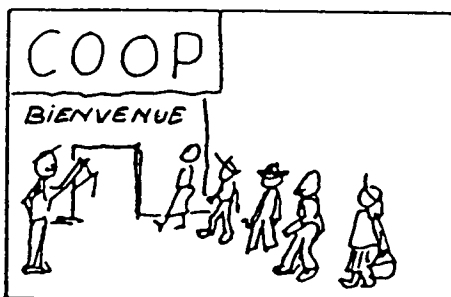
- 8) Accentuez deux autres avantages de préparer un diagramme à l'avance (partiellement ou complètement)
 - a) gain de temps précieux en classe et b) le formateur n'a pas à tourner constamment le dos à la classe.

- 9) Demandez leurs commentaires aux participants concernant l'agencement du diagramme. Est-il assez clair? La grandeur est-elle appropriée? Y a-t-il trop ou trop peu de texte, en tenant compte de l'information transmise par la conférence? Et finalement, discutez la valeur d'un support visuel complémentaire comme celui-là; est-ce qu'il contribue à la compréhension? Est-ce qu'il facilite l'apprentissage?

- 10) Rappelez les principes coopératifs aux participants; établissez la liste des mots-clés au tableau si nécessaire. Demandez-leur de réfléchir aux manières d'illustrer ces principes. Donnez-leur quelques minutes de réflexion individuelle et de rédaction; encouragez l'utilisation de symboles et de bâtonnets. Demandez ensuite à quelqu'un de venir au tableau et d'illustrer un principe coopératif sélectionné, les autres participants devront deviner duquel il s'agit. Laissez les autres essayer de la même façon et remplissez les tableaux de diagrammes et de croquis.

Discutez les croquis (vous trouverez quelques exemples à la page suivante). Soulignez que les idées et la créativité ont plus d'importance pour le résultat que le talent en dessin.

Dites aux participants qu'ils auront d'autres occasions de préparer des supports visuels lors des cours et des travaux ultérieurs.



COURS 3.8

LE RETROPROJECTEUR

Objectif : Permettre aux participants d'utiliser le rétroprojecteur de manière efficace.

Durée : 11/2 heure (ajoutez 2 heures pour l'exercice complémentaire).

Matériel : Un jeu de transparents, voyez la "Liste des transparents".

Guide du cours :

1) Répétez le fait mentionné (et démontré) dans plusieurs des cours précédents: les supports visuels bien utilisés améliorent l'efficacité des cours de formation. Rappelez les problèmes rencontrés au tableau à craie aux participants, et dites-leur que le rétroprojecteur peut aider à surmonter certains de ces problèmes. Montrez le transparent 1 (T.1) avec le "Plan de leçon" et expliquez le but et le contenu de ce cours.

1 Construction du rétroprojecteur

2 Dispositions pratiques

3 Préparer un transparent

4 Utiliser le rétroprojecteur

2) Montrez le T.2, expliquez la construction du rétroprojecteur et laissez ensuite les participants le regarder. Enlevez le plateau en verre et indiquez les diverses parties. Laissez les participants pratiquer le changement de lampe.

- 3) Indiquez que l'entretien du projecteur est facile: il faut le protéger de la poussière (montrez la housse de protection), il ne faudrait pas le bouger lorsque la lampe est chaude; les lentilles (y compris les lentilles fresnel et le plateau en verre) doivent rester propres et il ne faut pas les griffer. Ecrivez les mots "pas de poussière, pas de saletés, ne pas déplacer" sur le T.2.
- 4) Montrez le T.1 encore une fois et barrez la première ligne. Dites aux participants que nous allons maintenant continuer à expliquer comment utiliser un rétro projecteur, d'abord d'un point de vue technique et pratique.
- 5) Expliquez que l'on place le transparent sur le plateau du projecteur de façon à ce que vous, le formateur assis au projecteur, le voyiez de façon identique à celle des participants qui le voient sur l'écran.
- 6) Soulignez l'aspect pratique le plus important: le projecteur devrait être toujours prêt à l'emploi, il devrait rester à un emplacement fixe à côté de la table du formateur, prêt à être allumé. Il faudrait utiliser une table spéciale pour le projecteur de manière à ce que le plateau de verre du projecteur se trouve à la même hauteur que la table du formateur.
- 7) Montrez le T.3 qui illustre ce qui précède et qui démontre également qu'il faut incliner l'écran afin d'éviter le phénomène du "trapèze" - une image projetée dont le sommet est plus large que la base. Faites remarquer que l'écran peut être constitué d'un morceau de carton peint en blanc et qu'il n'est pas nécessaire d'obscurcir la salle lorsqu'on utilise un rétroprojecteur.

- 8) Montrez encore une fois le T.1, barrez la ligne 2 - Arrangements pratiques - et expliquez que nous allons continuer de parler du "logiciel" - les transparents.
- 9) Montrez des échantillons de transparents vierges (feuilles de film) disponibles localement, et expliquez plus en détail les différences entre les "transparents en rouleau" (sur lesquels on peut écrire et qui sont meilleur marché), et les "transparents acétate" (feuilles de film plus chères dont certaines conviennent pour photocopieuses).
- 10) Montrez le genre de feutres disponibles au centre de formation pour préparer des "transparents en rouleau". Insistez sur la nécessité d'utiliser un feutre qui produit une écriture non permanente (soluble) afin de pouvoir effacer l'image et réutiliser le transparent. Montrez également le genre de feutres permanents à utiliser pour les transparents qui devraient être conservés pour des emplois ultérieurs.
- 11) Démontrez si possible, ou expliquez, comment on fabrique les transparents avec une photocopieuse. Montrez comment l'on peut utiliser du matériel provenant de livres ou de magazines: on les photocopie, on coupe et on colle des parties d'illustrations, puis l'on fait un transparent de cet "original".
- 12) Montrez encore une fois le T.1, barrez la ligne 3 et expliquez que nous allons maintenant discuter l'utilisation et la valeur du rétroprojecteur dans le contexte de la formation.
- 13) Rappelez une des raisons de l'utilisation du rétroprojecteur aux participants: nous nous rappelons mieux de ce que nous voyons que de ce que nous entendons. Montrez le T.4. Demandez-leur de se rappeler les chif-

fres mentionnés au point 12 du cours 3.3. Ecrivez respectivement 20%, 40% et 70% sur le transparent.

- 14) Dites aux participants qu'une deuxième raison d'utiliser le rétroprojecteur est qu'il facilite la communication et qu'il vous aide à "contrôler l'attention" de la classe. Montrez un transparent avec un dessin humoristique ou une coupure de presse d'intérêt général pendant quelques secondes (T.5). Dites aux participants qu'ils regardaient l'écran lorsque vous montriez l'image, et qu'ils ont porté leur attention sur vous au moment où vous avez éteint le rétroprojecteur. Montrez que vous pouvez indiquer certains détails sur le support visuel, sur la vitre du rétroprojecteur (le plateau) tout en continuant à faire face à la classe. Comparez ces possibilités avec le travail au tableau.

- 15) Mettez un transparent vierge sur la vitre et écrivez les lignes suivantes tout en expliquant qu'il y a trois manières principales d'utiliser le rétroprojecteur:
 - 1 - comme un tableau à craie (ce que vous êtes en train de faire);
 - 2 - pour montrer des transparents partiellement préparés;
 - 3 - pour montrer des transparents tout faits.

- 16) Démontrez le deuxième point en utilisant des transparents partiellement préparés. Expliquez que vous allez mener une petite discussion sur la division des tâches et des responsabilités au sein d'une entreprise coopérative. Utilisez un transparent comme le T.6 mais sans aucun texte. Obtenez des participants la structure de la coopérative et les raisons pour lesquelles il y a un comité et un gérant. Discutez ensuite les obligations des trois "pouvoirs" et inscri

vez les mots pendant que se déroule la discussion afin d'arriver à une image finale comme en T.6.

- 17) Montrez que même une préparation minimale (comme dans ce cas-ci) est valable et vaut mieux que de montrer tout de suite une image complète, ce qui pourrait gâcher la possibilité d'entraîner les participants dans une discussion.
- 18) Montrez le T.7 en expliquant que ce transparent-ci est également partiellement préparé, montrant un formulaire, que vous allez maintenant utiliser comme un tableau à craie et remplir tout en le projetant sur l'écran. Faites remarquer que les participants peuvent avoir leurs propres formulaires, et que le rétroprojecteur facilite la démonstration et la communication avec les participants. Faire la même chose sur un tableau à craie serait plus difficile et prendrait plus de temps.
- 19) Pour faire une démonstration des transparents tout faits, commencez avec le T.8 qui est une simple liste de "mots-clés" du genre utilisé par un formateur pour se rappeler le plan de sa conférence. Placez le T.8 sur la vitre du projecteur et suggérez qu'une telle liste pourrait être montrée à l'auditoire comme introduction à la conférence; et l'on pourrait s'y référer tout au long de la conférence. En même temps il fera fonction de liste de contrôle pour le conférencier. Démontrez qu'une feuille de papier sur le transparent recouvrira le texte sur l'écran, mais celui-ci est toujours lisible à travers le papier sur le plateau du projecteur, près du conférencier. Cela est utile dans certaines situations, p.ex. lors d'une discussion, ce qui est démontré dans le T.9.
- 20) Le T.9 contient une liste de points que le formateur a l'intention de faire dire aux participants et d'en

discuter durant un cours. Il peut lire la liste à travers le cache et découvrir les points mentionnés par les participants. Il n'a pas besoin de tourner le dos à la classe pour écrire au tableau. Il gagne du temps puisque l'écriture est déjà faite et qu'il n'a pas besoin de petite feuille de papier à regarder furtivement pour se rappeler des points.

- 21) Démontrez à l'aide du T.10 comment l'on peut utiliser une feuille de papier pour masquer certaines parties d'une illustration. Cet exemple montre les divers coûts de fonctionnement; On peut les découvrir et les présenter un à un.
- 22) Démontrez que le développement point par point peut également être réalisé par la technique de "couverture": le T.11 est constitué de deux transparents. Le premier montre les ventes budgétisées, le second (à placer sur le premier) montre les ventes réelles. (Couvrez une des courbes d'un papier lorsque vous faites le transparent dans une photocopieuse). Plusieurs transparents peuvent être utilisés en même temps. Montrez que les transparents peuvent être fixés ensemble en utilisant du ruban adhésif comme "charnière" pour qu'ils s'ajustent parfaitement.
- 23) Profitez de cette occasion pour discuter de l'utilité des graphiques. Demandez aux participants de comparer le graphique en courbes au T.11 et celui en histogrammes au T.12a. qui montrent tous deux la même chose. Le T.12b. est un autre exemple de graphique en histogrammes. Quel est le graphique le plus facile à comprendre, le plus expressif?
- 24) Montrez le T.13 comme exemple de bonne utilisation de graphique circulaire pour montrer les portions relatives d'un ensemble.

- 25) Démontrez l'utilisation des couleurs sur les supports visuels. Marquez une portion du graphique circulaire (T.13) d'un feutre de couleur.
- 26) Soulignez que les bons supports pédagogiques sont simples et ne présentent pas trop d'information à la fois; il ne faudrait y ajouter que les mots strictement nécessaires. Montrez encore quelques exemples de graphiques, T.14a., b., etc. et discutez leurs qualités.
- 27) Utilisez T.15a., b., c., etc. pour démontrer les problèmes de l'utilisation de transparents qui ne contiennent que du texte. Faites remarquer que la même règle s'applique ici: la quantité d'information montrée en une fois devrait être limitée. Discutez les divers exemples et mettez-vous d'accord sur quelques règles de base pour la taille minimum des lettres (4mm) et le nombre maximum de mots et de lignes pour le meilleur résultat (10 lignes).
- 28) Montrez un transparent monté sur un cadre en carton. Indiquez que ceci peut être nécessaire pour certains types de film fin, et montrez que le cadre peut également être utilisé pour y écrire des notes, un aide mémoire pratique pour un formateur.
- 29) Montrez et commentez d'autres transparents disponibles d'un intérêt spécial pour le groupe. (Un conseil: fabriquez des transparents avec les illustrations des fascicules d'instruction MATCOM).
- 30) Pour conclure, demandez aux participants de donner des exemples de domaines d'application particuliers pour la technique du rétroprojecteur dans leurs propres activités. Discutez brièvement leurs idées. Accentuez le fait qu'il n'est pas nécessaire de visualiser chaque point d'une conférence, le projecteur ne

devrait être utilisé que s'il sert à améliorer une situation d'apprentissage, et ceci est possible si vous préparez de bons supports visuels (T.16) qui vous aident à :

- simplifier et expliquer des sujets compliqués;
- souligner et renforcer les points-clés;
- vous guider dans votre exposé;
- garder l'attention de l'auditoire.

31) Exercice complémentaire :

organisez un atelier pour pratiquer la préparation de transparents. Ceci peut être fait maintenant, tout de suite après ce cours, ou plus tard lorsque les participants auront planifié de quels supports visuels ils auront effectivement besoin dans leur travail.

Liste des transparents

Le jeu de transparents nécessaire pour le cours 3.8 peut être préparé à partir des originaux inclus ici, si vous disposez d'une photocopieuse adéquate.

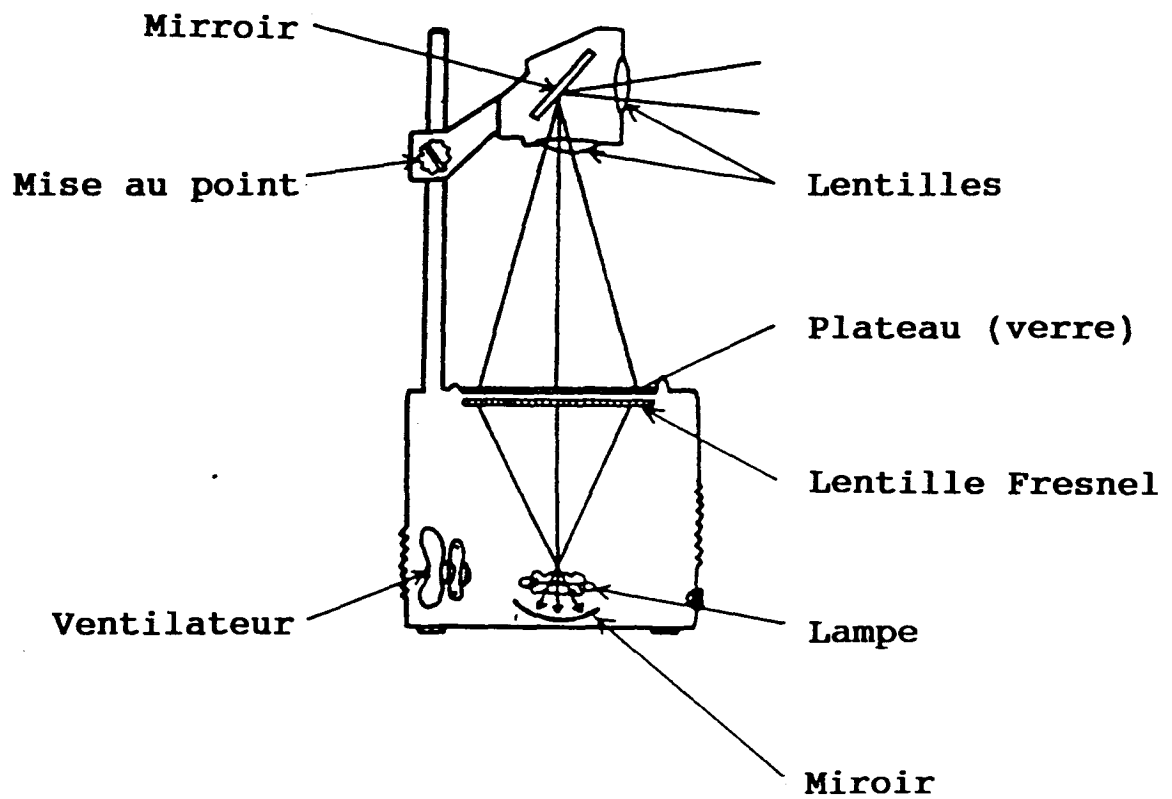
Adaptez, si possible, le jeu de matériel pour y inclure des exemples de supports visuels produits localement.

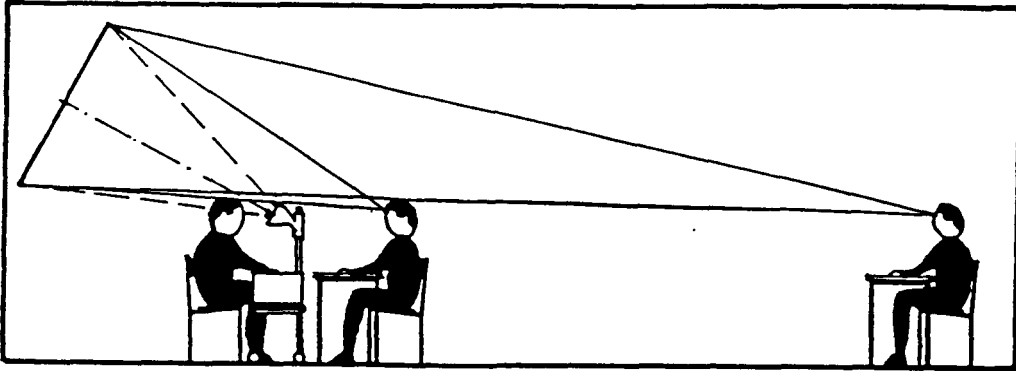
- T.1 Plan de cours.
- T.2 Rétroprojecteur.
- T.3 Dispositions pratiques.
- T.4 L'être humain retient.
- T.5 Dessin humoristique.
- T.6 Distribution des tâches.
- T.7 Un formulaire d'entreprise.
- T.8 Plan de cours (Procédure de demande de prêt).
- T.9 Points-clés (Ratios financiers).
- T.10 Schéma, coûts de fonctionnement.
- T.11 Graphiques en courbes, ventes.
- T.12 Graphiques en histogrammes.
- T.13 Graphique circulaire.
- T.14 Autres exemples de graphiques.
- T.15 Exemples ne contenant que du texte.
- T.16 Résumé.

PLAN DE COURS

- 1 ASSEMBLAGE DU RETROPROJECTEUR
- 2 DISPOSITIONS PRATIQUES
- 3 PREPARATION DES TRANSPARENTS
- 4 UTILISATION DU RETROPROJECTEUR

RETROPROJECTEUR





"L'EMPLACEMENT du rétroprojecteur qui assure la meilleure visibilité à tous les participants"

T.3

Nous retenons _____ %
de ce que nous entendons.

Nous retenons _____ %
de ce que nous voyons et entendons.

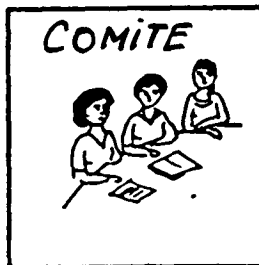
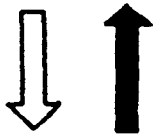
Mais nous retenons _____ %
de ce que nous voyons, entendons
et faisons.

T.4

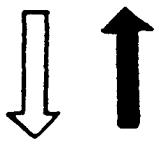




FONT LES STATUTS
ELISENT LE COMITE
VOTENT A L'A.G.



ELABORE LES ORIENTATIONS
EMPLOIE LA GERANTE
CONTROLE LES OPERATIONS



APPLIQUE LES ORIENTATIONS
DIRIGE L'ENTREPRISE
REND COMPTE AU COMITE

* COOPERATIVE DELTA *		
BON DE LIVRAISON	No. 04909	
Nom du membre: _____ Numéro d'adhésion: _____ Date: _____		
Produit: _____ Test d'humidité _____ % Classement _____ Poids brut _____ kg Poids de l'emballage _____ kg Poids net _____ kg à DF _____/kg Prix total _____ DF Décompte pour l'emballage _____ DF Prix net _____ DF	Signature du membre	Signature du personnel
		Reçu en paiement: _____ DF _____ Date: _____

PROCEDURE DE DEMANDE DE PRET

LA DEMANDE

COMMENTAIRES DU TRESORIER

ESTIMATION DU COMITE DE CREDIT

- BESOIN
- CARACTERE DU DEMANDEUR
- CAPACITE DE REMBOURSEMENT
- ANTECEDENTS
- GARANTIE
- FONDS DISPONIBLES

DECISION

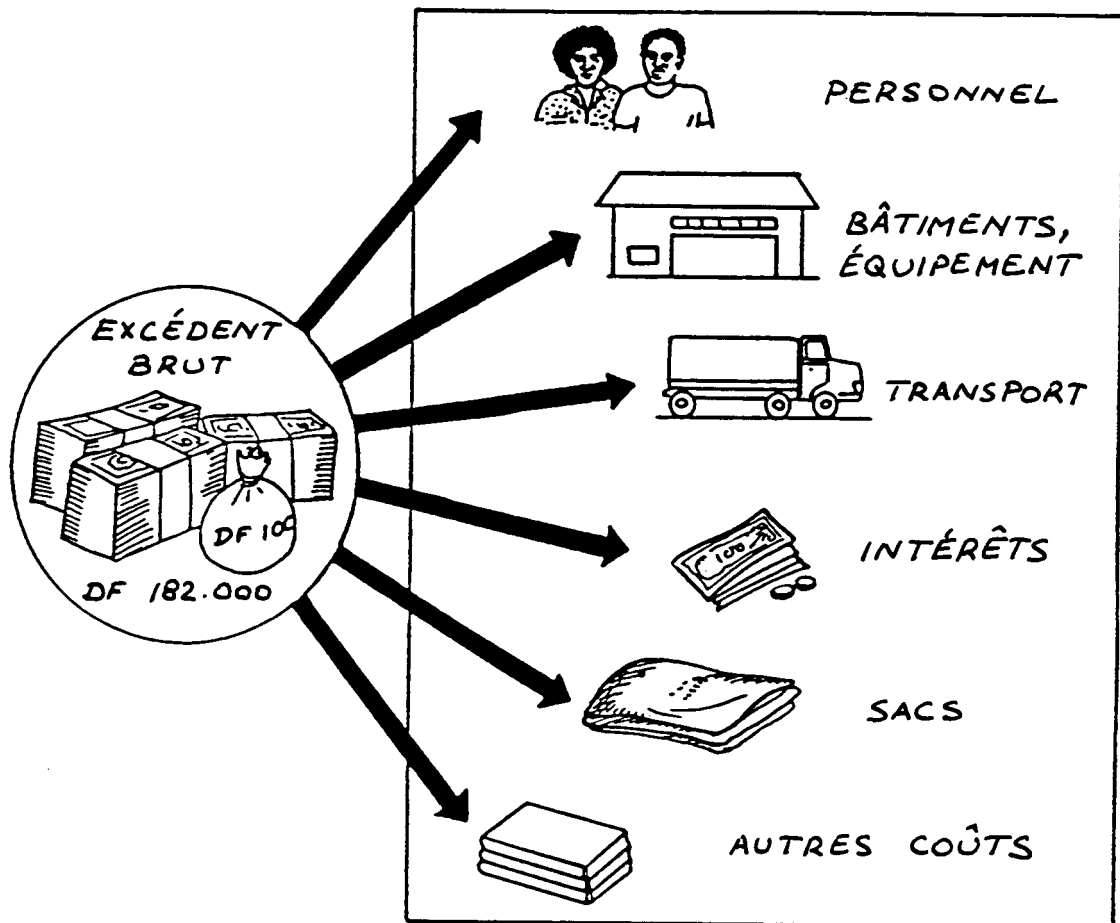
- BILLET A ORDRE

EMISSION DU PRET

- ENREGISTREMENT

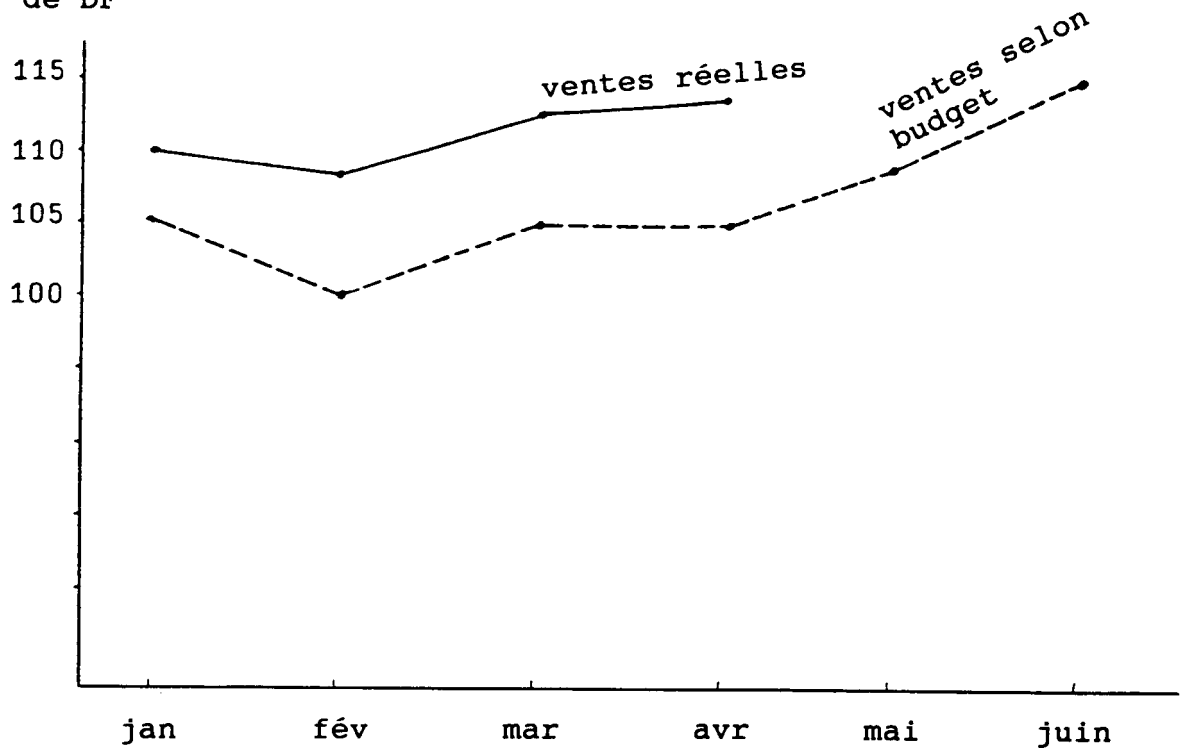
RATIOS FINANCIERS

Ratio de rotation des stocks	=	$\frac{\text{Ventes}}{\text{Stock moyen (au prix de vente)}}$
Période moyenne (en semaines)	=	$\frac{\text{Créances} \times 52}{\text{Total des ventes à crédit}}$
Ration de solvabilité	=	$\frac{\text{Capitaux étrangers}}{\text{Capital total}}$
Ratio présent	=	$\frac{\text{Actif réalisable}}{\text{Dettes à court terme}}$
Ratio rapide ?	=	$\frac{\text{Actif réalisable} - \text{stocks}}{\text{Dettes à court terme}}$
Ratio d'intérêts	=	$\frac{\text{Excédent net} + \text{d'intérêts dûs}}{\text{Intérêts dûs}}$
% Excédent net	=	$\frac{\text{Excédent net} \times 100}{\text{Total des ventes}}$
Remunération du capital	=	$\frac{\text{Excédent net}}{\text{Capital social total et excédent réinvesti}}$



VENTES

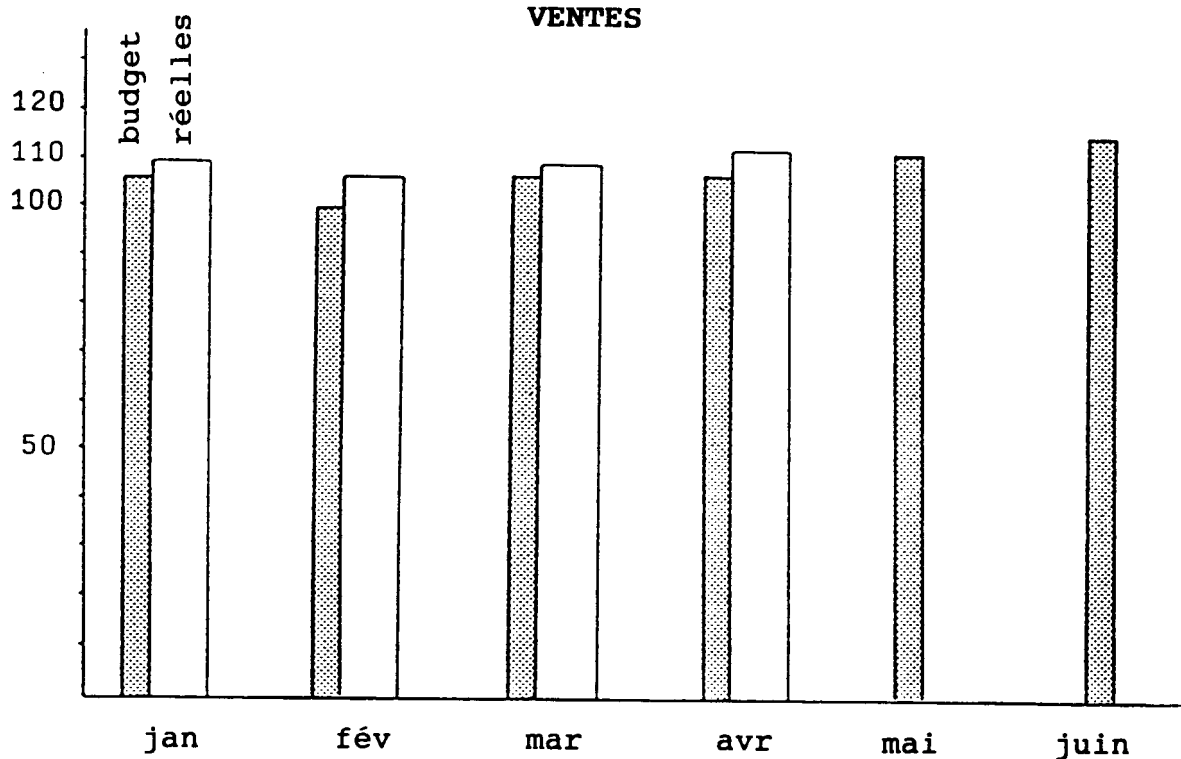
en milliers
de DF



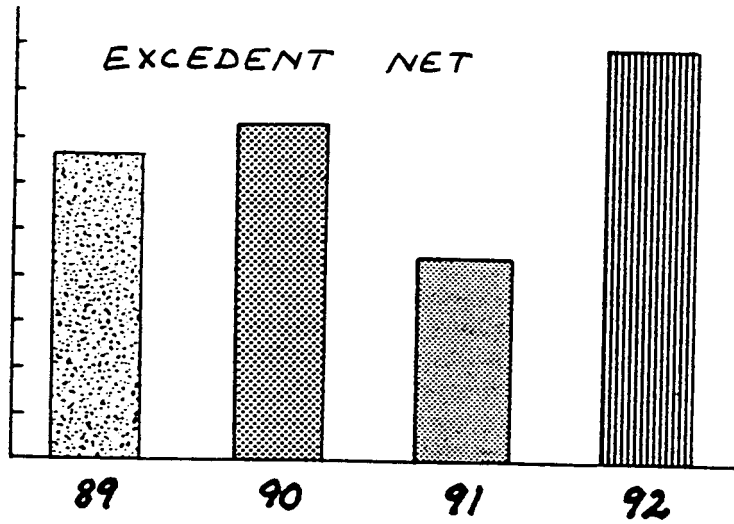
T.11

en milliers
de DF

VENTES

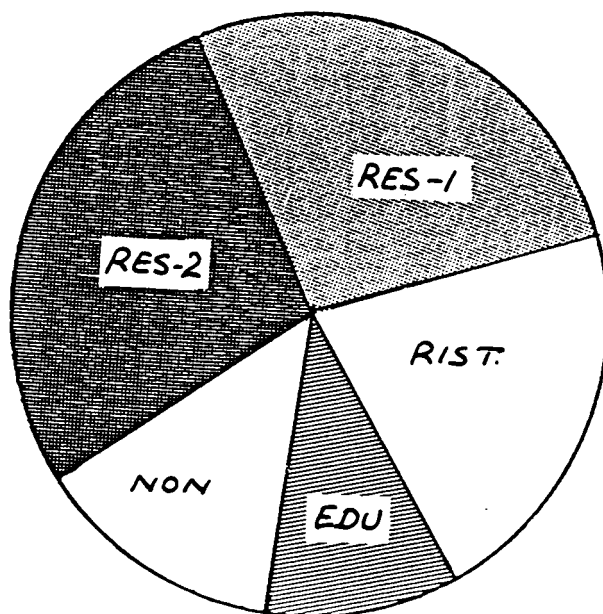


T.12a



T.12b

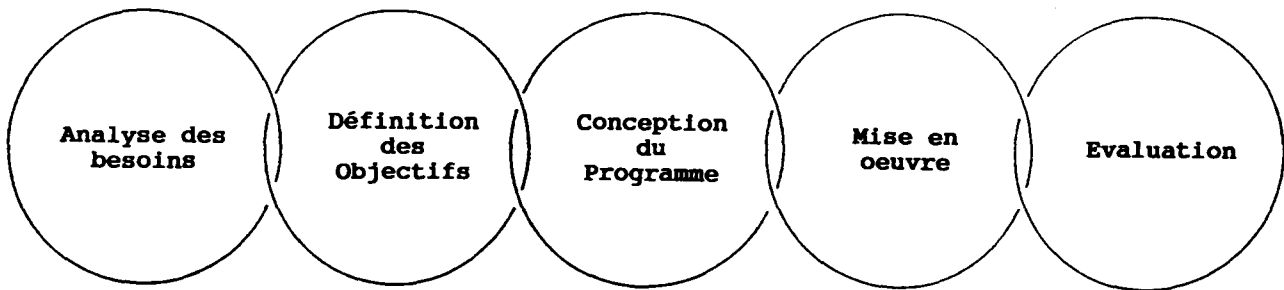
EXCEDENT DISTRIBUE
1992



T.13

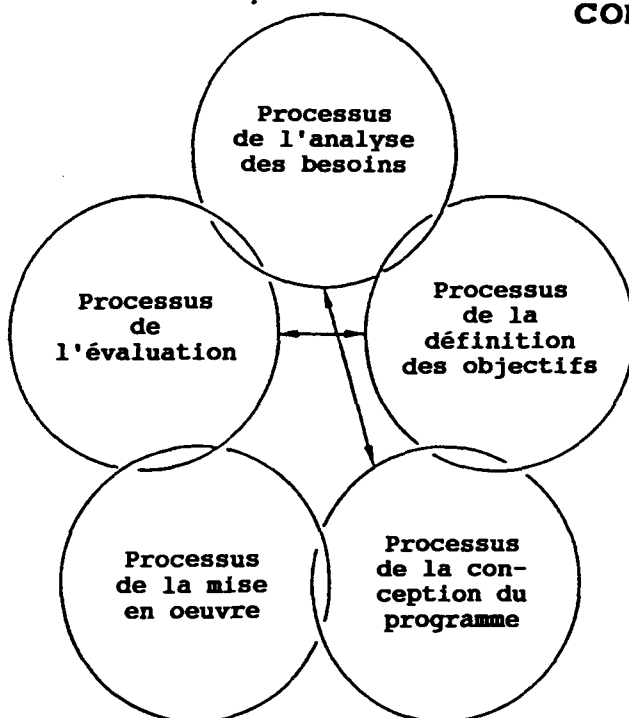
Extraits de "Teaching and Training
Methods for Management Development", BIT.

La conception classique du modèle de formation



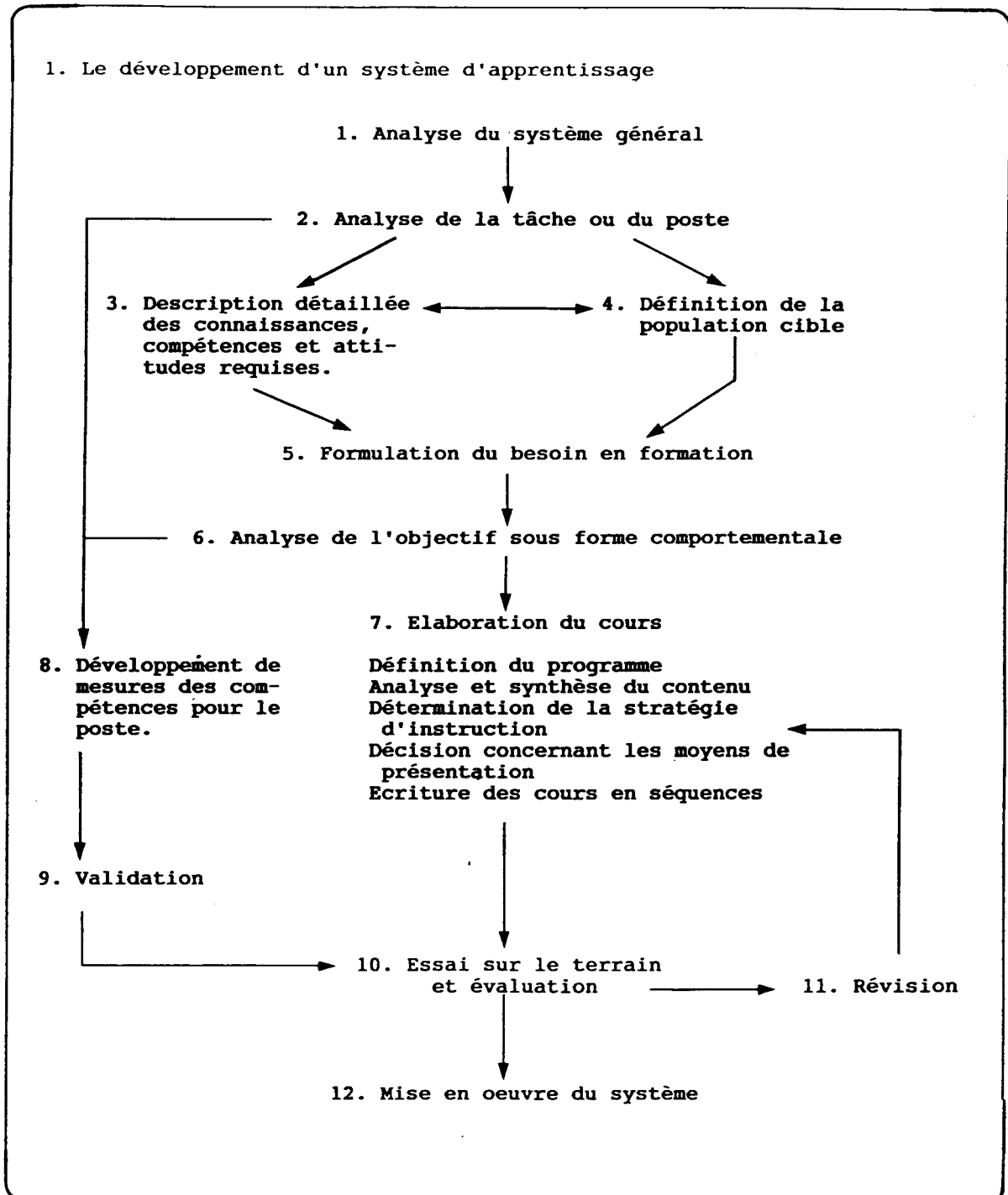
T.14a

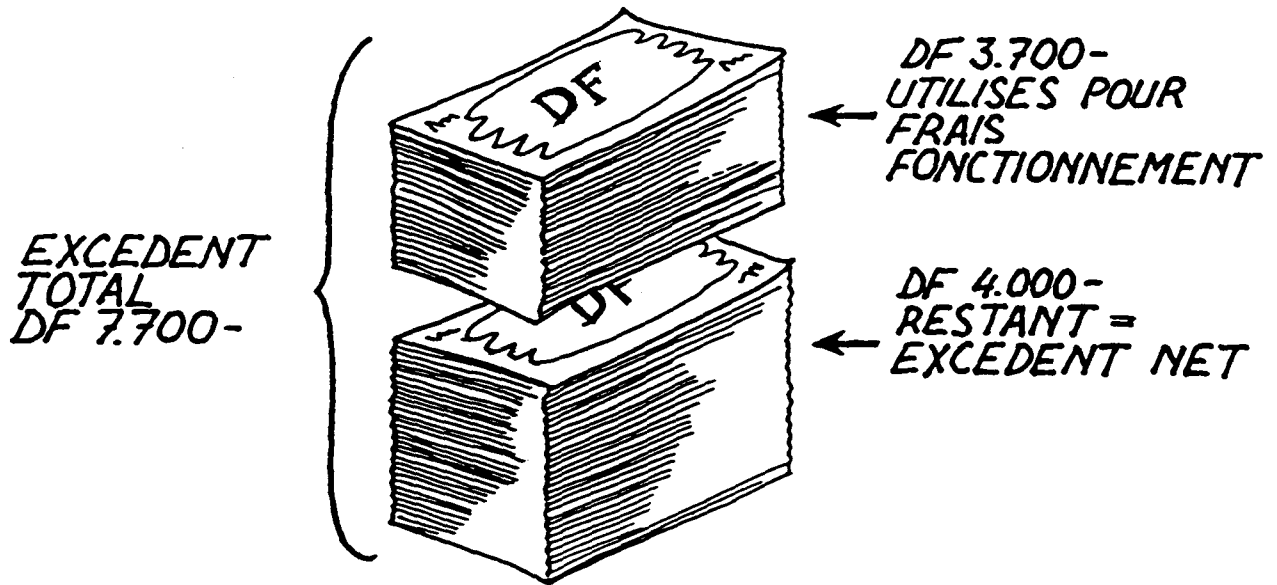
Conception du modèle de formation comme processus intégré



T.14b

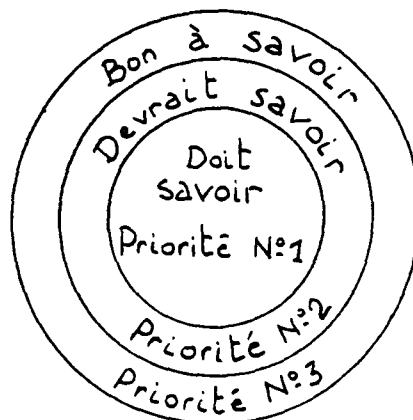
Extraits de "Teaching and Training
Methods for Management Developpement", BIT.





T.14d

Analyse des contenus de la formation



T.14e

FORMATION A LA GESTION DES COOPERATIVES AGRICOLES

sujets suggérés

1. Connaissance coopérative	13. Comptabilité
2. Législation coopérative	14. Gestion financière
3. Gestion "coopérative"	15. Comptabilité analytique
4. Agriculture	16. Gestion des risques
5. Collecte et réception des produits agricoles	17. Statistiques
6. Gestion de l'approvisionnement	18. Préparation et évaluation de projets
7. Gestion du stockage	19. Planification du travail
8. Commercialisation du produit agricole	20. Sociologie rurale
9. Gestion de l'approvisionnement	21. Economie
10. Plans ruraux d'épargne et de crédit	22. Economie du développement
11. Gestion du personnel	23. Commercialisation à l'exportation.
12. Gestion du bureau et communications	24. Relations publiques, recrutement de membres et éducation

COOPERATIVE GAMMA

COLLECTE DES RECOLTES

HEURE: 7 h à 12 h

JEUDI 7 FEVRIER

LIEU: A LA BORNE KILOMETRIQUE 15
SUR

LA ROUTE PRINCIPALE No 3

EMBALLAGE: SACS DE 50 KG

COÛTS DE TRANSPORT	CETTE ANNÉE	ANNÉE PROCH. (ESTIMATION)
COÛTS FIXES (LICENCE, ASSURANCE)	550	550
COÛTS VARIABLES (CARBURANT, HUILE, ANNÉE PROCH. 25.000 KM)	5.600	7.400
ENTRETIEN REPARATIONS	1.050	1.050
AMORTISSEMENT	2.000	2.000
TOTAL DES COÛTS DE TRANSPORT	9.200	11.000

T.15c



MATCOM

matériel et techniques de formation en gestion coopérative

Le projet MATCOM a été lancé en 1978 par le Bureau international du Travail avec l'aide financière de la Suède. Depuis 1984, MATCOM est financé par le Danemark, la Finlande et la Norvège.

En collaboration avec les organisations coopératives et les instituts de formation coopérative des diverses régions du monde, MATCOM prépare et édite du matériel destiné à la formation des gérants de coopératives. Il participe aussi à la réalisation de versions de ce matériel adaptées aux besoins particuliers des différents pays. En outre, il fournit son assistance pour l'amélioration des méthodes de formation coopérative, et pour la formation de formateurs.

T.15d

LES BONS SUPPORTS VISUELS

SIMPLIFIENT

EXPLIQUENT

ACCENTUENT

RENFORCENT

GUIDENT

RETIENNENT L'ATTENTION

COURS 3.9

ATTRIBUTION DES COURS

Objectif: Permettre aux participants de donner des cours magistraux plus efficaces.

Durée: 15 min. pour la présentation et 15 min. pour l'évaluation = 1/2 heure pour chaque participant.

Matériel: Formulaire d'évaluation - Donner un cours magistral (cf. cours 3.2). Liste de thèmes possibles pour les attributions de cours.

Guide du cours

- 1) Les participants devraient avoir l'occasion de donner un cours pendant l'atelier. Ce pourrait être un travail à faire obligatoirement ou volontairement, d'après le but de l'atelier et l'expérience préalable des participants.

La série de cours magistraux peut être organisée de diverses façons. Il faudrait avoir conçu un plan avant ce cours et les participants devraient maintenant être informés sur le programme.

- 2) Dites aux participants comment ils peuvent choisir le sujet. (Ils peuvent être autorisés à choisir un sujet de leur choix, ou priés de choisir de la liste que vous leur aurez fournie).
- 3) Informez-les en ce qui concerne la limite de temps. (Vous pouvez fixer une limite pour tous, p.ex. 15 minutes, ou vous mettre d'accord avec chaque participant sur le temps octroyé selon le sujet). Accentuez le fait qu'il ne leur sera pas permis de dépasser ce temps.

- 4) Informez les participants qu'ils sont libres d'utiliser les supports matériels qu'ils jugent appropriés à leurs présentations, ou que vous voulez qu'ils appliquent certaines techniques. (Vous pourriez p. ex. demander à quelqu'un d'utiliser le tableau à craie, à un autre le tableau à feuilles etc.)
- 5) Dites aux participants que leur présentation sera évaluée par leurs collègues qui rempliront les feuilles d'évaluation.
- 6) Elaborez un programme pour les présentations et informez-en les participants. (Une heure pourrait être réservée chaque jour pour ces tâches assignées, ou elles pourraient toutes être faites à la fin de l'atelier.)

Il faudrait prendre les points suivants en considération pour les présentations:

1. Si nécessaire, dites à l'orateur que son temps est écoulé et demandez-lui de conclure.
2. Rassemblez les feuilles d'évaluation tout de suite après la présentation et donnez-les à l'orateur.
3. Laissez l'orateur lui-même commenter sa prestation.
4. Demandez aux participants de donner leurs commentaires sur la prestation, faites ressortir d'abord les points positifs et exhortez-les à donner des commentaires constructifs.
5. Résumez la discussion et présentez vos propres commentaires.

ENREGISTREMENTS VIDEO

Si vous disposez d'une caméra vidéo pour enregistrer les cours magistraux, il faudrait prendre les points suivants en considération:

- N'utilisez la caméra vidéo que si cela peut se passer

sans grande agitation. L'équipement devrait de préférence être dans la salle de classe en permanence, et les participants devraient avoir l'expérience d'enregistrements précédents. Le cameraman doit avoir une bonne formation en manipulation de l'équipement et exécuter les enregistrements de façon discrète, sans déranger les activités de formation. Le cameraman devrait pouvoir repasser l'enregistrement sur un moniteur télé en salle de classe sans longues préparations.

Tout de suite après un enregistrement, le directeur du programme peut choisir certaines parties pour les repasser à l'ensemble de la classe afin d'en discuter les aspects importants.

Toute la classe n'a pas besoin de voir l'entièreté des enregistrements. Le "conférencier" devrait néanmoins le voir au plus vite après sa présentation après qu'il/elle ait écouté les commentaires des collègues et lu les feuilles d'évaluation. Le directeur du programme devrait de préférence être présent pour attirer l'attention sur certains détails.

Sujets possibles pour les attributions de cours

- Notre plan de formation pour les gérants de coopérative. (Réf. cours 2.4, points 4-5).
- Un regard critique sur notre programme d'études pour la formation des membres de comité. (Ou tout autre cours).
- Quelques idées pour améliorer notre système de formation.
- Quelques opinions sur la méthode des discussions de groupes. (Réf. cours 4.2, point 23).
- Comment organiser une visite d'étude à une coopérative. (Réf. cours 4.8, point 3).
- Comment organiser des "engagements à l'action" faisant partie des programmes de formation. (Réf. cours 6.1, point 8).
- Organisation et gestion d'une "unité de matériels de formation" dans une institution de formation.
- Comment réduire les coûts de la formation.
- La structure coopérative dans notre pays.
- La différence entre les coopératives et d'autres entreprises.
- Comment augmenter l'intérêt des membres dans leur coopérative?
- Le travail des relations publiques dans une entreprise coopérative.
- Les coopératives scolaires.
- La politique du personnel dans une coopérative.
- Faudrait-il payer les membres du comité?
- Le contrôle des rongeurs dans un magasin.
- Comment empêcher l'usage abusif du véhicule d'une coopérative?
- La ristourne aux clients; principes et pratiques.
- La dépréciation des immobilisations; principes et pratiques.

méthodes participatives

- Cours 4.1 Le petit exercice
- Cours 4.2 La discussion de groupe
- Cours 4.3 Le micro-cas
- Cours 4.4 L'étude de cas
- Cours 4.5 Le jeu de rôles
- Cours 4.6 L'exercice de la corbeille à courrier
- Cours 4.7 Le document de projet

COURS 4.1

LE PETIT EXERCICE

Objectif : Permettre aux participants d'organiser des exercices simples pour augmenter la participation.

Durée : 1 à 1 1/2 heure (+ 1/2 heure pour l'exercice complémentaire).

Matériel : Documents à distribuer:
"Les qualités d'un vendeur coopératif".
"Méthodes de promotion".
"La loyauté des membres".

Guide du cours :

- 1) Demandez aux participants de rappeler les diverses manières de dynamiser un groupe en formation, que nous avons discutées jusqu'à présent:
 - utilisation de questions et de discussions,
 - brainstorming ("remue-méninges"),
 - discussions en ruche d'abeilles.

- 2) Rappelez le petit exercice du cours 2.1 feuille 6 aux participants, où il leur était demandé de sélectionner un nombre de thèmes de formation à partir d'une liste. Soulignez que ce genre d'activités convient également pour augmenter la participation dans un cours de formation afin d'améliorer les chances d'apprentissage et de mémorisation. C'est pourquoi nous allons maintenant développer quelques exercices similaires.

- 3) Demandez aux participants d'imaginer qu'ils sont en train de former un groupe de gérants à la "gestion du

personnel". Ils sont supposés donner un cours sur le recrutement et la formation des vendeurs, et ils ont décidé de donner d'abord une conférence sur "Les qualités d'un bon vendeur".

Suggérez qu'une conférence de dix minutes suffirait car c'est un thème peu compliqué. Demandez si les participants sont d'accord. Obtenez la suggestion que les participants devraient être impliqués; il serait plus efficace de laisser les participants identifier eux-mêmes les qualités d'un vendeur. Faites remarquer que le résultat serait encore toujours une liste de qualités assez superficielle. Expliquez que vous allez montrer un exercice qui exige un effort mental plus important de la part des participants.

- 4) Distribuez le document "Les qualités d'un vendeur coopératif" (Feuille 3). Demandez aux participants de le lire et de compléter le travail à faire.

- 5) Interrompez l'exercice après environ dix minutes et demandez aux participants de rendre compte de leur classement. La manière la plus rapide d'organiser le compte rendu du résultat de l'étude est peut-être de préparer un tableau à compléter lorsque les participants liront leur classement. Ou faire remplir le tableau par les participants dès qu'ils sont prêts. L'exemple suivant montre un tableau avec le classement de dix participants:

Rang	Classement des participants
1	C C C H A C M H A C
2	H H E C C M C A O A
3	A A H O E L A C C H
4	L D A M H A H O H N
5	E E I L M H L F L B

(Pour trouver la qualité qui a marqué le plus de points, donnez 5 points à ceux qui sont classés en 1, 4 points à ceux de la deuxième ligne, etc.)

- 6) Menez une discussion à partir des classements des participants. Identifiez par exemple quels sont les articles que la plupart des participants ont placé en tête et demandez à certains d'en expliquer les raisons. Demandez ensuite, à ceux qui ont classé la même qualité plus bas, d'en donner les raisons.

Veillez à ce que la discussion reste autant que possible axée sur l'emploi, et intéressez les participants à des problèmes pratiques relatifs au recrutement et à la formation du personnel de vente.

- 7) Demandez à un participant de résumer les conclusions de l'exercice et de la discussion.
- 8) Après la conclusion de l'exercice, demandez aux participants d'estimer le potentiel pédagogique d'un tel exercice comparé à une simple conférence. Faites ressortir la valeur, tant celle des efforts individuels de classement que celle de la discussion finale qui fournit l'information en retour.
- 9) Signalez que la méthode de présentation des classements et la discussion de suivi devraient être adaptées au but de l'exercice.
 - S'il est important d'arriver à un classement commun ou de voir quel article a obtenu le plus de points, il faut prévoir du temps pour les calculs.
 - Si le but n'est que l'identification et la discussion d'un nombre d'aspects et de valeurs importants, il peut ne pas être nécessaire de calculer le classement conjoint du groupe, l'analyse et la

discussion sont plus importantes que le classement même.

- S'il est important que les participants ne s'influencent pas mutuellement pour le classement, les méthodes de rapport décrites ci-dessus ne peuvent pas être utilisées. Au lieu de cela, vous rassemblez les feuilles auprès des participants et la classification sera faite après cela.

- 10) Dites aux participants que la démonstration suivante d'un exercice de classement est tirée d'un des cours élaborés par MATCOM (Gestion de l'approvisionnement, Cours 9.2, feuille 1).
- 11) Dirigez la démonstration dont les grandes lignes sont exposées dans le document à distribuer "Méthodes de promotion" (Feuille 4).
- 12) Interrompez la démonstration lorsque le classement des méthodes de promotion est terminé. Expliquez que, normalement, le cours continuerait avec des discussions et des conclusions. Faites référence au manuel MATCOM: "Gestion de l'approvisionnement" pour ceux qui sont intéressés par le schéma complet du cours.
- 13) Distribuez le document "Méthodes de promotion" aux participants. Donnez-leur quelques minutes pour le lire, puis demandez leurs commentaires sur l'exercice. Est-ce que les participants apprendraient mieux les méthodes de promotion de cette manière ou en écoutant une conférence?
- 14) Exercice complémentaire :

Si le temps le permet, et qu'il existe un besoin de plus de pratique, arrangez encore un exercice de classement sur base du document à distribuer "Loyauté des membres". Ceci peut se faire maintenant, ou vous pouvez le donner comme travail à faire pour le lendemain.

Les qualités d'un vendeur coopératif

Sélectionnez les cinq caractéristiques que vous considérez être les plus importantes pour un vendeur coopératif professionnel.

Classez-les par ordre d'importance de 1 (le plus important) à 5 (le moins important).

- ___ **A** Intérêt prononcé pour les besoins et les problèmes des clients.
- ___ **B** Bonne connaissance du produit qu'il vend.
- ___ **C** Sens du service.
- ___ **D** Travaillant dur.
- ___ **E** Favorable aux coopératives.
- ___ **F** Patient.
- ___ **G** Plein d'entrain.
- ___ **H** Honnête.
- ___ **I** Meilleure formation de base que la moyenne.
- ___ **J** Plus grande intelligence que la moyenne.
- ___ **K** Persuasif.
- ___ **L** Consciencieux et précis.
- ___ **M** Meilleure aptitude au calcul que la moyenne.
- ___ **N** Bonne connaissances coopératives.
- ___ **O** Maintien des normes d'hygiène élevées.

Extrait du manuel MATCOM:

"Gestion de l'approvisionnement"

(exemple d'un exercice de classement)

Méthodes de promotion

Objectif : Permettre aux participants d'identifier les diverses formes de communications de promotion dont ils disposent, et de sélectionner la méthode la plus appropriée pour surmonter les diverses formes de réticences à acheter des produits.

Durée : 1 à 2 heures.

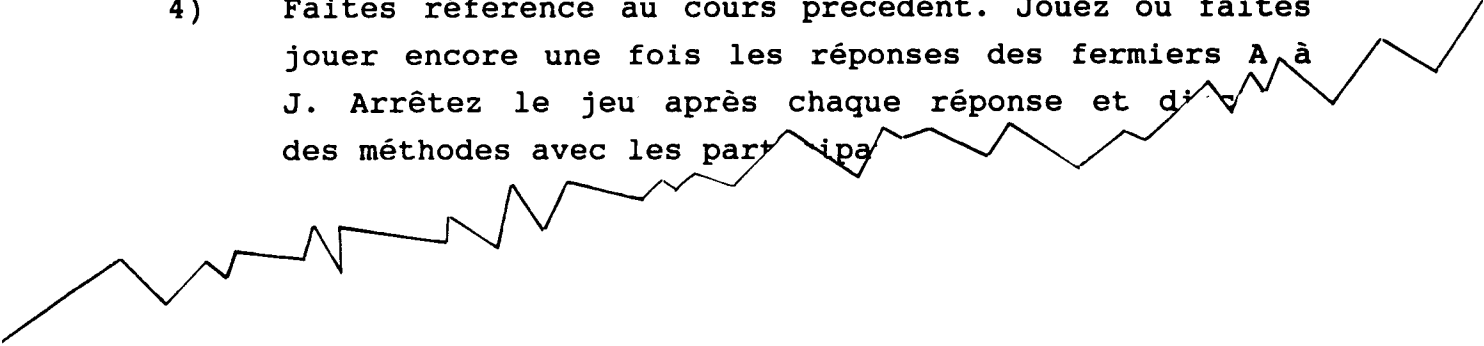
Guide du cours :

- 1) Demandez aux participants d'écrire sur une feuille le plus grand nombre possible de façons dont dispose une coopérative pour communiquer avec les membres.

- 2) Demandez aux participants de mentionner une méthode chacun. Produisez la liste la plus longue possible au tableau/rétroprojecteur. Toutes les méthodes suivantes devraient être mentionnées et probablement d'autres, comme la radio.
 - Réunions.
 - Contact individuel par le personnel de la coopérative.
 - Lettres.
 - Annonces.
 - Affiches.
 - Présentation dans le magasin.
 - Démonstrations.
 - Voie orale par d'autres fermiers.

- 3) Demandez aux participants de "classer" chaque méthode selon: (a) son impact, (b) sa vitesse, (c) sa couverture, (d) son coût. Dressez un tableau comme ci-dessous au tableau/rétroprojecteur, et demandez aux participants d'inscrire un 1 pour "excellent" (c.à.d. gros impact, rapide, bon domaine couvert et coût peu élevé), 2 pour "adéquat" ou 3 pour "faible" (c.à.d. impact faible, lent, atteint peu de fermiers, cher) pour chaque caractéristique de chaque méthode. Les chiffres du tableau ci-dessous sont une suggestion. Il ne faudrait pas les montrer aux participants; ils ne sont donnés que comme indicateurs de ce qui est requis.

Méthode	Impact	Vitesse	Couverture	Coût
Réunions	2	1	2	2
Affiches	3	1	1	1
Contact par personnel	1	3	3	3
Lettres	2	2	3	2
Annonces	3	2	2	2
Etalage en magasin	3	2	3	1
Démonstrations	1	3	2	2
Voie orale	1	3	2	1

- 4) Faites référence au cours précédent. Jouez ou faites jouer encore une fois les réponses des fermiers A à J. Arrêtez le jeu après chaque réponse et discutez des méthodes avec les participants.
- 

La loyauté des membres

Qu'est-ce qui rend un fermier loyal envers sa coopérative? Sélectionnez les cinq aspects à votre avis les plus décisifs. Classez-les par ordre d'importance, de 1 (le plus important) à 5 (le moins important).

- ___ **A** Sa relation personnelle avec le gérant.
- ___ **B** La proximité de l'entrepôt de la coopérative.
- ___ **C** Les attitudes du personnel, leur politesse et leur bon comportement.
- ___ **D** Le sentiment d'être un membre... un propriétaire.
- ___ **E** Le bon prix payé par la coopérative.
- ___ **F** Le paiement rapide pour son produit.
- ___ **G** Sa conviction qu'à long terme il sera économiquement payant d'être membre.
- ___ **H** Sa crainte de perdre les services de la coopérative s'il ne la supporte plus.
- ___ **I** L'information sérieuse fournie par la coopérative.
- ___ **J** Les pratiques commerciales informelles et familières dans la coopérative.
- ___ **K** La rémunération du capital social.
- ___ **L** Les procédés efficaces utilisés pour la collecte, la classification et le pesage du produit.

COURS 4.2

LA DISCUSSION DE GROUPE

Objectif: Permettre aux participants d'organiser des discussions de groupe efficaces.

Durée: 1 1/2 à 2 heures.

Matériel: Document à distribuer: "Le meilleur gérant".

Guide du cours:

- 1) Rappelez aux participants que certains des "exercices" présentés plus tôt, avaient été faits individuellement, ou par l'ensemble du groupe lors d'une discussion. Faites remarquer qu'ils auraient plutôt dû être faits en petits groupes, et que la méthode de discussion en groupes a certains avantages que nous allons étudier maintenant. Comme introduction, nous allons mener une petite discussion de groupe.
- 2) Distribuez le document "Le meilleur gérant" et demander aux participants de le lire.
- 3) Demandez aux participants de supposer que vous venez de conclure un cours de formation sur "le coulage" dans la vente au détail. Vous avez traité le problème à fond et vos participants savent que le coulage n'est pas bon et qu'il faudrait le réduire le plus possible. Ils savent que le coulage peut varier d'un magasin à l'autre selon les compétences et les ambitions du gérant du magasin. Vous voulez maintenant conclure le cours par une discussion de groupe, afin d'assurer que tous les participants adoptent l'attitude correcte envers le problème du coulage.

- 4) Divisez la classe en groupes de quatre à six membres. Utilisez la méthode "en comptant" pour former les groupes. (Par exemple, s'ils sont 20, faites-les compter à voix haute et dans l'ordre où ils sont assis, 1-2-3-4, 1-2-3-4, etc. pour former quatre groupes de cinq membres chacun. Formez un groupe de tous les 1, etc.).
- 5) Dites aux participants que les groupes ne doivent pas élire de président, et que tout membre du groupe pourra être prié de résumer et de rapporter la conclusion du groupe. Donnez instruction aux groupes de rejoindre leur salle, et de discuter pendant 15 minutes au maximum.
- 6) Pendant ce temps, préparez un des participants qui ne devrait pas prendre part aux discussions, à mener la séance de "rapportage". Ecrivez le classement des trois résultats des gérants au tableau à craie, et laissez-le parcourir les "Notes pour le formateur" que vous lui aurez fournies. Dites-lui de planifier le rapportage de la façon suivante:
 - a) Désignez d'abord un porte-parole pour chaque groupe et demandez-lui de venir devant la classe;
 - b) demandez au porte-parole d'énoncer quel gérant son groupe considère être le meilleur;
 - c) demandez ensuite au porte-parole de présenter les arguments de son groupe;
 - d) menez une courte discussion générale afin d'obtenir plus de commentaires des autres membres du groupe; et
 - e) faites un résumé d'après les idées fournies dans les "Notes à l'intention du formateur".
- 7) Après avoir mis le participant au courant, rassemblez les groupes et laissez le participant sélectionné me-

ner le "rapportage" tel qu'il est esquissé au point 6 ci-dessus.

- 8) Lorsque la discussion a été conclue, dites aux participants que nous allons maintenant laisser le sujet du coulage et jeter un coup d'oeil sur la méthode de formation utilisée: la discussion de groupe. Présentez une liste comprenant toutes les questions énumérées ci-dessous (9 à 22) sur le tableau à feuilles. Puis occupez-vous des questions en rapport avec la discussion de groupe qui vient de se terminer ainsi qu'avec l'expérience des participants. Soulevez tous les aspects qui sont compris dans les commentaires suivants, et demandez aux participants de prendre des notes pendant la discussion.

Questions

- 9) Comment un travail de groupe typique est-il organisé?

Référez-vous au cours de démonstration: 1) Un cas est présenté à la classe. 2) La classe est divisée en groupes plus petits. 3) Les groupes discutent le cas et, s'il implique un problème, se mettent d'accord sur une solution. 4) Les groupes sont rassemblés en séance plénière et chaque groupe présente ses conclusions. 5) Une discussion générale et un résumé concluent l'exercice.

- 10) Pourquoi utiliser des discussions de groupes?

Faites référence à la séance de démonstration. Soulignez que les conclusions atteintes au cours des discussions sur "le coulage" auraient également pu être présentées au cours d'une conférence par un court énoncé du formateur, p.ex: "Le coulage n'est qu'un des divers aspects à prendre en *considération* lorsque l'on évalue les performances d'un gérant. Le contrôle

du coulage est très important mais le service et l'excédent le sont également."

Demandez aux participants de comparer les deux méthodes en tenant compte du temps utilisé et des effets obtenus. Est-ce que cela valait la peine de prendre du temps supplémentaire pour une discussion en groupe, - quel en était le gain? Discutez et obtenez les avantages des discussions de groupes:

- Les stagiaires participent. Ce sont eux, et non le formateur, qui analysent le problème, et ils doivent se faire une opinion.
- Lors d'une discussion, les participants reçoivent continuellement de l'information en retour.
- L'apprentissage est renforcé (car ces deux principes d'apprentissage sont appliqués).
- Les participants apprendront à évaluer l'opinion des autres. Ils pratiqueront le travail en équipes et la prise de décision. La méthode elle-même est un exemple de "coopération pratique", comme dans la gestion réelle d'une coopérative. (C'est pourquoi certains formateurs pensent que le "processus" concret est tout aussi important que le résultat, dans une discussion de groupe).
- Les exercices et études de cas que les groupes discutent peuvent se construire de telle façon qu'ils reflètent des situations réelles de gestion. Si la méthode de formation est elle-même similaire à la situation de gestion, nous aurons créé une situation d'apprentissage fortement axée sur l'emploi, et qui est donc supposée être efficace.
- Les attitudes peuvent être modifiées sous l'influence du groupe.

11) Quand faut-il utiliser les discussions de groupes ?

Obtenez ce qui suit lors d'une discussion:

- pour des problèmes qui ont plusieurs solutions possibles;
- lorsqu'un problème doit être analysé pour préparer une réponse bien réfléchie;
- lorsqu'une compréhension plus profonde de certains problèmes est désirable.

Signalez que de tels problèmes/questions se posent souvent dans le domaine de la gestion, p.ex. les matières concernant la gestion du personnel, la gestion financière, etc.

12) Quand ne faut-il pas utiliser les discussions de groupes?

Faites remarquer qu'il ne faudrait pas faire de travail de groupes si les participants n'en ont pas l'habitude. Insistez également sur l'aspect coût/bénéfice dont il faut tenir compte. Ici le coût signifie le temps. Si le problème est sans importance et la solution est simple, il n'y a aucun intérêt à arranger une discussion de groupe.

13) Comment former les groupes?

Référez-vous à la méthode utilisée au cours de démonstration (point 4 ci-dessus) comme exemple de formation "au hasard". Celle-ci résulte d'habitude en groupes hétérogènes - les membres d'un groupe ayant des qualifications variées. Le formateur peut également former les groupes en se basant sur un certain principe, p.ex: faire travailler ensemble les participants qui ont les mêmes antécédents. D'habitude, l'on préfère les groupes hétérogènes. Pour cette méthode-ci de formation, l'on suppose que les personnes de types différents devraient échanger leurs expériences et apprendre à travailler ensemble. A part cela, ces groupes ont d'habitude besoin du même temps pour fi-

nir le travail, ce qui est un aspect pratique précieux.

14) La taille des groupes :

D'habitude l'on recommande un minimum de trois et un maximum de sept participants. Dans des groupes plus petits, une personne risque de dominer la discussion.

15) Quand faut-il changer les groupes ?

Gardez les mêmes groupes jusqu'à ce que le travail à faire (une unité distincte du sujet) ait été complété. Ceci peut englober une ou plusieurs réunions des groupes.

16) Quelles instructions faudrait-il donner aux groupes ?

Les participants devraient avoir des instructions très claires en ce qui concerne:

- le but de leur travail, (p.ex: discuter un problème et présenter ensuite une analyse, comme lors de la discussion sur le coulage; ou discuter un problème et convenir d'une solution);
- le groupe dont ils font partie;
- la salle que leur groupe peut utiliser, (si la salle de classe est assez grande, il peut être plus pratique d'y laisser les groupes, plutôt que de les envoyer dans des salles séparées);
- le temps disponible (cf. le point 17 ci-dessous);
- comment le groupe devrait rapporter ses conclusions (cf. point 20 de ce cours au verso de cette feuille 3).

17) Combien de temps vous faut-il ?

Cela dépend évidemment du genre de travail à faire. Dans notre démonstration, 15 minutes ont suffi pour

les discussions, mais les travaux de groupes peuvent parfois prendre une journée entière sinon plus. En général, il vaut mieux accorder plus de temps pour les rapports que pour le travail des groupes.

18) Qu'en est-il des chefs de groupe ?

Un groupe fonctionnera même sans président ou chef. Quelqu'un prendra l'initiative de commencer les discussions. Cela peut prendre quelque temps si les membres n'y sont pas habitués.

Tous les membres d'un groupe devraient être avertis qu'il pourrait leur être demandé de faire le rapport. Cela signifie qu'il n'est pas nécessaire de nommer un(e) secrétaire.

19) Que devrait faire le formateur durant la rédaction du rapport ?

Le formateur qui pense que le moment est venu de se détendre a certainement tort. Il doit être disponible pour les groupes qui ont besoin de son assistance, et leur faire savoir où ils peuvent le trouver. Certains formateurs passent quelques minutes avec chaque groupe, alors que d'autres préfèrent participer comme membre ordinaire d'un des groupes.

20) Comment organiser la rédaction du rapport ?

Insistez sur le fait qu'il est important que la présentation des conclusions des groupes ne dégénère pas en une sorte de spectacle ou de compétition n'impliquant que quelques participants sélectionnés, plutôt que d'être une "activité d'apprentissage" où tout le monde est impliqué. Faites référence au cours de démonstration précédent. Expliquez les efforts faits pour réaliser ceci:

- Les rapporteurs n'étaient pas nommés avant la fin des discussions.

- Tous les participants étaient priés de poser des questions concernant les points de vue présentés, d'argumenter et de défendre leur propre point de vue.

Signalez qu'il existe plusieurs méthodes de rapport verbal ou écrit. L'utilisation du tableau de papier et du rétroprojecteur, ou même de petites expositions ou des jeux de rôles sont possibles. Durant les discussions de groupes, allez d'un groupe à l'autre et demandez les conclusions à chaque groupe.

Si les groupes ont plus au moins les mêmes choses à dire, il suffira de laisser le premier faire un rapport complet, les autres ne feront que mentionner les détails complémentaires.

21) Comment former les participants aux travaux de groupe

Dites aux participants que l'approche suivante peut être utile:

- Les premiers essais de travaux de groupes devraient être brefs (15 minutes) et les thèmes clairement définis.
- Les instructions devraient être détaillées et écrites.
- Tout le matériel nécessaire devrait être fourni.
- Il faudrait désigner des chefs de groupe et (éventuellement) les mettre au courant.

Petit à petit, les instructions peuvent être moins détaillées et les périodes plus longues, au fur et à mesure que les groupes apprendront à prendre leurs responsabilités, tant pour le processus de travail que pour le résultat.

22) Des problèmes particuliers ?

Discutez comment la dynamique d'un groupe pousse les personnes à se comporter différemment, et comment ces forces affecteront le travail du groupe. Rappelez aux participants les discussions de groupes aux cours 2.6 et 3.2 sur l'identification des besoins en formation. Ils avaient alors un président; pas cette fois-ci. Discutez la situation:

- Avez-vous attendu longtemps que quelqu'un prenne l'initiative, que s'est-il en fait passé?
- Est-ce que tout le monde a participé à la discussion?
- Vous sentiez-vous à l'aise sans un président?
- Vous êtes-vous mis d'accord sur une déclaration conjointe?

Faites remarquer que la dynamique de groupe peut parfois aboutir à des conflits, des luttes de pouvoir et un mauvais climat de travail, mais les participants devraient apprendre à éviter ce genre de développements et se rendre compte qu'une atmosphère positive (et la contribution de chacun) sont nécessaires pour atteindre le but commun. La distribution du travail ne devrait pas poser de problème lorsque les membres d'un groupe ont accepté ce fait.

Faites remarquer que le formateur peut ressentir le besoin de discuter de ces sujets avec toute la classe s'il remarque que les groupes éprouvent des problèmes, ou si certains participants témoignent d'un manque de motivation pour travailler en petits groupes.

23) Rappelez aux participants qu'il sera demandé à l'un d'entre eux de faire une conférence sur le résumé et

le passage en revue critique de la méthode de discussion de groupes (Cours 3.9 feuille 1).

Le meilleur gérant.

La gestion d'un magasin pendant un an à été proposé à trois gérants. Nous supposons que les conditions étaient les mêmes pour chacun. Voici les résultats:

	Gérant A	Gérant B	Gérant C
Ventes	200.000	400.000	400.000
Coulage	0,5% 1.000	1% 4.000	1,2% 4.800
Excédent net	4,0% 8.000	3% 12.000	3,5% 14.000

A. a moins de coulage et un pourcentage d'excédent plus élevé que B., mais il a négligé les ventes. Est-il le meilleur gérant des deux? Qu'est-ce qui est très important? Discutez.

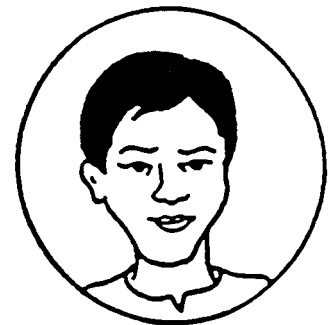
B. et C. sont d'aussi bons vendeurs. B a moins de coulage. Est-il le meilleur gérant? Discutez.



GERANT A
Le moins de
coulage



GERANTE B
Ventes
élevées



GERANT C
Excédent
le plus
élevé

Le meilleur gérant.

Notes pour le formateur:

Ce cas illustre le problème du coulage d'un point de vue général. Laissez les participants le discuter d'abord en petits groupes, puis rapporter leurs points de vue au cours d'une assemblée générale. Assurez la mention des points suivants:

- Les chiffres pour le gérant A indiquent qu'il est très consciencieux. Il parvient à maintenir le coulage à un niveau acceptable et il fait également attention à ne pas dépenser trop d'argent. C'est pourquoi il a obtenu l'excédent le plus élevé par rapport aux ventes.
- B est une bonne femme d'affaires. Elle veut donner de bons services à sa clientèle et elle parvient à répondre à leurs exigences. Elle a ainsi doublé ses ventes comparée au gérant A. Mais l'excédent net n'a pas doublé car le coulage et les coûts ont également augmenté. B est meilleure que A car les membres ont pu acheter plus dans leur propre magasin et ont obtenu un excédent plus important.
- Le gérant C est un aussi bon vendeur que B. Son coulage est important mais il a néanmoins réussi à obtenir un excédent net plus élevé. Cela est probablement dû à sa capacité de garder les coûts peu élevés. C'est pour cela que, malgré le coulage important, il faut le considérer comme le meilleur des trois gérants.

Ceci démontre qu'un coulage peu important ne suffit pas, en tant que tel, à faire un bon gérant. Le service fourni aux membres et l'excédent sont en l'occurrence plus importants. Le meilleur gérant serait une combinaison de A et de C. Si C était parvenu à maintenir son coulage à 0,5%, son excédent net eut été de 16.800.

COURS 4.3

LE MICRO-CAS

Objectif : Permettre aux participants d'utiliser les "micro-cas" de manière efficace lors de la formation en gestion.

Durée : 1 heure.

Matériel : Micro-cas: "Le gérant et son comité".
Document à distribuer: "Questions pour l'analyse d'une étude de cas".

Guide du cours :

- 1) Distribuez le document avec les micro-cas. Donnez quelques minutes aux participants pour lire les histoires.
- 2) Rappelez la discussion sur le coulage du cours précédent aux participants. Soulignez qu'il avait été conçu pour rendre un cours de formation plus efficace. Expliquez que ces histoires-ci sont différentes; elles décrivent des situations réalistes d'une entreprise coopérative et peuvent être appelées "études de cas". Comme les exemples sont très courts et ne décrivent que des "incidents" particuliers, ils peuvent être appelés des "micro-cas".
- 3) Rappelez le but d'une étude de cas aux participants: confronter les participants à une situation de gestion afin de leur permettre de pratiquer l'analyse et la prise de décision. Signalez que les études de cas peuvent être réelles ou fictives, mais qu'elles doivent refléter une situation réaliste, comme le font ces exemples-ci. Expliquez que ces cas ont été écrits par un formateur, comme base pour un cours de forma-

tion sur les "relations entre le gérant et le comité".

- 4) Suggérez qu'au cours d'une discussion vous analysiez tous ensemble le cas 1. Donnez cinq minutes aux participants pour relire et réfléchir sur ce cas.
- 5) Menez une discussion dans l'ordre d'idées suggéré dans le document à distribuer "Questions pour l'analyse d'une étude de cas". Assurez-vous que les points suivants soient mentionnés par les participants (les chiffres font référence aux questions):
 - (3) La position du gérant a été ébranlée. A l'avenir, son autorité pourra être mise en question et le règlement du personnel ignoré.
 - (4) Le manque de communication et de coordination entre le comité et le gérant a causé ce problème. Si le comité avait été informé de l'incident, le problème ne serait pas apparu.
 - (5) L'incident actuel est un symptôme de mauvaise coordination.
 - (6) Le problème principal, c'est qu'il n'y a pas de collaboration entre le gérant et son comité pour un objectif commun.
 - (10) Une ligne de conduite éventuelle serait une réunion avec tout le personnel et le comité, afin de clarifier le problème; ou un accord avec le comité sur la séparation des pouvoirs.
- 6) Lorsque la discussion est terminée, expliquez qu'un cours de formation basé sur une étude de cas est d'habitude organisé comme une discussion de groupe, comme il a été démontré lors du cours précédent. Décrivez l'approche commune:
 - Les participants lisent le cas.

- Les participants discutent et analysent le cas en groupes. Ils identifient tous les problèmes et suggèrent une solution.
 - Lors d'une assemblée générale, les groupes présentent leurs conclusions en vue de commentaires et davantage de discussion.
- 7) Insistez sur le rôle clé du formateur. Il doit être capable de résister à donner des réponses, et de se limiter à guider les participants par des questions adéquates lorsque c'est nécessaire.
- 8) Suggérez de traiter le cas 2 comme travail de groupe. Gardez les mêmes groupes et les mêmes salles qu'au cours précédent, et accordez 10 minutes pour des discussions de groupe.
- 9) Pendant ce temps vous allez préparer un des participants à diriger le rapport et la discussion générale consécutive. Donnez-lui le document "Questions pour l'analyse d'une étude de cas" et signalez-lui les points importants qu'il devrait essayer d'obtenir au cours de la discussion:
- (3) Le gérant semble empêché de donner le meilleur service aux membres.
 - (4) Le problème était causé par des règles trop strictes.
 - (5) Le blâme était symptomatique d'un manque de confiance envers le gérant.
 - (6) Le problème principal était, encore une fois, l'absence de collaboration entre le gérant et le comité.
 - (10) Le gérant devrait essayer de convaincre le comité de ne stipuler que les grandes lignes politiques et de lui en laisser la mise en oeuvre.

- 10) Rassemblez le groupe et laissez le participant sélectionné mener le rapport du groupe et la discussion finale.
- 11) Après la discussion, demandez aux participants de remplir une feuille d'évaluation de la conduite de la discussion. Faites vos commentaires sur la performance du meneur de la discussion. Notez s'il est tombé dans le piège du "conférencier" ou s'il a réussi à obtenir tous les points importants des participants.
- 12) Rappelez aux participants que les cas que nous venons de traiter étaient des petites histoires (micro-cas) ne décrivant qu'un seul incident. Expliquez que les premiers cas utilisés dans la formation en gestion étaient d'un genre opposé: des descriptions très détaillées d'une entreprise, comprenant toutes sortes de données et d'informations générales. Les étudiants mettaient des heures, ou des jours, rien que pour analyser les cas et identifier les problèmes avant de pouvoir commencer à penser à de quelconques solutions. Expliquez que le genre d'études de cas le plus utilisé dans les cours MATCOM consiste en quelques pages d'information, et peuvent être étudiées en quelques heures.

Mentionnez également que certains genres d'études de cas ne spécifient pas le problème ou ne donnent aucune instruction aux étudiants concernant ce qu'ils doivent chercher. C'est à eux de trouver. Les études de cas MATCOM spécifient d'habitude le travail à faire.

Dites aux participants qu'une démonstration d'un cas typique MATCOM sera présenté au cours suivant, qui sera dirigé par un des participants.

- 13) Distribuez le document "Questions pour l'analyse d'une étude de cas" à tous les participants.

Extrait du manuel BIT/MATCOM:

"Gestion des coopératives agricoles"

Le gérant et son comité - Micro-cas

Pour chacune des situations suivantes, décidez qui avait raison et comment le désaccord aurait pu être évité.

- 1) Le gérant d'une coopérative avait averti le personnel du magasin qu'il était dangereux de fumer dans le magasin, et que quiconque le ferait serait renvoyé. Peu de temps après, il découvrit un ouvrier qui fumait dans un coin du magasin. Cet homme avait travaillé loyalement pour l'entreprise depuis de nombreuses années, mais le gérant pensait qu'il ne pouvait faire aucune exception et, après enquête et en respectant la procédure légale, il renvoya l'homme. L'ouvrier fit appel au comité qui rejeta la décision du gérant et réintégra l'ouvrier. Le gérant se plaignit que, ce faisant, ils avaient gravement mis en danger sa situation.

- 2) Le comité d'une coopérative décida que, pour favoriser la solidarité coopérative, ils ne devraient acheter les semences qu'auprès d'un fournisseur coopératif. Quelques mois plus tard, il y eut une demande inattendue pour des semences particulières. Le fournisseur attitré n'en avait qu'une petite quantité, et le gérant décida d'acheter d'une source privée. Il fût sévèrement réprimandé par le comité mais protesta qu'il ne cherchait qu'à satisfaire les besoins des membres.

Extrait du: "Teaching and Training Methods for
Management development", B.I.T. 1978.

Questions pour l'analyse d'une étude de cas

- 1 Qu'est-ce qui se passe ici?
- 2 Y a-t-il un quelconque problème?
- 3 Quel est exactement le problème?
- 4 Quelle en est la cause?
- 5 Est-ce que nous considérons les causes ou les symptômes?
- 6 Quels sont les problèmes principaux?
- 7 Pourquoi ces problèmes sont-ils importants?
- 8 Ce sont les problèmes de qui?
- 9 Quels sont exactement ses objectifs?
- 10 Quelles sont les lignes de conduite possibles?
- 11 Dans quelle mesure chacune des actions proposées est-elle réaliste?
- 12 Quels en sont leurs effets éventuels?
- 13 Que devrait faire le gérant?

COURS 4.4

L'ETUDE DE CAS

Objectif: Permettre aux participants de diriger des cours de formation basés sur des études de cas.

Durée: 1 1/2 à 2 heures (+ 4 à 5 heures d'exercices complémentaires).

Matériel: Etude de cas: "Les vanniers".
Feuille d'évaluation - Mener une discussion (Cours 3.2).
Pour l'exercice complémentaire: matériel inclus dans le cours 2..4 (points 11-18).

Ce cours (points 3-7 ci-dessous) peut être dirigé par un des participants à qui il faudrait donner le cas, le guide du cours et une mise au courant par le responsable du programme, un ou deux jours à l'avance.

Guide du cours:

- 1) Expliquez aux participants que le but de ce cours est de démontrer l'utilisation d'une étude de cas typique.
- 2) Demandez aux participants d'imaginer qu'ils sont des directeurs d'unions coopératives qui participent à un cours de recyclage sur la gestion. En ce moment, ils étudient les problèmes de "promotion coopérative", y compris des thèmes comme la vente de l'idée de coopération, le démarrage de nouvelles coopératives et la réanimation de coopératives moribondes.
- 3) Rappelez aux participants que leurs unions existent grâce aux activités des coopératives de base. C'est pourquoi les coopératives de base sont souvent con-

cernées par des problèmes de l'union. Mais il arrive aussi qu'un directeur d'union doive faire le nécessaire pour résoudre les problèmes de la base. Le cas que vous étudierez maintenant, décrit un tel problème, et vous allez discuter de ce qui devrait être fait pour le résoudre.

- 4) Divisez la classe en groupes de 4 à 6. Distribuez l'étude de cas et dites que vous voulez que les groupes présentent leurs suggestions après quarante minutes.
- 5) Rassemblez la classe et désignez un porte-parole pour chaque groupe.

Demandez aux porte-paroles d'énoncer brièvement ce qu'ils croient être le problème dans la situation des vanniers, pourquoi il est apparu et ce qu'il y avait comme solutions alternatives.

Il est important de faire la distinction entre les causes du problème (comme le manque de coopération, l'exploitation par les commerçants ou la pénurie de roseaux), et le problème lui-même - qui est la pauvreté du monde rural et celle des femmes vanniers en particulier.

Les alternatives possibles pourraient inclure:

- L'établissement d'un organisme public de l'artisanat pour acheter et commercialiser les paniers.
- Encouragement de commerçants de l'extérieur pour qu'ils viennent dans la région faire concurrence au groupe qui, pour l'instant, a le monopole.
- Encouragement (et financement) d'un ou plusieurs vanniers à établir une affaire pour l'approvisionnement en matières premières et la commercialisation des paniers.

- Promotion d'une entreprise coopérative pour exécuter ces fonctions.
- Promotion d'une entreprise coopérative pour exécuter la fonction d'approvisionnement en matériel, mais qui laisserait la commercialisation aux mains des commerçants - du moins pour le moment.

6) Demandez aux groupes de suggérer la solution qu'ils préfèrent et la façon de la mettre en oeuvre.

Les participants doivent se rendre compte que les commerçants accomplissent les deux tâches importantes d'approvisionnement en matières premières et de commercialisation des produits. Toute alternative doit également remplir ces fonctions, et elle le fera probablement de façon plus efficace si elle rivalise avec les commerçants sur place plutôt que de les supplanter parce qu'ils auraient été écartés de la région ou parce qu'ils sont légalement empêchés de continuer.

L'encouragement d'organisations alternatives du secteur privé peut être une solution préférable mais, si l'on est sur le point d'établir une coopérative, il faudrait suivre les directives suivantes:

- L'initiative de l'action coopérative doit venir des vanniers eux-mêmes, bien qu'avec des suggestions discrètes de l'extérieur.
- Il est nécessaire d'identifier des leaders d'opinion qui peuvent ne pas être eux-mêmes des vanniers, mais qui jouissent du prestige nécessaire pour proposer (et assister à) la mise en oeuvre d'une entreprise coopérative.
- Il peut être possible de collaborer avec un ou plusieurs commerçants plutôt que de s'attirer leur hostilité et courir le risque qu'ils fassent chouer toute coopérative qui vient de s'établir.

- L'arme monétaire, si elle est utilisée, devrait l'être avec modération. Il faut encourager les vanniers à mobiliser leurs propres ressources, même modestes, pour financer la collecte de matériel et pour commercialiser leur produit. Il peut être possible de convaincre certains clients de payer à l'avance pour les paniers afin de financer la collecte des matières premières.
 - Il est nécessaire de planifier un programme de recrutement de membres qui persuade les membres éventuels des avantages qu'il y a à faire partie de la coopérative.
-
- 7) Faites un résumé de la discussion. Signalez le risque que les directeurs d'unions en concluent immédiatement qu'une coopérative de vanniers est la seule solution, mais la discussion a montré qu'une analyse adéquate est nécessaire.
 - 8) Le responsable du cours devrait maintenant reprendre le cours afin de diriger une discussion sur la méthode de formation utilisée: l'étude de cas.
 - 9) Soulignez d'abord que le rôle du formateur est très différent lorsqu'il travaille avec une étude de cas et lorsqu'il donne une conférence. Distribuez la feuille "Évaluation - Mener une discussion" (Cours 3.2, feuille 4), et demandez à tous les participants de la remplir. Ramassez les feuilles et passez-les à celui qui mène la discussion.
 - 10) Faites remarquer que l'objectif de l'étude de cas était de:
 - permettre aux participants de reconnaître les conditions qui contribuent à l'établissement d'une coopérative; suggérer des solutions alternatives

aux problèmes de pauvreté rurale, et concevoir une stratégie pour la promotion d'une coopérative (si cela est une solution appropriée).

Demandez aux participants s'ils croient que l'objectif aurait pu être atteint d'une meilleure façon par une autre méthode, une conférence par exemple. Identifiez les avantages des discussions de groupes dans cette situation d'apprentissage particulière.

- 11) Demandez aux participants de mentionner tout problème qu'ils peuvent imaginer lié à la méthode de l'étude de cas. Faites ressortir au moins ce qui suit:
- a) Ce n'est pas facile de préparer des études de cas efficaces. Signalez que de nombreuses études de cas sont disponibles, par exemple dans le matériel MATCOM, et que de nombreux centres de formation développent des "banques" d'études de cas.
 - b) Cela prend beaucoup de temps d'analyser et de discuter un cas. Faites remarquer que si le cas est compliqué, il peut être donné aux participants le jour précédent pour qu'ils l'étudient chez eux. L'identification du problème et de ses causes est une partie très importante du travail à faire. Cela prend d'habitude plus de temps que de trouver la solution, tout comme dans la vie réelle.
 - c) Il se peut que les participants fassent une meilleure analyse du cas que le formateur. Ceci est normal si les participants sont des gérants expérimentés; et dans ce genre de situations, la méthode des cas est effectivement la plus intéressante puisqu'il sera fait appel à leur expérience. Le formateur ne doit tenir compte que de son rôle d'organisateur de la situation d'apprentissage. Dans une situation d'étude de cas il n'est certainement pas un conférencier.

- d) Le fait qu'il n'y a pas de "bonne réponse" est frustrant. Ceci reflète bien la réalité. Les gérants apprendront vite que, dans la plupart des cas, il n'y a pas de solution idéale unique à un problème.
- e) Le formateur ne peut pas être préparé à toute suggestion. C'est vrai, mais le cours se déroulera d'autant mieux s'il s'est bien préparé. Il devrait penser à tous les arguments et solutions possibles, pas seulement ceux qu'il croit meilleurs. Si le cas implique des calculs, il devrait essayer plusieurs solutions pour voir où elles mènent.

12) Exercice complémentaire :

L'étude de cas qui fait partie du cours 2.4, points 11-18, comme exercice complémentaire, pourrait être fait maintenant si le temps le permet. Il faudrait charger deux ou trois participants de la planification et de la conduite du cours.

Extrait du manuel BIT/MATCOM:
"Gestion des coopératives agricoles"

Les vanniers - une étude de cas

A peine un an après la formation de la nouvelle Union coopérative, la région Alpha sentait passer un nouvel air d'optimisme. Les fermiers plus progressistes amélioraient leur bétail et essayaient de mieux cultiver le coton. L'agriculture ne pouvait néanmoins pas, à elle seule, employer tout le monde; et le problème des gens sans terre et de ceux qui avaient besoin de plus de revenus que leur terre n'en procurait, étaient jusqu'à présent restés sans réponse.

Il y a environ 1.000 femmes dans la région, surtout dans les cinq villages du district Gamma, dont la majeure partie des revenus dépend de la vannerie. Le district est très sec et la plupart des hommes vivent en ville afin d'y trouver du travail. Leurs versements sont irréguliers et leurs épouses doivent subvenir elles-mêmes aux besoins de leur famille pendant la majeure partie de l'année.

Les panniers de la région Gamma ont toujours été renommés pour leur bonne conception et leur solidité, et ils se vendent aisément dans plusieurs parties du pays. Des touristes en ont ramené des échantillons et des acheteurs étrangers commencent également à s'y intéresser. Des ventes à l'exportation soutenues dépendront néanmoins de modifications dans la conception, l'élimination des insectes dans les roseaux et surtout d'une source d'approvisionnement fiable.

Vu que les collines surplombant le district Gamma ont progressivement perdu leur couverture forestière, le district est devenu plus sec, et beaucoup de ruisseaux qui coulaient toute l'année n'ont de l'eau qu'après la pluie. A part les conséquences sérieuses sur l'agriculture, et donc sur la productivité des fermes, les roseaux avec lesquels sont fabriqués les paniers poussent le long des berges des cours d'eau permanents. Les sécheresses régulières ainsi que le surpâturage des chèvres et du bétail ont comme conséquences que les roseaux, que l'on trouvait facilement près de chaque village, doivent maintenant être coupés et transportés sur de longues distances, dans d'autres districts et sur les terres d'autres personnes.

Par conséquent, les femmes du district Gamma sont incapables d'aller chercher leur propre matière première. La première fois que ce problème est arrivé, quelques femmes d'un village avaient parfois rassemblé suffisamment d'argent afin qu'une d'entre elles puisse payer la location d'un âne et couper les roseaux pour toutes, mais il y eut des disputes concernant la manière de rembourser le travail de cette personne. Lorsqu'il devint nécessaire de voyager encore plus loin et d'utiliser des véhicules, des entrepreneurs individuels reprirent peu à peu cette tâche.

Les femmes ne pouvaient pas se permettre de payer pour la collecte et la coupe des roseaux avant de les utiliser. Un système fût établi grâce auquel les commerçants fourniraient

ent gratuitement la quantité de roseaux suffisante pour une semaine de travail environ, à condition que la femme concernée vende ses paniers au même fournisseur, qui déduirait le coût des roseaux avant de les payer.

Bientôt des problèmes apparurent, car des femmes malhonnêtes portèrent leurs paniers chez d'autres commerçants. Des commerçants peu efficaces firent faillite et au moment où l'Union fût établie, il n'y avait plus, dans tout le district, que cinq commerçants qui fournissaient des roseaux et qui achetaient les paniers. Les commerçants étaient liés par mariage ou par alliance, ils maintenaient des niveaux de prix similaires et s'assuraient que les femmes vendent leur produit au même commerçant qui leur avait avancé le matériel. A part les ventes purement locales, tous les paniers étaient vendus par ces cinq commerçants. La différence de prix entre le coût des roseaux et la valeur finale du panier fût considérablement réduite en termes réels au cours des ans, mais les commerçants prétendirent que c'était inévitable vu la concurrence du plastique et d'autres matériaux modernes. Il était très difficile pour ces femmes de voyager hors du district pour comparer les prix, et celles qui essayèrent constatèrent que les commerçants n'étaient plus si enclins à faire des affaires avec elles à l'avenir.

Les commerçants vendaient leurs paniers sur tous les marchés du pays ainsi qu'aux quelques exportateurs qui parvenaient à atteindre la région Gamma. Ces acheteurs demandaient parfois des modifications dans le dessin ou d'autres améliorations telles qu'un bain parasiticide pour les roseaux, mais les commerçants rétorquèrent qu'ils avaient suffisamment de problèmes avec les femmes sans avoir à en rajouter.

Certaines femmes se plainquirent auprès de leur député local qu'elles étaient exploitées par les commerçants. Comme l'Union avait apparemment un impact favorable sur le secteur agricole de la région Alpha, le responsable de l'enregistrement des coopératives demanda au directeur de l'Union de suggérer une solution au problème des femmes et le rôle que l'Union pourrait y jouer.

Travail à faire :

Imaginez-vous en directeur de l'Union. Quelles seraient vos recommandations?

Lorsque vous discutez le problème, essayez de suivre la procédure suivante:

1. Quel est le problème?
2. Qu'est-ce qui a causé le problème?
3. Quelles sont les alternatives possibles pour le résoudre ?
4. Quelle est la meilleure alternative?
5. Comment faudrait-il la réaliser?

COURS 4.5

LE JEU DE ROLES

Obiectif : Permettre aux participants d'utiliser les jeux de rôles de façon adéquate dans les activités de formation en gestion coopérative.

Durée : 1 1/2 á 2 heures (+ 1h pour l'exercice complémentaire).

Matériel : Résumés de jeux de rôles.

Guide du cours :

- 1) Rappelez aux participants la différence entre une étude de cas et un jeu de rôles. Lors d'une étude de cas nous discutons un problème et nous disons ce que nous avons l'intention d'en faire. Lors d'un jeu de rôles, nous prétendons nous trouver dans la situation réelle et nous montrons ce que nous faisons effectivement .
- 2) Soulignez que, dans une coopérative, il y a de nombreuses tâches pour lesquelles les jeux de rôles sont la méthode de formation la plus efficace, par exemple la vente par les employés de magasin. Une conférence ne peut que leur dire comment s'occuper des clients; pendant un jeu de rôles ils peuvent pratiquer certaines parties de leur travail, et ils obtiendront immédiatement l'information en retour de l'animateur, des participants et, éventuellement, d'un enregistrement vidéo. Dites aux participants que vous allez montrer un exemple.
- 3) Choisissez un participant pour venir jouer le rôle de vendeur d'un magasin. Dites-lui d'utiliser la table comme comptoir et certains articles qui sont à sa portée représenteront les marchandises à vendre. Il vous

faut également une "caisse" avec quelques billets et de la monnaie.

Demandez au "vendeur" de faire de son mieux pour servir le client qui entrera dans le magasin. Expliquez que vous allez jouer le rôle du client, et demandez aux participants d'observer attentivement ce qui se passe.

Jouez le rôle d'un client assez mal élevé, achetez quelques articles, payez d'un billet de 10 DF, recevez votre monnaie sans la contrôler immédiatement mais regardez-la en vous rendant vers la sortie; alors vous arrêtez, vous vous retournez et dites: "Je vous ai donné cinquante DF mais vous m'avez rendu la monnaie seulement sur dix". Si le vendeur commence à se disputer avec vous, insistez pendant environ une minute et puis sortez.

- 4) Expliquez aux participants que ceci était la première partie du jeu de rôles. L'autre partie est une analyse des performances. Les observateurs et le formateur devraient maintenant contribuer à aider le "vendeur" et eux-mêmes, à apprendre quelque chose du jeu de rôles. Demandez d'abord à l'acteur, puis aux observateurs, de donner leurs commentaires sur le comportement du vendeur et sur sa façon de traiter ce problème particulier:

- Comment le vendeur a-t-il/elle traité le client? L'a-t-il/elle salué(e) comme il convient?
- A-t-il/elle été attentif(ve)? A-t-il/elle bien rendu la monnaie? Quelle erreur a été commise? (Démontrez les façons de faire correctes en vous inspirant du fascicule d'instruction MATCOM: "Principes et pratiques du maniement de l'argent").
- S'est-il/elle comporté(e) correctement dans la situation problématique? A-t-il/elle fait preuve

d'impatience? A-t-il/elle réussi à résoudre le problème?

- 5) Après la conclusion de l'analyse, dites aux participants que l'exemple a illustré quelques avantages du jeu de rôles:
- Les jeux de rôles peuvent être utilisés pour améliorer le "savoir-faire", les "compétences d'interaction" et les participants peuvent en faire l'expérience et les pratiquer dans un environnement "sûr".
 - Les participants apprendront à apprécier l'importance des sentiments et des émotions dans de nombreux problèmes qui touchent aux relations humaines.
 - En jouant le rôle de l'"autre côté", les participants apprendront à voir un problème de divers points de vue.
 - Pas besoin d'arrangements ou d'équipements spéciaux.
- 6) Soulignez la différence entre un jeu de rôles et une démonstration. Dans ce jeu de rôles, le "vendeur" devait agir sans savoir à l'avance à quels problèmes il/elle serait confronté(e), tout comme dans une situation réelle. Si, au contraire, les acteurs avaient répété exactement ce qu'il fallait faire et dire, nous aurions reçu une démonstration du comportement correct, ce qui constitue une autre méthode de formation utile.
- 7) Faites remarquer qu'un problème courant lors de l'utilisation de jeux de rôles, c'est que les observateurs et les acteurs soient tellement stimulés par le spectacle, qu'ils en perdent l'occasion d'apprendre. L'approche utilisée pour la première scène à jouer devant le groupe est donc d'une importance capitale.

- 8) Accentuez le fait que la scène qui vient d'être jouée était un petit exemple très simple. D'autres exercices semblables, mais plus élaborés, peuvent être utilisés dans la formation des directeurs à la négociation des ventes, aux techniques d'interview ou de réunion. Les jeux de rôles sont souvent utilisés pour illustrer des relations humaines plus problématiques, p.ex: des disputes à l'intérieur d'un groupe de gestion, des conflits entre la direction et le personnel, le traitement des réclamations de la clientèle.

- 9) Dites aux participants que vous voulez démontrer un des nombreux jeux de rôles utilisés dans les cours MATCOM; un dont le but est de former les gérants à expliquer des sujets compliqués aux membres. Expliquez le contexte: un groupe de fermiers veut emprunter de l'argent pour creuser un puits. Ils viennent d'apprendre que la coopérative fera payer un intérêt élevé pour l'emprunt. Ils disent qu'ils n'arrivent pas à comprendre cela, et c'est maintenant la tâche de la direction de le leur expliquer.

- 10) Désignez deux ou trois participants qui joueront les rôles des fermiers et deux qui joueront les rôles du directeur et du responsable du crédit de la coopérative. Donnez les résumés de rôles respectifs aux acteurs, et assurez-vous qu'aucun groupe n'ait l'occasion de voir les autres résumés. Donnez jusqu'à quinze minutes aux acteurs pour s'identifier à leur rôle et discutez leur stratégie de négociation - de préférence dans deux salles séparées.

Pendant qu'ils sont en train de faire cela, dites au reste des participants qu'ils vont observer des négociations. Demandez-leur de noter le plus d'arguments possible pour pouvoir expliquer les frais d'intérêts à quelqu'un qui n'en voit pas les raisons.

- 11) Arrangez une table et des chaises pour les "emprun-

teurs" d'un côté et pour les responsables de la coopérative de l'autre. Invitez les acteurs à reprendre place et accordez-leur jusqu'à vingt minutes pour jouer la négociation.

Le gérant et le responsable du crédit peuvent considérer avoir réussi si les fermiers finissent par accepter qu'ils devraient payer des frais d'intérêt.

12) Après la négociation, demandez d'abord aux acteurs ce qu'ils en pensent. Les fermiers sentaient-ils que les directeurs comprenaient leur problème et essayaient de les aider à comprendre? Est-ce que les directeurs pensaient que les fermiers étaient incapables de comprendre la notion d'intérêt, ou qu'ils faisaient semblant pour essayer de réduire les frais qui leur seraient imposés?

13) Demandez aux observateurs de commenter la négociation. Ils devraient présenter tous les arguments qu'ils ont notés et qui n'ont pas été utilisés par les "emprunteurs", et ils devraient discuter s'il eut été utile de les employer.

Demandez aux participants quelle est la chose la plus importante qu'un responsable du crédit coopératif doit faire lorsqu'il est confronté aux objections d'un emprunteur potentiel. (Le plus important n'est pas ce que dit le responsable. Il devrait écouter ce que dit le fermier et y répondre en conséquence.)

14) Lorsque l'analyse a été conclue, passez toute la procédure du jeu de rôles en revue:

- D'abord, le formateur décrit le contexte qui forme l'arrière-plan du jeu de rôles.
- Le formateur explique ensuite le but du présent jeu de rôles. Tous les participants doivent être conscients des problèmes qui constituent le sujet

de la formation, et savoir sur quoi concentrer leur attention.

- Les acteurs reçoivent leur "résumé de rôle", c.à. d. l'information complémentaire dont ils ont besoin pour jouer leur rôle. Ces résumés peuvent être donnés par écrit, verbalement ou les deux. Le formateur doit aider les acteurs à se concentrer sur le contenu de la situation et à calmer toute anxiété. Les acteurs doivent disposer de suffisamment de temps pour se pénétrer de leur rôle. Pendant ce temps, les observateurs recevront de plus amples informations concernant les problèmes qui font partie de la situation.
- Les acteurs Jouent la situation. Les dialogues seront inventés par les acteurs au fur et à mesure du développement de la situation et conformément à leur résumé.
- A la fin de la scène, le formateur mène une discussion ayant pour but de fournir de l'information en retour ("feedback"). Les acteurs et les observateurs analysent ce qui s'est passé, pourquoi les personnes impliquées ont agi d'une telle façon et quelles auraient été les alternatives éventuelles.
- Le formateur insiste sur le comportement positif dont les acteurs ont fait preuve et fait un résumé de l'expérience d'apprentissage.
- La scène peut être répétée avec de nouveaux acteurs, ou avec les mêmes dans des rôles différents.

15) Demandez aux participants de suggérer tout problème en rapport avec les jeux de rôles, et obtenez la conclusion que le résultat et l'efficacité d'un jeu de rôles dépendent en grande partie de la capacité du meneur à contrôler le processus tout entier, y compris:

- n'appliquer la méthode que lorsque c'est utile,
- une planification et une préparation soigneuses du "cas" qui formera l'arrière-plan du jeu de rôles,
- une mise au courant adéquate des acteurs, en leur donnant les instructions pour qu'ils arrivent à des dialogues réalistes et un tempo adéquat,
- les interventions, si nécessaire, pour éviter le développement stérile du jeu (ceci doit se passer sans jamais faire la moindre allusion personnelle),
- mener une discussion positive pour l'analyse et faire un bon résumé de l'expérience d'apprentissage.

16) Accentuez l'importance de gérer consciencieusement l'information en retour (y compris la discussion finale), et mettez plus particulièrement l'accent sur les aspects suivants:

- L'amour-propre du participant doit être respecté en toute circonstance, c'est la responsabilité du formateur d'y veiller. Une information en retour excessivement négative n'est pas efficace.
- Tout feedback doit être approprié aux objectifs du jeu de rôles, d'autres genres de commentaires pourraient être ressentis comme offensants.
- Il faudrait demander aux observateurs d'être exact et explicite lorsqu'ils citent les acteurs (un magnétophone pourrait être utile), et de ne pas généraliser. Au lieu de dire: "Vous étiez tout le temps impoli avec les fermiers", il vaut mieux être plus précis: "Quand il vous a posé la question du nantissement, vous lui avez dit l'avoir déjà expliqué".
- Le formateur devrait toujours encourager les ob-

servateurs à donner des commentaires positifs et constructifs, p.ex: "Vous disiez que beaucoup d'autres fermiers comprennent la notion d'intérêt, peut-être auriez-vous pû donner des exemples d'autres projets d'emprunt qui avaient connu un certain succès, avec les détails concernant les intérêts?"

17) Services supplémentaires :

Pour plus d'information et de discussion de la méthode du jeu de rôles, désignez un participant pour diriger un cours - y compris un jeu de rôles - au cours d'un des jours suivants. Laissez le participant choisir un thème qui lui convient, ou prenez-en un dans le manuel MATCOM "Gestion des coopératives agricoles".

Après le cours, faites l'évaluation habituelle, et considérez également les aspects mentionnés aux points 14-16 ci-dessus.

Extrait et traduit du manuel BIT/MATCOM:
"Rural Savings and Credit Schemes"

Résumé du rôle du fermier

Vous êtes l'un de ces fermiers qui ont sollicité un petit prêt collectif de 1.000 DF auprès de leur coopérative afin de pouvoir creuser un puits. Aucun d'entre vous n'a jamais emprunté d'argent d'une source officielle auparavant. Votre demande a été analysée par le gérant et, lorsqu'il signale que vous aurez à payer 15% d'intérêt sur la période de trois ans, vous exigez des explications; vous n'avez jamais entendu parler d'un tel intérêt à payer auparavant.

Vous pensez que si vous protestez suffisamment, la coopérative pourrait renoncer aux paiements d'intérêts, et vous n'avez donc pas l'intention d'abandonner facilement.

Vous avez longuement discuté le problème entre vous, et les remarques suivantes ont été faites:

- La coopérative est la propriété de ses membres qui la contrôlent; elle ne devrait pas leur faire payer ce qui leur appartient de toute façon.
- Le gouvernement fournit de l'argent à la coopérative. Pourquoi celle-ci ferait-elle payer les membres puisqu'ils sont des contribuables comme tout le monde?
- Les investissements des membres contribuent au développement de la nation et à l'augmentation de la production agricole, ce qui fait partie de la politique du gouvernement. Il ne faudrait pas décourager les membres de faire ce que veut le gouvernement en leur faisant payer des intérêts.
- La plupart des responsables des coopératives sont payés par le gouvernement. Pourquoi auraient-ils en plus besoin de prendre l'argent des membres?

- Peut-être la coopérative cherche-t-elle à se laisser corrompre; les membres doivent rester attentifs à tous ces genres de comportements de la part des responsables de leur propre coopérative.

Vous êtes sur le point de rencontrer le gérant de la coopérative ainsi que le responsable du crédit, afin de discuter de votre emprunt.

Extrait et traduit du manuel ILO/MATCOM:
"Rural Savings and Credit Schemes"

Le rôle du gérant et du responsable du crédit.

Vous êtes sur le point d'avoir un entretien de routine afin d'expliquer les conditions d'un prêt dont le principe a été approuvé. C'est un groupe de membres qui proposent d'emprunter 1.000 DF sur trois ans pour creuser un puits. Lorsque vous leur avez mentionné le taux d'intérêt la première fois, ils avaient été fort indignés en affirmant n'avoir jamais auparavant entendu parler de tels frais. Vous êtes sur le point de les rencontrer; vous devriez essayer de leur expliquer, en utilisant des termes simples qu'ils comprendront et accepteront, pourquoi exactement vous faites payer cet intérêt, et tout bénéfice qu'ils obtiendront de leur argent.

Rappelez que les fermiers ont quelque chose à gagner en restant dans l'ignorance. Si la notion d'intérêt ne peut pas leur être expliquée, ils pourront penser s'en tirer sans le payer. Rappelez-vous également que vous n'allez pas les convaincre rien qu'en parlant des règlements. Pour vraiment comprendre, fût-ce à contre-cœur, ils doivent pouvoir mettre le concept en relation avec des idées qui leur sont déjà familières.

Vous avez plusieurs idées sur la façon d'expliquer le concept d'intérêt au groupe de fermiers, y compris les suivants:

- Vous pourriez mettre le paiement d'intérêt en relation avec quelque chose de familier aux fermiers, p.ex: le fait de payer un loyer pour la terre.
- Vous pouvez expliquer les différentes manières dont la coopérative sert ses membres en fournissant des conseils techniques ou des prêts. Cela coûte de l'argent et doit être payé.

- Vous pouvez rappeler à tous les membres qui ont un compte d'épargne, à la coopérative ou ailleurs, qu'ils s'attendent à ce que celui-ci leur rapporte un intérêt; la coopérative n'agit pas autrement.

COURS 4.6

L'EXERCICE DE LA CORBEILLE A COURRIER

Objectif : Permettre aux participants de planifier et de diriger un "exercice de la corbeille à courrier".

Durée : 1 heure (+ maximum 3 heures pour un exercice complémentaire).

Guide du cours :

1) Montrez un corbeille à courrier ou ce genre de plateau sur lequel il est marqué "Entrées" et "Sorties", que l'on trouve souvent sur le bureau d'un gérant, et décrivez une situation typique de la vie professionnelle d'un gérant de coopérative. A son retour au bureau après quelques jours d'absence, il trouvera son corbeille a courrier "Entrées" plein de papiers, et la première chose qu'il fera, sera de parcourir ce monceau de papiers et de décider de l'organisation de sa journée.

Décrivez un ensemble de documents typiques aux participants. Voici la plainte d'un membre fâché, une autre d'un moulin à riz concernant la qualité du riz, une note du commissaire aux comptes - il attend la comptabilité, le secrétaire lui rappelle quelques problèmes d'articles épuisés et qu'un vendeur veut le voir de toute urgence, un gardien lui a laissé un message disant qu'il devait de toute urgence se rendre à un enterrement, un chauffeur est inquiet car il a endommagé un camion, la banque écrit qu'ils doivent immédiatement avoir la demande de prêt, etc., etc.

Faites circuler les documents dans la salle de classe pour que les participants puissent les étudier.

- 2) Expliquez que quelqu'un eut l'idée de déposer la corbeille "Entrées" du bureau d'un gérant devant un participant. Avec quelques informations supplémentaires sur le contexte, la corbeille pourrait former une étude de cas ou un jeu de rôles. L'on pourrait demander au participant de dépouiller le contenu de la corbeille à courrier et de traiter les problèmes qui y apparaissent, comme but de la formation.
- 3) Identifiez l'objectif et les avantages d'un tel exercice par une discussion:
- Il serait, dans une large mesure, axé sur le travail et proche de la pratique.
 - Les participants s'exerceront à fixer des priorités et à prendre des décisions.
 - C'est un exercice intéressant qui crée de la motivation pour l'apprentissage.
 - L'exercice de la corbeille peut également être utilisé pour découvrir les besoins en formation. Il peut aussi servir comme instrument lors des procédures de recrutement (pour trouver les compétences et les attitudes des candidats) et comme partie d'un test de contrôle final à la fin d'un programme de formation en gestion.
- 4) Indiquez que l'exercice de la corbeille consiste en trois parties importantes lorsqu'il est utilisé à des fins pédagogiques:
- A. Les participants reçoivent le contexte et l'ensemble des instructions pour l'exercice.
 - B. La corbeille "Entrées" est présentée aux participants qui prennent des mesures (d'habitude les participants travaillent individuellement, chacun ayant reçu un jeu de papiers).
 - C. Lorsque le temps attribué est passé, tous les

problèmes impliqués sont discutés lors d'une séance générale et les actions entreprises par les participants sont évaluées.

Discutez un à un les points ci-dessus.

- 5) Signalez qu'il faudrait présenter le contexte d'environ la même manière que pour une étude de cas ou un jeu de rôles, et contenant les informations importantes pour les décisions que les participants devront prendre. Un exercice long et compliqué peut exiger des informations écrites comprenant des documents tels que des organigrammes avec des listes du personnel, des cartes de la région, des états financiers. Dans des cas plus simples, une mise au courant verbale peut suffire.
- 6) Il faudrait aussi donner des instructions claires aux participants quant aux côtés pratiques; ils devraient p.ex. écrire de quels problèmes ils s'occupent, et dans quel ordre. S'ils décident d'écrire une note, ils doivent réellement écrire cette note, et s'ils décident de parler à quelqu'un, il faut qu'ils notent sur un papier ce qu'ils ont l'intention de dire, etc. Il faudrait un enregistrement écrit de toute action à la fin de cet exercice.
- 7) Les participants devraient également être informés du temps dont ils disposent pour l'exercice. Ceci se fait souvent de façon réalistico-dramatique, p.ex: "Il est maintenant 8 heures. Vous venez d'arriver au bureau et vous trouvez votre corbeille "Entrées" pleine de papiers comme d'habitude. Vous feriez mieux de le dépouiller tout de suite. A 10h30 vous devez être à une réunion du comité."
- 8) Discutez quel genre de documents la corbeille "Entrées" devrait contenir afin de rendre cet exercice aussi utile que possible. Obtenez ce qui suit:

- La corbeille devrait contenir un ensemble de documents variés: des notes internes, des mémorandums, des rapports, des lettres de membres, de clients, de fournisseurs et d'organisations extérieures.
- Le contenu devrait être réaliste et le document devrait avoir l'air vrai (utilisez des papiers de diverses dimensions et différents types d'écritures, à la machine ou à la main, avec des en-têtes différents, des formulaires, des bulletins, des mémorandums).
- Les documents devraient être gérés d'une manière différente. Certains devraient être d'une importance capitale et nécessiter des décisions judiciaires et immédiates, d'autres peuvent être moins importants et d'autres encore insignifiants (en ajouter pour créer une atmosphère réaliste).

L'intention, c'est que le participant soit obligé d'identifier les problèmes les plus urgents et définisse ses priorités.

- Plusieurs petits "trucs" peuvent être utilisés lors de la conception du contenu de la corbeille, afin de créer une situation d'apprentissage plus efficace.
 - Mettre plus d'articles dans la corbeille pour que les participants n'aient pas le temps de s'occuper de tout pendant le temps alloué pour l'exercice.
 - Créer des relations entre certains papiers, de telle manière qu'il faudra s'en occuper avant de pouvoir passer à la résolution d'un problème crucial. (P.ex: faites de sorte que le participant ait à prendre certaines décisions pour préparer des documents nécessaires avant d'en rendre compte au président).
 - Ajouter des petites questions qui sont urgen-

tes (p.ex: la signature d'un ordre d'achat pour des rubans de machine à écrire), et des questions importantes qui sont moins urgentes (p.ex: payer un prêt qui n'échoit que dans deux semaines).

- Ajouter quelques lettres de requête qui exigent un refus soigneusement formulé (p.ex: des demandes de crédit; ceci éprouvera la capacité d'écrire poliment sous la contrainte du temps).
- Ajouter des articles qui peuvent être délégués à des subordonnés.
- Ajouter des articles pour accord ou signature (p.ex: des rapports ou des lettres rédigés par la/le secrétaire), qui contiennent des erreurs et n'entrent pas vraiment en ligne de compte pour accord.

9) Discutez de la manière d'organiser le suivi:

- Les documents sont ramassés auprès des participants. Ceux-ci devraient refléter clairement quelle action (et décisions) ils ont pris, pour que le formateur puisse faire une évaluation après le cours, et fournir un feedback individuel à chaque participant.
- Tout de suite après l'exercice, le formateur devrait mener une discussion avec tous les participants afin d'obtenir les points d'apprentissage les plus importants. Chaque document de la corbeille doit être analysé. Les participants devraient signaler tous les problèmes qu'ils ont rencontré au cours de l'exercice, p.ex: quels papiers ont-ils classé comme étant importants, lesquels ont été délégués, ignorés ou remis à plus tard; quelles actions ont-ils entreprises immédiatement. Le formateur devrait encourager un

échange de vues entre tous les participants.

- Il faudrait dire aux participants qu'il peut y avoir plusieurs bonnes solutions aux problèmes. Ce qui est important, c'est qu'ils aient de bonnes raisons pour leurs propres décisions et qu'ils sentent qu'ils ont utilisé des compétences pratiques utiles.

10) Exercice complémentaire :

Divisez les participants en deux groupes; les spécialistes des divers sujets devraient être représentés dans les deux groupes, auxquels vous allez demander de produire un jeu de documents pour un exercice de la corbeille, avec l'information sur le contexte nécessaire. Demandez aux groupes de nommer un coordinateur/président et veillez à ce que toutes les fournitures de bureau et de dactylographie nécessaires soient disponibles. Donnez jusqu'à 1 1/2 pour le travail de groupe.

- 11) Faites passer le matériel produit par un groupe à l'autre groupe, y compris l'information de fond écrite. Donnez l'instruction aux groupes de prendre des mesures concernant le le matériel qu'ils ont reçu (cf. para.6 ci-dessus), mais chaque groupe devrait travailler comme une "équipe de gestion", pas comme des gérants individuels. C'est pourquoi ils devraient d'abord faire circuler tous les documents à l'intérieur du groupe, et discuter ensuite, et se mettre d'accord sur les mesures à prendre. Informez les participants du temps disponible. Exécutez les deux exercices de la corbeille en même temps.

- 12) Lorsque le temps est révolu, demandez aux participants d'arrêter même s'ils n'ont pas terminé leur tâche assignée. Demandez-leur d'écrire un petit commentaire sur le matériel fourni, en précisant plus particulièrement les documents qu'ils ont trouvé

déroutants et difficiles à traiter.

- 13) Ramassez les commentaires écrits pour une utilisation ultérieure.
- 14) Terminez les exercices de la façon décrite au point 7 ci-dessus avec un membre du groupe qui a conçu l'exercice comme meneur de la discussion, dans chaque cas.
- 15) Le formateur et/ou quelques participants désignés devraient effectuer une rédaction finale du matériel - pour une future utilisation dans le centre de formation. Il faudrait également tenir compte des commentaires des participants fournis au point 11.

COURS 4.7

LE DOCUMENT DE PROJET

Objectif : Permettre aux participants de planifier et d'utiliser des documents de projets dans la formation en gestion coopérative.

Durée : 1 1/2 heure.

Guide du cours :

- 1) Rappelez aux participants quelle était la progression lors de notre passage en revue des méthodes de formation pendant cet atelier: en commençant par la méthode des conférences, nous avons traité d'autres manières de rapprocher la formation de la vie réelle dans une coopérative - tels que les exercices et les études de cas sur des sujets réellement axés sur l'emploi; les jeux de rôles et les exercices de la corbeille qui engagent les participants dans des situations de travail quasi réelles, et les jeux d'entreprise qui simulent une séquence complète de prise de décision.

- 2) Signalez que nous ne pouvons certainement pas nous rapprocher encore plus de la réalité en restant dans une salle de classe. L'étape suivante consiste naturellement à emmener les participants dans les bureaux d'une entreprise coopérative pour compléter la formation. Les diverses possibilités sont:
 - une visite d'étude,
 - un "document de projet" au cours duquel les participants étudient un problème particulier dans une coopérative, suggèrent une solution et mettent éventuellement les actions suggérées à exécution,

- la formation en cours d'emploi.
- 3) Rappelez aux participants que la visite d'étude sera le sujet d'une conférence à donner par un participant (ref. cours 3.9) et que le choix entre la salle de classe et la formation en cours d'emploi devrait déjà avoir été fait lors de l'établissement du programme d'études (ref. cours 2.3 points 9-10). L'alternative qui reste, la possibilité de compléter la formation en salle de classe par des applications pratiques dans des situations de la vie réelle des entreprises, sera le sujet de ce cours. Nous discuterons de la manière de planifier de tels projets afin d'obtenir une efficacité maximum d'un point de vue pédagogique.
 - 4) Faites référence aux discussions précédentes sur ce thème. Le cours 2.4 a démontré qu'un programme de formation pouvait être une combinaison de cours formels avec des périodes de pratique.
 - 5) Donnez une brève description d'un document de projet afin de clarifier tout malentendu éventuel, par exemple:
 - Vers la fin d'un cours de formation en gestion coopérative, un participant sera chargé d'étudier comment une entreprise coopérative sélectionnée a organisé ses services de transport. Après une analyse approfondie, le participant identifie les problèmes et élabore une proposition d'amélioration des services. Celle-ci est présentée au formateur et à la direction de la coopérative. La proposition peut être mise en oeuvre par la coopérative. Le projet est donc utile, tant pour la coopérative que pour le participant.
 - 6) Demandez aux participants de mentionner les problèmes importants en vue d'un document de projet réussi. Ecrivez leurs suggestions au tableau. Elles devraient

inclure au moins celles-ci:

- Travail individuel ou en groupe?
- Sélection d'une coopérative d'accueil.
- Sélection d'un projet (thème, problème).
- Planification du travail.
- Le rôle du formateur.
- Présentation de la proposition.
- Avec ou sans exécution?
- Evaluation.

- 7) Divisez les participants (sauf un, qui dirigera les discussions ultérieures) en groupes de 4-6 personnes. Demandez-leur de discuter les problèmes énumérés et préparez-vous à rapporter leurs conclusions sous forme d'une "liste de contrôle" pour des documents de projets.

Pendant que les discussions de groupe sont en cours, mettez le participant "exclu" au courant de son rôle de meneur de la discussion qui suivra en séance plénière.

- 8) Rassemblez les participants en séance plénière et demandez au groupe 1 de présenter leurs conclusions au premier problème et aux autres groupes de compléter ou de poser des questions. Le groupe 2 répondra le premier au problème suivant et ainsi de suite.

Assurez-vous que les points suivants soient mentionnés. Ecrivez les mots-clés au tableau.

Travail individuel ou en groupes?

- Les deux sont possibles; cela dépend de l'étendue et de la nature du projet.

Sélection de la coopérative d'accueil.

- La direction de la coopérative d'accueil doit évidemment réagir positivement et soutenir le participant dans son travail. Pour plusieurs raisons, le meilleur choix peut être l'employeur du participant.

Sélection du projet.

- Le participant devrait si possible jouer le rôle-clé lors de l'identification et la sélection d'un projet, mais cela devrait être fait en collaboration étroite avec le formateur et la coopérative d'accueil. Le formateur devrait s'assurer que le projet convient du point de vue pédagogique: suffisamment exigeant et réaliste mais pas trop long et compliqué; ni "artificiel" ni dénué de sens.
- La coopérative d'accueil ne devrait pas être forcée d'éviter les problèmes "sensibles" dont ils préfèrent s'occuper eux-mêmes, ils devraient plutôt s'assurer de pouvoir fournir toute information de fond nécessaire.

Planification du projet.

- Il faudrait préparer un emploi du temps provisoire pour: le travail du participant, les périodes de recherche, les interviews et les réunions. Il faudrait également fixer une date pour la remise du premier rapport.
- Ceci devrait être suivi d'une période de préparation de suggestions de solution(s) au problème. Une date peut aussi être fixée pour la présentation de la proposition.
- Il faudrait se mettre d'accord sur les dispositions pratiques et financières (transport, logement, etc.).

Le rôle du formateur

- Le formateur est responsable de la bonne exécution du travail. Il devrait garder le contact, tant avec le participant qu'avec la coopérative d'accueil pendant toute la période et fournir l'assistance lorsqu'elle est nécessaire.

Présentation de la proposition.

- La méthode et la présentation du document de projet devraient avoir été acceptés provisoirement au début du projet. Le contenu devrait en être spécifié, p.ex: des analyses, des évaluations de solutions alternatives, un emploi du temps pour la mise en oeuvre.

Avec ou sans exécution?

- La valeur du projet (du point de vue de la formation) augmente si les propositions sont mises en oeuvre, surtout si la possibilité est offerte au participant de prendre la responsabilité de cette exécution.

Evaluation.

- Si l'exécution du projet réussit (dans l'intérêt de la coopérative d'accueil), c'est d'habitude une indication de l'utilité, tant du projet que de la formation.
- Si un participant n'est pas impliqué dans l'exécution des propositions, il devrait en tout cas être informé des résultats.
- Si l'exécution d'un projet n'aboutit pas aux améliorations escomptées, il est important d'en identifier les raisons et d'en communiquer les résultats au participant.

- 9) Résumez en vous référant aux mots-clés au tableau et prenez les dispositions nécessaires pour qu'une "liste de contrôle pour l'application des projets" (basée sur les rapports conjoints des groupes) soit dactylographiée, copiée et distribuée le plus rapidement possible à tous les participants.

thème

5

conception de cours

Cours 5.1 Revue des méthodes

Cours 5.2 Pratique de la conception d'un cours

Cours 5.3 Exercices de planification de cours

COURS 5.1REVUE DES METHODES

Objectif : Permettre aux participants de comparer et d'estimer l'efficacité des méthodes de formation générales, en tenant compte de l'application des principes d'apprentissage importants.

Durée : 1 heure.

Guide du cours

- 1) Dessinez le tableau ci-dessous au tableau à craie ou à feuilles sans y mettre aucun chiffre ou texte.

Application de certains principes d'apprentissage aux méthodes de formation.

Méthode:	Formation dans l'emploi	Cours magistral - Conférence	Discussion	Etude de cas	Jeu de rôles	Lecture
Principe						
Motivation	3	2	2	2	2	1
Rôle actif	3	1	2	3	3	2
Approche individuelle	3	1	2	2	2	2
Séquences	2	3	1	2	1	3
Feedback	3	1	2	2	3	1
Transfert	3	1	1	2	2	1

Classement: Bon = 3 points
Moyen = 2 points
Faible = 1 point

- 2) Rappelez aux participants la discussion concernant les principes d'apprentissage du cours 3.3. Suggérez une répétition (signalez que la répétition est un des principes d'apprentissage); demandez aux participants de rappeler toutes les méthodes de formation qui ont été discutées jusqu'à présent, et notez les plus importantes sur le tableau (voir au recto).
- 3) Faites référence au document à distribuer "Petit guide des méthodes de formation" du cours 3.1. Faites remarquer que le document peut être utilisé pour passer les caractéristiques des diverses méthodes en revue.
- 4) Rappelez ce qui a été dit à propos de la méthode des conférences au cours 3.3 et complétez les chiffres du tableau en conséquence.
 - Les conférences permettent le contrôle total de découpage en séquences et de structuration (3 points).
 - Un bon conférencier peut être capable de créer de l'intérêt et de la motivation pour le thème (2 points).
 - La conférence n'est pas une bonne méthode pour tout ce qui concerne la participation active, l'approche individuelle, l'information en retour (feedback) et le transfert (1 point).
- 5) Demandez aux participants de copier le tableau et d'estimer, de la même façon et chacun pour soi, les autres méthodes. Lorsqu'ils sont prêts, demandez à un participant de décrire comment il a classé la méthode de la "formation dans l'emploi". Demandez l'opinion des autres participants, discutez et commentez, donnez des exemples si c'est nécessaire. D'autres chiffres que ceux donnés dans l'exemple ci-dessus peuvent évidemment être tout à fait justifiables. Demandez à un autre participant de donner ses commentaires sur la méthode suivante, discutez-en de la même façon et

ainsi de suite, jusqu'à ce que toutes les méthodes aient été passées en revue.

- 6) Résumez la comparaison des méthodes en lisant le tableau de bas en haut; vérifiez quelle méthode est considérée la mieux placée en ce qui concerne la motivation, participation active, transfert, etc. Pour conclure, insistez sur le fait que la plupart des principes d'apprentissage sont apparemment appliqués plus souvent avec les méthodes participatives qu'au cours de lectures ou de conférences.
- 7) Advertissez les participants qu'un formateur ne peut pas choisir de méthodes de formation en n'ayant que ce tableau comme base. Ce n'est évidemment pas possible d'additionner les points de chaque méthode et de n'utiliser que celle qui a obtenu le meilleur classement. Insistez sur le fait que le tableau n'est qu'une estimation théorique de certaines caractéristiques. Faites remarquer que le choix des méthodes (et des moyens de communication) doivent être basés sur de nombreuses considérations, et qu'afin de choisir la bonne, un formateur a également besoin de connaître le contenu du tableau.
- 8) Demandez aux participants de suggérer quels facteurs influencent le choix de la méthode de formation, et de donner des exemples pour leurs suggestions. Faites ressortir ce qui suit:

- Le sujet et l'objectif.

Le choix de la méthode est parfois très naturel à cause de l'objectif de la formation et du domaine du sujet. Pour former quelqu'un en comptabilité, il est clair que les exercices sont plus efficaces que les conférences. Les jeux de rôles sont naturels pour former à la communication face à face, alors qu'une petite conférence (ou la lec-

ture d'un texte) peut être une façon naturelle de transmettre de simples faits aux participants.

D'autre part, un thème comme "Comment lire un bilan" peut être enseigné correctement de plusieurs manières, p. ex.: par des conférences, des lectures, des cas, des exercices.

- Coût.

Les méthodes participatives requièrent d'habitude plus de temps pour la préparation et l'exécution que les conférences et les séances de discussion. Par exemple, l'effet didactique d'une étude de cas sur certains problèmes de commercialisation peut être meilleur que celui d'une discussion menée par le formateur. Mais cela justifie-t-il le coût plus élevé? (Le coût, dans ce contexte-ci, sous-entend le temps du formateur et des participants.)

- La longueur du cours.

Un "document de projet" peut convenir pour un sujet comme la gestion du transport mais pas pour un programme de courte durée car cette méthode prend du temps.

- Le moment de la journée.

Utiliser la période immédiatement après le déjeuner pour une longue et morne conférence n'est efficace que si le but est de permettre aux participants de s'endormir. Ils sont déjà somnolents - surtout dans les climats chauds.

- Les participants.

L'expérience et la formation de base des participants rendent certaines méthodes plus appropriées pour certains problèmes. Des gérants expérimentés, par exemple, profiteront plus d'une discussion sur les relations publiques, alors que les jeunes participants apprendront davantage lors

d'une conférence (ou d'une étude de cas) sur le même thème.

L'on prétend parfois que certaines méthodes ne conviennent pas dans certaines traditions ou cultures car les participants ne sont pas habitués aux "confrontations" qui peuvent être une partie nécessaire des discussions, des jeux de rôles ou des jeux d'entreprise.

Le simple fait que les participants ne sont pas habitués à travailler en groupes et à collaborer peut également et de la même manière, être un obstacle.

Il a néanmoins été prouvé par de nombreux formateurs que ces obstacles peuvent être facilement surmontés grâce à une présentation détaillée et progressive de ces méthodes.

- 9) Dites aux participants que des études et l'expérience ont démontré que la formation en gestion, qui vise le développement de compétences variées, est la plus efficace lorsqu'elle utilise une combinaison de méthodes de formation. Les exemples des cours suivants vont démontrer cette approche.

COURS 5.2

PRATIQUE DE LA CONCEPTION D'UN COURS

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer une technique adéquate lors de la planification d'un cours de formation.

Durée: 2 1/2 à 3 heures.

Matériel: Le fascicule d'instruction MATCOM "Le coulage" (de préférence un exemplaire par participant).
Document à distribuer: "Plan de cours".

Il faudrait, si possible, que tous les participants aient lu le fascicule MATCOM su le coulage avant ce cours.

Guide du cours:

- 1) Demandez aux participants combien de temps ils utilisent en moyenne pour la planification d'un cours de formation. Discutez les raisons possibles des différences, et mentionnez les aspects suivants:
 - Il faut naturellement toujours plus de temps la première fois. Quand un formateur a donné plusieurs fois le même cours il lui faut moins de temps de préparation.
 - Les formateurs ont des personnalités et des façons de travailler différentes; certains ont besoin ou préfèrent avoir un plan détaillé, d'autres pas.
 - Les sujets différents exigent des quantités de matériel d'exercice différentes.
 - Des méthodes de formation différentes exigent une durée de planification différente.

- Certains formateurs se préparent uniquement mentalement et ne passent pas de temps à écrire leurs plans. Pour chaque heure d'instruction ils peuvent n'avoir besoin que de quelques heures de préparation (pour la première présentation), et même moins quand ce cours est répété. Si le plan du cours doit être écrit en détail (afin qu'un autre formateur puisse comprendre et utiliser le même plan), la préparation prendra beaucoup plus de temps. Les professionnels qui conçoivent la formation estiment que plus de 50 heures de préparation seront nécessaires pour chaque heure de formation. Cela comprend la conception, l'évaluation et la production du manuel du formateur et de matériel pour les participants.

- 2) Insistez encore une fois sur le fait que deux formateurs n'adoptent jamais la même approche lors de la planification d'un cours. Dans le but de fournir un modèle, vous allez néanmoins démontrer maintenant comment vous travaillez.

Utilisez l'exemple suivant qui est basé sur le thème du coulage (ou tout autre exemple que vous préférez) dans lequel l'on peut appliquer une variété de méthodes.

Ecrivez votre "plan de leçon" au tableau à craie ou à feuilles, ou sur le rétroprojecteur, pas à pas, en présentant votre approche (cf. le document à distribuer).

- 3) Expliquez aux participants que vous allez planifier un cours sur le coulage qui fait partie du thème "Contrôle des stocks" dans un cours pour employés de magasin. Dites aux participants que vous allez décrire votre approche pas à pas, comme suit:
- 4) D'abord, je consulte le programme d'études pour ce sujet particulier.

- Je veux connaître l'objectif prédéterminé. Supposons qu'il soit formulé de la manière suivante dans le programme d'études: "Permettre aux participants de décrire d'une manière générale le problème du coulage dans un magasin de détail, et d'identifier leurs responsabilités dans ce contexte".
 - Le programme fixe également le temps disponible: trois heures seulement. J'écris l'objectif dans mon plan de cours. (Montrez au tableau à craie, à feuilles ou sur le rétroprojecteur).
- 5) Je consulte mes ressources en matériel.
- Je cherche deux genres de matériel: des livres pour rafraîchir ma connaissance du sujet et du matériel qui peut me donner des idées concernant les méthodes didactiques.
 - Mes anciens plans de cours peuvent être réutilisés, s'ils sont toujours disponibles.
 - Je visite la bibliothèque du centre de formation qui possède plusieurs livres qui couvrent le sujet du coulage, et l'unité de matériel didactique où je peux trouver des notes de cours qui peuvent être utiles, des documents à distribuer, des études de cas, des transparents et d'autres supports visuels qui y ont été classés par d'autres formateurs.
 - Parmi le matériel MATCOM, je trouve un fascicule d'instruction sur le coulage qui offre également des suggestions concernant les méthodes pédagogiques.
- 6) Je prends une décision quant au contenu du cours.
- Ayant consulté plusieurs livres (tout en gardant mes objectifs à l'esprit), je décide d'inclure les "points d'apprentissage" suivants:

- 1 - Le coulage, qu'est-ce? (définition)
- 2 - Comment mesurer le coulage dans un magasin?
- 3 - Les causes courantes du coulage.
- 4 - Les conséquences d'un coulage important.

Je n'ai pas inclus le point le plus important: "Comment empêcher le coulage?", mais cela ne peut s'apprendre qu'en cours d'emploi après avoir enseigné la théorie en salle de classe. L'objectif didactique énoncé dans le programme est réaliste.

- 7) Je décide de la séquence des points d'apprentissage. Je ne vois aucune raison de modifier l'ordre suggéré ci-dessus.
- 8) Je sélectionne la méthode de formation qui convient le mieux pour chaque point d'apprentissage. Tout en prenant ma décision j'écris les activités et la durée estimée nécessaire pour mon plan de cours.
 - Le fascicule "Le coulage" contient certaines illustrations, que je peux copier pour le rétroprojecteur, et quelques "micro-cas" utiles. C'est pourquoi je décide de me servir des parties utiles du fascicule et d'autres sources pour élaborer mon cours qui conviendra parfaitement aux participants.
- 9) Le premier point d'apprentissage: le coulage, qu'est-ce?
 - Je ne devrais pas tomber dans le piège de commencer par une définition théorique (il y en a une à la page 8 du fascicule d'instruction MATCOM). Je dois me rappeler le principe de la motivation, et essayer d'éveiller la curiosité des participants et leur envie d'apprendre ce qui concerne le coulage.

- A la page 5 du fascicule d'instruction il y a une petite histoire (un micro-cas) concernant un vendeur de marché qui s'appelle Jean. Elle donne, brièvement, une explication vivante et facilement compréhensible du concept du coulage. Je décide d'utiliser cette histoire comme introduction au cours. De cette façon, ils obtiendront la définition du coulage par un exemple réaliste. J'utiliserai la même illustration que celle du fascicule, que je dessinerai au tableau à craie ou sur le rétroprojecteur. Je note tout cela dans mon plan de cours.

10) Le deuxième point d'apprentissage: Comment mesurer le coulage?

- Les participants doivent être convaincus que le coulage peut être découvert et mesuré. La meilleure méthode est de démontrer comment cela se passe. Les ventes et le coulage de Jean pourraient être utilisés comme premier petit exemple.
- Un exemple plus réaliste est alors nécessaire. Avec des ventes continues et le réapprovisionnement des stocks comme dans un magasin. Il faudrait faire un petit exercice sur la façon dont il faut tenir un registre de contrôle des stocks. Je peux utiliser l'exemple des pages 9-10 du fascicule d'instruction. Les participants le copieront.
- Pour démontrer que le volume du coulage devrait être exprimé comme pourcentage des ventes, je peux utiliser l'approche de la page 12 du fascicule et y ajouter quelques exemples de calcul que j'ai formulés.
- Je remplis mon plan de cours en conséquence.

11) Le troisième point d'apprentissage: Causes courantes du coulage.

- Ceci est un point important. Les participants seront les personnes-clés pour le contrôle du coulage dans leurs magasins. C'est pourquoi ils doivent apprendre maintenant où, et quand, il peut y avoir du coulage. Ils apprendront petit à petit, au cours de leur emploi, comment réduire le coulage sur leur lieu de travail.
- Plusieurs méthodes de formation sont possibles: je peux donner une conférence avec des supports visuels réalistes (diapositives ou vidéo) de magasins locaux. Les participants peuvent identifier eux-mêmes les causes du coulage au cours d'une discussion de groupe, ou nous pouvons étudier la manutention des biens et identifier les risques de coulage au cours d'une visite d'étude dans un magasin. Pour diverses raisons (pratiques et économiques) je décide d'utiliser la méthode de la discussion pour identifier les diverses causes, en commençant avec un brainstorming. Sur la base de nos discussions, je vais leur faire établir une liste de règles de base pour la prévention du coulage. Ceci peut être supporté par un ensemble de transparents qui auront été faits à partir des illustrations du fascicule.
- Lorsque les participants ont été impliqués dans l'établissement de cette liste de règles, un exercice de classement renforcera les points appris, et les aidera à s'en souvenir.
- J'ajoute ces activités à mon plan de cours.

12) Le quatrième point d'apprentissage: Conséquences du coulage.

- Je dois convaincre les participants des périls du coulage. Ils doivent apprendre qu'un coulage important peut complètement détruire une affaire. La meilleure méthode serait de faire référence à un authentique cas local comme avertissement.

S'il n'y en a pas de disponible, je peux toujours utiliser l'histoire, pages 18-19 du fascicule MATCOM dans le même but.

- Dans le matériel MATCOM, il y a aussi une étude de cas qui compare les attitudes différentes de trois gérants envers le coulage (dans le fascicule le page 28). Je décide d'utiliser ceci dans une discussion de groupe pour accentuer le fait que le contrôle du coulage n'est qu'une des nombreuses tâches importantes d'un gérant.
- J'ajoute ces points à mon plan de cours.

13) En résumé.

- Une conclusion qui conviendrait au cours serait de demander aux participants ce qu'ils penseront, et ce qu'ils feront, afin d'empêcher le coulage lorsqu'ils seront de retour dans leurs magasins après le cours.

14) En vous référant à votre plan de cours qui est maintenant complet, expliquez aux participants que votre démonstration de la planification était évidemment "condensée". Ce qui n'a pris qu'une demi-heure aurait pris, dans la situation réelle, au moins trois ou quatre heures - y compris vos recherches de documents de référence, leur étude, la préparation de transparents, le choix de méthodes adaptées et la rédaction de votre plan.

15) Distribuez des copies du plan de cours aux participants. Demandez-leur de commenter votre approche, surtout le choix des méthodes. Expliquez et discutez au besoin.

16) Dites aux participants que le cours sur le coulage aura lieu maintenant et qu'ils seront les "stagiaires", afin de leur donner une occasion d'estimer si

la planification était adéquate.

Conduisez le cours conformément au plan. Notez qu'il ne faut pas reprendre l'étude de cas concernant les trois gérants dans la dernière partie du cours. Tout de suite après le cours, demandez aux participants d'estimer l'efficacité des diverses activités, en passant en revue et en discutant chaque point d'apprentissage.

PLAN DE COURS

SUJET: Contrôle des stocks. THEME: Le coulage

OBJECTIF: Permettre aux participants de décrire le problème du coulage dans un magasin de vente au détail, et d'identifier leurs propres responsabilités dans ce contexte.

DUREE: 3 x 45 minutes

MATERIEL: Supports visuels du fascicule MATCOM "Le coulage".

Point d'apprentissage	Activités	Réf. matériel	Min
Introduction définition	Racontez des histoires sur Jean. Discutez les raisons de son problème. Définissez le coulage.	Coulage p.5 sup.vis.	10
Mesurer le coulage	Démontrez le calcul du coulage de Jean, 2 exemples.	p.6 tât.	5
	Comparez l'étal du marché et le magasin; discutez les problèmes de détection du coulage dans le magasin. Expliquez l'inventaire et le livre de contrôle des stocks.		5
	Montrez une page du livre de contrôle des stocks.	p.9 tâf. rp.	
	Examinez l'exemple du fascicule.	p.9-10	10
	Comparez les mesures du coulage en termes financiers et en pourcentage des ventes.	p.12-13	10
Causes du coulage	Référez-vous au coulage de Jean. Remue-méninges pour trouver plus de causes. Notez tout au tableau.	p.14-17 tât	5
	Entrez dans les détails de chaque cause. Formulez pour chacune une règle pour éviter le coulage.	rp. sup.vis.	20
	Exercice de classification: Quelles sont les règles les plus importantes dans mon magasin? Comparez les opinions.		
Conséquences du coulage.	Racontez les histoires du fascicule d'instruction.	p.18-19	5
	Dirigez l'étude de cas "Le meilleur gérant".	p.28	40
Résumé.	Un engagement à l'action: Que feront les participants pour réduire le coulage lorsqu'ils recommenceront à travailler?		10

tât = tableau à craie
tâf = tableau à feuilles

sup.vis. = support visuel
rp. = rétroprojecteur

COURS 5.3

EXERCICES DE PLANIFICATION DE COURS

Objectif : Permettre aux participants de faire les choix appropriés de méthodes pédagogiques dans diverses situations de formation.

Durée : 2 à 22 heures (+ 3h. pour l'exercice complémentaire)

Guide du cours :

- 1) Rappelez la discussion du cours 5.1 point 8 aux participants concernant les facteurs qui affectent le choix des méthodes. Faites également référence à la démonstration de planification d'une leçon au cours précédent et soulignez qu'un formateur devrait toujours (même avec une longue expérience) appliquer une approche systématique lorsqu'il planifie ses cours - y compris les analyses et les considérations indispensables. Il ne devrait jamais se laisser aller aux applications "mécaniques" de vieilles méthodes routinières.
- 2) Dites aux participants qu'ils auront maintenant l'occasion de pratiquer le choix de méthodes et de planification de cours en travaillant en groupes.

Les groupes devraient appliquer la procédure de planification démontrée au cours précédent. Réviser cette procédure; obtenez des participants les étapes qui en font partie et écrivez une liste de mots-clés au tableau. Demandez aux participants de l'utiliser comme liste de contrôle lors des travaux de groupes.

A. Ecrivez l' objectif du cours.

B. Ecrivez les points d'apprentissage. Quel devrait

être le contenu du sujet à traiter?

- C. Considérez quelle est la séquence des points d'apprentissage la plus efficace du point de vue de l'instruction.
- D. Planifiez une introduction qui créera de l'intérêt pour le thème et de la motivation pour apprendre.
- E. Réfléchissez aux méthodes de formation qui conviendront le mieux à chaque point d'apprentissage.
- F. Ajoutez-y des exercices s'il faut pratiquer de nouvelles compétences ou connaissances. Examinez d'autres façons d'augmenter la participation.
- G. Choisissez une méthode efficace pour faire un résumé.
- H. Réfléchissez au minutage.
- I. Rédigez un plan de cours clair.

3) Donnez les instructions complémentaires suivantes:

- Les groupes décideront eux-mêmes du thème pour lequel ils veulent faire un plan de cours, ainsi que de la définition du groupe cible.
- Les groupes définiront également eux-mêmes l'objectif du cours si aucun programme d'études avec des objectifs spécifiques n'est disponible.
- Le cours planifié ne devrait pas prendre plus de 90 minutes.
- Les groupes devraient rédiger leurs plans de cours sur des tableaux à feuilles ou des transparents ou, si possible, en distribuer des copies à tous les participants.
- Les groupes ont le choix du format et de l'agencement pour leur plan de cours.
- Tous les membres d'un groupe doivent être prêts à

présenter le plan pendant le cours général qui va suivre.

- 4) Divisez la classe en "groupes spécialisés", c.à.d. que chaque groupe devrait être constitué de participants qui ont la même spécialisation afin que tous puissent contribuer à l'élaboration d'un cours qui traite un thème particulier.

Il ne devrait pas y avoir plus de quatre membres par groupe. Donnez jusqu'à 90 minutes pour le travail de groupe.

Si les groupes éprouvent des problèmes à sélectionner un thème qui leur convient, suggérez un des thèmes suivants:

Gestion générale:

- Procédures de recrutement de personnel.
- Choix de la méthode de stockage des récoltes.
- Assurances.

Gestion financière:

- Sources de fonds.
- Liquidités.

Connaissances coopératives:

- Droits et devoirs des membres.
- Tenir les membres au courant.

- 5) Rassemblez les groupes et choisissez un membre d'un groupe pour présenter leur plan.

Après la présentation, demandez les commentaires des autres groupes. Discutez les problèmes sous le point 2 ci-dessus, et accordez une attention particulière

aux articles D, E et F du point 2.

- 6) Lorsque les méthodes ont été discutées, suggérez de jeter un coup d'oeil sur les formulaires utilisés par les groupes pour rédiger leurs plans. Faites également référence au formulaire utilisé pour le plan de leçon sur le coulage au cours précédent.

Discutez l'agencement et le contenu des formulaires: est-ce que tous les points nécessaires ont été inclus? Y a-t-il des articles ou des colonnes inutiles qui en font partie?

Faites remarquer que ce genre de petits plans de cours dont nous venons de donner quelques exemples, ne sont conçus que comme "aide-mémoire" pour leur auteur - personne d'autre ne peut les utiliser avec un quelconque résultat prévisible. Démontrez avec une page d'un manuel MATCOM, l'exemple d'un plan de cours qui est cependant si bien détaillé, qu'il peut être compris et utilisé par n'importe quel formateur.

- 7) Exercice complémentaire :

Donnez plus de temps aux participants (3 heures) pour qu'ils pratiquent le choix des méthodes et la planification des cours, cette fois-ci comme exercice individuel.

Il existe plusieurs procédures pour le suivi de l'exercice, d'après le temps disponible et la composition de la classe. La présentation des plans de cours pourrait, par exemple, se faire en groupes plus restreints de participants avec la même spécialisation; cela leur donnerait l'occasion de discuter des problèmes courants de la formation, et de s'entraider à concevoir et élaborer des cours efficaces. Il faudrait rappeler les problèmes à surveiller tels qu'ils ont été esquissés à grands traits au point 2 ci-dessus.

thème

6

évaluation de la formation

Cours 6.1 Techniques de base d'évaluation

Cours 6.2 Tests

Cours 6.3 Evaluation et clôture

COURS 6.1

TECHNIQUES DE BASE D'EVALUATION

Objetif : Permettre aux participants d'appliquer des techniques adéquates pour l'évaluation des cours.
(Une évaluation de cet atelier a été intégrée dans ce cours-ci et le suivant.)

Durée : 1 heure (+1/2 heure pour l'exercice complémentaire).

Matériel : Document à distribuer: "Formulaire de révision du programme".

Guide du cours

- 1) Comparez les situations d'un directeur d'entreprise et d'un directeur de la formation:
 - Le directeur d'entreprise doit présenter sa comptabilité à la fin de l'année et le résultat doit témoigner d'un bon rendement de l'argent investi dans l'affaire. S'il échoue, les commissaires aux comptes examineront minutieusement chaque détail de ses opérations, et il devra améliorer son résultat ou chercher un autre emploi.
 - Le directeur de la formation présente lui aussi sa comptabilité à la fin de l'année, mais ce n'est pas un problème puisqu'il n'a pas à montrer s'il a réalisé une perte ou un profit. Heureusement pour lui, les cadres dirigeants se contenteront de connaître le montant de son coût et de ses dépenses et le nombre de participants ("clients") qu'il a eu au centre de formation. Personne, pas même le commissaire aux comptes, ne cherchera à connaître le rendement de l'argent investi.

2) Discutez le problème de la responsabilité *financière* d'un directeur de la formation. La situation décrite plus haut est-elle vraie? Les participants peuvent faire allusion à l'évaluation qui a lieu, d'habitude après chaque programme de formation. Obtenez les points suivants:

- C'est dans l'intérêt de tout le monde de découvrir les résultats de la formation. Le directeur de la formation et son équipe de formateurs sont fort désireux de faire du bon travail et il leur faut une évaluation des cours, surtout afin d'identifier les points faibles, de remanier les programmes médiocres et de continuer à améliorer les bons. L'intérêt principal des cadres supérieurs est la preuve de l'efficacité, de préférence par le biais de chiffres, qui démontrent que la formation vaut la dépense qui a été faite.
- C'est pourquoi l'on fait d'habitude une évaluation des programmes, qui est actuellement considérée comme étant très importante.
- Dans la pratique toutefois, l'évaluation n'est souvent qu'un petit questionnaire dans lequel les participants indiquent comme ils sont satisfaits du programme (la fameuse "feuille-sourire"). Leurs réponses sont mises sous forme de table et présentées dans un beau rapport vite classé; il aura satisfait aux exigences bureaucratiques de l'évaluation.
- L'on effectue rarement une évaluation des résultats concrets.
- C'est difficile et cela coûte cher de mesurer les effets à long terme d'un programme de formation. Voilà pourquoi il est rare que cela se fasse correctement.

3) Reprenez la question de la valeur du questionnaire mentionné plus haut. Demandez l'opinion des partici-

pants. Cela a-t-il un sens de savoir s'ils sont satisfaits et comment ils réagissent au programme? Ne serait-ce pas plutôt le résultat concret qu'il faudrait mesurer? Obtenez ce qui suit:

- Si les participants apprécient les cours, il est probable qu'ils en tireront profit. C'est pourquoi il est utile de connaître leurs réactions par des discussions, des observations ou des questionnaires.
- Il n'y a pas forcément de corrélation directe et positive entre un degré élevé de satisfaction et un bon apprentissage.
- Les réactions des participants à un certain cours devraient être vérifiées immédiatement après le cours. (cf. les échelles de classification utilisées pendant l'atelier - cf. cours 1.2, feuille 4).

- 4) Distribuez le "Formulaire de révision du programme (feuille 4). Expliquez que ceci est un exemple de "Questionnaire de fin de cours" qui a été conçu pour obtenir les avis des participants sur le contenu et l'équilibre d'un cours pas trop long.

Demandez aux participants de remplir le formulaire concernant ce cours qui s'achèvera bientôt. Afin de faciliter leur révision, ils peuvent avoir besoin de l'emploi du temps de l'atelier comme référence en plus des notes qu'ils ont prises pendant les cours

- 5) Quand les participants auront rempli les formulaires, répétez la déclaration qu'une évaluation des réactions des participants ne transmet pas toute la vérité sur un cours. Demandez aux participants quels autres genres d'évaluation nous pourrions introduire tout de suite après un cours:

- Nous pouvons mesurer, avec des tests et des épreuves, les connaissances des participants.

Expliquez que, dans ce contexte, les problèmes accentuent le fait qu'un test ne nous révélera pas ce que les participants ont appris pendant le cours, à moins de savoir exactement quelles étaient leurs connaissances avant le cours. Rappelez aux participants que des tests sont parfois organisés au début d'un cours afin de permettre une évaluation de ce cours. De tels "tests diagnostiques" permettent également aux formateurs d'ajuster leurs cours aux besoins des participants (cf. cours 2.2). Dites aux participants que le prochain cours traitera de l'élaboration de tests.

- 6) Signalez que nous venons de discuter de l'évaluation à deux niveaux différents: le niveau de réaction et celui d'apprentissage. Demandez ce que serait le stade de logique suivant: l'évaluation des effets pratiques du cours, c.à.d. la manière dont le participant modifiera son comportement après la formation et les résultats de ces modifications. Insistez encore une fois sur le fait qu'une évaluation à chacun des quatre niveaux serait utile, mais difficile. Discutez des problèmes et de ce qu'un formateur, ou un directeur de la formation pourrait éventuellement faire pour réaliser une évaluation des deux niveaux supérieurs:

- Un problème commun est le "transfert" de nouvelles connaissances dans l'emploi. Il se peut que le participant n'ait jamais l'occasion d'appliquer ses nouvelles connaissances dans son emploi car il doit se restreindre à utiliser les procédures et systèmes prescrits par ses supérieurs. Seule une étroite collaboration entre le centre de formation et les coopératives peut surmonter ce problème. Les formateurs devraient visiter les coopératives avant, et quelques mois après, un programme de formation: interviewer les gérants

et les participants et discuter les plans et les résultats de la formation.

- En restant en contact avec les participants après l'atelier, un formateur peut avoir l'occasion d'obtenir des informations précieuses. Lorsque de nouveaux gérants ont une bonne perspective sur le cours et quelque expérience de l'emploi, ils sont souvent capables de fournir des indications utiles pour améliorer le programme. Il faudrait utiliser des lettres, des questionnaires et/ou des visites personnelles.
- Il est extrêmement difficile d'évaluer les résultats de la formation en termes de réduction des coûts et d'augmentation des bénéfices. L'on peut évaluer certains programmes d'acquisition de compétences (p.ex: un cours sur la manière de faire fonctionner une certaine machine) ainsi que calculer les bénéfices (p.ex: économie de temps, meilleur rendement), mais pour un programme général de formation en gestion, c'est une tâche presque impossible.

7) Pour résumer, demandez à un participant de donner des exemples d'évaluation des quatre différents niveaux.

8) Exercice complémentaire:

Un des participants peut avoir préparé, pour le cours qu'il a eu à faire (cf. cours 3.9), une petite présentation de la méthode de "l'engagement à l'action". Il faudrait faire cette présentation maintenant.

Un "engagement à l'action" est une combinaison entre, d'une part un projet d'application à mettre en oeuvre par un participant lorsqu'il retourne à son emploi après un programme de formation, et de l'autre une évaluation du programme. Tous les programmes de formation MATCOM utilisent cette méthode qui est décrite à la fin des manuels.

REVISION DU PROGRAMME

CONTENUS DES COURS ET BILAN

Supposez que la longueur du programme est restée inchangée. Cela signifie que, si vous désirez suggérer d'autres thèmes, il faudra éliminer ou radicalement réduire certains thèmes actuels.

1. Mentionnez les 5 cours que vous considérez comme ayant le PLUS de valeur (évaluez le sujet, pas l'orateur ni la méthode de présentation).

2. Nommez les 5 cours que vous considérez comme ayant le MOINS de valeur.

3. Suggérez les thèmes, non inclus présentement, que vous aimeriez voir faire partie de futurs programmes.

4. Suggérez tout thème du programme actuel qui mériterait selon vous un traitement plus approfondi. (Inscrivez ici, si c'est opportun, les cours notés au point 1 ci-dessus.)

5. L'arrangement général et le développement du sujet vous paraît-il logique?

OUI/NON Si NON, suggérez des améliorations:

6. Pensez-vous avoir eu suffisamment l'occasion de discuter?

OUI/NON Si NON, quelles sont vos suggestions?

- a) Il faudrait réduire la durée des conférences OUI/NON
b) Il faudrait donner des notes à lire. OUI/NON
c) _____

7. Tout bien pesé, diriez-vous que l'objectif du programme a été atteint?

OUI/NON

8. Tout autre commentaire?

COURS 6.2

TESTS

Objectif : Permettre aux participants de composer et d'échantillonner des tests pour la classe.
(Une révision des principaux problèmes de cet atelier fait également partie de ce cours.)

Durée : 2 1/2 à 3 heures.

Matériel : Les notes des participants de tous les cours précédents.
Document à distribuer : "Instructions pour le travail de groupe".
Liste des thèmes de la formation (sur le tableau à feuilles).

Guide du cours :

- 1) Avertissez les participants qu'ils auront à répondre à certaines questions-test dans ce cours. Contrairement à d'autres programmes de formation, c'est eux-mêmes qui écriront les questions.

Expliquez aussi que ce cours a un double but : tandis que nous apprenons comment préparer les tests, nous aurons l'occasion de passer en revue les problèmes qui ont été couverts lors de cet atelier.

- 2) Demandez aux participants quels types de tests ils préfèrent utiliser, et pourquoi. Obtenez et expliquez les types suivants :

Tests objectifs :

Les participants doivent répondre à des questions, soit en fournissant une brève réponse (un mot), soit

en choisissant la réponse correcte d'une série de réponses données (choix multiple).

- a) Une classification peut être donnée objectivement et rapidement.
- b) Haut degré de confiance.

Ils vont préparer la confrontation avec de nombreux thèmes de formation en gestion (p.ex: la résolution de problèmes).

Epreuves écrites

Les participants doivent composer librement des réponses aux questions. L'on peut répondre à certaines questions en quelques mots (p.ex: quel est le but d'une caisse de prévoyance?), alors que d'autres exigent une réponse plus élaborée (p.ex: Décrivez la procédure de recrutement du personnel).

- a) Facile à construire.
- b) Convient pour mesurer la compréhension, les attitudes, la créativité, la capacité d'organiser.
- Difficile à classer. (Il faudrait préparer les critères de classement et une "grille de réponses" en écrivant les questions).
- L'on ne peut pas compter dessus à cause de la subjectivité du classement.

Tests de performance

Les participants peuvent également suggérer, avec raison, que les méthodes de simulation de la formation, tels les exercices de corbeille, les jeux de rôles et les jeux d'entreprise, pourraient aussi bien être utilisés comme tests de performance.

- 3) Examinez les règles de base pour la construction des tests à choix multiples, dont les grandes lignes sont expliquées ci-dessous.

- Utilisez une question directe ou un énoncé incomplet, comme dans ces exemples:

Laquelle de ces méthodes est participative?

- A La conférence.
- B Le jeu de rôles.
- C La représentation cinématographique.

Les jeux de rôles conviennent le mieux pour la formation des:

- A Comptables.
- B Dactylos.
- C Vendeurs.

- Utilisez un langage simple que tous les participants peuvent comprendre.
- Tous les choix devraient être aussi brefs que possible. Le choix correct ne devrait pas être plus long ou plus court que les autres options.
- Tous les choix devraient être plausibles, mais un seul doit être correct.
- Evitez les énoncés négatifs.
- Evitez les expressions telles que "toujours", "jamais", "tout ce qui précède", et "rien de ce qui précède".

- 4) Divisez les participants en groupes de quatre membres. Distribuez et parcourez les instructions de travail des groupes.
- 5) Après le travail de groupe, pendant une petite pause, vous sélectionnerez quatre des meilleures questions écrites de chaque groupe afin de pouvoir disposer d'un nombre adéquat pour l'exercice suivant (16 au maximum). Classez-les logiquement selon les thèmes.

Sélectionnez également quelques questions à choix multiple de chaque groupe sur la même base. Si possible, transférez ces questions sur des transparents pour le rétroprojecteur, ou assemblez-les sur de grandes feuilles de papier, et faites-les copier immédiatement.

- 6) Demandez aux participants de prendre note des questions sélectionnées pendant que vous les lisez sur les feuilles de papier.
- 7) Demandez aux participants de relire les questions et de compter combien de réponses correctes ils pourraient donner. Après un moment, demandez un volontaire pour essayer de répondre à toutes les questions. Faites-le répondre oralement avec le reste de la classe comme arbitre, qui crie le résultat après chaque réponse, en le corrigeant si nécessaire.
- 8) Reconnaissez la valeur des résultats du volontaire et expliquez que maintenant ce sont les réalisateurs du test qui vont être évalués.

Demandez aux participants d'identifier les questions de la liste qui ne conviennent pas parfaitement pour être utilisées dans ce test, et d'en énoncer les raisons. Si c'est nécessaire, choisissez et lisez celles des questions non utilisées pour trouver des exemples de questions-épreuves qui ne conviennent pas. Les participants devraient identifier les questions qui ne satisfont pas aux conditions suivantes:

- La question devrait être claire, précise, non équivoque et facile à comprendre.
- Les questions-épreuves ne devraient normalement pas être utilisées pour le rappel de simples faits mémorisés (pour cela il vaut mieux des tests objectifs), mais devraient exiger du participant qu'il donne la preuve de ses capacités

intellectuelles.

- Toutes les questions devraient être en rapport avec les objectifs importants et le contenu.
- 9) Demandez aux participants de sélectionner les meilleures questions de la liste. Identifiez les groupes qui ont soumis ces questions et déclarez-les vainqueurs de ce "test d'écriture-de-test".
- 10) Demandez aux participants quels sont les autres aspects que celui qui compose l'épreuve écrite doit prendre en considération, en plus de ceux qui sont mentionnés au point 8 ci-dessus. Obtenez ce qui suit:
- Le degré de difficulté des questions devrait varier.
 - Il faudrait donner des instructions claires au début du document du test, y compris le temps alloué et la valeur de chaque question (nombre de points pour une réponse correcte).
- 11) Expliquez le "système de cotation" pour marquer les épreuves écrites.
- Donnez une note à la même question dans tous les exposés successifs. (p.ex: S'il y a 20 participants dans la classe, marquez la question numéro un pour tous les participants avant de marquer la question suivante).
 - Attribuez le nombre de points approprié à chaque réponse, conformément au modèle de réponse que vous avez préparé auparavant. Comparez les réponses des différents participants afin d'assurer une attribution équitable de notes, ajustez si nécessaire.
 - Marquez les copies sans regarder les noms des participants. Les participants ne devraient pas écri-

re leur nom, mais quelque'autre marque d'identification sur leur copie.

- 12) Soulignez que l'attribution de notes à des tests objectifs est beaucoup plus facile s'ils sont rédigés comme il faut. Démontrez cela avec les éléments de choix multiple produits par les groupes.

Selon les moyens dont vous disposez, distribuez des copies de propositions que vous avez sélectionnées ou montrez-les sur le rétroprojecteur. Une alternative moins efficace consiste à faire "tirer une carte" par chaque participant du jeu d'articles, et de la présenter au reste de la classe.

Il faudrait s'occuper une à une des propositions sélectionnées; d'abord y répondre, et ensuite les commenter du point de vue de la construction des tests. Il faudrait tenir compte des aspects dont la liste se trouve au point 3 ci-dessus.

- 13) Lorsque toutes les propositions auront été analysées, laissez les participants choisir les meilleures et désigner un groupe vainqueur pour ce "test d'écriture-de-test".
- 14) Rappelez aux participants que le but d'un test est de mesurer si les stagiaires ont atteint les objectifs de la formation. C'est pourquoi il faut soigneusement planifier le test pour que les questions couvrent toutes les parties importantes du cours et soient en relation avec son objectif.
- 15) Présentez une table comme celle sur le tableau à feuilles, qui montre le contenu de cet atelier, groupé en dix unités/thèmes logiques, dans l'exemple suivant:

- ° Analyse des besoins en formation.
- ° Préparation des objectifs.

- ° Principes d'apprentissage.
- ° La méthode des conférences.
- ° Diriger une discussion.
- ° Supports visuels.
- ° Méthodes participatives.
- ° Choix de méthodes.
- ° Test de construction.
- ° Technique d'évaluation.

Suggérez qu'un test final pour cet atelier devrait consister en 30 questions de valeur égale. Il y aurait en moyenne trois questions sur chaque thème, mais demandez aux participants de distribuer les questions de manière appropriée, en tenant compte de l'importance des différents thèmes. Ils peuvent par exemple avoir cinq questions pour un thème, et une seulement pour d'autres. Donnez environ cinq minutes aux participants pour faire leurs plans individuels.

- 16) Demandez à un des participants de venir au tableau à feuilles et d'y inscrire ses suggestions. Demandez si quelqu'un a des opinions très différentes et demandez-lui également de remplir ses chiffres.

Faites asseoir les deux participants devant la classe et tenez une "réunion-débat" sur la question "Quelles doivent être les compétences et les connaissances d'un formateur en coopération?". Accordez-leur 10 minutes maximum pour la discussion, sans intervention, puis vous inviterez les autres participants à présenter leur point de vue.

Demandez à un autre participant de résumer la discussion. (Prenez bonne note des aspects du contenu du cours présenté lors de la discussion - ils pourraient être utiles pour l'évaluation de cet atelier).

17) Demandez aux participants s'ils aimeraient passer le test maintenant, sérieusement, de la même manière qu'à l'école secondaire, et quels seraient les objectifs desservis par un tel test et un tel examen. Discutez également de la façon dont les étudiants (et les adultes) considèrent les tests. Faites ressortir les points suivants:

- Le jeune étudiant peut considérer l'examen final comme son objectif à atteindre, car cela lui donnera l'occasion de solliciter un certain emploi (Le risque existe que, pour les jeunes étudiants, les examens deviennent plus importants que l'apprentissage ou la compréhension).
- Des stagiaires adultes peuvent participer à un cours pour la seule raison qu'ils veulent passer un test et obtenir un diplôme de plus. La plupart des participants adultes ont déjà obtenu le diplôme nécessaire pour leur poste, et ils s'inscrivent à un cours afin d'acquérir plus de connaissances utiles - et non pas pour passer l'examen.
- C'est pourquoi un test des participants adultes peut ne pas être nécessaire dans le but d'une "qualification". Mais des tests peuvent évidemment être utilisés pour donner un feedback (information en retour) aux participants en ce qui concerne leurs progrès, et pour confirmer le formateur que ses méthodes de formation ont bien été efficaces. Dans ces cas-là, il est important que les participants comprennent bien les raisons et les acceptent.

Instructions pour le travail de groupe

- o Supposez que vous allez préparer le test final pour les participants de cet atelier. Chaque groupe devrait préparer huit questions écrites et autant d'éléments de choix multiple que le temps le permet.
- o Vos questions peuvent se référer à n'importe quel thème qui a été traité pendant l'atelier. Une sélection de questions (pour que tous les thèmes soient couverts correctement) aura lieu plus tard.
- o Ayez un emploi du temps de l'atelier ou une liste des cours et toutes les notes que vous avez prises du cours de l'atelier, pour y faire référence.
- o Ecrivez chaque question sur un bout de papier différent. Ecrivez clairement pour que l'on puisse photocopier vos papiers.
- o Inscrivez également le numéro de votre groupe sur le papier.
- o Les questions écrites devraient avoir la réponse correcte au verso, ou une petite liste des points-clés qu'une bonne réponse devrait couvrir.
- o Cela ne devrait pas prendre plus de trois minutes pour répondre par écrit aux questions écrites.
- o Les questions à choix multiple devraient avoir quatre options.
- o Faites très attention et formulez des questions de qualité supérieure qui pourront être utilisées pour mesurer si les participants ont atteint les objectifs de cet atelier.
- o Vous avez une heure pour le travail de groupe.

COURS 6.3

EVALUATION ET CLOTURE

Objectif : Recueillir les opinions supplémentaires des participants concernant cet atelier, et clôturer l'atelier.

Durée : 1 heure.

Matériel : Jeu de cartes (cf. le point 3).

Guide du cours :

- 1) Faites remarquer que les participants ont déjà contribué à l'évaluation de cet atelier en remplissant un formulaire (Cours 6.1) et en discutant de l'importance des divers thèmes lors de la formation de formateurs (Cours 6.2).

Expliquez que vous voulez maintenant que les participants prennent part à une discussion finale concernant l'atelier.

- 2) Ecrivez les points à discuter au tableau. D'après le nombre de participants vous choisirez trois ou quatre problèmes sur lesquels vous désirez d'autres opinions, bien que vous pouvez y ajouter un problème par simple divertissement. Exemples de matières à discuter:

- Contenu de l'atelier.
- Les méthodes utilisées par le formateur.
- Charge de travail de l'atelier.
- Installations et équipements de l'atelier (pour la formation, l'hébergement, etc.)
- La vie sociale de notre groupe.

- 3) Distribuez une carte à chaque participant. Les cartes auront été préparées à l'avance comme suit:

S'il y a 18 participants et trois problèmes à discuter il faudrait trois cartes marquées A+, trois A-, trois B-, trois B+, trois C+ et trois C-.

Dites aux participants que ceux dont les cartes ont le même marquage forment un groupe, et expliquez que la lettre sur la carte réfère au problème à discuter. Marquez les problèmes au tableau à craie en conséquence - d'un A, d'un B ou d'un C. Expliquez que le signe + signifie que les participants ne doivent inscrire que les aspects positifs du problème, le signe - qu'ils ne doivent inscrire que les aspects négatifs.

- 4) Après le travail de groupe, invitez les participants à un débat. Demandez d'abord le côté négatif d'un problème, ensuite le positif, et encouragez la discussion sur ce problème.

Prenez note de tout point utile à considérer lors de l'évaluation finale de l'atelier.

- 5) Pour conclure l'atelier, expliquez aux participants que la méthode utilisée pour ce débat final est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de faire ressortir les commentaires négatifs autant que les positifs, p.ex: lors d'une évaluation de programme.

- 6) Pour conclure l'atelier vous insisterez auprès des participants sur la nécessité de développer de bonnes habitudes de formation en pratiquant les compétences et les connaissances acquises lors de l'atelier. Expliquez toute possibilité existante d'un atelier de suivi, ou d'autres occasions 'ouvertes aux participants pour continuer à développer leurs compétences pédagogiques.

Si une personnalité a été invitée pour conclure officiellement l'atelier, c'est maintenant qu'il faudrait qu'il accomplisse cette fonction.