

- GUIDE POUR L'ÉLABORATION D' UN PROGRAMME DE FORMATION

bureau international du travail, genève

© MATCOM 1978-2001



## **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

## P R É F A C E

### Que faut-il enseigner et comment le faire?

Trouver la réponse à ces deux questions est la moitié du travail, du moins en ce qui nous concerne, nous dont la tâche est de former à la gestion. Si on n'accorde pas assez d'attention au fait que la formation demande une analyse (le "comment"), nous risquons de perdre notre temps, celui des participants et l'argent investi dans la formation.

### Guide pour l'élaboration d'un programme de formation

Une des premières tâches de projet MATCOM était d'attirer l'attention sur l'importance d'analyser les besoins de formation, d'axer la formation sur l'emploi et d'utiliser des méthodes dynamiques de formation. Le premier "Guide" a paru en 1981 déjà. C'était le résultat de contributions apportées par de nombreux formateurs gérants et décideurs en matière de coopératives. Le manuscrit original a été soumis à diverses institutions de formation coopérative et quelques séminaires internationaux ont été organisés pour voir ce que valait, à l'expérience, le matériel.

L'édition actuelle est le produit d'une révision complète faite avec les informations et les propositions fournies par des coopérateurs du monde entier et est en accord avec les programmes de formation présentés dans les "Manuels du formateur" de MATCOM.

### La présentation

La première partie du Guide présente de manière synthétique une approche systématique pour l'élaboration d'un programme de formation ainsi que des suggestions sur l'utilisation pratique du présent guide.

La deuxième partie du Guide ("Thèmes pour la formation à la gestion coopérative") est structurée comme suit:

- a) L'ensemble a été divisé en 28 sections représentant chacune un sujet de cours.
- b) Chaque sujet a été divisé en un certain nombre de thèmes.
- c) Pour chaque thème l'on a suggéré un objectif de formation.
- d) Pour chaque thème l'on a recommandé des méthodes d'enseignement possibles.

### Les manuels du formateur MATCOM

Un participant désireux d'avoir plus de matériel et d'information sur les méthodes de formation devra donc vérifier si MATCOM n'a pas publié un manuel du formateur ou un fascicule d'instruction sur le sujet en question.

Vous pouvez vous reporter à la partie II ou au catalogue du matériel de formation MATCOM. Tous les manuels du formateur présentent un programme de formation complet basé sur l'emploi et sur les méthodes de formation proposés dans le "Guide pour l'élaboration d'un programme"; des instructions détaillées à l'intention des formateurs de même que tout le matériel de formation nécessaire s'y trouvent également.

### Ouvrages à consulter

Qu'un formateur fasse son cours en utilisant MATCOM ou non, il aurait intérêt à s'y préparer en se référant à d'autres ouvrages et matériels. Il est, bien sûr, très important qu'il soit au courant des règles et des pratiques locales concernant le sujet et on trouve, en général, la documentation s'y rapportant dans les centres de formation.

Tous les formateurs coopératifs peuvent utiliser le "Guide pour l'élaboration d'un programme de formation" ainsi que les manuels MATCOM du formateur et les fascicules d'instruction MATCOM pour leur travail. Il n'y a aucune restriction; les formateurs sont libres de faire usage de tout matériel, qu'il s'agisse d'un cours complet ou d'une étude de cas isolée.

### Comment utiliser le Guide pour l'élaboration d'un programme de formation?

II convient de mettre l'accent sur le fait que le Guide ne contient pas un programme fait sur mesure susceptible d'être utilisé partout sans devoir réfléchir. Comme son nom l'indique, il ne s'agit que d'un guide, d'un ouvrage de référence. Son objectif est de fournir des orientations et de donner des idées aux formateurs et à ceux qui sont concernés par la conception et le développement d'un programme de cours, pour, en particulier:

- établir les objectifs généraux des programmes de formation;
- établir les qualifications nécessaires pour participer aux programmes de formation;
- analyser les besoins de formation;
- choisir les sujets et les thèmes à inclure dans les programmes de formation;
- définir les objectifs et les contenus des cours de formation;
- choisir les méthodes de formation;
- faire un plan général des cours;
- déterminer la durée des cours;
- établir les normes de recrutement des formateurs.

### Application des méthodes d'enseignement participatives

Les méthodes de formation proposées dans ce Guide sont souvent "participatives", les cours magistraux ont été réduits au minimum. De cette manière, les participants sont davantage engagés dans le programme et apprennent mieux qu'ils ne le feraient s'ils recevaient passivement des informations.

Les méthodes de formation sont par nécessité, décrites très brièvement dans ce "Guide pour l'élaboration d'un programme"; parfois seule une indication figure. Il se peut qu'un participant s'intéresse à une méthode proposée mais trouve qu'elle est difficile ou même impossible à appliquer parce qu'il ne possède pas l'expérience qui lui permettrait de préparer le matériel nécessaire, par exemple pour une étude de cas. On pourrait alors penser que la plus grande partie du travail reste à faire.

Ce n'est que partiellement le cas; beaucoup d'études de cas et autres exercices proposés ont déjà été conçus et décrits en détail dans les "Manuels du formateur" qui concordent avec le contenu du Guide.

## **Partie 1**

# **APPROCHE SYSTÉMATIQUE POUR L'ÉLABORATION D'UN PROGRAMME DE FORMATION**

## TABLE DES MATIERES

	Page
INTRODUCTION	AS-1
RESUME DE L'APPROCHE	AS-3
UN GROUPE CHARGE D'ELABORER LE PROGRAMME DE FORMATION	AS-5
DIRECTIVES POUR L'ELABORATION D'UN PROGRAMME DE FORMATION:	
1 Description des tâches	AS-7
2 Spécifications de l'emploi	AS-9
3 Les participants	AS-13
4 Le plan de formation	AS-17
5 Objectifs de la formation	AS-19
6 Conception du cours	AS-29
7 Evaluation	AS-33
FORMATION EN COURS D'EMPLOI	AS-35
DOCUMENTATION	AS-37

# Introduction

Il faut, pour élaborer des programmes de formation en gestion destinés au personnel et aux gérants des coopératives, utiliser une approche systématique. Le travail comprend les phases suivantes:

**PLANIFICATION:** Analyse de emplois et des qualifications des participants, conception du plan de formation; établissement des objectifs du cours.

**PREPARATION DU COURS:** Choix des méthodes de formation; préparation des plans de cours et du matériel de formation.

**EVALUATION:** Test du programme et du matériel; modifications éventuelles.

**REALISATION:** Le programme est utilisé pour la formation à la gestion. On procède continuellement à des évaluations et à des modifications.

Tout le processus d'élaboration d'un programme de formation repose sur quelques décisions importantes déjà prises pendant la première phase de PLANIFICATION. "Qu'ont-ils besoin d'apprendre?". Cette question est essentielle et demande une réponse valable. Nous ne pouvons nous permettre d'avoir des programmes de cours qui ne répondent pas aux besoins et contiennent des erreurs. Ils doivent être pertinents et "corrects" étant donné qu'ils ont un rapport direct avec les résultats et l'utilité des cours.

Cette première partie du Guide comprend des directives et quelques commentaires d'ordre général sur la planification et l'élaboration du programme de cours pour ce qui concerne la formation à la gestion coopérative.

On y trouve également des suggestions sur la manière d'utiliser la deuxième partie du Guide pour l'élaboration de programmes de formation MATCOM.



## Résumé de l'approche

1 Tout d'abord, il faut savoir exactement en quoi consiste réellement le travail d'un gérant. La première tâche est donc de procéder à une analyse de l'emploi. On peut commencer par examiner une description des tâches destinée à un gérant. Elle nous fournira les informations de base sur le travail pour lequel nous voulons organiser une formation.

Page AS-6

2 La description des tâches nous dit quelle est la fonction et quelles sont les responsabilités de l'emploi mais ne donne peut-être pas tellement de détails sur les tâches réelles. Il faudra faire, dans une spécification de l'emploi ultérieure, la liste de toutes les tâches ainsi que des compétences et des connaissances qui seront nécessaires aux gérants pour accomplir ces tâches.

Page AS-8

3 Les participants doivent avoir reçu une certaine formation et/ou avoir une expérience du travail. Il faut, pour chaque programme de formation, établir des conditions d'admission pour les participants.

Page AS-11

4 Les analyses précédentes nous aideront à donner un cadre à la structure de l'ensemble du plan de formation et à établir l'objectif général du programme de même que l'objectif de chaque cours.

Page AS-15

5 Une fois que l'on aura décidé quel est l'objectif de chaque cours on devra déterminer avec plus de précision quel résultat on veut obtenir et établir un objectif pour chaque sujet et thème inclus dans les cours.

Page AS-17

6 Nous pouvons maintenant identifier l'"écart" qui existe entre nos objectifs de formation et les qualifications des participants - écart que la formation doit combler. Ce sont les matières et les méthodes d'enseignement qui sont l'objet réel de la conception du cours.

Page AS-26

7 Une évaluation complète et objective du programme est nécessaire pour améliorer et développer nos efforts de formation.

Page AS-30

## Un groupe chargé d'élaborer le programme de formation

Le bref résumé des principales étapes d'élaboration du programme, qui figure dans les pages précédentes, montre que l'on a besoin d'une équipe qualifiée pour mener à bien cette tâche. Il nous faut des personnes qui ont une connaissance approfondie de la formation, du secteur coopératif en général, de la gestion, de la législation, des pratiques coopératives, du système et des procédures concernant les diverses opérations commerciales des entreprises. Malheureusement, il est très difficile de trouver, parmi le personnel des instituts de formation, des personnes qui réunissent toutes ces qualifications.

Pour résoudre ce problème et pour assurer qu'un contact étroit soit maintenu avec "le terrain", beaucoup de directeurs de la formation\* travaillent avec un groupe consultatif qui l'assistent pour l'élaboration des programmes de formation. Ils veillent à ce que les objectifs et les matières des cours soient pertinents et axés vers l'emploi et l'aident à évaluer les cours.

Le travail du groupe consultatif aidera à tenir compte de la réalité, à rattacher la formation au mouvement coopératif. Nous ferons parfois référence à un groupe consultatif de ce genre que nous appellerons simplement le "groupe GP" (Guide du Programme de formation).

Afin de fournir la meilleure expertise possible, le groupe GP devra comprendre des représentants de divers autres groupes, venant par exemple:

\* Le terme "directeur de la formation" peut s'appliquer au responsable d'un collège coopératif, à son adjoint, ou à un agent chargé de la formation/éducation dans une institution de formation coopérative.

De coopératives:

- quelques gérants ayant de l'expérience et bien qualifiés;
- quelques membres du comité, bien informés et progressistes.

D'organisations coopératives importantes:

- quelques experts en gestion coopérative.

Du monde de la formation coopérative:

- le formateur chargé de l'élaboration du programme;
- quelques formateurs engagés dans la formation à la gestion.

# Directives pour l'élaboration d'un programme de formation :

## 1. Description des tâches

Tout d'abord, il faut savoir en quoi consiste réellement le travail d'un gérant. Notre première tâche sera donc de faire une analyse de l'emploi. on peut commencer par examiner une description des tâches d'un gérant. Cela nous donnera l'information de base nécessaire sur le travail pour lequel nous voulons organiser une formation.

Si on ne dispose pas de descriptions de tâches ou si elles ne fournissent pas une information suffisante pour l'objectif que l'on se propose, on devra veiller à obtenir des descriptions qui soient utilisables.

En quoi consistent les tâches d'un gérant de coopérative? Supposons que l'on interroge différentes personnes à ce sujet.

- Le formateur du collège coopératif nous fournira sans doute une longue liste qui comprendra des tâches très semblables aux tâches classiques de gestion: planification, organisation, direction et contrôle. C'est ce qu'il a appris pendant sa formation et il n'a peut-être pas eu suffisamment d'expérience pratique en travaillant dans une coopérative pour orienter cette formation vers l'emploi.
- Les membres du comité sont responsables des affaires de l'entreprise et ils devraient savoir répondre, mais il se peut que leurs réponses à nos questions soient très générales, ne donnant que l'objectif global de l'emploi, qui est de mener les opérations de façon à ce que tous les membres en tirent profit. Et nous n'en saurons pas davantage sur le travail réel que comportent ces tâches.
- Les membres seront capables de nous dire ce qu'ils attendent d'un bon gérant et ceci est évidemment extrêmement important parce qu'ils sont à la fois employés et clients du gérant. Mais il se peut pourtant qu'ils ne soient pas capables de spécifier le travail "en coulisses" d'un gérant.

- Le gérant, quant à lui, devrait être en mesure de nous dire la vérité - n'est-ce pas? Il risque peut-être de mettre l'accent sur les tâches qui lui prennent le plus de temps tout en oubliant d'autres qui sont tout aussi importantes pour le développement de l'entreprise mais pour lesquelles il ne trouve jamais le temps nécessaire.

### Une tâche pour le groupe GP

En conclusion, il faut donc s'adresser non pas à une mais à plusieurs personnes si l'on veut apprendre en quoi consiste le travail d'un gérant. On peut voir immédiatement que notre groupe GP peut apporter une contribution importante. Pourquoi ne demanderait-on pas au groupe de préparer à notre intention une description des tâches-type pour un gérant de coopérative?

### Qu'est-ce qu'une description de tâches?

La description des tâches devra en premier lieu faire mention des fonctions et des objectifs de l'emploi en termes clairs et spécifiques, et donner ensuite la liste de tous les devoirs d'un gérant. Les indications sur les devoirs exprimeront le travail que fait vraiment le gérant et seront du type suivant:

Préparation des plans et des budgets financiers pour assurer le développement et les opérations de l'entreprise.

Organisation et mise en oeuvre des procédures pour faire la collecte et l'achat des produits des membres.

Tenue de registres des revenus et des dépenses; etc.

Dans la description des tâches figureront toutes les responsabilités du gérant. Bien que les devoirs de gérants de différentes entreprises puissent être différents, on peut utiliser le "prototype de description de tâches" que le groupe GP a préparé comme base pour notre analyse ultérieure.

## 2. Spécifications de l'emploi

La description des tâches nous informe de la fonction et des responsabilités, mais ne fournit que peu de détails sur le travail lui-même. Dans une spécification de l'emploi nous ferons la liste de toutes les tâches, compétences et connaissances que les gérants doivent avoir.

### Plus de travail encore pour le groupe GP

Dans ce cas aussi il nous faudra faire appel à l'expertise du groupe GP. Prenons par exemple l'indication figurant dans la description des tâches selon laquelle un gérant a le devoir de :

"... organiser et appliquer des procédures pour faire la collecte et l'achat des produits des membres."

Nous devons savoir quel travail ces tâches comprennent. En outre, nous devons savoir quelles connaissances et quelles compétences doivent avoir les gérants pour être en mesure de les réaliser de manière satisfaisante, parce que c'est sur elles que porteront ensuite nos efforts de formation.

on demandera au groupe GP d'élargir et de détailler la description de tâches de la manière suivante: tout d'abord indiquer la responsabilité, puis les tâches comprises. Pour chaque tâche ils feront la liste des connaissances, compétences et attitudes que doit avoir un gérant.

Un exemple figure à la page suivante:

Extrait d'une spécification de l'emploi pour un gérant de coopérative.

Devoirs/responsabilités et tâches	Connaissances	Compétences
1 ORGANISER ET APPLIQUER DES PROCEDURES POUR FAIRE LA COLLECTE ET L'ACHAT DES PRODUITS (CAFE) DES MEMBRES		
<p>1.1 Choisir le système qui convient le mieux pour collecter et acheter les produits.</p> <p>1.2 Etablir des points de collecte.</p> <p>1.2.1 Choisir des emplacements pour les points de collecte.</p> <p>1.2.2 Organiser des points de collecte.</p> <p>1.2.3 Donner des instructions au personnel</p> <p>1.3 Collecter et acheter les produits agricoles.</p> <p>1.3.1 Informer les membres de la collecte</p> <p>1.3.2 Réception et calibrage du café</p> <p>1.3.3 Pesée</p> <p>1.3.4 Enregistrement et paiement.</p> <p>1.3.5 Organiser l'expédition au dépôt.</p> <p>etc.</p>	<p>Systèmes alternatifs</p> <p>La région: géographie et population.</p> <p>Mode d'achat.</p> <p>Mode d'achat.</p> <p>Méthode de communication.</p> <p>Calibrage du café.</p> <p>Règlement sur les poids et mesures.</p> <p>Prix d'achat. Système d'enregistrement. Système de contrôle de l'argent.</p> <p>Manipulation des produits. Règlement du transport.</p>	<p>Planification physique et financière.</p> <p>Planification du travail.</p> <p>Analyse des cartes et informations statistiques.</p> <p>Instructions techniques.</p> <p>Instructions techniques.</p> <p>Planification du travail.</p> <p>Evaluation de la qualité.</p> <p>Utilisation de l'échelle des calibres.</p> <p>Délivrance de reçus. Journal des achats. Maniement de l'argent.</p> <p>Supervision.</p>



### **Vérification à l'aide du Guide du programme des cours**

Une fois que le groupe GP a terminé son travail et spécifié les tâches d'un gérant, il peut désirer procéder à une vérification à l'aide du Guide pour voir s'il n'a pas oublié des devoirs et des tâches (avec les compétences et les connaissances qu'ils comportent) inclus dans le Guide.

Il n'est pas recommandé, cependant, d'utiliser le Guide comme un instrument pour procéder à l'analyse de l'emploi ou de suivre ses grandes lignes. Bien que les membres du groupe aient sans doute de l'expérience, ils peuvent être induits en erreur par le Guide et ne pas donner une spécification correcte de l'emploi d'un gérant local mais indiquer des critères empruntés au Guide qui, dans leur cas particulier, ne s'appliqueraient pas.

### **La référence principale**

Le groupe GP aura sans aucun doute du mal à passer en revue tous les devoirs d'un gérant et à analyser toutes ses tâches. Toutefois, une fois préparé, le document sera extrêmement utile et servira de référence principale aux personnes chargées d'organiser et d'élaborer des programmes de formation.

### 3. Les participants

Les participants doivent avoir reçu une certaine formation et/ou avoir une expérience du travail. Pour chaque programme nous avons établi des conditions d'admission pour les participants.

En d'autres termes - qui allons-nous recruter pour former des gérants d'entreprises coopératives? Cette question très importante aura une influence directe sur notre politique de formation générale.

#### Le groupe de formation

Dans la plupart des pays les institutions de formation coopérative offrent une formation à la gestion à deux différents groupes cibles.

Un groupe vient directement des écoles secondaires. Ces jeunes sont habitués aux études conventionnelles mais n'ont pas d'expérience professionnelle. Les autres groupes sont composés de personnes qui travaillent déjà dans des coopératives. Ils paraissent être d'un type opposé: bien qu'ils aient l'expérience du travail, la plupart d'entre eux n'ont pas fréquenté d'école ou de cours de formation depuis bien des années.

Il va sans rien dire que les programmes de formation destinés à ces deux groupes cibles doivent être différents. Ces catégories sont toutes deux importantes et nécessaires au développement des coopératives; les jeunes qui viennent de quitter l'école et les adultes ayant l'expérience coopérative. Il appartient aux formateurs d'être sensibles aux différents besoins de formation de ces deux groupes de façon à ne pas être entraînés dans des conceptions routinières, plus ou moins semblables pour tous les participants des programmes de formation à la gestion.

Evidemment, il est plus facile de diriger un programme de formation si le groupe est homogène, c'est-à-dire si tous les participants ont à peu près le même niveau de connaissances et de formation. Il faut donc, en règle générale, recommander d'organiser des cours séparés pour ces deux groupes et fixer des conditions d'admission pour chacun.

### **Conditions d'admission**

Les conditions d'admission stipulent les compétences, les connaissances et les attitudes que les participants doivent avoir avant que ne commence la formation. Si on parvient à sélectionner des personnes qui ont les qualifications requises et si on arrive à constituer des groupes homogènes, le travail dans les centres de formation sera beaucoup plus facile. En conséquence, et ceci est important, les participants auront beaucoup plus de chances d'atteindre les résultats attendus.

Il y a diverses manières d'établir les niveaux de capacité et les attitudes des candidats à la formation.

### **Participants sans expérience du travail**

Les jeunes qui viennent de quitter l'école peuvent présenter un certificat de scolarité qui montre comment ils ont réussi, dans leurs études secondaires mais qui ne dit rien sur leurs idées et leurs intérêts. En savent-ils suffisamment sur les coopératives pour décider de faire carrière dans ce domaine? Il pourrait valoir la peine de consacrer quelque temps à les informer sur ce travail et à discuter de leurs idées et de ce qu'ils attendent de l'avenir. Des discussions/interviews de ce genre nous aideront à choisir les participants qui conviennent.

Outre les certificats et les interviews, il peut être nécessaire d'organiser d'autres formes de tests préalables afin de découvrir

les capacités et les attitudes en se servant du Guide pour l'élaboration des programmes de formation et des Spécifications pour l'emploi préparées précédemment par le groupe GP. Toutefois, pour être fiables et d'usage pratique, il faut que celui qui organise les tests et les fait passer possède des qualifications particulières.

### Participants ayant l'expérience du travail

Lorsque l'on recrute des participants adultes venant de coopératives, on doit souvent faire face à des problèmes d'ordre pratique. On peut trouver de grandes différences dans le bagage éducatif des participants. Certains auront de grandes difficultés à étudier des sujets comportant des mathématiques ou des techniques par exemple. Ce qui n'empêche pas qu'ils soient capables de diriger une entreprise et aient un talent naturel pour comprendre les affaires. Il ne serait pas sage de les exclure des programmes de formation.

Nous connaissons bien les problèmes que pose un enseignement qui s'adresse à des groupes hétérogènes. La meilleure solution est, évidemment, d'avoir des cours séparés pour les participants selon leur niveau et leurs aptitudes. On peut consacrer plus de temps à l'enseignement des mathématiques pour ceux qui en ont besoin.

Par conséquent, il faut faire des tests préalables pour pouvoir réunir des groupes homogènes. Pourtant, on doit faire attention à ne pas exagérer l'utilisation des tests quand il s'agit de participants adultes. Un test peut être une expérience bouleversante. Quand on fait un test il faut dire clairement qu'il ne s'agit que de faciliter un enseignement ultérieur.

**Manière de recruter des candidats**

En conclusion, on sait maintenant qu'il est très important de:

- a) établir des conditions d'admission pour chaque programme de formation;
- b) organiser une manière de recruter les candidats pour chaque programme de formation (y compris des formulaires de candidature détaillés, des interviews et des tests), qui permettent de déterminer quels candidats répondent aux conditions d'admission.

## 4. Le plan de formation

Les analyses précédentes nous aideront à donner un cadre à la structure de l'ensemble du plan de la formation et à établir l'objectif général du programme de même que celui de chaque cours séparément.

### Le but de la formation institutionnelle

Nous devons nous rappeler que nous donnons une formation pour un emploi particulier et que la plus grande partie de la formation se fait dans l'emploi. Ce que l'on peut offrir dans l'institut de formation est le complément théorique nécessaire. Le problème principal qui se pose au directeur de la formation et à son personnel est de concevoir des programmes axés le plus possible sur l'emploi mais qui comprennent des éléments difficiles à inclure dans la formation dans l'emploi. Le but et l'effet de chaque cours doivent être d'aider le participant à appliquer des techniques de gestion efficaces dans son travail quotidien pour améliorer ses performances.

La prochaine étape est, par conséquent, de choisir dans les spécifications de l'emploi les matières qui peuvent être un objet de formation dans le programme de l'institution. Le contenu de ces cours doit reposer sur une évaluation attentive des besoins de formation.

### Elaboration d'un plan de formation

on pourra inclure quelques matières dans un cours élémentaire, d'autres dans un cours plus avancé. Il peut y avoir des matières si importantes pour la gestion coopérative qu'elles seront toujours incluses. D'autre part, il peut y avoir d'autres matières

qui ne sont jamais au programme des cours des instituts de formation parce qu'elles sont enseignées sur le tas.

Nous serons ainsi en mesure de déterminer les matières et objectifs de chaque cours séparément et voir comment l'ensemble des cours s'harmonise pour former le plan de formation.

### **Possibilités de carrières**

Un cours doit toujours faire partie de tout le système de développement du personnel. Les employés doivent savoir qu'ils ont la possibilité de faire carrière au sein du mouvement coopératif.

Le fait d'avoir participé avec succès à une formation et d'avoir une expérience additionnelle dans différents domaines devrait ouvrir des possibilités de participer à des cours de formation plus avancés et d'obtenir des postes de plus grande responsabilité.

### **Une tâche pour le groupe GP**

Le groupe GP doit assister le directeur de la formation dans la tâche importante qui consiste à décider quelles matières doivent être incluses dans les divers cours de formation.

A partir des spécifications de l'emploi, ils recommanderont quelles matières doivent être incluses dans les programmes. Chaque matière devra être classée par ordre d'importance.

On procédera de même chaque année en faisant une évaluation de routine. Le groupe GP pourra tirer profit des conseils de directeurs relativement nouveaux à cet égard. Ils pourront dire quelles connaissances leur ont le plus manqué depuis qu'ils ont quitté l'institut et ils pourront proposer des améliorations au programme actuel.

## 5. Objectifs de la formation

Une fois que l'on aura décidé de l'objectif de chaque cours, on devra déterminer avec plus de précision quel résultat l'on veut obtenir et établir un objectif pour chaque thème.

Si nous déterminons les objectifs et si nous vérifions qu'ils ont bien été atteints, nous pourrions contrôler la formation. C'est pourquoi il est si important de fixer des objectifs de formation réalistes.

Mais pourquoi ne pas utiliser les spécifications d'emploi préparées par les experts du groupe GP comme objectifs de formation? Nous trouvons là des indications précises de ce que les participants devraient être en mesure de faire.

oui, c'est ce qu'ils devraient faire, s'ils étaient des gérants compétents. Mais il ne serait pas réaliste de croire que nous pouvons amener les participants à ce stade immédiatement. Nous ne pouvons donc pas utiliser les spécifications de l'emploi telles qu'elles sont comme objectifs de formation pour un seul cours.

Il nous faut spécifier des objectifs pour chaque sujet et thème inclus dans les cours. Il est important pour les concepteurs de la formation d'être capables de décrire les objectifs en termes clairs, sans ambiguïté. Nous aborderons donc maintenant les techniques de préparation des objectifs.

### Utiliser des termes 'comportementaux'

Les objectifs doivent être exprimés en termes "actifs" ("comportementaux").



Une indication donnée doit donc commencer comme suit:

**"A la fin du programme de formation le participant sera capable de...."**

**"La formation permettra aux participants de...."**

....et un verbe actif doit suivre immédiatement. Il est très important de choisir un verbe qui donne une indication claire et précise aussi bien au formateur qu'au participant de ce que devrait être le résultat de la formation.

Ci-dessous se trouve une liste des verbes à utiliser et de verbes qui ne doivent pas l'être parce qu'ils sont trop vagues et present à beaucoup d'interprétations.

N'UTILISEZ PAS LES VERBES SUIVANTS	UTILISEZ LES VERBES SUIVANTS
apprécier, se rendre compte, savoir, comprendre, etc.	analyser, évaluer, ventiler, choisir, classer, combiner, comparer, conclure, construire, défendre, définir, démontrer, dériver, déterminer, différencier, discuter, estimer, expliquer, formuler, identifier, juger, justifier, faire la liste, nommer, organiser, reconnaître, sélectionner, montrer, indiquer, résumer, écrire, etc.

### Utiliser des objectifs mesurables

Une des raisons qui font que nous avons besoin d'indications précises est qu'on peut alors mesurer plus facilement si les objectifs ont été ou non atteints.

Prenons quelques exemples:

Objectif: **"Permettre aux participants de contrôler la qualité du produit et de calibrer le produit conformément aux règlements du conseil de commercialisation."**

Ceci est précis et à l'aide de tests on peut vérifier que les participants ont atteint l'objectif.

Un autre objectif: **"Permettre aux participants d'estimer le rôle de l'Union coopérative".**

Cela est facile à faire, sans même avoir la moindre connaissance des activités de l'Union et il peut ainsi prétendre avoir atteint l'objectif, mais il pourrait prétendre la même chose si l'objectif avait été formulé ainsi:

Objectif: **"Permettre aux participants d'expliquer l'organisation structurelle de l'Union coopérative, de décrire ses fonctions principales et de faire une liste des six types de services que le gérant d'une coopérative primaire, peut obtenir de l'Union".**

Avec une indication de ce genre nous n'aurons pas de problèmes à découvrir si les participants ont atteint l'objectif, parce qu'il est mesurable. On peut simplement vérifier par un test que 'les participants sont capables de faire ce qui est prescrit dans l'objectif. Si nous avons employé le terme "estimer" nous ne saurions pas comment mesurer.

### **Objectifs nécessaires à la planification et à la coordination du cours**

Il y a aussi d'autres raisons pour préparer des objectifs précis....

Supposons qu'on ait confié à un formateur la responsabilité d'enseigner le contrôle du stock et que l'objectif ait été ainsi formulé: **"Permettre aux participants d'estimer l'importance d'un bon système de contrôle du stock."**

Nous pouvons bien croire le formateur s'il prétend que ses participants ont atteint l'objectif après un exposé intéressant de 20

minutes - "ils savent que le contrôle du stock est important, il n'est pas nécessaire de leur en dire davantage à ce sujet...."

Supposons qu'au lieu de cela l'objectif ait été formulé ainsi:

"permettre aux participants de planifier et de réaliser un contrôle efficace du stock." Alors nous ne serons pas surpris si le formateur dit qu'il lui faut six heures de cours et une demi-journée d'exercices dans un dépôt pour enseigner ce thème, car il s'agit de quelque chose de tout à fait différent du premier objectif .

Jouons un moment avec l'idée de ne pas avoir d'objectif spécifique du tout dans un programme de formation. "La formation à la gestion", c'est là tout ce qu'on a en tête. Nous risquons de perturber la situation. Supposons que, par exemple, les agents de coopération sur le terrain aient passé beaucoup de temps à former dans l'emploi les gérants à la comptabilité et puis qu'on reprenne le même thème mais en l'enseignant différemment. Une grande confusion en serait le résultat. Supposons qu'un formateur parle de son sujet favori "la budgétisation" pendant des heures et qu'un autre formateur reprenne le même sujet en traitant la gestion financière au cours du prochain séminaire. Que de temps et d'argent gâchés!

Il y a deux raisons principales pour formuler les objectifs de formation en termes précis, comportementaux:

- a) Nous devons être capables de mesurer les résultats de la formation et vérifier que les objectifs ont été atteints. Nous ne pouvons pas le faire si les objectifs ont été exprimés en termes vagues.
- b) Nous devons décider, pour des raisons de planification et de coordination quelles matières chaque formateur doit traiter dans les différents cours. Si pour chaque thème les objectifs sont exprimés clairement, il n'y aura pas de risque de chevauchement ou d'exclusion de matières importantes.

### **Comment utiliser le Guide du programme de formation?**

Bien que de longues discussions soient inévitables, les efforts consacrés à préparer les objectifs de tous les thèmes en vaudront la peine.

La partie 2 du Guide MATCOM pour l'élaboration d'un programme de formation a été préparé dans l'idée de faciliter ce travail. Toutefois, comme son nom l'indique, le Guide ne devrait être considéré que comme tel ou comme un document de référence pour la préparation d'objectifs de formation et l'élaboration de cours. Bien que l'on puisse dire que le Guide dans son ensemble couvre les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires pour satisfaire la plupart des demandes qu'exige la gestion d'une coopérative, on ne peut pas, évidemment, préparer nos objectifs de formation sur la base de ce Guide... mais seulement sur la base de la situation réelle, locale et des besoins de formation.

La responsabilité d'établir des objectifs incombe principalement aux formateurs du groupe GP. Ce sont eux qui feront les cours et qui savent le mieux quels résultats ils peuvent obtenir comme formateurs. Comme base de discussion ils disposent des spécifications d'emploi, avec les compétences et connaissances requises et la liste des matières à inclure dans les cours, préparées antérieurement par le groupe GP. Il faut examiner attentivement chaque exigence et préparer des objectifs de formation correspondants réalistes. Le Guide fournira des idées et peut être utilisé comme liste de contrôle.

### **Soyez réaliste et critique**

Le Guide propose des objectifs pour un grand nombre de thèmes et il est probable que parmi eux nous trouverons des thèmes que nous avons inclus dans nos programmes de formation. Il n'est pas certain cependant, que tous les objectifs proposés soient utilisables dans notre situation. Notez que le Guide ne propose qu'un

objectif pour chaque thème. Peut-être préférons-nous modifier les objectifs proposés en fonction des participants et du programme que nous planifions.

Cela signifie que nous devons faire très attention en formulant les objectifs et ne pas accepter sans la moindre critique tout ce qui est proposé dans le Guide. Les trois paragraphes suivants illustrent quelques situations où il est nécessaire de modifier les objectifs proposés.

### **Le besoin de formation et les exigences de l'emploi**

Nous savons ce que requiert l'emploi en fin de compte mais devons-nous fixer les objectifs de formation au même niveau? Par exemple les exigences de l'emploi peuvent être les suivantes:

Connaissance: Les conditions qu'exige le stockage de céréales.

Compétences: La supervision du travail dans le dépôt. Le contrôle du dépôt.

Quels doivent être dans ce cas les objectifs de formation pour notre cours? Le Guide nous donne dix thèmes s'y rapportant avec les objectifs correspondants. Devons-nous les inclure tous? Ou peut-on accepter un niveau inférieur à la fin du cours et espérer que l'expérience acquise dans l'emploi améliorera la qualité du service?

Doit-on s'occuper de tous les genres d'entrepôts possibles et de l'entrepôt de différentes récoltes? Le thème 1.4 du Guide nous propose de "... permettre aux participants de choisir le genre de stockage le plus efficace pour les récoltes, l'économie et l'environnement dans lequel ils opèrent." Nous devrions peut-être gagner du temps et n'enseigner qu'un seul système, celui que l'on utilise généralement dans la région?

**Contraintes: des ressources limitées pour la formation**

Etant donné les ressources dont on dispose pour la formation, est-il toujours possible d'atteindre les objectifs proposés? Considérons par exemple ce qu'exige l'emploi suivant:

Connaissances: **Les dommages causés par les insectes et les rongeurs. Les effets des pesticides.**

Compétences: **Prévention du fléau et remèdes apportés. Utilisation des pesticides.**

Il se peut que les objectifs proposés pour le thème 10.9 dans le Guide couvrent tout ce que requiert l'emploi. Mais pouvons-nous l'enseigner? Avons-nous un formateur qui dispose de connaissances et de compétences dans ce domaine? Ou pouvons-nous nous arranger pour qu'un spécialiste vienne enseigner ce thème? Si ce n'est pas le cas, nous ne devrions pas fixer un objectif aussi difficile à atteindre. Cependant, les participants ont besoin de ces connaissances et de ces compétences et nous devons nous assurer qu'ils recevront la formation appropriée d'une autre façon (peut-être par l'agent de vulgarisation).

**Besoins de formation particuliers à une région**

Autre exemple: Les autorités ont décidé qu'un système spécial et uniforme devrait être appliqué dans toute la région pour certains rapports et compte-rendus. Le système devrait absolument être enseigné dans les cours de gestion d'après notre groupe GP. Pourtant rien ne figure à ce sujet dans le Guide. Il faut établir un nouvel objectif. Ceci est un exemple et un avertissement: il n'y a pas de garantie que le Guide contienne tout ce qui est important.

### Intérêt du Guide pour les formateurs et les organisateurs de la formation

Nous avons mentionné trois différentes raisons qui font qu'il n'est pas toujours possible d'adopter directement les objectifs du Guide du programme. Il y en a d'autres. En résumé, bien que le Guide fournisse un cadre de travail, il est extrêmement important que les formateurs et les organisateurs de la formation examinent minutieusement les objectifs proposés pour voir s'ils ont un rapport avec leurs situations personnelles.

### Faites appel au groupe GP

La tâche qui consiste à fixer les objectifs doit être réalisée par le directeur de la formation et les formateurs. Pourtant, comme mesure de contrôle supplémentaire, il est recommandable de présenter la liste finale des thèmes et des objectifs au groupe GP pour qu'on en discute.

Le groupe devrait utiliser dans ce but le même matériel de travail que les formateurs, c'est-à-dire le Guide pour l'élaboration d'un programme et les spécifications de l'emploi. Ils peuvent ensuite comparer les objectifs préparés par les formateurs avec le Guide et évaluer, de leur point de vue, le jugement des formateurs.

### Tests finaux

A la fin du programme de formation, nous mesurerons si les objectifs ont, ou n'ont pas, été atteints. Les tests à utiliser dans ce but doivent, naturellement, refléter les objectifs du cours. Pour cette raison, il conviendrait de préparer les tests finaux maintenant, tandis que nous préparons les objectifs. Une fois de plus, nous noterons l'importance d'exprimer les objectifs de façon à ce que l'on puisse les mesurer. Il n'est pas toujours

possible, ni facile, d'exprimer les objectifs en termes comportementaux. Il est particulièrement difficile de mesurer des changements d'attitudes, des talents et des opinions. Toutefois, il est important d'essayer. De cette manière seulement on peut mesurer honnêtement les résultats obtenus par la formation.



## 6. Conception du cours

Nous pouvons maintenant identifier l'"écart" qui existe entre nos objectifs de formation et les qualifications des participants. La formation devra combler cet écart. Ce sont les contenus et les méthodes d'enseignement qui sont l'objet réel de la conception du cours .

Pour les formateurs cela signifie que la planification et les préparations à longue échéance sont terminées et que le temps est venu de passer à un travail plus concret, plus pratique: la conception des cours de formation.

Ce travail comporte quelques problèmes liés entre eux comme: quelles devraient être les matières des cours, dans quel ordre devraient-elles être présentées, quelles méthodes de formation devrait-on utiliser pour différentes matières, de combien de temps a-t-on besoin pour chaque thème.

Chacun des problèmes ci-dessus doit retenir l'attention de l'équipe de formateurs qui doivent s'y intéresser de manière professionnelle; ils sont tous également importants pour le résultat final. Dans ces notes on ne peut pas s'occuper des techniques utilisées dans chaque cas; nous ne ferons donc que discuter brièvement de quelques matières pour lesquelles on peut utiliser le Guide pour faciliter le travail.

### Méthodes de formation

Dans toute situation de formation, le formateur est confronté au début au problème d'avoir à décider quelle méthode utiliser. Il tiendra compte de la matière à enseigner, des personnes à qui on s'adresse et de la situation dans laquelle ces activités d'enseignement auront lieu.

Le formateur dispose à cet effet de nombreuses méthodes et techniques. Toutes ne sont pas, cependant, également efficaces pour atteindre les différents objectifs de la formation. Nous savons, par exemple que les conférences ne sont de presque aucune utilité si on veut enseigner une technique et donner aux participants la formation qu'elle exige mais que par contre un exposé intéressant fait avec enthousiasme peut être très efficace pour changer les attitudes. Tous les formateurs savent que la plupart des participants ne peuvent écouter un conférencier avec la concentration nécessaire que pendant quelques minutes. Pourtant la plupart des formateurs essaient de transmettre des connaissances en faisant de longs exposés.

Discussions en groupe, études de cas, jeux, démonstrations, jeux de rôles; il y a de nombreuses autres techniques qu'on utilise pour la formation à la gestion. Chaque méthode et chaque type de matériel possède ses caractéristiques. Malheureusement, nous ne disposons d'aucun guide qui nous dit comment faire le choix qui convient parmi les méthodes et les matériels didactiques disponibles.

Nous devons baser notre choix sur les facteurs essentiels du processus d'enseignement que nous connaissons. Un de ces facteurs est que les participants apprennent mieux s'ils sont engagés dans le processus et ne sont pas de simples auditeurs passifs.

### **Méthodes proposées dans le Guide pour l'élaboration d'un programme**

Le GUIDE DU PROGRAMME contient des propositions de méthodes d'enseignement pour chaque thème. La plupart des méthodes proposées sont du type participatif. Elles consistent en exercices de groupes, études de cas, et jeux de rôles.

A l'aide de ces méthodes le formateur facilite l'enseignement plus que ne le fait le conférencier et les participants s'enga-

gent activement dans le processus d'enseignement au lieu de recevoir l'information de manière passive. Les méthodes d'enseignement participatives qui sont centrées sur les problèmes et axées sur l'emploi, font appel à l'expérience des participants. Elles peuvent, d'une façon très réaliste, refléter la situation des participants dans leur travail.

De telles méthodes, cependant, demandent un matériel de formation bien préparé. Dans bien des cas, les formateurs eux-mêmes ont besoin d'une formation avant d'utiliser les méthodes d'enseignement participatives, et même les étudiants doivent y être préparés s'ils ont l'idée préconçue qu'apprendre consiste à "écouter" un exposé. Toutefois, ces conditions ne doivent pas empêcher un directeur de la formation d'appliquer des méthodes participatives à ses programmes. Il devrait essayer d'inclure la formation des formateurs ainsi que la production de matériel de formation participative dans son programme.

### **Le matériel de formation MATCOM**

MATCOM a produit des outils de formation, utilisant l'approche participative, pour plusieurs sujets du Guide. Ces outils sont principalement des "Manuels du formateur" comprenant des "guides du cours" pour chaque cours ainsi que tous les imprimés nécessaires aux applications. Chaque manuel couvre un sujet entier comme il est décrit dans le Guide du programme.

### **Planification des leçons**

Il y a plusieurs manières pour un formateur d'utiliser le Guide en relation avec la planification de ses leçons.

Possibilité 1:

Le formateur consulte le Guide sur le thème en question. Si les objectifs sont conformes à ses propres plans, il peut utiliser la méthode d'enseignement proposée.

Le formateur ne trouvera pas de plan de leçons détaillé dans le Guide, mais plutôt l'ébauche d'une méthode possible. Le formateur devra élaborer lui-même ses leçons à partir de là en considérant les problèmes habituels de motivation, de feedback, de variations dans les leçons, de déroulement correct des diverses parties de la leçon, de préparation du matériel, de tests et de contrôle.

Possibilité 2:

Si MATCOM a publié un Manuel du formateur sur le sujet en question, le formateur peut étudier la manière dont le cours a été préparé et comment des applications ont été élaborées. Il/elle trouvera un plan de leçon plutôt détaillé (guide du cours) dans le manuel. Il/elle choisira dans ce matériel ce qu'il/elle trouvera utile. Le matériel facilitera sa propre planification plutôt que de s'y substituer. Encore faut-il qu'il/elle vérifie son calendrier des cours, adapte et prépare le matériel nécessaire, etc.

Possibilité 3:

Le formateur examine soigneusement le matériel MATCOM sur le sujet et décide de l'appliquer dans son ensemble ou en partie comme il est proposé dans le manuel. De nouveau il lui faudra faire les "adaptations locales" nécessaires et une certaine préparation sera nécessaire mais son travail sera considérablement facilité par le matériel disponible.

## 7. Evaluation

**Une évaluation complète et objective du programme est nécessaire pour développer et améliorer nos efforts de formation.**

Des tests et d'autres mesures d'évaluation montreront si les participants ont, ou n'ont pas, atteint les objectifs à la fin de la formation. S'ils sont atteints, le programme a apparemment fonctionné comme prévu et a eu du succès. Si tous les objectifs qu'on avait fixés n'ont pas été atteints, il ne faudra pas en blâmer les participants mais au contraire essayer de trouver ce que nous avons mal fait. Est-ce la faute de la méthode utilisée ou se peut-il qu'on ait, dès le début, établi des objectifs inaccessibles?

Le dernier pas dans le processus de formation montre l'importance d'un planning préalable, spécialement en ce qui concerne la préparation des objectifs. Ils nous aideront à rester sur le bon chemin tout au long du processus de formation, permettront de mesurer les résultats et amélioreront les programmes sur une base continue.

### **Engagement des participants**

Le travail de préparation des objectifs pour chaque cours (et pour l'ensemble du programme) ne devra pas nous empêcher de discuter les objectifs avec les participants, tout en restant sensibles à leurs opinions sur le programme. Les objectifs et le programme peuvent avoir été ajustés conformément à leurs désirs et on doit considérer cela comme un processus d'évaluation normal, qui, espérons-le, permettra à long terme d'avoir de meilleurs programmes. Peut-être devons-nous aussi modifier les objectifs pendant la formation à cause de quelques erreurs que l'on

aura faites précédemment dans la planification en ce qui concerne, par exemple, la sélection des participants ou le planning.

Notez que ce genre d'interaction et la participation des étudiants sont difficiles à obtenir de manière efficace si des plans n'ont pas été établis dès le début.

## Formation en cours d'emploi

Dans les chapitres précédents il a été question des programmes de formation initiale que les participants sont supposés suivre avant de commencer à travailler comme gérants d'entreprises coopératives (bien que certains d'entre eux puissent avoir déjà travaillé dans une coopérative avant de s'inscrire à un cours de formation à la gestion).

Dans le domaine de la gestion, cependant, on n'arrivera jamais à avoir une formation complète. La formation des gérants de coopératives doit être permanente, se poursuivre pendant toute leur vie active. A cela il y a plusieurs raisons; les gérants peuvent avoir négligé d'apprendre des matières importantes dans la formation précédent leur emploi (les cours peuvent avoir été mauvais). De nouvelles techniques et opérations apparaissent, de nouveaux genres de problèmes se manifestent régulièrement, les affaires peuvent devenir plus importantes et la gestion avoir besoin de spécialistes.

C'est pourquoi une des responsabilités des directeurs de la formation est d'identifier continuellement les besoins de formation des gérants et d'organiser une formation dans l'emploi si le besoin s'en fait sentir.

Trouver une méthode efficace pour analyser les besoins de formation représente cependant un problème pour le directeur de la formation. Il ne suffit pas d'identifier les points faibles dans les performances des coopératives, il est également nécessaire de trouver les causes de ces insuffisances. La formation peut remédier à certaines d'entre elles mais pas à toutes.

Pour obtenir des informations fiables sur les besoins possibles de formation, nous devons avoir recours à différentes méthodes et

travailler avec différentes personnes dans l'environnement des gérants: des interviews, des discussions et des questionnaires doivent être utilisés pour découvrir des sujets de formation possibles. Les spécifications de l'emploi (voir point 2) peuvent servir de référence principale et servir de bases de questionnaires et d'interviews. Elles doivent être soigneusement structurées et préparées pour fournir des renseignements sur tous problèmes et tâches que les gérants trouvent difficile de résoudre ou d'accomplir.

Les questions doivent s'adresser à la fois aux gérants et aux personnes qui travaillent avec eux, comme les membres du comité et les conseillers (agents de coopération, inspecteurs, révisseurs).

S'il n'est pas possible d'établir un contact direct avec tous les gérants dans une région pour analyser les besoins de formation, il est nécessaire de choisir un échantillon représentatif pour une enquête, sur lequel les décisions concernant les cours dans l'emploi pourront être basées.



## Documentation

Le travail accompli à chaque étape du processus d'élaboration du programme sera, bien sûr, documenté. Mais le document important qui en résultera est le programme de cours qui décrira l'ensemble du plan de formation et le sommaire de chaque cours qui présente les objectifs et les matières ainsi que le temps prévus pour l'étude de chaque sujet.

Après l'élaboration du plan de formation, nous aurions déjà pu présenter les grandes lignes du programme; la structure du plan et les sujets compris dans chaque cours étaient déjà décidés. Mais, à ce moment-là, nous n'étions pas encore sûr de la durée de chaque cours. Il est très difficile de l'évaluer avant qu'on ait élaboré réellement chaque cours de formation, ce qui demande une analyse approfondie de sa composition et le choix de la méthode d'enseignement plus adaptée et efficace.

On peut essayer de fixer plus tôt la durée de la formation mais, en général, il est sage de retarder la publication d'un programme détaillé qui comprend la durée des cours de formation jusqu'à ce que tout le planning ait été fait par les participants.

### Matières, format

Quelles informations doit fournir un programme de cours?

Le document peut être utilisé à différentes fins. Principalement, il s'agit d'aider les participants à organiser et à faire des cours conformément à des plans et des objectifs établis, de coordonner leurs travaux et de préparer les tests finaux et les évaluations des cours. Le document, en tant que description générale du programme, sera utile également dans le travail de relations

publiques et peut être utilisé pour "vendre" les cours à des participants éventuels.

Il est utile de prévoir pour le document différents formats et styles en fonction des différentes utilisations que l'on veut en faire. Les formateurs, naturellement, ont besoin du document avec toutes les informations détaillées qu'il contient tandis que les informations destinées au grand public et aux participants devraient être présentées dans un style plus accessibles, de préférence comme une petite brochure, qui se doit d'être attrayante, bien conçue et facile à lire.

**Partie 2**

**THÈMES**

**POUR LA FORMATION**

**A LA GESTION COOPÉRATIVE**

## SUJETS PROPOSES POUR LA FORMATION A LA GESTION COOPERATIVE

### GESTION COOPERATIVE, SUJETS D'INTERET GENERAL

- 1 Connaissance de l'entreprise coopérative
- 2 Législation coopérative
- 3 Le rôle d'un gérant de coopérative
- 4 Sociologie rurale
- 5 Notions d'économie
- 6 Economie du développement

### GESTION DES COOPERATIVES AGRICOLES

- 7 Agriculture
- 8 Collecte et réception des produits agricoles FM
- 9 Gestion du transport F
- 10 Gestion du stockage M
- 11 Commercialisation des produits agricoles M
- 12 Commercialisation des produits d'exportation
- 13 Gestion de l'approvisionnement FM
- 14 Systèmes d'épargne et de crédit en milieu rural
- 15 Gestion du risque
- 16 Planification du travail F

### GESTION D'AUTRES TYPES DE COOPERATIVES

- 17 Gestion des coopératives de consommation F
- 18 Organisation et gestion des coopératives d'épargne et de crédit
- 19 Organisation et gestion des coopératives de travailleurs F

### GESTION ET CONTROLE DES FINANCES

- 20 Tenue des livres et comptabilité
- 21 Calcul et contrôle des coûts F
- 22 Gestion financière M
- 23 Statistiques
- 24 Vérification des comptes coopératifs

### GESTION ET AUTRES FONCTIONS COMMUNES

- 25 Préparation et évaluation des projets M
- 26 Gestion du personnel FM
- 27 Gestion du bureau et communication
- 28 Relations publiques, recrutement et éducation des membres

\* F = MATCOM a publié un "Fascicule d'instruction" sur le sujet.  
M = MATCOM a publié un "Manuel du formateur" sur le sujet.

**section**

**1**

**connaissance de  
l'entreprise coopérative**

## Connaissance de l'entreprise coopérative

But: Permettre aux participants d'identifier les caractéristiques des organisations coopératives par rapport à d'autres formes d'organisations économiques, de déterminer les fonctions des coopératives dans leur pays et leur rôle potentiel dans le développement économique et social.

### 1.1 Nécessité d'organisation et de gestion

Objectif: Permettre aux participants d'identifier et de décrire les besoins en matière d'organisation par rapport aux besoins techniques des différents types d'activités.

Méthodes d'enseignement possibles

- Dans une série d'études de cas seront décrites diverses situations où des groupes de personnes n'arrivent pas à atteindre leurs objectifs, non pas en raison de difficultés techniques, mais à cause de problèmes résultant d'un manque d'organisation ou d'une forme inadéquate de propriété ou de contrôle. Les participants mettront en évidence la nécessité de formes appropriées de propriétés, de contrôle et de gestion.

### 1.2 Propriété privée et contrôle

Objectif: Permettre aux participants de décrire les différentes formes de propriétés privées ou coopératives, et d'en déterminer les avantages et inconvénients.

Méthodes d'enseignement possibles

- Un exercice comprenant l'analyse point par point d'un "incident" permettra aux participants de se rendre compte des étapes de croissance de l'activité économique en partant de l'activité d'un seul individu jusqu'à celle, plus complexe, qui fait appel à des ressources financières, humaines et techniques dépassant de loin les possibilités d'un seul homme. Ils

arriveront ainsi à donner leur propre définition de ce que l'on entend par droit exclusif de propriété, société de personnes, responsabilités limitées.

- Des conférences et des discussions de groupes montreront aux participants comment ces formes d'activités se présentent chez eux et leur permettront d'identifier leurs points forts et leurs faiblesses, du point de vue du propriétaire, du fournisseur, du client, des employés et de la société dans son ensemble.

### 1.3 Propriété et contrôle de l'État

Objectif: Permettre aux participants de décrire comment l'État contrôle certaines activités, et de déterminer les circonstances dans lesquelles ce contrôle est approprié, et les avantages et inconvénients qui en résultent.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants compareront la nature et la portée d'activités contrôlées par l'État à celles des activités privées mentionnées plus haut, ils compareront des exemples de sociétés para-étatiques et de services relevant directement de l'État et détermineront les avantages et les inconvénients de chacun d'eux.

### 1.4 Propriété et contrôle dans l'entreprise coopérative

Objectif: Permettre aux participants de décrire les caractéristiques de la forme de contrôle particulière aux entreprises coopératives en la comparant aux formes analysées au point 1.2

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants résumeront les inconvénients de la propriété par l'État des moyens de production et, à partir d'une étude de cas, ils découvriront par eux-mêmes les principes de base de la coopération.

### 1.5 Activités coopératives

objectif: Permettre aux participants de distinguer clairement les différents types d'activités qui peuvent être entreprises sur une base coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- Quelques brèves études de cas décrivant les difficultés qu'ont les gens à obtenir divers services aboutiront à une liste des multiples fonctions qui peuvent être accomplies grâce à une organisation coopérative.

### 1.6 Différents types de coopératives

Objectif: Permettre aux participants de décrire le but, la structure et les modalités de fonctionnement des types les plus courants de coopératives dans leur pays.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants tâcheront d'appliquer les principes de base de la coopération dégagés à la fin de 1.4 aux différentes activités coopératives.
- Quelques études de cas illustreront les modalités d'organisation et de fonctionnement de chaque type de coopérative.

### 1.7 Coopératives multifonctionnelles

Objectif: Permettre aux participants d'identifier le besoin de coopératives multifonctionnelles, de décrire comment elles fonctionnent et de déterminer les circonstances dans lesquelles il serait ou non approprié d'assurer plusieurs fonctions au sein d'une seule coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- Un jeu de rôles illustrera les difficultés que rencontrent certaines personnes par le fait qu'elles sont membres de différentes coopératives et devrait aboutir à la conclusion qu'une coopérative multifonctionnelle pourrait résoudre le problème.



- Un autre exercice fera apparaître les conflits potentiels qu'implique une coopérative multifonctionnelle (activités plus rentables que d'autres p.ex.), et les participants élaboreront des formes d'organisation et de contrôle susceptibles de les minimiser.

- Les participants examineront quelques brèves études de cas afin de déterminer les situations dans lesquelles une coopérative multifonctionnelle peut convenir.

## 1.8 Economie nationale

Objectif: Permettre aux participants de discerner et de classer les activités économiques principales de leur pays et de déterminer leur importance relative en termes de valeur ajoutée et de taux d'emploi.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants établiront une liste des activités économiques majeures de leur pays, réparties sous certaines rubriques, et essaieront d'évaluer l'importance de chaque activité a) en termes absolus et b) en termes de sa contribution au "gâteau national". Ces évaluations seront comparées à la situation réelle et les erreurs d'appréciation identifiées et discutées.

## 1.9 Formes de propriété et de contrôle dans notre pays

Objectif: Permettre aux participants d'établir une liste des différentes formes de financement, d'appartenance et de contrôle des activités économiques dans leur pays, et d'identifier les mérites respectifs de chacune d'elles.

Méthodes d'enseignement possibles

- Partant de la liste antérieure de types d'activités, les participants établiront une matrice qui montrera quels genres d'activités sont actuellement organisées sous forme d'activité familiale, d'entreprises, de corporations, de services (para-)publics ou de coopératives. Ils identifieront les besoins de chaque type d'ac-

tivités en termes de capital, de gestion de compétences techniques, de terres, de matériels, etc., et classeront les diverses formes d'organisation selon leur capacité de satisfaire à ces besoins. Ils ajouteront ensuite de nouveaux genres hypothétiques d'activités dans la colonne correspondante de la matrice et discuteront la question de savoir si la façon actuelle dont sont organisées les activités de la nation est, ou non, la plus appropriée.

1.10 Les activités coopératives dans notre pays

Objectif: Permettre aux participants de décrire les différentes activités qui sont organisées sur une base coopérative dans leur pays et d'identifier les réalisations et les problèmes courants du mouvement coopératif.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir des données générales rassemblées au cours des deux précédentes sessions, les participants devront présenter un tableau plus détaillé du secteur coopératif de leur pays, divisé en différents types de coopératives. Ils détermineront les services que chaque coopérative devrait fournir à ses membres et au grand public et jugeront du succès ou de l'échec de chaque type dans la réalisation de ces objectifs.

1.11 Le rôle social et économique des coopératives dans notre pays

Objectif: Permettre aux participants de décrire le rôle social et économique que le mouvement coopératif a joué dans le passé, celui qu'il joue actuellement et le rôle qu'il pourrait jouer à l'avenir.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants établiront, par des conférences et des lectures, la genèse de l'organisation coopérative dans les pays de leur sous-région, et son rôle économique et social. Ils discuteront l'évolution du mouvement coopératif

occidental et celle du modèle socialiste et détermineront l'impact qu'ils ont eu sur les coopératives de leur propre pays, ainsi que leur rôle économique et social.

#### 1.12 La structure coopérative

objectif: Permettre aux participants d'identifier les activités et les services requis par les coopératives qui dépassent la capacité de groupements au niveau local et qui demandent une forme d'organisation coopérative à un niveau plus élevé.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront une étude de cas d'une ou de plusieurs sociétés primaires type et ils identifieront les services dont elles ont besoin et qui peuvent leur être fournis à meilleur coût par une forme d'organisation coopérative de niveau plus élevé.

#### 1.13 Le système coopératif dans notre pays

Objectif: Permettre aux participants de décrire les fonctions et la nature des diverses organisations coopératives de leur pays et d'analyser les relations et les interdépendances du système.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir de la liste établie au point 1.12, les participants élaboreront un système coopératif idéal pour leur pays, en identifiant les fonctions qui devraient être exécutées à chaque niveau et en équilibrant les avantages de l'économie d'échelle avec la nécessité du contrôle et de la participation au niveau local. Ils compareront leur modèle avec la structure réelle des entreprises coopératives de leur pays, observeront les lacunes de leur propre analyse et en expliqueront les anomalies apparentes. Ils se familiariseront avec tous les échelons de la structure coopérative, de la base au sommet. Le rôle de la Fédération nationale des coopératives, en tant que représentante des intérêts non commerciaux du mouvement devra être examiné et discuté.

1.14 **Pourquoi l'intervention de l'État est-elle nécessaire ?**

Objectif: Permettre aux participants d'indiquer les raisons pour lesquelles l'État joue un rôle dans la promotion, l'organisation, l'enregistrement, et le contrôle des organisations coopératives.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront quelques brèves études de cas décrivant des situations qui prévalent dans des entreprises coopératives ne faisant pas l'objet d'une réglementation ou d'un contrôle de l'État et au moins une situation dans laquelle une aide extérieure était nécessaire. Ceux-ci devraient comprendre: la promotion et l'assistance initiales, l'enregistrement, la formation des membres, la protection, les structures de commercialisation interne et d'exportation des produits ainsi que le contrôle et les vérifications comptables.

1.15 **Le rôle actuel de l'État**

objectif: Permettre aux participants de décrire de quelle façon l'État est impliqué dans les coopératives et de désigner les divers départements ministériels chargés de cette tâche, en indiquant le rôle de chacun d'eux.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront la description des tâches des divers agents gouvernementaux de la coopération et établiront leur rapport avec les domaines d'intervention de l'État signalés au point 1.14. Ils examineront des rapports d'activités types établis par les agents de la coopération et identifieront des mesures qui pourraient permettre à l'État d'améliorer le fonctionnement des entreprises coopératives.

section

**2**

**législation coopérative**

## Législation coopérative

But: Permettre aux participants d'accomplir leurs tâches dans le respect du droit coopératif, des règlements et des statuts de leur entreprise.

### 2.1 Introduction à la législation

Objectif: Permettre aux participants de définir, dans le domaine des activités économiques, des situations qui nécessitent un cadre juridique et d'établir une liste des lois de leur pays qui affectent le fonctionnement d'une entreprise coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir de brèves études de cas, les participants identifieront les différences essentielles entre un individu, une société de personnes et une personne morale, qu'elle soit de type coopératif, privé ou public, et ils détermineront les circonstances dans lesquelles un cadre juridique est nécessaire.

- Les participants discuteront et définiront les pouvoirs législatifs et exécutifs spécifiques à chaque département ministériel et aux institutions qui s'y rattachent.

- Par des conférences et des lectures on fera connaître aux participants le système légal et les structures juridiques de leur pays qui régissent les activités économiques en général et les entreprises coopératives en particulier.

### 2.2. Introduction à la législation coopérative

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer les fonctions principales de la législation coopérative, de retracer l'origine des lois et des règlements, de définir les pouvoirs législatifs et exécutifs spécifiques de chaque département ministériel concerné par le développement et/ou le contrôle des activités coopératives.

## Méthodes d'enseignement possibles

- Des études de cas, si possible enregistrées ou visuellement présentées, illustreront de façon concrète le genre de situation qui pourrait se présenter si la gestion des entreprises coopératives n'était pas réglementée.
- Les participants compareront les modalités des sociétés privées et publiques avec celles des organisations à caractère coopératif et ils identifieront les aspects pour lesquels des dispositions légales différentes ou supplémentaires à celles qui sont prescrites par la loi sur les sociétés seraient requises.
- Par des conférences et des lectures, on présentera aux participants les lois et règlements coopératifs ainsi que la structure de l'administration d'État qui intervient dans le développement et le contrôle des coopératives.
- Les participants, en groupes, identifieront les "principes coopératifs", contenus dans les lois et règlements coopératifs et noteront les articles et les paragraphes dans lesquels ils sont reflétés.
- Une liste de questions et de problèmes auxquels s'appliquent les lois et règlements coopératifs sera soumise aux participants; en guise d'exercice, ils localiseront les articles et paragraphes qui, dans ces textes, contiennent les réponses à ces questions et se familiariseront ainsi avec le contenu et la disposition des lois et des règlements.
- Sur la base de l'étude des lois et des règlements coopératifs, les participants discuteront le rôle du Directeur de la Coopération, d'un réviseur des comptes et d'un agent de coopération, et ils décriront les "rapports idéaux", qui devraient exister entre une entreprise coopérative et les agents du gouvernement.

### 2.3 Les statuts d'une entreprise coopérative

objectif: Permettre aux participants de décrire l'objet des statuts d'une coopérative eu égard aux lois et aux règlements coopératifs et de décrire les causes et les modalités de création et de modification des statuts.

### Méthodes d'enseignement possibles

- Des études de cas illustreront de façon concrète la situation qui pourrait se présenter si une coopérative ne disposait pas de statuts pour régler ses activités dans la pratique.
- Les participants étudieront des statuts types ou les statuts réels d'une coopérative et, partant de là, ils établiront une liste de cas auxquels ces statuts s'appliqueraient. Ils devraient ensuite comparer leur liste avec les dispositions pertinentes des lois et règlements.
- Les participants, en groupes, identifieront les "principes coopératifs" contenus dans les statuts types et noteront les articles dans lesquels ils sont reflétés.
- Les participants analyseront le processus d'organisation et d'enregistrement d'une coopérative et examineront ensuite des monographies illustrant des problèmes qui pourraient se poser si des points importants n'ont pas été prévus dans les statuts dès le début.
- Les participants concevront, en groupes, une stratégie visant à faire adopter ce qu'ils estiment un amendement nécessaire aux statuts.

### 2.4 Pouvoirs statutaires des membres

objectif: Permettre aux participants: a) de définir les droits et les responsabilités des membres; b) d'expliquer comment les pouvoirs des membres sont légalement exercés dans les assemblées générales annuelles et extraordinaires; c) de définir les tâches des gérants relatives à la préparation de telles assemblées.

### Méthodes d'enseignement possibles

- A l'aide des statuts types, les participants analyseront une étude de cas illustrant le système de délégation des pouvoirs dans une coopérative et ils détermineront où se situe, en fin de compte, le pouvoir au sein de l'entreprise.



- A partir d'une liste de décisions prises au sein de la coopérative, les participants sélectionnent celles qui ne peuvent être prises par les membres qu'à une assemblée générale.
- Les participants prépareront, en groupes, le rapport annuel d'une coopérative hypothétique sur la base des données nécessaires qui leur auront été fournies. Les groupes échangeront leurs rapports et feront des critiques tant sur la forme que sur le contenu. Un "modèle de rapport annuel" sera ensuite préparé par les participants.
- Les participants discuteront un rapport du réviseur contenant des critiques de l'entreprise. Ils suggéreront ensuite la façon de présenter et d'expliquer le rapport à l'assemblée générale annuelle et le genre d'informations supplémentaires qui devraient être données à l'assemblée pour permettre aux membres de prendre des décisions en conséquence.
- Les participants prépareront une liste des actions à entreprendre pour préparer une assemblée générale annuelle: a) lorsque la date de la réunion est encore lointaine, et b) juste avant la réunion de l'assemblée.
- Les participants simuleront plusieurs assemblées générales annuelles et extraordinaires en jouant le rôle d'adhérents, de membres du comité de gestion et du gérant.

## 2.5 Pouvoirs statutaires du comité

Objectif: Permettre aux participants de définir les devoirs et les responsabilités du comité et de décrire la manière dont le gérant peut faciliter le travail du comité.

Méthodes d'enseignement possibles

- Une étude de cas illustrera le genre de situation qui pourrait se présenter si toutes les décisions de politique courante devaient être prises par les membres dans les assemblées générales. Les participants détermineront ainsi les raisons pour lesquelles une partie de l'autorité est déléguée au comité.

- Les participants discuteront le rapport mensuel du gérant au comité: quel devrait en être le contenu et comment il devrait être présenté afin de fournir au comité de gestion la meilleure assistance possible et la meilleure base pour leurs décisions. Travaillant en groupes, les participants compareront plusieurs formes de rapports mensuels et choisiront ou élaboreront une forme répondant aux besoins réels.
- Les participants simuleront plusieurs réunions du comité, jouant les rôles des membres du comité et du gérant. Une particularité de l'exercice devrait consister à rédiger les procès-verbaux des réunions.
- Des jeux de rôle illustreront les ingérences irrégulières d'un membre du comité dans le travail du gérant et les participants discuteront la politique et le comportement qui devraient être adoptés en pareilles circonstances.

## 2.6 Le gérants et les statuts

Objectif: Permettre aux participants: a) de définir le rôle du gérant au sein de la structure d'organisation d'une coopérative démocratique; et b) d'énoncer, en se référant aux lois, statuts et règlements, les devoirs du gérant dans la planification, l'exécution et le contrôle des activités.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront, en groupes, les statuts types et classeront les dix articles les plus importants concernant les tâches du gérant. On comparera ensuite les propositions des groupes et on en discutera en séance plénière.
- Les participants, en groupes, étudieront les dispositions des statuts types relatives aux tâches du gérant et les classeront par ordre d'importance et par ordre de difficulté.
- A partir de la "liste de décisions" utilisée au point 2.4, les participants choisiront celles qui pourraient être prises par le gérant.

section

**3**

le rôle d'un gérant de  
coopérative

## Le rôle d'un gérant de coopérative

But: Permettre aux participants d'apprécier le rôle primordial d'un gérant de coopérative, à la fois sensible aux besoins et aux aspirations des membres, qui utilise efficacement les ressources disponibles et qui agit aussi en homme d'affaires avisé.

### 3.1 Les motivations profondes des décisions de gestion

Objectif: Permettre aux participants d'identifier et d'expliquer les différences de motivations entre les décisions du gérant d'une entreprise axée sur le profit et celles d'un gérant d'une coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- Une série d'études de cas décrira des situations qui appellent des décisions de gestion. On demandera aux participants de proposer les décisions les plus probables et les plus pertinentes à prendre dans le cas d'une entreprise privée commerciale, d'une entreprise d'État et d'une coopérative. Les aspects sociaux et les responsabilités de la gestion "coopérative" devraient ressortir très clairement de ces exercices.

- Les participants simuleront une réunion du comité de gestion au cours de laquelle une décision importante de gestion doit être prise. Ils discuteront d'une situation où les intérêts des membres sont en jeu. Le "gérant" recevra une note décrivant une situation dans laquelle les intérêts des membres sont le mieux servis à long terme par une décision qui semble être contraire à leurs intérêts à court terme. Il devrait plaider sa cause devant les "membres du comité", à qui l'on n'aura exposé que les avantages de la solution à court terme.

### 3.2 Des décisions démocratiques et objectives

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer et d'ap-

precier l'importance pour un gérant de coopérative de tenir compte de façon démocratique et objective des aspirations des membres, des représentants officiels élus et du personnel.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, dans une étude de cas, seront confrontés à une situation où différents groupes d'une entreprise (fractions de membres, employés, représentants officiels) essaient d'influencer le gérant pour qu'il prenne des décisions qui leur sont favorables. Les participants détermineront les faits pertinents en cause et suggéreront une solution conforme aux valeurs et aux principes coopératifs. Ils discuteront des effets à long terme des décisions non démocratiques.

### 3.3 Participation des membres

objectif: Permettre aux participants d'expliquer et d'évaluer l'importance de la participation des membres dans la planification des activités de l'entreprise.

Méthodes d'enseignement possibles

- Au cours d'une séance de brainstorming, les participants établiront une liste de tous les arguments coopératifs en faveur d'une participation effective des adhérents, des membres du comité et du personnel dans la planification des activités de l'entreprise.
- Dans un jeu de rôles, un "gérant" sera confronté à une situation où toutes ses actions et ses décisions seront mises en question par les membres et le personnel. Leur mécontentement à l'égard de sa gestion provient du fait qu'il ne les a ni consulté ni fait participer. Pendant le jeu de rôles, les participants suggéreront au gérant comment ils auraient pu participer.
- Une étude de cas illustrera comment une proposition de projet, présentée soudain par le gérant au cours d'une réunion, est repoussée. On demandera aux participants de discuter et de suggérer une meilleure approche, qui aurait plus de chance d'éveiller l'intérêt et de gagner l'approbation des membres.

### 3.4 Accès à l'information

objectif: Permettre aux participants d'expliquer et d'évaluer le besoin et les avantages d'une information rendue librement accessible aux membres et au personnel d'une entreprise coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- Dans une série d'études de cas, les participants analyseront - dans un contexte de gestion des affaires - les motivations profondes et les conséquences d'une politique d'information sélective, inaccessible et librement accessible. Ils feront une liste des raisons en faveur d'une information librement accessible dans un contexte coopératif.

- Les participants, en groupes, proposeront le genre d'information qui devrait être régulièrement fournie aux membres du comité.

### 3.5 Intercoopération

Objectif: Permettre aux participants d'estimer les besoins et les raisons d'intercoopération, et d'utiliser au mieux les services des coopératives à un niveau supérieur.

Méthodes d'enseignement possibles

- On fera connaître aux participants l'organisation de coopératives au niveau secondaire et au-delà. Ils analyseront leurs rôles dans la consolidation du mouvement coopératif.

- Les participants suggéreront les domaines de coopération possible entre les différentes coopératives de leurs pays; ils compareront ensuite leurs suggestions avec la situation réelle.

section

4

sociologie rurale

## Sociologie rurale

But: Permettre aux participants d'identifier les facteurs sociaux et culturels qui influencent le comportement des membres et d'en tenir compte dans l'exécution de leurs tâches.

### 4.1 Le changement et l'individu

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les facteurs qui peuvent amener les individus à résister à des changements apparemment bénéfiques.

Méthodes d'enseignement possibles

- A travers des études de cas, les participants analyseront et simuleront certaines situations dans lesquelles des employés ou des membres de coopératives résistent au changement de façon apparemment irrationnelle.

- Les participants identifieront les raisons de ces comportements et en établiront une liste.

### 4.2 L'individu

objectif: Permettre aux participants de décrire le processus qui mène à des actions individuelles et d'élaborer des stratégies susceptibles d'agir sur les attitudes existantes afin d'influencer le comportement futur de l'individu.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir de la liste établie au paragraphe 4.1 et d'exercices de jeux de rôles ultérieurs, les participants identifieront les angoisses, les attitudes et les sensibilités qui amènent les gens à agir comme ils le font, et ils concevront des stratégies visant à introduire le changement sans provoquer de conflits avec les modes de comportement existants.



#### 4.3 Le changement et la société

Objectif: Permettre aux participants de se préparer à une résistance massive au changement au sein de la société et de faire une liste des institutions sociales qui peuvent la provoquer.

Méthodes d'enseignement possibles

- Comme au paragraphe 4.1, les participants analyseront la résistance des communautés au changement et ils en identifieront les raisons profondes.

#### 4.4 La société

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les aspects de la société qui constituent des obstacles au changement et de discuter des moyens de les surmonter ou de les contourner, de façon à réussir à introduire le changement.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir de la liste établie au paragraphe 4.3, les participants identifieront les aspects conventionnels et non conventionnels de la famille, de la communauté, les institutions traditionnelles, religieuses et politiques qui affectent le comportement de la société. A travers des jeux de simulation, ils concevront et testeront des approches coopératives qui se servent des institutions rurales existantes plutôt que d'entrer en conflit avec elles.

#### 4.5 L'expérience coopérative

Objectif: Permettre aux participants de tirer des leçons des succès et des échecs des coopératives dans d'autres pays, leur succès ou leur échec étant dû à la manière dont elles ont été introduites dans un contexte social donné.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront et discuteront un certain nombre d'études de cas de coopératives agricoles qui ont réussi ou qui ont échoué dans les pays en développement et ils tireront les conclusions de l'expérience coopérative de leur propre pays.

#### 4.6 Diffusion des innovations

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les diverses phases qui s'interposent entre l'introduction initiale d'innovations et leur adoption effective, et de concevoir des stratégies adaptées de promotion du changement à chaque phase.

Méthodes d'enseignement possibles

- En se référant à quelques études de cas, les participants identifieront les divers procédés qui favorisent ou entravent la diffusion et l'adoption d'idées nouvelles. Ils appliqueront ce qu'ils ont appris à des situations qu'ils connaissent dans le secteur coopératif de leur pays.

#### 4.7 Les leaders

objectif: Permettre aux participants d'identifier les leaders officiels ou non ainsi que les principales institutions par le biais desquels des innovations, telle qu'une nouvelle entreprise coopérative ou une technique particulière, devraient être introduites.

Méthodes d'enseignement possibles

- A travers des exercices de jeux de rôles, les participants identifieront les personnes et les institutions particulières existant, par le biais desquelles une action visant à une meilleure participation des membres d'une coopérative "agonisante" devrait être lancée.

#### 4.8 Enquête sociale

objectif: Permettre aux participants d'élaborer, d'exécuter et de présenter le genre d'enquêtes sociales nécessaires pour obtenir des informations susceptibles d'aider à prendre des décisions dans les coopératives.

Méthodes d'enseignement possibles

- Sous la conduite de leur formateur, les participants devront élaborer une enquête sociale

simple, en fixer le coût, et la mener à bien sur le terrain; cette enquête comprendra la préparation d'un questionnaire, la sélection d'un échantillon adéquat, la collecte des informations, l'analyse et la présentation des résultats.

section

**5**

notions d'économie

## Notions d'économie

But: Permettre aux participants de décrire en termes économiques l'unité de production, l'entreprise, la communauté rurale ou urbaine et l'activité nationale et d'identifier le rôle des entreprises coopératives dans l'économie.

### 5.1 L'unité de production dans l'économie

Objectif: Permettre aux participants de décrire le passage de l'économie de subsistance à l'économie de marché, de discerner l'importance de l'offre et de la demande, ainsi que les origines et le rôle des moyens d'échange.

Méthodes d'enseignement possibles

- Par une série d'exercices, les participants passeront progressivement de l'autosuffisance complète, par simple troc, au besoin de moyens d'échange et ils concevront un système monétaire simple pour faciliter l'échange entre les unités de production.

### 5.2 Epargne et investissements de l'agriculteur

Objectif: Permettre aux participants d'identifier, d'une façon générale et dans la mesure où l'agriculteur est concerné, les sources et l'utilisation du capital, de décrire le rôle des institutions financières et d'expliquer la nécessité du paiement d'intérêts sur les prêts.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants développeront la série d'exercices précédente: certains groupes, représentant des entreprises individuelles, réaliseront un excédent, tandis que d'autres auront besoin de fonds d'investissement. Les participants feront alors intervenir un agent financier dans l'exercice et calculeront les taux d'intérêt en se basant sur l'offre et la demande des fonds et les risques des investissements proposés.

### 5.3 L'entreprise sous forme de société

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les activités qui ne peuvent être accomplies par des individus, ainsi que les divers apports d'initiative, de capital et de gestion nécessaires à ces activités.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants continueront à développer la série d'exercices précédente; ils reconnaîtront le besoin d'entreprises commerciales, de production et de transformation des produits et de services et les diverses façons dont ces activités peuvent être lancées, financées et gérées.

### 5.4 Le rôle du gouvernement

Objectif: Permettre aux participants d'identifier le genre de problèmes économiques qui nécessitent une réglementation et un contrôle, et de décrire le rôle de l'État dans la gestion de l'économie.

Méthodes d'enseignement possibles

- Le modèle simple d'équilibre utilisé jusqu'ici dans la série d'exercices sera soumis maintenant à des distorsions concrètes; les monopoles, les fléaux naturels et les déséquilibres régionaux feront prendre conscience aux participants de la nécessité d'une gestion globale de l'économie, qui favorise un développement et une croissance équilibrés. Les notions d'impôts, d'inflation, de croissance urbaine, de distribution des revenus, de pollution, d'éducation, de besoin de loi et d'ordre, de protection sociale des personnes âgées, des malades et des jeunes seront présentées aux participants.

### 5.5 L'environnement mondial

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les liens qui existent entre l'économie de leur pays et le reste du monde et d'élaborer des stratégies visant, selon les cas, à réduire ou à exploiter ces liens.

Méthodes d'enseignement possibles

- Le système simulé d'économie fermée développé dans la série d'exercices sera "ouvert" aux importations et exportations et à d'autres flux d'échanges extérieurs, qui seront présentés aux participants, y compris l'évolution des termes de l'échange ainsi que les diverses formes d'assistance étrangère. Les participants développeront des stratégies en vue de traiter des questions de cette nature.

#### 5.6 L'économie nationale

Objectif: Permettre aux participants de réunir les enseignements qu'ils ont tirés de la simulation dans la série d'exercices et de les appliquer à leur pays.

Méthodes d'enseignement possibles

- On aidera les participants à établir un diagramme simple des flux du système économique et ils inscriront les données statistiques pertinentes de leur pays. Ils compareront les rôles respectifs de l'unité de production de la communauté rurale, de l'entreprise et de l'Etat, qu'ils auront élaborés au cours des exercices, aux rôles effectifs des institutions correspondantes de leurs pays.

#### 5.7 Le secteur coopératif dans l'économie nationale

Objectif: Permettre aux participants de décrire le rôle de l'entreprise coopérative dans le système économique national et d'identifier les moyens par lesquels les coopératives peuvent contribuer à la croissance et au développement de l'économie.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants détermineront la place du secteur coopératif dans le diagramme des flux établi précédemment et ils "amplifieront" la partie du diagramme, qui décrit en détail les entrées et les sorties à l'intérieur du secteur coopératif.

- Les participants évalueront les effets sur l'ensemble de l'économie des goulots d'étranglement affectant les entrées et les sorties à l'intérieur du secteur coopératif. Ils examineront dans quelle mesure ceux-ci sont comparables à l'expérience de leur pays.

- Les participants identifieront les aspects de l'activité coopérative, qui affectent le plus profondément l'économie et feront une liste des améliorations qui peuvent avoir un effet bénéfique immédiat.



section

6

économie du  
développement

# Economie du développement

But: Permettre aux participants de décrire et d'expliquer les différences entre les pays les plus développés, de discerner les problèmes dus au sous-développement, de suggérer des stratégies pratiques et utiles pour les traiter, et de définir le rôle des coopératives et de l'agriculture dans ces stratégies.

## 6.1 Critères de développement

objectif: Permettre aux participants de définir des critères de développement et le rapport qu'ils ont avec le bien-être et la prospérité de l'individu et de la société dans son ensemble, et d'utiliser ces critères dans une comparaison entre les profils de leurs propres pays et les profils de pays typiques, riches et pauvres.

Méthodes d'enseignement possibles

- Dans une séance de brainstorming, les participants dresseront une liste d'un certain nombre de critères susceptibles de mesurer le bien-être et la prospérité de l'individu et de la société. Ils compareront ces critères avec les critères courants du développement. Ils élaboreront et appliqueront un modèle simple de comparaison entre le développement de plusieurs pays riches et pauvres et celui de leur propre pays.

## 6.2 Causes de pauvreté

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les causes de la pauvreté nationale, régionale et individuelle dans leur pays.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants seront répartis en deux groupes; chaque groupe recevra une note (document) préconisant un point de vue différent selon le rôle que les facteurs sociaux, culturels, historiques et/ou politiques ont joué dans le développement -ou le sous-développement- de leur pays jusqu'ici. Les groupes dev-

ront préparer le texte d'un discours de 10 minutes, qui sera prononcé par un de leurs membres à l'appui de la position prise dans leurs documents respectifs. Les deux discours seront suivis d'une discussion générale à laquelle tous participeront.

### 6.3 Que peut-on faire?

Objectif: Permettre aux participants d'établir différentes stratégies de promotion du développement, d'examiner si elles s'adaptent aux diverses conditions existantes et de les utiliser pour évaluer les stratégies de développement adoptées dans leur propre pays.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants évalueront diverses approches concernant le développement économique, y compris la régulation du mouvement de la population, la manipulation des indices de prix, l'industrialisation par la substitution de productions locales aux importations ou le développement des exportations, l'autosuffisance totale à l'échelon national, l'utilisation de techniques appropriées et diverses méthodes de redistribution des revenus. Les participants analyseront, en particulier, les effets de chaque stratégie sur les critères de développement suggérés au paragraphe 6.1 et le rapport entre chacune de ces stratégies et les causes du sous-développement dans leur pays, telles qu'elles ont été identifiées au paragraphe 6.2.

- Au terme de cet exercice, les participants choisiront la combinaison de stratégies qui, à leur avis, est la mieux adaptée aux conditions de leur pays, et la compareront aux stratégies nationales de développement existantes.

### 6.4 Qui peut le faire?

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les institutions pertinentes de leur pays pour assumer les diverses tâches de développement national.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants indiqueront les institutions pertinentes de leur pays pour la mise en oeuvre des stratégies de développement suggérées au paragraphe 6.3. Ils compareront leurs suggestions à la manière dont les activités de développement sont effectivement réparties dans leur pays.

#### 6.4 Que peut faire l'agriculteur?

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer le rôle clé du secteur agricole dans l'amélioration du bien-être et de la prospérité aux niveaux individuel et national et, à partir de là, de définir les tâches et les priorités du secteur agricole dans leur pays.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- A partir d'un document de référence, les participants analyseront le secteur agricole de leur pays en termes de production et de main-d'oeuvre, d'importance sectorielle, de spécialisation, de location des terres, d'investissements. Ils les mettront en relation avec a) les critères de développement de leur pays décrits au paragraphe 6.1, b) les causes de pauvreté dans leur pays identifiées au paragraphe 6.2, et c) les stratégies de développement de leur pays proposées au paragraphe 6.3.

- Les participants, en groupes de travail, prépareront des "plans directeurs" suggérant et esquissant les grandes lignes d'un nombre d'activités de développement concernant le secteur agricole de leur pays. Les suggestions comprendront, par exemple: une réforme agraire, une opération "Nourrissez-vous vous-mêmes" ou "Nourrissez la nation", des importations subventionnées d'engrais, leur distribution et leur utilisation à grande échelle, l'organisation de pools de machines agricoles. Chaque document d'orientation générale devra énoncer et expliquer clairement le rapport qui existe entre l'activité ou les activités suggérées et les conclusions arrêtées dans la méthode précédente.

## 6.6 Apport des coopératives

Objectif: Permettre aux participants de décrire le rôle de développement des coopératives en général et dans le secteur agricole en particulier.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les mêmes groupes de participants qu'au paragraphe 6.5 décriront comment les coopératives peuvent contribuer à la réalisation des activités prioritaires proposées dans les plans directeurs qu'ils ont préparés au paragraphe 6.5.

section

7

agriculture

## Agriculture

But: Familiariser les participants avec les données de base et les facteurs extérieurs qui affectent l'agriculture de leur pays, afin de leur permettre de gérer les entreprises coopératives dans l'intérêt bien compris de la communauté rurale.

### 7.1 Les cultures et les besoins de subsistance

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les cultures les plus appropriées à chacune des régions de leur pays.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir de leurs propres estimations, les participants rempliront des cartes muettes de leur pays en y indiquant les précipitations, les types de sols, les variations de température et les cultures principales. Après avoir rempli chaque carte, les participants les compareront à une carte représentant la situation réelle et y apporteront les corrections nécessaires. Les participants établiront ensuite un graphique résumant les conditions favorables pour chaque culture.

### 7.2 Potentiel des cultures

objectif: Permettre aux participants de déterminer le potentiel de culture d'une parcelle de terrain donnée.

Méthodes d'enseignement possibles

- En se basant sur les rendements obtenus à l'hectare au cours des périodes précédentes (bon, moyen et faible), les participants évalueront les rendements réels des cultures pour des parcelles données.

- Ils établiront ensuite une liste des facteurs qui influent sur le rendement des principales cultures, en précisant si ces facteurs sont dus à l'environnement, ou s'ils peuvent être déterminés par l'agriculteur lui-même, avec ou sans assistance extérieure.

### 7.3 Potentiel animal

objectif: Permettre aux participants de recommander a) le genre de bétail, b) les quantités de bétail, et c) les systèmes d'élevage économiquement appropriés à des parcelles de terre et à des unités d'exploitation agricole données.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants "assortiront" des types et des quantités spécifiques de bétail à des parcelles et des unités d'exploitation agricole ou des systèmes d'exploitation communautaire donnés. Partant de là, ils développeront les critères de base d'un élevage qui tiennent compte de la qualité, de la superficie ainsi que des modes d'exploitation agricole.

### 7.4 Le droit foncier

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les circonstances dans lesquelles ils doivent tenir compte des lois régissant la propriété, l'usage, la cession des terres dans le cadre de leurs fonctions.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir de brèves études de cas, les participants se feront une idée générale des lois régissant la propriété, l'usage et la cession des terres auxquelles ils seront probablement confrontés en tant que gérants de coopératives.

### 7.5 Gestion de l'exploitation agricoles

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer la capacité de gestion de l'exploitation agricole d'un agriculteur donné.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront des études de cas d'exploitations agricoles présentant des caractéristiques physiques similaires mais à rendements différents et ils identifieront le



rôle vital de la capacité de gestion de l'exploitant.

- Ils seront initiés aux techniques leur permettant d'évaluer rapidement et objectivement la qualité de la gestion d'une exploitation agricole et ils les appliqueront aux études de cas examinées.

## **7.6 Les besoins de subsistance**

Objectif: Permettre aux participants de déterminer les besoins de subsistance et, partant, l'aire de subsistance requise pour des ménages de toutes dimensions, dans chacune des principales régions du pays.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir des besoins alimentaires de base et de la valeur nutritive des cultures locales et des produits du cheptel, les participants calculeront les besoins de subsistance d'un échantillon de familles et les compareront à la capacité de production d'exploitations agricoles typiques. Ils calculeront des modèles de production optimale susceptibles de satisfaire les exigences alimentaires de base et de produire le plus grand excédent commercialisable possible.

## **7.7 Les systèmes agricoles**

Objectif: Permettre aux participants de décrire les divers systèmes de culture applicables aux principaux produits agricoles de leur pays et de recommander des systèmes adaptés à des exploitations agricoles données.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront les différents procédés de culture que l'on peut appliquer à un seul et même produit, et appliqueront ensuite des procédés appropriés à des exploitations agricoles données, compte tenu de la dimension, de l'état, du potentiel de main-d'oeuvre et de la capacité de gestion de ces exploitations.

## 7.8 Les besoins d'intrants agricoles

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer les besoins d'eau et d'irrigation, de variétés et de quantités adéquates de semences, de quantités et de types appropriés d'engrais et de méthodes culturales correctes pour les principales cultures de leur pays.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les principaux intrants nécessaires à chaque culture seront présentés aux participants qui identifieront ceux qui sont plus faciles à obtenir si l'exploitant est membre d'une coopérative.

## 7.9 Parasites végétaux et animaux et pesticides

Objectif: Permettre aux participants de reconnaître les principaux parasites végétaux et animaux et d'identifier les mesures de prévention et de traitement appropriées.

Méthodes d'enseignement possibles

- A l'aide d'une démonstration visuelle, les participants apprendront: a) à reconnaître les principaux parasites et les principales maladies, b) à évaluer les dégâts potentiels, c) à identifier les mesures de prévention et de traitement appropriées, d) à expliquer les risques que ces mesures comportent et à manipuler les pesticides avec prudence, et e) à comparer les coûts et bénéfices de leur utilisation.

## 7.10 Les besoins d'intrants pour l'élevage

Objectif: Permettre aux participants d'estimer l'effectif de bétail, la quantité de fourrage, de produits et services vétérinaires nécessaires aux animaux dont l'élevage est le plus courant dans le pays.

Méthodes d'enseignement possibles

- Compte tenu des besoins alimentaires annuels par tête de bétail et des résultats d'analyse des éléments nutritifs du fourrage et des pâtu-

rages, les participants évalueront et planifieront les besoins d'intrants du cheptel et des systèmes d'élevage courants dans leur région. Sur la base des taux nets de reproduction, de mortalité et d'autres éléments chiffrés pertinents, ils détermineront l'effectif de bétail de base et leurs besoins de reproduction. Les épizooties principales et leurs remèdes leur seront également présentés.

#### 7.11 Plans de l'exploitation agricole

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer, d'agencer et de décrire à un agriculteur le plan d'une exploitation agricole adapté à sa parcelle, compte tenu de sa capacité de production et de gestion.

Méthodes d'enseignement possibles

- Un modèle agréé de plan d'exploitation agricole sera élaboré au cours de quelques conférences et de discussions. Les participants établiront ensuite des plans pour un certain nombre d'exploitations agricoles décrites dans des études de cas.
- Les participants évalueront, discuteront et modifieront leurs plans d'exploitation.
- Au moyen de jeux de rôles, les participants a) présenteront les plans d'exploitation aux "agriculteurs" et b) tâcheront de les convaincre de les adopter et de les appliquer.

#### 7.12 Main d'oeuvre

objectif: Permettre aux participants d'évaluer les besoins de main-d'oeuvre de certaines entreprises et exploitations agricoles, ainsi que la capacité de travail (y compris celle des membres de la famille).

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir de données élaborées au cours de sessions précédentes, les participants évalueront les besoins de main-d'oeuvre, d'un projet d'exploitation agricole donné et la capacité de

travail des ménages agricoles. Ils identifieront ensuite les conditions d'excédent et d'insuffisance de main-d'oeuvre et ils élaboreront un modèle simple de marché local de la main-d'oeuvre agricole.

### 7.13 **Technologie agricole**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les techniques les mieux adaptées pour atteindre un objectif agricole donné et de déterminer si l'équipement devrait être propriété privée ou coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir des systèmes d'exploitation agricole élaborés au cours de précédentes sessions, les participants identifieront les goulots d'étranglement probables et sélectionneront l'équipement adéquat pour les surmonter de la façon la plus économique.

- Les participants compareront les besoins de main-d'oeuvre, de capital, d'entretien et de gestion nécessaires pour la mécanisation, à divers niveaux, des tâches agricoles courantes et choisiront des niveaux appropriés pour des tâches données.

### 7.14 **Climat**

Objectif: Permettre aux participants de décrire les variations les plus probables des conditions climatiques dans les principales régions du pays et d'évaluer les effets des variations extrêmes sur les récoltes et les rendements nets.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront des cartes météorologiques locales et établiront le rapport s'il existe- entre les rendements et la pluviométrie ou d'autres facteurs climatiques pertinents.

- Les participants évalueront les diverses hauteurs des chutes de pluies probables et calculeront les effets des mauvaises conditions at-

mosphériques sur le revenu et la production de subsistance d'exploitations agricoles de dimensions et de types variés.

#### 7.15 Les variations de prix

Objectif: Permettre aux participants de décrire le comportement des prix a) des produits agricoles et des produits d'élevage les plus importants, et b) des intrants qui s'y rattachent dans leur pays, de façon à évaluer les montants réels et probables des revenus de l'exploitation agricole.

Méthodes d'enseignement possibles

- En utilisant les données élaborées précédemment, les participants examineront la relation entre les prix du marché et ceux des récoltes et ils discuteront les effets des rendements agricoles locaux, de l'action gouvernementale et du marché international sur les prix.

- Les participants calculeront l'effet de variations éventuelles de prix sur les éléments chiffrés de l'exploitation agricole établis dans les cours précédents.

#### 7.16 L'action collective

Objectif: Permettre aux participants d'identifier, pour un groupe donne d'agriculteurs, les fonctions qui devraient être accomplies individuellement et celles qui peuvent bénéficier d'une action collective.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront une étude de cas décrivant un village agricole où un certain nombre de tâches doivent être exécutées. Ils détermineront quelles tâches devraient être accomplies par a) des agriculteurs, individuellement, b) de petits groupes non structurés, c) des entrepreneurs privés, d) une organisation coopérative structurée.

Ils identifieront les avantages et les inconvénients de chaque méthode et ils établiront une

liste de critères de sélection de la méthode la plus appropriée.

#### 7.17 Revenus de l'exploitation agricole

Objectif: Permettre aux participants de calculer la marge brute et les revenus nets d'entreprises et d'exploitations agricoles.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront les données et les informations concernant l'exploitation agricole qui sont requises par les agriculteurs eux-mêmes et par des organisations telles que les coopératives de crédit. A partir de données et d'informations sans rapport apparent et en travaillant sur un modèle prescrit, ils établiront ensuite une série de comptes d'entreprises et d'exploitations agricoles.

#### 7.18 Evaluation d'une exploitation agricole

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer l'efficacité d'une exploitation ou d'un groupe d'exploitations agricoles et de recommander des améliorations spécifiques simples qui peuvent être mises rapidement en pratique.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants combineront les données du paragraphe 7.17 avec d'autres données et informations qualitatives sommaires, afin de dresser un tableau plus complet et plus réaliste de la situation. Au terme d'une évaluation brève des changements qu'ils estiment nécessaires, ils tâcheront, au cours de jeux de rôles, de convaincre un groupe d'"agriculteurs" de les adopter.

section

8

collecte et réception des  
produits agricoles

## Collecte et réception des produits agricoles

But: Permettre aux participants de préparer et d'appliquer la collecte et la réception des produits agricoles.

### 8.1 Le système de collecte et de réception

Objectif: Permettre aux participants de décrire un système de collecte et de réception dans son ensemble et d'identifier les principales étapes et activités qu'il implique.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants discuteront des causes de désaccord habituelles dans les coopératives agricoles et identifieront l'opération qui est de loin la plus "critique" dans les relations des membres avec la direction (l'achat par la coopérative des produits des membres).

- Les participants étudieront un ensemble de petites études de cas décrivant des problèmes qui sont apparus au cours de la collecte et de la réception des produits d'une coopérative de commercialisation.

Ils détermineront exactement à quelle phase du processus les problèmes sont apparus et proposeront des modifications pour éviter que des problèmes de ce genre ne se posent à l'avenir.

- Les participants, en groupes, élaboreront des schémas montrant toutes les étapes du processus de collecte et de réception des produits, depuis leur récolte jusqu'à leur paiement. 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.

### 8.2 Proposition pour la gestion

Objectif: Permettre aux participants d'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.



### Méthodes d'enseignement possibles

- Partant de l'hypothèse qu'ils mettront en place un système de collecte et de réception entièrement nouveau, les participants identifieront tous les facteurs à considérer et feront ensuite la liste des décisions à prendre lors de l'élaboration du système.

- On donnera aux participants des informations sur différentes conditions et circonstances en rapport avec les cultures, les membres et les installations disponibles dans une coopérative donnée. Tenant compte de ces facteurs et travaillant en groupes, ils prendront des décisions concernant le transport, la collecte, le conditionnement, le calibrage et le paiement, en s'efforçant d'élaborer un système "idéal".

### 8.3 Le coût de la collecte

Objectif: Permettre aux participants de calculer le coût de différents systèmes de collecte.

### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants écouteront une discussion entre un gérant et quelques membres d'une coopérative agricole (jeu de rôles) portant sur le système de collecte, le gérant proposant un dépôt central tandis que les membres préconisent plusieurs dépôts dans les villages, les deux parties essayant de minimiser leurs coûts réels pour les membres et l'entreprise respectivement et considéreront d'autres aspects également.

### 8.4 Le nombre et l'emplacement des points de collecte

Objectif: Permettre aux participants de déterminer le nombre et l'emplacement le plus économique de points de collecte d'une récolte.

### Méthodes d'enseignement possibles

- On montrera aux participants des estimations de coûts, pour les membres et pour la coopérative pour un dépôt central et pour des points de collecte décentralisés. Ils calculeront quel

nombre de points de collecte reviendrait le moins cher au total.

- Les participants étudieront un cas présentant deux solutions au problème de l'emplacement des points de collecte, l'une reposant sur les statistiques démographiques, l'autre sur celles de la production. Les participants tiendront compte de raisons d'ordre social et économique à la fois et tâcheront de se mettre d'accord sur la meilleure solution dans ce cas.

#### 8.5 Optimisation des décisions de gestion

Objectif: Permettre aux participants de prendre la mesure des compromis qu'impliquent les problèmes de collecte des récoltes et d'élaborer des solutions optimales.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants liront une étude de cas qui présentera un problème de livraison des produits de trois exploitations agricoles à deux usines différentes. Ils détermineront le moyen le plus économique de répartir les produits entre les usines, en utilisant tout d'abord leur bon sens et ensuite en appliquant une "technique de programmation linéaire" systématique qu'on leur exposera.

#### 8.6 Organisation du transport

Objectif: Permettre aux participants d'organiser la collecte des récoltes de la manière la plus efficace.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront un cas où des informations de base sur la collecte des récoltes dans une entreprise coopérative seront fournies - telles que le nombre des membres, leurs lieux de vie, leur production, l'emplacement des points de vente, la distance, l'état des routes, le coût du transport, etc. Sur cette base, les participants planifieront les opérations de transport et évalueront les coûts.

## 8.7 Information des membres sur les systèmes de collecte

Objectif: Permettre aux participants de choisir des méthodes appropriées pour informer les membres sur les dispositions prises pour la collecte.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants feront la liste de tous les points concernant le système de collecte de leurs produits sur lesquels les membres d'une coopérative doivent être informés.
- Les participants établiront une liste de tous les moyens dont dispose une entreprise coopérative pour fournir ce genre d'informations.
- Les participants expliqueront ce qu'ils entendent par une "bonne méthode de communication", identifieront un certain nombre de caractéristiques de "communication efficace" et les classeront par ordre d'importance.
- Les participants discuteront pour savoir quelles méthodes de communication parmi celles qu'ils ont proposées possèdent les caractéristiques requises et dégageront ensuite les meilleures méthodes pour informer les membres.
- On montrera, à travers un jeu, la faiblesse de la communication "bouche à oreille": on donnera un message à un des participants qui le transmettra à un autre, etc., jusqu'à ce que le message ait été transmis à huit personnes. On comparera alors le message original avec celui qui aura été reçu à la fin de la chaîne.

## 8.8 Conception de la communication

objectif: Permettre aux participants de diffuser les informations relatives aux dispositions prises pour la collecte, par écrit ou oralement.

Méthodes d'enseignement possibles

- Au cours d'un jeu, un groupe de participants simulera un comité de gestion, les autres jouant le rôle des membres. Le "comité" préparera, par écrit, toutes les informations que, à son avis, les membres désirent avoir sur la

collecte de leurs produits. Pendant ce temps, les "membres" noteront toutes leurs questions. Ensuite aura lieu une "réunion d'information" où les deux groupes marqueront des points: le comité pour toutes les questions qu'il aura anticipé et les membres pour toutes les questions que le comité n'aura pas prévues. Finalement, on discutera de la manière dont la réunion a été menée.

- Les participants, divisés en petits groupes, élaboreront des textes pour faire connaître les dispositions prises pour la collecte au moyen des médias suivants: affiches, imprimés, annonces dans la presse et à la radio. On comparera leurs propositions et on en fera la critique.

## 8.9 Systemes de conditionnement

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer et d'appliquer des systèmes efficaces pour la livraison, la récupération et le paiement des matériels de conditionnement temporaires.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants établiront une liste des différentes manières de conditionner certains produits locaux pour les transporter de l'exploitation agricole au centre de collecte.

- Les participants identifieront les facteurs dont on devra tenir compte en choisissant le type d'emballage.

- Les participants, travaillant en groupes, feront un diagramme montrant comment leurs entreprises organisent actuellement les achats, la distribution, la récupération, le paiement, la réparation et le stockage des sacs (ou autres récipients).

Ils feront ensuite d'autres diagrammes montrant comment améliorer le système actuel. On discutera des solutions possibles et les participants donneront des exemples de problèmes qui peuvent se poser dans tout "système de sac" et comment on pourrait les éliminer.

### 8.10 **Elaboration du système de réception**

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer, d'aménager un système efficace de réception des récoltes et de recruter le personnel nécessaire à son fonctionnement.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants décriront comment on peut diviser la tâche qui consiste à recevoir les produits des membres en différentes fonctions: manipulation, vérification, enregistrement et paiement. Ils discuteront pour savoir quelle est la meilleure méthode: confier toute la tâche à une seule personne ou diviser la tâche de telle sorte que chaque personne ne soit spécialisée que dans une seule fonction.

- On donnera aux participants des informations sur le processus de réception des récoltes dans quelques coopératives: le travail à accomplir, le temps nécessaire à chaque fonction, le débit journalier, etc. Ils élaboreront ensuite un système pour la réception, faisant appel à aussi peu d'employés que possible mais permettant d'assurer le débit prévu facilement et sans trop de délai.

- On donnera aux participants des plans sommaires des centres de réception en usage dans certaines entreprises; ils examineront les aménagements et prépareront des plans pour de nouveaux agencements qui faciliteront le processus de réception.

### 8.11 **L'attente**

Objectif: Permettre aux participants de réduire au minimum l'attente aux centres de réception.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront une étude de cas décrivant de sérieux problèmes de queues et d'attente pour les membres en dépit des efforts du gérant pour réaliser un système efficace de réception. Les participants identifieront les goulots d'étranglement et d'autres raisons de délais et proposeront des améliorations.

### 8.12 **Echantillonnage**

Objectif: Permettre aux participants de 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.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront, au cours d'une discussion, des situations où il n'est possible d'inspecter qu'une partie (un échantillon) du produit que livrent les membres, et ils détermineront à quelles conditions doit répondre l'échantillon pour être représentatif de l'ensemble des produits.

- Par une série d'exemples, les participants réaliseront l'importance de sélectionner des échantillons au hasard, ainsi que des échantillons de tailles suffisantes.

- Les participants liront une étude de cas décrivant comment un gérant de coopérative a sélectionné des échantillons de semences de maïs pour faire des tests de germination. On leur montrera comment certaines méthodes statistiques de base peuvent être appliquées pour déterminer si l'échantillon est représentatif ou non.

### 8.13 **Calibrage**

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer la nécessité de calibrer les produits agricoles et de sélectionner des méthodes appropriées pour calibrer les produits de leurs membres.

Méthodes d'enseignement possibles

- Au cours d'une discussion, les participants se mettront d'accord sur la raison spécifique qui veut que le produit d'un membre soit calibré en fonction de sa qualité et que le calibrage se fasse le plus tôt possible dans le déroulement du processus de production.

- Les participants établiront une liste du plus grand nombre possible des aspects des produits

récoltés susceptibles d'être soumis à un calibrage (humidité, saleté, valeur nutritive, parasites, etc.) et des raisons pour lesquelles on doit les mesurer.

- Ils suggéreront ensuite les méthodes à employer pour procéder aux tests et aux mesures.

- Les participants discuteront les caractéristiques des bonnes méthodes de test et vérifieront quelles sont, parmi les méthodes proposées, celles qui correspondent à ces normes.

- Les participants étudieront les normes de qualité des produits agricoles et détermineront la méthode qui convient le mieux pour tester chacun des facteurs.

- Un jeu de rôles montrera différentes approches pour inspecter les produits et l'importance de tenir compte des besoins et des droits des membres de comprendre et de suivre le déroulement des tests.

#### 8.14 **Fraude et prévention**

Objectif: Permettre aux participants de prévenir des tentatives de fraude à l'égard des membres ou de l'entreprise, et de remédier aux déficiences qui rendent ces tentatives possibles.

Méthodes d'enseignement possibles

- On divisera les participants en deux groupes; l'un jouera le rôle du personnel de l'entreprise, l'autre celui de ses membres. On demandera tout d'abord au groupe "membres" de faire une liste aussi complète que possible de tous les moyens que peuvent utiliser des membres malhonnêtes pour frauder leur entreprise lors de la livraison des récoltes. Le groupe "personnel" essaiera de prévoir ces techniques frauduleuses et fera une liste des moyens de les prévenir. Le groupe "personnel" fera ensuite une liste des moyens qu'ils ont de frauder les membres et le groupe "membres" notera comment ils peuvent mettre à l'abri de la malhonnêteté leurs propres intérêts. La dernière séance consistera en un jeu dans lequel chaque groupe marquera des points chaque fois que l'autre groupe n'aura

pas inscrit sur sa liste une action préventive contre la tentative de fraude en question.

#### 8.15 Calculs et paiement

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer et d'appliquer un système simple, rapide et sûr pour calculer les montants dus et porter comme il convient les paiements au crédit des membres.

Méthodes d'enseignement possibles

- A travers un exercice simple on attirera l'attention des participants sur leurs points faibles ainsi que sur ceux de leur personnel. Ils diagnostiqueront leurs propres erreurs et identifieront les types d'erreurs les plus communes.
- Les participants concevront des formulaires ou des fiches pour faciliter les calculs et réduire les risques d'erreurs pendant le processus de réception des produits.
- Les participants compareront différentes manières de payer les récoltes des membres, d'identifier les raisons des délais de paiement et proposeront des arguments que l'on pourrait utiliser pour convaincre les membres d'adopter un certain système de paiement.

#### 8.16 Procédés d'enregistrement

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer, de mettre en place et d'appliquer des systèmes efficaces pour enregistrer les résultats des opérations de calibrage et de réception.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront un cas présentant quatre différents systèmes pour le travail de bureau dans le centre de réception des produits d'une coopérative. Ils identifieront les points faibles des systèmes et ensuite, travaillant en groupes, ils concevront un meilleur système y compris son organisation matérielle et des détails sur les responsabilités, les entrées, les signatures, etc. La classe toute entière analysera les propositions et en fera la critique.



- Les participants discuteront sur les raisons qui font que trop de paperasserie peut causer autant de problèmes que trop peu, et se mettront d'accord sur un moyen de "tester" chaque entrée sur un formulaire pour savoir si on en a besoin ou non.

#### 8.17 **Différends et décisions**

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer ce qu'ils ont appris à une série de problèmes de collecte et de réception, et d'identifier et de prévenir certains différends et désaccords entre la gestion, la coopérative et ses membres.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants écouteront l'enregistrement d'une discussion reflétant certains désaccords entre des membres et le personnel d'une entreprise, dans un centre de réception des produits.

- Les participants analyseront les problèmes et suggéreront des remèdes appropriés basés sur ce qu'ils auront appris pendant le cours.

section

9

gestion du transport

## Gestion du transport

But: Permettre aux participants de planifier et de gérer les moyens de transport d'une coopérative.

### 9.1 Le besoin de transport

Objectif: Permettre aux participants de décrire le rôle et les fonctions et de définir les objectifs des services de transport d'une coopérative agricole.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants établiront une liste des tâches typiques que doivent assumer les services de transport d'une coopérative agricole.
- Les participants étudieront une série de petites études de cas et identifieront les problèmes habituels de transport qu'ils reflètent. Ils détermineront ensuite un service de transport "idéal" du point de vue d'un membre.
- Les participants écouteront un dialogue enregistré entre deux gérants qui ont des points de vue différents sur les opérations de transport. Les participants compareront les services offerts et définiront ensuite des objectifs clairs pour les services de transport à divers niveaux.
- Les participants analyseront une étude de cas, en extrairont tous les facteurs qui affectent le choix entre le transport par route, par voie ferrée ou par un autre moyen de transport; ils résumeront ensuite l'approche générale à adopter quand on prend des décisions en matière de transport.

### 9.2 Location ou propriété des moyens de transport

Objectif: Permettre aux participants de décider, dans le cadre de situations particulières, si l'entreprise doit louer ou posséder les moyens de transport.

## Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, dans un jeu de rôles, présenteront une réunion du comité, au cours de laquelle on discutera pour savoir si on doit louer des moyens de transport ou si on doit acheter des véhicules; un des participants jouera le rôle d'un propriétaire de camion invité qui vantera ses services et un autre participant sera le gérant qui proposera que la coopérative achète deux camions. Après la "réunion" les participants récapituleront les facteurs principaux dont on doit tenir compte quand on doit choisir entre la location et la propriété des moyens de transport.

- Dans le cadre d'une leçon/discussion et d'un exercice simple, les participants identifieront tous les coûts impliqués dans l'utilisation d'un véhicule et feront la différence entre les frais fixes et les coûts de fonctionnement.

- En partant d'une étude de cas les participants calculeront les coûts annuels qu'impliquent la propriété et le fonctionnement d'un véhicule et ils identifieront parmi les coûts fixes et courants ceux qui sont souvent plus bas pour un transporteur que pour une coopérative.

### 9.3 Achat des véhicules

Objectif: Permettre aux participants de préparer et de planifier de manière appropriée le choix, le financement et l'achat d'un véhicule.

## Méthodes d'enseignement possibles

- On présentera dans le cadre d'un cours et d'une discussion une approche logique et systématique pour l'achat d'un véhicule.

- Les participants, en groupes, discuteront de sources d'informations sur des véhicules et dresseront une liste mentionnant de quel genre d'informations on peut disposer et où on les trouve, ainsi que leur degré de fiabilité.

- Les participants prépareront une "liste de contrôle" de questions sur les caractéristiques des véhicules, liste qu'on utilisera pour comparer les véhicules.
- Les participants étudieront du matériel de publicité relatif à deux types de véhicules et essaieront de trouver les réponses aux questions figurant sur la liste mentionnée ci-dessus.
- Les participants prépareront une liste des questions qu'ils aimeraient poser à un vendeur de véhicules à l'occasion d'une démonstration.
- Les participants écouteront un dialogue enregistré entre un vendeur et un acheteur éventuel; ils analyseront leur discussion et évalueront l'utilité de l'achat.
- A partir d'une étude de cas et d'informations sur trois types de véhicules, les participants feront un tableau montrant leurs coûts et performances respectifs et décideront quel véhicule ils achèteront.
- On comparera, dans le cadre d'un cours et d'une discussion, les mérites relatifs de l'achat d'un véhicule au comptant, de l'achat à crédit et du crédit-bail. Les participants étudieront ensuite trois petites études de cas décrivant quelles méthodes étaient utilisées par trois gérants de coopératives dans diverses situations; les participants détermineront si leurs décisions étaient bonnes ou mauvaises.

#### 9.4 Affectation des véhicules et organisation du transport

Objectif: Permettre aux participants d'affecter les véhicules et d'organiser les services de transport de façon à faire le meilleur usage possible des ressources disponibles.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants feront une liste du genre d'informations à inclure dans les "demandes de transport".
- On donnera aux participants un journal où

seront inscrites toutes les demandes de transport pour la semaine à venir et ils devront affecter les véhicules disponibles et préparer un emploi du temps.

- On utilisera une étude de cas pour démontrer l'utilisation de "normes de temps" dans la gestion du transport pour certains voyages.

- Dans un jeu de rôles, un "responsable des transports" et quelques "chauffeurs" présenteront leurs arguments pour et contre l'utilisation des normes de temps pour des travaux de transport.

- Les participants s'exerceront à organiser des transports au moyen d'exercices et d'études de cas.

## 9.5 **Entretien**

Objectif: Permettre aux participants de développer et d'appliquer des systèmes d'inspection et d'entretien des véhicules.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront des estimations de coût d'installations d'entretien et identifieront les coûts qui auront pu être oubliés.

- Les participants feront une liste des mesures à prendre par une coopérative qui décide de mettre en place ses propres installations d'entretien.

- Les participants écouteront un dialogue enregistré traitant d'un certain nombre de problèmes qui mènent une installation d'entretien des véhicules d'une coopérative à la faillite; ils discuteront des problèmes et de la manière de les éviter.

- Le but de l'"entretien planifié" (par opposition à l'"entretien d'urgence"), d'inspections de routine et la nécessité de prendre note des services et réparations seront expliqués clairement dans le cadre d'une leçon/discussion.

- Les participants examineront des exemples de feuilles de service, de fiches d'entretien et de rapports d'inspection des véhicules, discuteront le but de toutes les écritures et suggéreront des améliorations à ces documents.
- Les participants s'exerceront à planifier le travail d'une semaine dans un atelier d'entretien.
- Les participants examineront des listes de pièces de rechange de véhicules y compris des informations sur leurs coûts, la fréquence de leur utilisation et les délais de livraison probables; ils décideront des types et des quantités à stocker dans un atelier d'entretien d'une coopérative.

#### 9.6 **Réglementation et assurances**

Objectif: Permettre aux participants de s'occuper efficacement des patentes, formulaires d'assurances et d'autres documents nécessaires dans les services de transport d'une coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants écouteront un enregistrement d'un policier interviewant un chauffeur qu'il a arrêté pour un contrôle; les participants identifieront les patentes et autres documents nécessaires aux véhicules et aux chauffeurs.
- En questionnant un agent d'assurance local invité, les participants apprendront les notions de base relative aux assurances sur les véhicules: contre quoi peut-on s'assurer, quelle assurance est obligatoire, les diverses combinaisons de couvertures offertes par les compagnies d'assurance, les systèmes de bonus et le coût de l'assurance.
- Les participants rempliront un formulaire d'adhésion d'une compagnie d'assurance automobile.
- Les participants rempliront un "formulaire de rapport d'accident".
- Les participants identifieront les critères

d'une bonne compagnie d'assurance, analyseront ensuite une étude de cas en comparant les prix et d'autres informations de deux compagnies d'assurances et choisiront la compagnie et le type d'assurance qui leur paraissent le mieux leur convenir.

## 9.7 Coûts, contrôle et motivation

Objectif: Permettre aux participants d'identifier et d'estimer les coûts et utilités dans des services de transports coopératifs et de maintenir un système efficace de contrôle des coûts.

Méthodes d'enseignement possibles

- A l'aide d'un ensemble de petites études de cas, les participants calculeront et détermineront s'il vaut la peine ou non d'exécuter certaines tâches de transport, comme par exemple de transporter des produits à des marchés plus éloignés ou de ne transporter que peu de produits dans un grand véhicule.
- Les participants s'exerceront, à partir de petites études de cas, à calculer les prix qu'on chargera à des gens de l'extérieur qui veulent louer des véhicules dont on n'a pas besoin à la coopérative.
- Les participants; travaillant en groupes, élaboreront un système de distribution du carburant à la coopérative - qui possède un réservoir et une pompe.
- Les participants, travaillant en groupes, examineront un passage du carnet de bord des chauffeurs et feront une liste de toutes erreurs, omissions ou fautes dans le rapport. Ils discuteront ensuite des raisons possibles de l'inexactitude des rapports des chauffeurs et suggéreront ce que doit faire un gérant des transports pour assurer que les chauffeurs procèdent correctement aux enregistrements.
- Les participants joueront le rôle de chauffeurs et d'autres employés du transport dans un jeu de rôles illustrant la tentation d'utiliser les moyens de transport à des fins non légitimes provenant d'une absence de systèmes de contrôle ou de leur insuffisance.



Les participants discuteront des méthodes à utiliser pour assurer la prévention de l'emploi abusif des moyens de transport et pour que le personnel serve les intérêts des membres plutôt que les siens.

- Les participants analyseront un certain nombre d'exemples de corruption dans le domaine du transport, certains sérieux, d'autres plutôt innocents, et évalueront le degré de gravité de chaque cas. Les participants suggéreront ensuite comment on peut empêcher le personnel de prendre des décisions qui ne sont pas dans l'intérêt des membres.

- Les participants écouteront un dialogue entre un chauffeur travaillant dans un département de transport où les chauffeurs travaillent bien et un autre chauffeur d'un département où le travail des chauffeurs est mauvais. Les participants analyseront les raisons du comportement des chauffeurs et ils discuteront et feront une liste des qualités et des qualifications requises du personnel affecté au transport.

#### 9.8 Remplacement et cession d'anciens véhicules

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer quand les véhicules usages doivent être remplacés par des nouveaux en comparant les coûts d'amortissement et d'entretien.

Méthodes d'enseignement possibles

- Tous les participants seront confrontés à une situation dans laquelle un gérant doit faire des réparations importantes sur un des véhicules de la coopérative. La moitié devra recommander le remplacement par un véhicule neuf et meilleur et l'autre moitié devra plaider en faveur des réparations. Les deux parties débattront la question et identifieront ainsi les avantages et les inconvénients de chaque décision.

- Les participants feront des exercices pour calculer le coût des solutions au problème de remplacement et se mettront finalement d'accord sur la meilleure alternative.

- Les participants évalueront le coût d'amortissement des véhicules de différents âges; ils additionneront ces coûts aux coûts moyens de réparation et d'entretien et les frais courants sur une période de 10 ans et calculeront ensuite les coûts totaux de fonctionnement, année par année; ils trouveront ainsi le moment où les coûts totaux commencent à dépasser ceux d'un nouveau véhicule.

- Les participants feront la liste de tous les facteurs que l'on doit considérer en prenant la décision de remplacer ou de garder un véhicule.

section

**10**

gestion du stockage

## Gestion du stockage

But: Permettre aux participants d'identifier les besoins de stockage, d'organiser et de gérer des systèmes de stockage des produits agricoles de leur coopérative.

### 10.1 Pourquoi stocker?

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les raisons principales du stockage des produits agricoles.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants établiront les raisons pour lesquelles il est nécessaire et important du point de vue économique de stocker des produits, et quel rôle joue l'entreprise coopérative dans ce contexte.

- Les participants noteront autant de différents coûts et risques - dont la somme représente le coût du stockage - qui leur viendront à l'esprit; ils discuteront ensuite et expliqueront pourquoi le temps de stockage peut à lui seul compenser ces frais.

### 10.2 Les coûts et les avantages du stockage

Objectif: Permettre aux participants de comparer les avantages et les coûts du stockage des produits et d'identifier l'importance essentielle de minimiser les coûts.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants parcoureront la liste des coûts et des risques préparée au paragraphe 10.1 et discuteront de la manière d'évaluer et de calculer chacun d'eux.

- Les participants feront des exercices sur les calculs des coûts et les avantages du stockage; ils discuteront du besoin et de l'utilité de calculs quantitatifs comme complément de l'évaluation qualitative de la situation faite par le gérant.

### 10.3 Combien d'espace faut-il?

Objectif: Permettre aux participants d'estimer l'espace dont on a besoin pour stocker certaines quantités de produits spécifiques.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront les facteurs qui déterminent l'espace nécessaire au stockage dont a besoin une entreprise coopérative.

- Les participants s'exerceront à évaluer la capacité en mètres cubes de certaines pièces et de certains bâtiments, et ils calculeront combien de tonnes des produits sélectionnés ils pourront y stocker, tenant compte également de l'espace nécessaire à l'accès et à la ventilation.

- Les participants identifieront les facteurs qui limitent la hauteur de stockage des différentes cultures et en feront une liste.

- Les participants se livreront à des exercices de calculs de l'espace.

### 10.4 Le choix des méthodes de stockage

Objectif: Permettre aux participants de choisir le genre de stockage le mieux adapté à leurs récoltes, à l'économie et à l'environnement dans lequel ils opèrent.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront les causes principales de perte dans le stockage et décriront une méthode idéale de stockage susceptible de protéger contre tous les risques possibles.

- Les participants examineront les recommandations de deux consultants à une entreprise coopérative relatives au stockage de céréales; l'un propose le stockage en silo, l'autre le stockage en sacs à même le sol. On fournira aux participants toutes les informations complémentaires qu'ils trouvent nécessaires afin de décider quelle recommandation la coopérative doit adopter.

- Les participants analyseront les circonstances qui détermineront le choix entre le stockage en sacs ou en vrac dans cinq coopératives et feront leurs recommandations.
- Les participants feront un résumé des avantages et des inconvénients du stockage en vrac et du stockage en sacs ainsi que des deux types de stockage en vrac: en silo et à même le sol.
- On montrera aux participants les genres de sacs disponibles localement et ils noteront les avantages, les inconvénients et le coût de chacun.
- Les participants discuteront et suggéreront comment une coopérative peut minimiser les coûts des sacs.

#### 10.5 Procédés de contrôle des stocks

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les fonctions des registres des stocks et d'élaborer et d'utiliser des procédés simples et efficaces pour contrôler les stocks de produits.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants écouteront une discussion enregistrée relative à un certain nombre de problèmes qui se sont posés dans le stockage des produits, et ils identifieront les causes des problèmes qui sont tous dus à un contrôle inefficace, et suggéreront ensuite la façon de les éviter à l'avenir.
- Les participants feront une liste des moments critiques de la réception et de l'expédition des produits et signaleront les documents qui sont absolument nécessaires aux fournisseurs et aux clients.
- Pour se rendre compte de la nécessité d'autres documents "internes" de contrôle, les participants feront une étude de cas dans laquelle ils devront concevoir un système d'écriture et de documents internes pour un entrepôt; ils identifieront chaque étape du système, indiqueront les écritures et les documents nécessaires, comment on les utilisera et comment devront se présenter la fiche ou le formulaire.

## 10.6 Humidité et température

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les effets - étroitement liés - de l'humidité et de la température sur la détérioration des récoltes stockées.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir d'un exposé et d'une discussion, les participants identifieront et noteront les meilleures et les plus mauvaises conditions d'humidité et de température, pour le stockage des récoltes, les raisons qui font que les récoltes stockées ont une température et une teneur d'humidité plus élevées, des effets sur les produits, et ce qu'un responsable d'entrepôt peut faire pour maintenir les produits en stock dans des conditions de fraîcheur et de sécheresse adéquates.

- On fournira aux participants des données obtenues avec un test sur la température et l'humidité dans un dépôt de riz; ils interpréteront ces données et les inscriront sur des graphiques qui montreront clairement comment la qualité du riz diminue quand la température et la teneur d'humidité augmentent pendant le stockage.

- Les participants analyseront une étude de cas présentant deux systèmes différents pour réduire la température et l'humidité dans un certain dépôt; les participants calculeront les coûts et les avantages des deux systèmes.

## 10.7 Mesures de l'humidité et de la température

Objectif: Permettre aux participants de choisir la méthode et les instruments les plus appropriés dans des circonstances données pour mesurer la température, l'humidité relative et la teneur en humidité du produit.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront le moment où, dans le processus de production et de stockage, il est utile de mesurer la teneur en humidité des céréales et à quelle action spécifique ces mesures peuvent mener.

- Les participants, à l'aide de quelques exercices, apprendront à distinguer entre les mesures de la teneur d'humidité: celles qui sont faites sur une "base humide" et celles qui sont faites sur une "base sèche".

- Les participants discuteront et feront une liste idéale de spécifications relatives au genre d'équipement qu'il désirent utiliser pour mesurer la température, l'humidité relative et la teneur en humidité; ils utiliseront la liste pour évaluer les types d'équipement et les méthodes d'expérimentation.

- Les participants liront une étude de cas sur quelques coopératives qui doivent acheter des instruments de mesure de l'humidité; les instruments existants ainsi que des brochures d'information seront montrés aux participants qui analyseront leurs besoins particuliers et recommanderont l'équipement qui convient le mieux dans chaque cas.

#### 10.8 Dommmages causés par les insectes et les rongeurs

Objectif: Permettre aux participants d'identifier l'étendue des dommages que peuvent causer les insectes et les rongeurs et d'inspecter les lieux de stockage de façon à connaître le niveau de l'infestation.

Méthodes d'enseignement possibles

- Au cours d'une leçon, les participants apprendront: a) quelles quantités de produits ont été perdues pendant le stockage à cause des insectes, des champignons et des rongeurs, b) la relation entre la température et l'humidité et le taux de procréation des insectes, c) les conditions optimales qui permettent aux insectes de maximiser leur reproduction.

- On donnera aux participants des exemples de la quantité probable d'insectes qui se trouvent dans les récoltes au début de la période de stockage, et ils calculeront leur nombre possible trois mois plus tard si on ne prend aucune mesure.



- Les participants identifieront les raisons de la nécessité d'inspecter les dépôts pour voir s'ils ne sont pas infestés par les insectes et ils feront une liste des mesures possibles et spécifiques à prendre après les inspections.

- On fera connaître aux participants les techniques à appliquer pour inspecter les céréales dans les dépôts, tenant compte: a) des difficultés de découvrir les petits insectes qui naturellement se cachent, b) de la nécessité de prélever au hasard des échantillons d'une certaine taille pour procéder au contrôle, c) de l'utilisation de lances et de tamis pour les grains, d) de la nécessité de compter les insectes dans le grain et de calculer le niveau des dommages et e) de l'enregistrement des résultats de l'inspection.

- Les participants étudieront quelques données de base sur le rat commun et, pour illustrer le danger éventuel, les participants feront quelques calculs de leur multiplication, de leur consommation et du montant des ravages qu'ils peuvent causer au cours d'une période donnée.

#### 10.9 Contrôle du fléau

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les diverses manières de prévenir ou de réduire les dommages causés par les insectes et les rongeurs, et de décider de la méthode la plus appropriée à appliquer.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants suggéreront la façon de minimiser les risques du stockage dans l'entrepôt, de récoltes déjà attaquées par les parasites végétaux et animaux.

- Les participants feront une liste des points les plus importants à considérer, du point de vue du contrôle des parasites, au moment de la construction d'un nouveau dépôt ou des améliorations apportées à un bâtiment existant.

- Les participants identifieront des moyens de contrôler les dommages causés par les insectes

qui ont déjà pénétré dans le dépôt, et même envahi les produits.  
Ils feront la liste des points à considérer quand on choisit un insecticide.

- On fera connaître aux participants des insecticides de genres différents; ils compareront les formules, les méthodes pour tuer les insectes et les méthodes d'application et détermineront celles qu'ils appliqueront, comment et quand ils le feront.

- On présentera aux participants des redonticides de deux types fondamentaux; ils compareront leurs caractéristiques et l'efficacité des poisons utilisés.

- On fera connaître aux participants les règles et règlements à observer pour manipuler, appliquer et stocker sans risques les insecticides et les raticides.

#### 10.10 **Produits périssables**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier le rôle du stockage dans la commercialisation des produits périssables, et d'évaluer les différentes manières de minimiser la dévalorisation des produits périssables après la récolte.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants feront une liste des produits périssables cultivés par les agriculteurs et montreront dans quelle mesure le facteur temps diminue la qualité et la valeur (prix) de chaque produit.

- Les participants identifieront diverses méthodes communément utilisées pour augmenter la durée de vie, ou réduire le temps de stockage, de produits périssables.

#### 10.11 **Réfrigération**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier des situations où la réfrigération est ou n'est pas un investissement valable et de gérer les installations nécessaires avec efficacité.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront un ensemble de petites études de cas décrivant le choix devant lequel se trouvent certains gérants de coopératives: vendre les produits périssables au moment de la récolte ou les garder au froid pendant quelque temps. Les participants calculeront les coûts et les bénéfices dans chaque cas.

- Les participants dresseront une liste des points à considérer avant de décider s'ils doivent construire ou non des installations de réfrigération et on leur fera connaître les coûts habituels de construction de telles installations.

- Les participants prépareront un tableau montrant les températures de stockage qui conviennent le mieux et la durée limite de stockage pour différentes sortes de produits.

#### 10.12 Quand faut-il vendre?

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer ce qu'ils ont appris pour améliorer leur capacité de prendre des décisions sur la gestion du stockage.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants prendront part à un "jeu d'entreprise", qui simulera, sous une forme très réduite, deux ans de gestion d'un dépôt de coopérative. Les participants seront divisés en groupes représentant des équipes de gestionnaires de différentes coopératives, qui devront prendre des décisions, mois par mois, basées sur des informations fournies par le formateur et relatives au prix des récoltes, au coût de la main-d'oeuvre, au traitement des cultures, et à divers événements. Chaque décision aura des conséquences économiques et l'entreprise qui obtiendra le plus grand excédent sera gagnante.

section

**11**

**commercialisation des  
produits agricoles**

## Commercialisation des produits agricoles

But: Permettre aux participants de commercialiser les produits d'une coopérative agricole d'une manière rentable qui satisfasse à la fois les membres et les consommateurs.

### 11.1 Qu'est-ce que la commercialisation?

Objectif: Permettre aux participants de décrire le rôle essentiel de la commercialisation dans l'économie et d'identifier le besoin d'une gestion efficace de la commercialisation de façon à satisfaire à la fois le producteur et le consommateur.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants écouteront une discussion enregistrée entre un agriculteur et un consommateur, tous deux contrariés parce qu'ils croient que les "intermédiaires" font monter les prix au consommateur et maintiennent à un niveau bas les prix payés au producteur. La discussion montrera la nécessité et le coût du rôle joué par la commercialisation.

- Les participants prépareront une description d'un système idéal de commercialisation du point de vue d'un producteur et un autre du point de vue d'un consommateur; ils compareront les deux descriptions et identifieront les fonctions de la commercialisation considérée comme un pont entre les deux systèmes.

### 11.2 Le marketing-mix

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les divers facteurs du marketing-mix et d'analyser les situations de marketing en termes de présence ou d'absence de chaque facteur.

Méthodes d'enseignement possibles

- Quelques brèves études de cas illustreront des situations dans lesquelles le produit de base était conforme à la demande du marché mais où l'absence ou l'inefficacité de certaines

fonctions de la commercialisation ont empêché l'entreprise de le vendre avantageusement.

- Les participants donneront des exemples provenant de leur expérience personnelle de produits qui sont commercialisés de différentes manières du point de vue de l'emballage, des circuits de distribution, du temps, du prix, de la promotion, etc. Les participants étudieront toutes les fonctions du marketing telles qu'elles ont été identifiées précédemment pour un produit particulier et essaieront d'assigner un prix à chaque fonction. Ils discuteront ensuite de la manière dont l'importance et les coûts des différentes fonctions peuvent varier selon le produit et les circonstances; à partir de là, les participants développeront le concept de "marketing-mix".

### 11.3 Recherches relatives à la commercialisation

Objectif: Permettre aux participants de décider quelles informations sur le marché leur sont nécessaires et comment les obtenir efficacement et économiquement.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants feront la distinction entre "consommateurs" et "clients", examineront leurs rôles dans la chaîne de commercialisation et détermineront ce qu'un producteur doit savoir sur les clients pour réussir à leur vendre des produits ou à vendre des produits par leur intermédiaire.

- On présentera aux participants des méthodes appropriées pour obtenir des informations sur le marketing. Ils analyseront une étude de cas sur les besoins d'informations et établiront une liste signalant les recherches à faire, ceux qui les feront et ce que cela coûtera.

### 11.4 Le conditionnement

Objectif: Permettre aux participants de choisir des méthodes adéquates de conditionnement pour les produits agricoles.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants compareront les fonctions de divers types d'emballage du point de vue de leur aptitude à protéger les marchandises, à fournir des informations et à promouvoir les ventes.

Les participants suggéreront d'autres méthodes de conditionnement pour des produits courants et identifieront le type de consommateur et de débouché auquel chaque méthode est adaptée.

#### 11.5 **Le produit**

Objectif: Permettre aux participants de déterminer des moyens pour développer les produits d'une entreprise coopérative pour répondre aux conditions changeantes du marché.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront trois cas de problèmes de commercialisation où les membres du comité plaident en faveur de différentes solutions telles que le changement, l'amélioration ou le traitement des produits; les participants discuteront et analyseront les différentes possibilités.

- Au cours d'un exercice de brainstorming les participants suggéreront ce qu'ils feraient actuellement s'ils savaient, sans aucun doute, que la demande des produits de leurs membres disparaîtra dans 10 ans.

#### 11.6 **Débouchés**

Objectif: Permettre aux participants de sélectionner des circuits de distribution appropriés pour les produits de leurs membres.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants prépareront un organigramme illustrant tous les circuits de distribution possibles d'un produit agricole local typique, allant du producteur au consommateur.

- Les participants passeront en revue les fonctions de tous les débouchés ou de tous les "intermédiaires" qui font que le produit passe de l'exploitation agricole au consommateur et identifieront les raisons qui font que certains circuits de distribution sont plus longs et plus compliqués.

- Les participants identifieront les caractéristiques que doit présenter un débouché pour que les producteurs et les consommateurs bénéficient d'un bon service.

- Les participants écouteront un dialogue enregistré entre un gérant de coopérative et le gérant d'une firme de distribution de fruits qui désire être le seul distributeur des fruits produits par la coopérative; les participants analyseront l'offre et détermineront ce que le gérant de la coopérative doit faire. Puis, les participants analyseront leur propre situation vis-à-vis de leurs membres; sont-ils leurs "seuls distributeurs" et quels sont les avantages et les inconvénients que cela comporte?

#### 11.7 Distribution physique

Objectif: Permettre aux participants de sélectionner des méthodes de transport appropriées, et d'identifier et de quantifier les coûts et l'utilité du stockage.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront les principaux facteurs que l'on doit considérer quand on veut prendre des décisions relatives au transport et au stockage et ils calculeront les coûts et l'utilité réelle du stockage et du transport dans cinq études de cas différentes.

(Voir aussi les sujets "Gestion du transport" section 9 et "Gestion du stockage", section 10).

#### 11.8 Communication de marketing

Objectif: Permettre aux participants d'identifier le rôle de la communication dans la commercialisation



et d'imaginer un mix de promotion qui convienne aux produits de leur entreprise.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront autant de formes différentes de communication ou de promotion que possible, susceptibles d'amener un consommateur à acheter un certain produit.
- Les participants analyseront des modèles d'annonces de façon à identifier leurs objectifs et la manière d'attirer, d'informer et de motiver des lecteur/auditeurs.
- Les participants décriront le "mix de communication" en usage dans leurs entreprises et identifieront des moyens possibles d'améliorer la promotion de leurs produits, même dans des cas où la commercialisation paraît échapper au contrôle de la coopérative.

#### 11.9 Vente des produits

Objectif: Permettre aux participants d'identifier le rôle du vendeur et de vendre efficacement les produits de leur entreprise.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront les faiblesses des médias habituellement utilisés pour la promotion des produits agricoles en les comparant au travail d'un vendeur d'une coopérative.

Les participants estimeront et compareront les coûts de vente en passant des annonces dans les journaux et avec des représentants.

- Les participants écouteront un dialogue enregistré entre un vendeur de coopérative et son client et identifieront les fautes commises par le vendeur.

- Les participants s'exerceront à répondre aux objections courantes d'un client présentées dans un enregistrement de négociations typiques.

### 11.10 Les prix

Objectif: Permettre aux participants de calculer les prix des produits de leur entreprise à la lumière des coûts de production, de la demande et d'un comportement compétitif.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir d'un exposé suivi d'une discussion et d'exercices de calcul, les participants examineront la relation qui existe entre des coûts fixes et variables, les prix de vente à l'unité, les ventes et l'excédent.

- Les participants feront un exercice pour analyser les résultats commerciaux d'une certaine entreprise, calculant le seuil de rentabilité (en dessinant un graphique) et les effets de certaines variables comme les prix de vente et le volume des ventes.

- Les participants joueront un jeu consistant à fixer les prix d'une entreprise coopérative, qui montrera comment les décisions relatives aux prix ont une interaction et quels en sont les effets sur les producteurs et la demande.

### 11.11 Elaboration d'un mix de marketing

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer à une véritable situation de marketing le contenu des thèmes précédents.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants recevront une liste de données provenant de recherches relatives à l'étude de cas utilisée au paragraphe 11.3 et ils concevront alors un marketing mix à partir de cette information en incluant: le conditionnement, la vente au détail, les prix de vente, des indications sur les coûts, les coûts d'achat, les circuits de distribution, le transport, la promotion, les volumes de vente et d'excédent attendus et une prévision des résultats pour la première année.

section

**12**

**commercialisation des  
produits d'exportation**

## Commercialisation des produits d'exportation

But: Permettre aux participants de commercialiser efficacement, les produits de leurs coopératives sur des marchés étrangers de manière à augmenter la production et le revenu des membres.

### 12.1 Développement du produit

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer le comportement des distributeurs, transformateurs et consommateurs de produits au moment de l'achat et d'adapter leurs produits aux marchés extérieurs.

Méthodes d'enseignement possibles

- Des études de cas simples illustreront les différents facteurs qui motivent les acheteurs. Les participants développeront un modèle de comportement de l'acheteur et identifieront les facteurs essentiels, externes et internes qu'il comprend.

- On apprendra à un groupe de participants à jouer un jeu de rôles simulant une réunion du groupe de gestion d'une entreprise manufacturière qui discute d'achats de matières premières. Les participants analyseront le processus de la prise de décision et les raisons qui font que l'on achète.

- Les participants identifieront les raisons pour lesquelles il peut ne pas leur être possible de vendre leurs produits sur des marchés étrangers sans adapter le produit, ainsi que les méthodes de commercialisation et ils feront une liste de toutes les formes de commercialisation possibles pour les produits de leurs coopératives.

- On fera connaître aux participants l'importance du conditionnement et on discutera les implications de la "règle des six P": présentation, préservation, promotion, proportion, protection et portabilité.

- Les participants étudieront une "Liste de contrôle relative à l'adaptation des produits" qui comprendra un certain nombre de points dont on doit tenir compte pour développer un produit. On donnera quelques exemples dont on discutera pour démontrer une approche systématique de l'amélioration du produit du point de vue de la qualité, de la spécification, du calibrage, de la couleur, du goût, de la variété, de la taille, du conditionnement et/ou du traitement ultérieur.

- Les participants sélectionneront un ou plusieurs produits de leur entreprise et, en groupes, discuteront et feront des propositions sur la manière d'améliorer le produit en appliquant l'approche systématique qu'on leur a apprise.

## 12.2 Circuits de commercialisation

Objectif: Permettre aux participants d'identifier et de décrire les principaux circuits de commercialisation que l'on peut utiliser pour les produits des coopératives et de choisir ceux qui se prêtent le mieux à la commercialisation sur les marchés étrangers.

Méthodes d'enseignement possibles

-On fera connaître aux participants les divers intermédiaires de la commercialisation sur les marchés domestique et étranger; ils compareront leurs avantages et leurs inconvénients.

- Les participants prépareront des diagrammes montrant les circuits par lesquels les produits de leurs entreprises passent avant d'arriver au consommateur.

- Au moyen de discussions, les participants identifieront les facteurs dont il faut tenir compte quand on choisit des circuits de distribution pour exporter des produits.

- Les participants analyseront une étude de cas détaillée sur trois différents circuits au moyen desquels une coopérative peut commercialiser un certain produit. Ils compareront le coût et l'efficacité de chacun d'eux et choisiront le plus approprié.

### 12.3 **Vente**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier et de réaliser des tâches de représentants de commerce et de choisir des représentants qui conviennent.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- On jouera deux jeux de rôles devant la classe: l'un montrant un représentant mal préparé, l'autre un représentant très bien préparé à la rencontre avec un client. Les participants établiront ensuite, en groupes, une liste signalant les caractéristiques d'une vente réussie et identifieront les qualités que l'on attend d'un vendeur.

- Un ensemble de petites études de cas illustrera les différents moyens de vendre des marchandises sur des marchés étrangers (directement, à travers des représentants, etc.); les participants discuteront et identifieront les avantages et les inconvénients de chaque méthode.

- Les participants analyseront un cas décrivant les efforts d'une coopérative pour trouver un commissionnaire pour ses produits, compareront les qualifications de quatre candidats et choisiront le meilleur.

- Les participants examineront un modèle de lettre écrite pour vendre un produit, identifieront ses défauts et feront une liste des points à considérer quand on rédige des lettres de ce genre.

- Les participants rédigeront un certain nombre de formules aptes à être utilisées dans des lettres d'affaires.

- Chacun des participants rédigera une lettre pour vendre un certain produit; on leur remettra ensuite une liste des points dont on doit tenir compte pour bien écrire une telle lettre et on leur demandera de revoir leurs lettres à la lumière de cette liste avant de les présenter à l'ensemble du groupe et de recueillir leurs commentaires.

#### 12.4 Les ventes: termes et conditions

Objectif: Permettre aux participants de préparer des prix et des contrats de vente en utilisant les termes qu'il faut concernant la livraison et le paiement afin de ne pas s'exposer à des différends sur le plan commercial.

Méthodes d'enseignement possibles

- On utilisera quelques cas et exercices pour réviser les connaissances des participants sur le calcul des seuils de rentabilité et des prix de vente.

Les participants écouteront un dialogue enregistré entre un vendeur et un acheteur qui résumera leurs négociations et les accords conclus; les participants, en groupes, établiront un contrat de vente en conséquence. Après la présentation et la critique des contrats rédigés, les participants identifieront les points importants à inclure dans un contrat de vente et en feront la liste.

- Un graphique servira à identifier et à expliquer les "points critiques" et les risques que courent le vendeur et l'acheteur pendant le processus de livraison.

- On présentera aux participants les principaux INCOTERMS (1) et ils détermineront la distribution entre vendeur et acheteur de la responsabilité des frais de transport et des dommages attribuables au transport dans les conditions f.a.b. (franco à bord) et c.a.f. (coût, assurance, fret).

- Les participants, en groupes, analyseront une série de petites études de cas de façon à estimer les implications de différents INCOTERMS.

- Les participants, à travers une discussion, identifieront les difficultés particulières ayant trait aux conditions de paiement pour les ventes à l'exportation et on leur fera connaître

(1) Les INCOTERMS sont des normes de la Chambre internationale de Commerce concernant les droits et responsabilités des exportateurs et importateurs en matière de paiement et de livraison de marchandises sur le marché international.

tre les principales étapes d'une "transaction accompagnée de documents établissant un crédit" (lettre de crédit).

- Un "jeu" illustrera une transaction de cette sorte; on choisira des participants pour jouer les rôles de l'exportateur, de l'importateur, de leurs banquiers et expéditeurs et ils représenteront les différentes étapes du processus de paiement. Des copies (préparées à l'avance) des documents nécessaires seront distribuées aux participants et on leur donnera toutes les explications qu'ils voudront pendant et après le jeu.

- Les participants étudieront des modèles de lettres demandant des informations. Ils détermineront celles dont on peut encore avoir besoin avant de préparer les cotes en réponse aux questions posées.

- Les participants étudieront quelques exemple de cotes et décideront quelles sont celles qui fournissent à l'acheteur éventuel toutes les informations dont il a besoin pour passer une commande. Ils s'exerceront à écrire des cotations qu'on discutera et qu'on critiquera. On établira enfin une liste qui aidera à préparer les cotes.

- Les participants analyseront une série de petites études de cas illustrant des différends dans des affaires d'exportation; ils détermineront les problèmes et leurs causes probables, discuteront des conséquences et suggéreront des solutions éventuelles.

## 12.5 **Expédition**

Objectif: Permettre aux participants d'utiliser des installations de fret de façon efficace.

Méthodes d'enseignement possibles

- On apprendra aux participants à procéder efficacement pour organiser les expéditions de marchandises par air et par mer et la terminologie utilisée dans les "connaissements", les "lettres de transport" et autres documents.



- A partir de petites études de cas les participants s'exerceront à calculer les coûts du fret aérien et maritime.

- Les participants reverront les étapes du transport de l'exportateur à l'importateur et identifieront les "points critiques" dans le cas de différents INCOTERMS ou la propriété et la responsabilité de l'assurance passe de l'exportateur à l'importateur.

- On exposera aux participants les principes et la terminologie de base relative aux assurances maritimes, aux divers genres de risques et de couvertures, aux clauses ordinaires, aux procédures à suivre pour obtenir une assurance et revendiquer son dû.

- Une étude de cas et un enregistrement d'un dialogue entre un gérant de coopérative et un expéditeur serviront à illustrer les services offerts par l'expéditeur; les participants discuteront des critères à utiliser quand on choisit un expéditeur.

## 12.6 Commerce international et gouvernements

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer le fonctionnement des réglementations commerciales et de tout ce qui a trait aux tarifs douaniers, droits de douane, etc.

Méthodes d'enseignement possibles

- On présentera aux participants la structure de promotion des exportations de leur pays ainsi que les activités et services offerts par tout "centre de promotion commerciale" ou organisme du même genre. (Une visite ou un exposé à ce sujet seraient utiles).

- On exposera aux participants le concept de "barrières commerciales"; ils identifieront toutes barrières dressées par leur pays et celles qui sont en usage à l'étranger et qui affectent leurs exportations. Des exposés leur permettront d'évaluer la raison d'être de différentes barrières tarifaires et non tarifaires.

Plusieurs exemples et une étude de cas montreront comment on calcule les droits et les taxes.

### 12.7 **Foires**

Objectif: Permettre aux participants de décider si leurs coopératives doivent avoir recours à des foires pour promouvoir leurs exportations et, dans ce cas, de choisir la foire appropriée et y participer efficacement.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants détermineront les questions principales à poser pour évaluer l'intérêt de participer à une foire commerciale étrangère.

- Une étude de cas décrivant l'expérience d'un gérant de coopérative pendant une foire commerciale servira à identifier des problèmes courants et l'importance du soin mis à planifier; ils classeront les problèmes et dresseront une liste de contrôle pour les préparations.

### 12.8 **Recherche et planification relatives à la commercialisation**

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer les différentes sortes de recherches à faire au bureau et sur le terrain pour se procurer les informations sur les marchés d'exportation dont on a besoin, et de préparer un plan détaillé de commercialisation des exportations.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants se rappelleront tous les facteurs du marketing mix et en feront la liste; sous chaque article ils indiqueront toutes les informations qu'ils considèrent nécessaires pour une commercialisation réussie sur les marchés étrangers, ce qui leur permettra d'apprécier l'intérêt et la nécessité de la recherche en commercialisation.

- Une série de petites études de cas servira à illustrer l'importance qu'il y a à réunir des données sur le marché; ils identifieront le genre d'information dont on a besoin dans

chaque cas et suggéreront la manière de l'obtenir.

- Les participants montreront ce qu'ils ont appris aux cours précédents en décrivant en détail l'approche et la planification d'un projet de commercialisation à l'étranger, les objectifs et les activités propres à chaque phase.

section

**13**

gestion de  
l'approvisionnement

## Gestion de l'approvisionnement

But: Permettre aux participants de gérer efficacement les fonctions relatives aux intrants agricoles d'une coopérative.

### 13.1 Les fonctions d'un service coopératif d'intrants agricoles

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les besoins primordiaux d'un agriculteur en intrants agricoles, de définir le rôle et de décrire les fonctions d'un service coopératif d'intrants agricoles et d'évaluer les coûts et les avantages de ces fonctions.

Méthodes d'enseignement possibles

- Un certain nombre de brèves études de cas illustrera les besoins des agriculteurs et le rôle particulier que peut jouer une coopérative en fournissant des intrants agricoles.
- Les participants décriront un service idéal d'intrants agricoles a) du point de vue de l'agriculteur et b) du point de vue du fournisseur.  
Ils identifieront la tâche d'un gérant de coopérative consistant à équilibrer les besoins des membres regardant le service et la nécessité d'économiser.
- Un dialogue enregistré entre un réviseur et un gérant de coopérative sera utilisé pour démontrer les coûts et les avantages d'un stock.
- Les participants feront une liste des étapes par lesquelles doit passer un produit courant (par exemple un engrais) avant d'arriver à l'exploitation agricole et essaieront d'évaluer le coût de chaque étape; les "coûts de commercialisation" seront comparés aux coûts de production.

### 13.2 Choix du produit

Objectif: Permettre aux participants de rassembler le meilleur choix possible de produits à stocker de façon à satisfaire les besoins des membres au plus faible coût.

### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, en groupes, feront une liste de toutes les sources possibles d'information que l'on peut utiliser pour trouver de quels intrants agricoles les membres ont besoin; on discutera des avantages et des inconvénients de chaque source.
- Les participants, en groupes, élaboreront un plan d'enquête sur les besoins des membres en matière d'intrants agricoles.
- A partir d'une étude de cas et d'un "catalogue" des intrants agricoles nécessaires aux membres, les participants choisiront des articles que la coopérative devra stocker.

### 13.3 Choix du fournisseur

Objectif: Permettre aux participants de choisir le meilleur fournisseur possible pour chaque produit dont les membres ont besoin et de bien négocier avec les fournisseurs.

### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants choisiront objectivement le meilleur fournisseur dans une étude de cas qui donne les renseignements nécessaires sur le prix, la livraison, la fiabilité, la qualité, etc.
- Les participants, au moyen d'un exercice, évalueront les circonstances qui risquent d'influencer une décision de ce genre dans la vie réelle, comme les pressions politiques, les cadeaux, les relations des membres.
- Les participants, par des jeux de rôles, s'exerceront à négocier efficacement avec des fournisseurs d'intrants agricoles.

### 13.4 Commandes d'intrants agricoles

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les coûts et utilités d'un stock et de bien calculer les quantités à commander.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants écouteront un dialogue enregistré entre deux gérants qui ont des idées différentes sur le stock; les participants prendront note de leurs arguments respectifs en faveur d'une grande et d'une faible quantité de stock.
- Des exemples de situations courantes dans leurs pays serviront à montrer les coûts et utilités du stock et l'importance des points à considérer avant de décider des quantités à acheter.
- On expliquera aux participants au moyen d'exemples et d'exercices de calcul ce qu'il en coûte de passer des commandes et de stocker des produits.
- A partir des informations de base fournies, les participants s'exerceront à calculer les quantités de différents produits qu'il convient de commander, d'un point de vue économique.

#### 13.5 Commande et réception des marchandises

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer et d'appliquer des systèmes adéquats pour commander, recevoir et autoriser le paiement des marchandises.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront le but et les objectifs des systèmes utilisés pour les commandes.
- Les participants concevront un système simple mais efficace de commandes convenant à une coopérative particulière présentée dans une étude de cas.
- Un exemple simple illustrera le problème que pose l'inspection des marchandises livrées; on expliquera aux participants les techniques consistant à contrôler en prélevant des échantillons de certains produits et ils détermineront ceux qui peuvent être acceptés sans inspection, ceux qui doivent être inspectés à 100% et ceux qui doivent être soumis à un échantillonnage.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants écouteront un dialogue enregistré entre deux gérants qui ont des idées différentes sur le stock; les participants prendront note de leurs arguments respectifs en faveur d'une grande et d'une faible quantité de stock.
- Des exemples de situations courantes dans leurs pays serviront à montrer les coûts et utilités du stock et l'importance des points à considérer avant de décider des quantités à acheter.
- On expliquera aux participants au moyen d'exemples et d'exercices de calcul ce qu'il en coûte de passer des commandes et de stocker des produits.
- A partir des informations de base fournies, les participants s'exerceront à calculer les quantités de différents produits qu'il convient de commander, d'un point de vue économique.

#### 13.5 Commande et réception des marchandises

objectif: Permettre aux participants d'élaborer et d'appliquer des systèmes adéquats pour commander, recevoir et autoriser le paiement des marchandises.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront le but et les objectifs des systèmes utilisés pour les commandes.
- Les participants concevront un système simple mais efficace de commandes convenant à une coopérative particulière présentée dans une étude de cas.
- Un exemple simple illustrera le problème que pose l'inspection des marchandises livrées; on expliquera aux participants les techniques consistant à contrôler en prélevant des échantillons de certains produits et ils détermineront ceux qui peuvent être acceptés sans inspection, ceux qui doivent être inspectés à 100% et ceux qui doivent être soumis à un échantillonnage.



- Les participants écouteront un dialogue enregistré qui illustre les problèmes de malhonnêteté et de fraude dans un service coopératif d'intrants agricoles; ils se référeront au système de commande qu'ils ont eux-mêmes élaboré et discuteront des modifications à apporter si le système ne suffit pas à venir à bout des problèmes révélés dans le dialogue.

### **13.6 Conception du magasin et stockage**

Objectif: Permettre aux participants de prendre des dispositions pour stocker de manière appropriée les intrants agricoles.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront les besoins de stockage d'une coopérative, présentés dans une étude de cas, et calculeront l'espace nécessaire au stockage de chaque type de marchandise.

- Les participants prépareront un plan montrant comment on peut disposer un même genre de marchandises dans un entrepôt d'une certaine dimension et feront une liste des installations et équipements nécessaires dans un entrepôt.

### **13.7 Contrôle du stock et inventaire**

objectif: Permettre aux participants d'élaborer et d'appliquer des systèmes adéquats de contrôle et de comptabilité des stock.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants évalueront un certain nombre d'énoncés concernant les fiches et au cours d'une discussion ultérieure se mettront d'accord sur l'intérêt, la conception et l'utilisation d'un système efficace de fiches de stock.

- Les participants examineront un cas de contrôle de stock dont l'enregistrement sur un fichier est déficient, identifieront les erreurs et les occasions de commettre des erreurs dans le fichier et recommanderont une manière d'améliorer le système.

- En écoutant sur bande magnétique des commis à l'enregistrement des stocks, les participants identifieront les problèmes typiques et prépareront une liste des règles à observer en enregistrant les stocks.

### 13.8 Fixation des prix et sorties des stocks

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer leurs stocks d'intrants agricoles, de fixer des prix de vente et d'utiliser des systèmes efficaces pour les sorties des marchandises stockées.

Méthodes d'enseignement possibles

- On fera connaître aux participants, à l'aide d'exemples simples, les méthodes "Dernier entré, premier sorti" (LIFO) et "Premier entré, premier sorti" (FIFO) d'évaluation des stocks.
- Au moyen d'un exposé suivi d'une discussion et d'exercices de calcul, on présentera aux participants différentes manières de calculer les prix et les techniques appliquées pour fixer les prix de vente des intrants agricoles.
- Les participants décriront les erreurs fréquentes dans le processus de sorties des marchandises qui ont comme résultat le non-paiement des produits livrés; ils suggéreront ce qu'il faut au moins faire pour prévenir de telles erreurs et rédigeront un formulaire qui permettra à coup sûr de les éviter.

### 13.9 Promotion des intrants agricoles

Objectif: Permettre aux participants de sélectionner et d'appliquer les méthodes les plus appropriées pour promouvoir les ventes d'intrants agricoles.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir d'entrevues enregistrées avec des agriculteurs, les participants identifieront les raisons les plus courantes qui font que les membres n'achètent pas les intrants agricoles à leurs coopératives.

- Les participants feront une liste du plus grand nombre possible de moyens de communiquer avec les membres; ils évalueront ensuite chaque méthode du point de vue de son impact, de sa rapidité, de son champ d'application et de son coût.

- On décrira aux participants quelques tâches différentes concernant la fourniture d'intrants et ils élaboreront à partir de là un plan de promotion qui comprendra une analyse des problèmes actuels, établissant des objectifs pour la promotion, le choix des méthodes/médias et l'évaluation.

section

**14**

**systemes d'épargne et de  
crédit en milieu rural**

## **Systèmes d'épargne et de crédit en milieu rural**

But: Permettre aux participants de développer et de gérer un système efficace d'épargne et de crédit pour les membres.

### **14.1 Le rôle de l'épargne et du crédit en milieu rural**

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer et de justifier l'utilisation d'un système d'épargne et de crédit pour améliorer la productivité agricole et le niveau de vie de l'agriculteur, ainsi que le rôle des coopératives dans ce contexte.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants décriront un ménage d'agriculteurs moyens, ses attitudes et ses habitudes, ses sources de revenu, sa situation économique ainsi que les moyens d'épargne et les formes de crédit dont il peut disposer.

- Les participants examineront des études de cas impliquant de petites, moyennes et grandes exploitations agricoles (y compris leurs plans d'exploitation), et ils détermineront l'effet probable d'une augmentation des investissements sur le potentiel agricole et gestionnaire de l'exploitation.

- Les participants identifieront les différentes manières pour les coopératives d'utiliser les systèmes de crédit et discuteront des avantages et des inconvénients de chacun d'eux.

### **14.2 Inventaire des services de crédit officiels et non officiels**

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer les sources de crédit existantes et d'expliquer pourquoi de petits agriculteurs peuvent préférer des sources de crédit non officielles à celles qui sont institutionnalisées.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants liront de brèves descrip-

tions de trois banques, identifieront ce qui les caractérise et décideront de celle qu'ils pourraient recommander comme convenant le mieux à un certain nombre d'agriculteurs qui désirent faire un emprunt.

- Les participants examineront le volume de crédit actuellement fourni par le secteur dit non officiel, comme les bailleurs de fonds et les commerçants, et identifieront, en discutant en groupes, les raisons pour lesquelles les agriculteurs préfèrent avoir recours à ce secteur plutôt qu'aux sources institutionnelles de crédit telles que les coopératives et les banques.

#### 14.3 Identification des principaux facteurs des systèmes de crédit

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les principaux facteurs qu'impliquent l'élaboration et les opérations de systèmes de crédit coopératifs.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants compareront des méthodes non officielles d'épargne avec l'utilisation d'un compte d'épargne dans une banque et évalueront chaque méthode en fonction de la sécurité, de l'augmentation de la valeur, de la facilité des opérations, du statut, etc. Ensuite, au cours d'une discussion, ils diront comment on peut réduire les inconvénients de systèmes officiels de crédit.

- Les participants décriront un système coopératif idéal d'épargne a) du point de vue de l'épargnant et b) du point de vue de la coopérative.

- Les participants identifieront les faiblesses de systèmes d'épargne qu'ils connaissent et identifieront d'autres facteurs susceptibles d'empêcher les agriculteurs de les utiliser.

- Les participants démontreront l'importance de la simplicité des procédures d'épargne en ébauchant un simple livret, une page d'un livre où on colle des vignettes de paiement des épargnants et la page d'un grand livre d'épargne.

- Les participants identifieront les coûts et utilités pour une coopérative qui a un système d'épargne.

#### 14.4 Identification des principaux facteurs d'un système de crédit

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les facteurs qu'il faut considérer quand on élabore un système de crédit et d'en déterminer les objectifs.

Méthodes d'enseignement possibles

- On présentera aux participants trois types de systèmes de crédit, allant de prêts individuels à la mesure des emprunteurs aux crédits de masse basés sur un montant forfaitaire par unité d'exploitation agricole, et ils identifieront les objectifs, le groupe cible et le fonctionnement des systèmes de crédit dans les deux cas.

- Les participants prépareront une liste des décisions à prendre pour assurer le fonctionnement d'un système de crédit et mentionneront tous les facteurs qui influencent ces décisions.

- Les participants compareront les performances de deux systèmes de prêts décrits dans une étude de cas, et les évalueront en fonction de leurs résultats financiers et sociaux.

#### 14.5 Evaluation des besoins de systèmes d'épargne et de crédit

objectif: Permettre aux participants de réaliser une enquête pour identifier les besoins de systèmes d'épargne et de crédit dans une certaine région.

Méthodes d'enseignement possibles

- En partant de l'exemple du ménage décrit au paragraphe 14.1, les participants identifieront les caractéristiques particulières des services d'épargne et de crédit susceptibles de convenir le mieux aux membres de leurs coopératives.

- Les participants, en groupes, prépareront une brève description des principales raisons de la demande de services d'épargne et de crédit de la part des agriculteurs locaux.
- Les participants, à travers une discussion en groupe, détermineront la quantité d'informations dont ils ont besoin avant de planifier un système d'épargne et de crédit et suggéreront les moyens d'obtenir ces informations.
- Les participants prépareront un questionnaire qui sera utilisable pour une enquête dans la fonction qu'ils occupent et qui leur permettra d'obtenir les informations nécessaires.

#### 14.6 **Elaboration d'un système d'épargne et de crédit**

objectif: Permettre aux participants d'élaborer un système d'épargne et de crédit adapté aux besoins des membres de leurs coopératives.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, au cours d'un exercice fait en groupe, analyseront une étude de cas comprenant des informations et le questionnaire établi au paragraphe 14.5 pour une coopérative donnée. Ils trouveront les réponses à une série de questions d'importance vitale pour la faisabilité d'un nouveau système d'épargne et de crédit et ils développeront des méthodes d'opération adaptées à la situation décrite dans l'étude de cas.

#### 14.7 **Evaluation des projets de prêt**

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer les demandes de crédit des membres, tenant compte des effets économiques et sociaux de l'utilisation du crédit.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, au moyen d'études de cas, examineront et analyseront quatre demandes de prêt; ils joueront ensuite les rôles d'agriculteurs et de gérants de coopératives qui négocient les prêts.



#### 14.8 Intérêts et garanties

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer aux membres les notions d'intérêts et de garanties et de les justifier, et de déterminer quelle forme de garantie est la mieux adaptée aux circonstances.

Méthodes d'enseignement possibles

- Le cas échéant, les participants feront un exercice des calculs d'intérêts.
- Les participants feront une liste de toutes les raisons possibles de percevoir des intérêts sur l'argent prêté.
- Les participants essaieront d'estimer ce que des prêts typiques à des membres coûtent en tout à la coopérative, y compris les intérêts, les réserves pour des dettes non remboursées et les coûts administratifs et ils discuteront les problèmes impliqués par la réduction de ces coûts et/ou par l'augmentation des intérêts.
- Les participants joueront le rôle de personnel coopératif essayant d'expliquer la nécessité de demander des intérêts à de simples agriculteurs.
- Les participants identifieront autant de formes que possible de garanties des prêts convenant à de petits agriculteurs; ils discuteront des avantages et des inconvénients de chacune d'elles du point de vue de la banque.
- Les participants proposeront des garanties appropriées pour certains prêts et emprunteurs, présentées dans une étude de cas, et ils suggéreront comment ces garanties peuvent être utilisées par le prêteur si l'emprunteur tarde à payer ou ne rembourse pas le prêt.
- Les participants joueront les rôles d'agents de la coopération essayant d'expliquer le sens et la nécessité de garanties à un simple agriculteur.
- Les participants, au moyen de jeux de rôles, étudieront la nature des pressions que l'on peut exercer pour obtenir les remboursements.

#### 14.9 Crédits en nature

objectif: Permettre aux participants de trouver des moyens de consentir et de rembourser le crédit en nature plutôt qu'en espèces.

Méthodes d'enseignement possibles

- Des exemples courts illustreront les problèmes qui peuvent se poser quand le crédit est accordé et doit être remboursé en espèces. Les participants identifieront les apports nécessaires pour des projets typiques à court, moyen et long terme et choisiront ceux qui se prêtent à un crédit en nature; ils discuteront les dispositions à prendre pour assurer la coordination avec d'autres institutions.

- Les participants décriront les moyens qu'ont les emprunteurs d'échapper aux dispositions prises pour le remboursement en nature et discuteront des implications qui s'ensuivent concernant l'amélioration du contrôle et de la gestion.

#### 14.10 Enregistrement des crédits

objectif: Permettre aux participants d'élaborer et d'utiliser des documents appropriés pour enregistrer les transactions des membres relatives au crédit.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront le système de crédit dans son ensemble en identifiant la documentation nécessaire pour chaque phase. En groupes, ils concevront les documents qu'on utilisera et, au cours d'une discussion, évalueront la mesure dans laquelle ils parviendront à répondre aux besoins identifiés.

#### 14.11 Arriérés et défaut de paiement

objectif: Permettre aux participants d'analyser les causes d'arriérés et de défaut de paiement, de les distinguer les uns des autres et de décider comment procéder avec des personnes qui sont en retard pour payer.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront un certain nombre de brèves études de cas où il sera question d'arriérés et de défauts de paiement, et décideront s'ils sont dus à des causes naturelles imprévisibles, à une mauvaise évaluation initiale, à une supervision insuffisante ou à une malhonnêteté délibérée de la part du membre.
- Les participants examineront les descriptions des manières d'opérer de quatre organisations de crédit agricole différentes avec des niveaux variés de taux d'arriérés et isoleront les raisons de réussite et d'échec.
- A travers des exercices de jeux de rôles, les participants feront l'expérience de la situation de personnes qui n'ont pas remboursé le prêt, et d'agents de coopération, et identifieront des moyens par lesquels on peut améliorer les systèmes de crédit et leurs opérations de façon à réduire le plus possible les risques de non-paiement.

#### 14.12 Fonds destinés à l'octroi de prêts

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les ressources dont peut disposer une coopérative et de sélectionner un mix approprié pour un programme de crédit donné.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants feront une liste des ressources pouvant être à la disposition d'une coopérative (y compris les réserves et l'épargne des membres) et évalueront leur coût, la possibilité de les obtenir et la flexibilité.
- A partir d'une étude de cas, les participants élaboreront le meilleur mix possible de fonds pour satisfaire un besoin de crédit particulier.
- Les participants, dans un exercice de groupe, concevront un plan pour présenter une demande de fonds à un institut financier dont les ressources sont limitées mais qui reçoit de nombreuses demandes de ce genre.

#### **14.13 Coordination entre les institutions**

objectif: Permettre aux participants de coordonner des activités de crédit avec d'autres organisations d'aide à l'agriculture.

Méthodes d'enseignement possibles

- Une réunion simulée donnera aux participants un aperçu de la position de banques, fournisseurs d'intrants agricoles et organismes de commercialisation qui sont supposés coordonner leurs programmes d'activités avec ceux du secteur coopératif et fournir une assistance pour le paiement et le recouvrement du crédit en nature. Les participants prépareront des stratégies appropriées pour faciliter une coopération efficace.

#### **14.14 Promotion des systèmes d'épargne et de crédit**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les divers moyens d'attirer l'attention de gens qui pourront en bénéficier ou d'autres personnes dont l'opinion peut être intéressante sur des systèmes d'épargne et de crédit.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants discuteront et analyseront le besoin de "commercialiser" un système de crédit de la même manière qu'on commercialise un produit.

- Les participants identifieront les divers médias qui sont à leur disposition et évalueront leur convenance du point de vue de la communication avec des épargnants et des emprunteurs cibles ainsi que d'autres groupes qu'ils désirent informer sur leurs systèmes d'épargne et de crédit.

section

**15**

gestion du risque

## Gestion du risque

But: Permettre aux participants d'identifier et d'évaluer les risques dans une coopérative agricole, d'identifier des voies et moyens de réduire ou d'éliminer de tels risques et/ou de contracter des assurances appropriées de façon à garantir à la coopérative la plus grande sécurité possible.

### 15.1 Les risques

Objectif: Permettre aux participants de reconnaître les risques que peuvent courir une coopérative et ses membres.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, pendant un exercice de brainstorming, feront une liste de tous les risques possibles que peuvent encourir les membres d'une entreprise coopérative et leur avoirs ainsi que le risque qui menace la coopérative et son personnel. Les participants classeront ensuite les risques selon leur catégorie et leur nature (feu, orage, sécheresse, inondation, transport, risques personnels, risques de crédit, etc.).

### 15.2 Réduction des risques

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les moyens d'éviter ou de réduire les risques et d'évaluer les coûts et les bénéfices des activités visant à réduire les risques.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront en groupes quelques cas décrivant des situations où un gérant d'entreprise se demande s'il ne doit pas réduire les risques d'une certaine manière. Ils devront identifier quelles sont les informations complémentaires dont le gérant peut avoir besoin avant de dépenser de l'argent pour réduire les risques.

Les participants recevront ces informations et calculeront ensuite les coûts et les bénéfices

des réductions de risques proposées et donneront des conseils au gérant sur ce qu'il doit faire.

### **15.3 Qu'est-ce que l'assurance?**

Objectif: Permettre aux participants de décrire les principes de base de l'assurance et d'identifier différentes manières d'organiser l'assurance.

Méthodes d'enseignement possibles

- On présentera aux participants le concept d'assurance; on comparera l'organisation de systèmes d'assurance traditionnels non institutionnalisés ou "groupe d'assistance mutuelle" avec les compagnies d'assurance modernes.

- Les participants procéderont à un exercice simple de calcul afin de se rendre compte du coût (prime) de l'assurance et des principaux fondements économiques d'une compagnie d'assurance.

- Les participants identifieront les raisons pour lesquelles un agriculteur comme individu et une coopérative ont tous deux besoin d'être protégés par une assurance et pourquoi les formes traditionnelles d'assurance ne conviennent pas.

- On présentera aux participants les méthodes de sociétés d'assurance mutuelles (coopératives) en les comparant aux compagnies d'assurance privées. Ils identifieront les critères d'une compagnie bien gérée.

### **15.4 Que peut-on assurer?**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les risques contre lesquels on peut et on ne peut pas s'assurer.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront une longue liste de divers risques contre lesquels une coopérative aimerait s'assurer, ils diront s'il est possible d'assurer contre les pertes décrites;

si ce n'est pas possible ils en donneront la raison. Des directives générales concernant ce qui peut être assuré seront notées au cours d'une discussion finale.

- Au moyen d'une conférence et d'une discussion on présentera aux participants les problèmes particuliers d'une assurance agricole du point de vue de l'assureur et le rôle des coopératives pour venir à bout de ces problèmes. (On devrait inviter des représentants de compagnies d'assurance à la conférence).

### **15.5 Choix de l'assurance**

Objectif: Permettre aux participants de distinguer entre les différents moyens de contracter une assurance.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront les questions que posent en général les gens qui veulent contracter une assurance et les systèmes auxquels on a recours pour le faire (soit directement auprès de la compagnie d'assurance soit par l'intermédiaire de représentants); ils compareront les avantages et les inconvénients des deux systèmes.

- Les participants étudieront une "Couverture sommaire" provenant d'un formulaire proposant une police d'assurance couvrant certains risques que court un agriculteur; ils la compareront avec la liste des risques qu'ils ont préparée au paragraphe 15.1, identifieront les risques qui ne sont pas couverts par cette police et donneront les raisons pour lesquelles ces risques ne sont pas couverts.

- Les participants analyseront la "Couverture sommaire" et discuteront pour déterminer, parmi celles qui sont offertes, la classe d'assurance dont un agriculteur type de la région pourrait avoir besoin et ils suggéreront comment il est possible de réduire la prime qu'ils devront payer.



## 15.6 Propositions et politiques

Objectif: Permettre aux participants de remplir un formulaire de proposition d'assurance et de comprendre le sens de politiques suivies par leurs entreprises.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront des propositions d'assurances et un formulaire; les articles seront expliqués selon les besoins; les problèmes d'estimation des valeurs feront l'objet de discussions.

- Les participants examineront une police d'assurance et la compareront avec le formulaire et la Couverture sommaire.

## 15.7 Réclamations d'indemnités

Objectif: Permettre aux participants d'identifier ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas réclamer d'une compagnie d'assurance dans le cas d'une perte et à présenter les réclamations et à obtenir des dédommagements aussi vite et équitablement que possible.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir d'une série de petites études de cas illustrant différentes situations où des réclamations ont été faites, les participants feront des présentations d'une durée de deux minutes et donneront des arguments justifiant ou rejetant les réclamations.

- Les participants diront ce que peuvent faire des gens malhonnêtes pour tromper les compagnies d'assurance en réclamant plus qu'ils ne devraient et ce que les compagnies peuvent faire pour éviter d'être trompées.

- Les participants examineront le texte concernant les conditions figurant sur le formulaire destiné aux réclamations; ils discuteront les points ayant trait aux tentatives de fraude dont il est question ci-dessus.

- On présentera aux participants divers moyens dont disposent les compagnies d'assurance pour régler les sinistres: remplacement, réparations, argent comptant.
- On exposera aux participants le système des bonus pour non-réclamation d'indemnisation.
- Les participants examineront un formulaire de réclamation; on discutera des différents points qui seront expliqués selon la demande.

### **15.8 Assurance du cheptel**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier des situations où l'assurance sur le cheptel est rentable et de tenir compte des restrictions nécessaires.

Méthodes d'enseignement possible

- Les participants identifieront autant de raisons qu'ils pourront pour lesquelles il peut être particulièrement difficile à une compagnie d'assurance d'assurer le cheptel.
- Les participants, en groupes, élaboreront dans les grandes lignes un projet de police d'assurance du cheptel. Ils décideront quel genre de restrictions et de conditions ils appliqueront pour surmonter autant de problèmes que possible parmi ceux qui ont déjà été identifiés en offrant cependant un service normal aux agriculteurs.
- Les participants étudieront un modèle de "Formulaire de demande d'indemnités pour mort de bétail". On discutera des articles et on fournira les explications nécessaires.

### **15.9 Assurance sur les récoltes**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les circonstances qui font qu'une assurance sur les récoltes est souhaitable et faisable et la manière d'obtenir une telle assurance.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront des arguments

en faveur d'une assurance sur les récoltes et les raisons pour lesquelles ce genre d'assurance n'est pas toujours facile à obtenir.

- Les participants, en groupes, élaboreront un projet succinct de police d'assurance destiné à une région déterminée de leur pays. Ils considéreront les domaines suivants qui sont importants pour prendre une décision: les qualifications des agriculteurs concernés, le genre de récoltes à assurer, le genre de risques à couvrir, comment le coût du projet serait couvert au cas où les demandes d'indemnités ou les coûts dépasseraient les primes, quelle proportion de la valeur totale des récoltes serait couverte, comment on pourrait amener les agriculteurs à réduire leurs demandes d'indemnités et comment calculer le montant des réclamations.

- Les participants examineront les termes et conditions d'une police d'assurance sur les récoltes en vigueur et les compareront à leurs propositions.

#### **15.10 Responsabilités, incendie et vol de véhicules**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier toute la gamme d'assurances dont il peut être question pour leurs coopératives et d'éviter les malentendus habituels qui surgissent quand on contracte une assurance ou quand on demande des indemnités.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront une série de petites études de cas relatives à des problèmes d'assurance et dans chaque cas ils décideront qui est dans son droit; les participants verront ainsi la différence entre l'assurance contre le vol, le feu et les dommages et l'assurance-responsabilité et ils passeront en revue les principes généraux applicables à chaque type d'assurance.

section

**16**

planification du travail

## Planification du travail

But: Permettre aux participants de préparer des plans à court et à long terme pour une coopérative agricole et de planifier leurs propres activités et celles de leur personnel.

### 16.1 Pourquoi planifier?

Objectif: Permettre aux participants de reconnaître le besoin de planification ainsi que ses exigences et ses limites.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront une série de brèves descriptions de problèmes qui se sont posés dans des coopératives agricoles. Ils identifieront les ressources humaines, physiques ou financières qui manquaient et se rendront compte que les problèmes ont surgi parce que la gestion n'avait pas planifié de façon à ce que les ressources nécessaires soient disponibles à temps. Ils suggéreront ce qu'on aurait pu faire et développeront un cadre simple pour le processus de planification.

### 16.2 Buts et objectifs

objectif: Permettre aux participants de reconnaître l'importance essentielle d'avoir des objectifs spécifiques mesurables, de fixer de tels objectifs et d'identifier la relation importante qui existe entre la planification, les buts et les objectifs.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants proposeront des objectifs véritables ou supposés de leurs propres coopératives, et les analyseront pour savoir s'il serait facile pour une personne de faire des plans pour les atteindre ou pour savoir s'ils ont ou non été atteints. Ils modifieront ces objectifs de façon à ce qu'ils soient mesurables. Ils s'exerceront à développer des objectifs en se référant à une étude de cas d'une entreprise qui actuellement n'en a pas.

### **16.3 Activités et ressources**

objectif: Permettre aux participants de faire les premiers pas dans le processus de planification en identifiant les activités nécessaires pour atteindre les objectifs, et en évaluant les ressources nécessaires.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, en groupes, spécifieront les activités nécessaires pour atteindre les objectifs qu'ils ont proposés dans l'exercice précédent; pour chaque activité ils feront une liste des ressources dont on a besoin et ils suggéreront quelle approche doit adopter un gérant pour résoudre les problèmes, les "déficits" ou le "déséquilibre" des ressources.

### **16.4 Programme de travail du personnel**

Objectif: Permettre aux participants d'analyser le volume annuel de travail de leurs entreprises et d'élaborer une planification efficace.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront le programme de travail annuel de quelques employés. Ils identifieront les tâches pour l'accomplissement desquelles le temps peut ou non varier.
- Les participants procéderont à un exercice sur la planification du travail pour le personnel de bureau de la coopérative, ils élaboreront des programmes mensuels qui réduisent les périodes où le volume de travail est excessif ou inadéquat.

### **16.5 Calendrier, échelonnement et programme des activités**

Objectif: Permettre aux participants de déterminer le calendrier et l'échelonnement des activités nécessaires pour atteindre les objectifs et de réparer des "tableaux d'activités" de manière, à faciliter la réalisation d'opérations compliquées.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront les activités préparatoires nécessaires pour organiser la réunion générale annuelle d'une entreprise. Ils détermineront la période dans laquelle la tâche devra être accomplie et prépareront un simple diagramme indiquant la période et le timing de chaque activité individuelle qui mène à l'accomplissement réussi de la tâche dans son ensemble.
- Les participants prépareront un diagramme semblable pour une opération plus compliquée, comme la préparation de la collecte des récoltes des membres dans une coopérative.

#### **16.6 Techniques de planification en réseaux**

Objectif: Permettre aux participants de dessiner un réseau et d'utiliser la méthode du chemin critique pour planifier les opérations d'une entreprise type et de projets spéciaux.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- On guidera les participants à travers le processus de planification des activités relatives à un simple bâtiment, et ils élaboreront un réseau qui montre les activités pour lesquelles le calendrier n'est pas essentiel et permet au gérant de déterminer le temps requis pour réaliser la tâche.
- A partir du diagramme d'activités pour la collecte des récoltes préparé au paragraphe 16.5, les participants appliqueront la "méthode du chemin critique" afin de découvrir pour quelles activités le calendrier est essentiel et combien de temps il faudra pour réaliser la tâche.
- Les participants appliqueront la méthode du chemin critique toute entière à une tâche légèrement plus complexe décrite dans une étude de cas.

#### **16.7 Planification du temps personnel**

objectif: Permettre aux participants d'examiner systéma-

tiquement les choses qu'ils ont à faire, de décider celles auxquelles on doit accorder la priorité dans des circonstances données et de planifier leur volume de travail journalier.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Au cours d'une discussion, les participants analyseront leur propre comportement quand "il n'y a pas assez de temps" et qu'ils dépendent des événements plutôt que l'inverse: ils identifieront les causes de ces problèmes de planification.

- Les participants rappelleront les objectifs à long terme pour leurs propres entreprises, identifiés au paragraphe 16.2, et les classeront par ordre de priorité; ils estimeront s'ils consacrent assez de temps pour réaliser les objectifs à long terme ou s'ils passent leur temps à accomplir d'autres tâches.

- Les participants feront un exercice sur la planification à court terme, classant un certain nombre de tâches par ordre de priorité.

- Les participants, en équipes, feront un calendrier des activités pour une semaine, et procéderont ensuite à une simulation des activités de cette semaine, au cours de laquelle des événements inattendus surviendront. La "gagnante" sera l'équipe qui aura programmé son volume d'activités de telle manière qu'elle aura réalisé la proportion la plus élevée des travaux les plus importants.

### **16.8 Triompher des obstacles**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier et de planifier de façon à surmonter les barrières personnelles et institutionnelles qui peuvent faire obstacle à l'accomplissement des objectifs de l'entreprise.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, en groupes, examineront une étude de cas décrivant une situation où une entreprise court le danger de perdre une partie de son volume d'affaires, ou même de disparaître.



tre pour des motifs politiques. Ils identifieront les intérêts impliqués et concevront un plan qui à la fois satisfera les besoins des divers groupes et assurera la continuité de l'existence de la coopérative et sa prospérité.

#### **16.9 Planification et carrières**

Objectif: Permettre aux participants d'avoir une vue objective de leur propre situation et de leurs ambitions, et d'appliquer de simples techniques de planification à leurs carrières personnelles.

Méthodes d'enseignement possibles

- On présentera aux participants l'idée d'appliquer une technique de planification à leur carrière personnelle; on les encouragera à définir à des fins personnelles leurs propres objectifs et à identifier leurs "ressources" (leurs forces et leurs faiblesses). Ils discuteront la manière dont une personne peut planifier sa carrière de façon à utiliser ses points forts et minimiser les effets de ses faiblesses. Ils évalueront si leurs forces et leurs faiblesses sont compatibles avec leur ambition. On les encouragera à définir un plan détaillé, année par année, pour atteindre leurs objectifs à long terme, mentionnant des buts annuels individuels, des mesures particulières et des sous-objectifs.

section

**17**

**gestion des coopératives  
de consommation**

## Gestion des coopératives de consommation

But: Permettre aux participants de planifier et de gérer les opérations de base d'un magasin coopératif de vente au détail.

### 17.1 Pourquoi une coopérative de consommation?

Objectif: Permettre aux participants de reconnaître les avantages que les membres d'une coopérative de consommation attendent de leur magasin et de formuler une liste de buts raisonnables pour cette coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront ce qu'ils attendent, en tant que clients, d'un bon magasin de vente au détail.

- Les participants analyseront trois petits cas portant sur des plans de démarrage de nouveaux magasins coopératifs; dans chaque cas, ils identifieront la vraie raison d'ouvrir un nouveau magasin.

- Les participants décriront la raison pour laquelle leurs propres coopératives de consommation ont démarré et évalueront si les espoirs de leurs membres ont été satisfaits.

### 17.2 Notions économiques de base d'une coopérative de consommation

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer les notions économiques de base d'une coopérative de consommation, le besoin et l'utilisation d'un fonds de roulement, l'excédent brut et net.

Méthodes d'enseignement possibles

- Au moyen d'une conférence, avec une discussion et de quelques exercices de calcul simple, les participants rafraîchiront leurs estimations des concepts de base comme le fonds de roulement, les marges de coûts, l'excédent brut et le taux de rotation du stock ainsi que leurs interrelations.

- Quelques petits cas seront utilisés pour illustrer comment l'excédent brut est influencé par divers facteurs.

- Les participants, travaillant en petits groupes, estimeront tous les coûts de fonctionnement d'un certain magasin de vente au détail; ils montreront comment ils calculent l'excédent net pour un mois; ils discuteront différents moyens d'augmenter l'excédent net et la faisabilité de leurs suggestions sera évaluée par l'ensemble du groupe.

- A travers une discussion, les participants identifieront les raisons qui font qu'une coopérative, qui n'est pas supposée "faire du profit" a tout de même besoin d'un excédent (bénéfice net). La nécessité d'augmenter le fonds de roulement due à l'inflation est illustrée par quelques exercices de calcul.

### 17.3 Gestion du stock

Objectif: Permettre aux participants de choisir et de maintenir un assortiment adéquat de marchandises.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront une liste de 15 à 20 différentes catégories de produits destinés à être vendus dans un nouveau magasin; pour chaque catégorie on apportera quelques commentaires sur la situation actuelle de l'offre et de la demande et autres faits pertinents. Les participants choisiront dans cette liste les quatre sortes de produits qui, à leur avis, devraient être en stock dès le jour d'ouverture du magasin et quatre autres produits que l'on stockera quand il sera certain que le magasin disposera des ressources nécessaires. Ayant présenté leurs suggestions, les participants expliqueront leurs méthodes de sélection de la gamme du stock.

-Les participants proposeront le genre de critères à utiliser quand on décide si un article doit être inclus dans une gamme de produits à stocker ou non.

- Les participants, à partir d'une courte étude de cas, identifieront toutes les sources possibles d'information qui peuvent être utiles pour choisir un assortiment de base de produits; ils feront une liste des avantages et des inconvénients de chacun d'eux.
- Les participants procéderont à un exercice qui montre l'importance d'acheter des produits en quantités avantageuses; ils découvriront la relation entre le capital disponible, la périodicité des achats, l'assortiment des produits, les ventes et l'excédent brut.
- Les participants analyseront une étude de cas sur les "produits qu'on a du mal à vendre" dans un magasin; ils identifieront les raisons et proposeront des manières de mieux adapter l'assortiment à la demande.

#### **17.4 Ventes et services**

Objectif: Permettre aux participants d'offrir des services et d'appliquer un art de vendre convenant à une coopérative de consommateurs.

Méthodes d'enseignement possibles

- Un exemple de calcul simple montrera comment l'excédent net varie avec les ventes, et au moyen d'une discussion, les participants estimeront le besoin pour tout magasin d'atteindre un niveau de ventes suffisant pour couvrir les coûts d'exploitation et éviter des pertes.
- Les participants suggéreront tous les moyens possibles pour augmenter les ventes au détail et donneront des exemples pratiques pour l'illustrer. Les participants discuteront ensuite pour savoir, parmi les méthodes proposées, celle qui est la plus apte à être utilisée dans un magasin coopératif pour fournir aux membres le meilleur service. La discussion les amènera à définir ce qu'on entend par "art de vendre" coopératif.
- Un certain nombre de jeux de rôles seront joués devant la classe pour fournir des idées de discussion sur le concept de service et ils montreront différentes attitudes des clients et

les efforts déployés par le vendeur. Après chaque représentation les participants commenteront la manière de servir les clients du vendeur.

- Les participants écouteront un dialogue entre un vendeur et un client et identifieront les raisons pour lesquelles ce vendeur n'était pas très qualifié pour son travail; un autre dialogue illustrera la performance d'un vendeur plus professionnel dans la même situation.

Les participants, répartis en groupes, identifieront les qualités et les qualifications d'un bon vendeur.

- Les participants suggéreront divers moyens grâce auxquels les vendeurs peuvent améliorer leur "connaissance du produit".

#### **17.5 Manipulation des produits**

Objectif: Permettre aux participants de manipuler et d'exposer les produits proprement, et de donner des instructions au personnel pour qu'il fasse de même.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, à l'aide d'une démonstration et d'une discussion, apprendront les règles principales à observer pour exposer les marchandises. On les groupera en catégories sous les rubriques suivantes: Comment exposer les produits de manière 1) attrayante, 2) pratique, 3) sûre. (De préférence on exposera les règles à l'occasion d'une visite d'étude dans un magasin mais on pourrait aussi utiliser des images ou des diapositives.)

- Les participants, travaillant en groupes, recevront un plan d'un magasin sur lequel ils indiqueront la place des différents groupes de produits: ils présenteront leurs suggestions et leurs arguments et les autres groupes commenteront.

- On montrera aux participants comment procéder pour donner de manière adéquate et systématique des instructions à un nouveau vendeur pour remplir une tâche courante dans le magasin, comme

marquer les prix. On expliquera chaque étape du procédé et les participants passeront ensuite à la pratique en donnant des instructions sur quelques-unes des tâches suivantes: pesée et préemballage, marquage des prix, maintien de l'étalage en bon ordre, emmagasinage, commande, nettoyage quotidien et dégivrage du congélateur.

Pour chacune des tâches ci-dessus mentionnées on donnera aux participants une liste des "points dont ils devront se souvenir" pour les aider à remplir les tâches comme il se doit.

(Ces exercices devraient se faire dans un magasin, pendant une visite d'étude, avant ou après les heures d'ouverture.)

## 17.6 Fixation des prix

Objectif: Permettre aux participants de décider de la politique à suivre pour fixer les prix, de déterminer la marge nécessaire et de calculer les prix de vente.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront une étude de cas présentant trois politiques des prix différentes, qui ont été proposées pour un nouveau magasin coopératif. Les participants discuteront ce qui se passerait, si chacune de ces politiques était appliquée: le nouveau magasin serait-il en mesure de bien servir ses clients, pourrait-il se développer, comment réagiraient les concurrents? Les participants décideront quelle politique des prix il faudra recommander.

- Les participants établiront les prix de revient et les prix de vente d'un certain nombre d'articles vendus dans leurs magasins; ils calculeront les marges et détermineront les raisons qui font que la marge n'est pas la même pour toutes les marchandises.

- Les participants calculeront la marge moyenne requise dans leurs propres magasins pour couvrir les coûts d'exploitation et pour avoir un excédent net raisonnable. On les familiarisera avec la notion de coulage et un exemple leur montrera que la marge réelle est moins

grande que celle qui avait été prévue à cause du coulage.

- Les participants discuteront de la manière d'assurer que leurs prix de vente, qui s'écartent de la marge moyenne, atteindront la marge requise; on leur exposera une méthode pour contrôler la marge obtenue sur une période donnée.

- Les participants identifieront des mesures leur permettant de corriger leur marge si elle s'avère inférieure à celle qui était prévue.

- Les participants procéderont à un exercice sur les effets des réductions de prix; ils calculeront de combien les ventes devront augmenter quand on réduit les prix de vente afin de maintenir le même excédent brut.

- On présentera aux participants la notion de "marge commerciale brute" et les différences et relations entre taux de marque et marge commerciale brute. On les guidera à travers une série d'exemples et d'exercices pour apprendre la méthode de calcul des prix de vente (en utilisant un "multiplicateur de taux de marque").

## **17.7 Contrôle du stock**

Objectif: Permettre aux participants de concevoir et d'entretenir un système approprié pour le contrôle du stock, réduisant le coulage au minimum.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront la définition et les effets du coulage et évalueront la nécessité de prévenir ou de réduire le coulage. Les participants identifieront toutes les causes possibles de coulage et, en groupes, proposeront des moyens de prévenir chaque type de coulage.

- On exposera aux participants la méthode pour calculer le montant du coulage dans un magasin et ils discuteront quel est le niveau acceptable du coulage dans différents genres de magasins.

- Les participants analyseront une étude de cas donnant des détails sur trois gérants qui ont



tenus des résultats différents en ce qui concerne les ventes, l'excédent net et le niveau du coulage. Ils évalueront les résultats obtenus par les gérants et détermineront en particulier comment le coulage a affecté les résultats.

- Un ensemble de petites études de cas démontrera les conséquences de mauvais systèmes de contrôle des marchandises livrées au magasin; les participants suggéreront comment les problèmes décrits auraient pu être évités.

- Les participants, en groupes, prépareront une liste de contrôle à l'intention de la personne chargée du contrôle des livraisons; on donnera aux participants une liste récapitulative.

- Les participants définiront le but des inventaires et détermineront combien de fois il faut y procéder. Ils analyseront un cas décrivant un inventaire, identifieront les erreurs commises et suggéreront des améliorations dans la manière de procéder.

- Les participants, en groupes, prépareront une liste de contrôle pour faire un inventaire efficace et tous recevront une liste récapitulative.

- On fera connaître aux participants un système de contrôle des stocks par "unité", faisant appel à des fiches de stock; ils discuteront de l'utilité d'un tel système et des problèmes qu'implique sa tenue à jour.

- On fera connaître aux participants un système de contrôle des stocks par "valeur" à l'aide d'un exercice simple; ils évalueront l'utilité de cette méthode, particulièrement en ce qui concerne le contrôle du coulage.

- Les participants s'exerceront à préparer un registre de contrôle du stock pour un mois et calculeront le coulage.

## **17.8 Contrôle des liquidités**

Objectif: Permettre aux participants de concevoir et d'entretenir un système de contrôle des liquidités.

## Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront un cas où il manque de l'argent dans la caisse d'un magasin; ils essaieront de découvrir comment et quand cela s'est passé et qui était responsable de la perte. Ils suggéreront les précautions à prendre pour éviter de tels incidents et expliqueront pourquoi la coopérative et son personnel tireront tous avantage d'un bon système de contrôle de caisse.
- Les problèmes qui peuvent se poser quand on paie et qu'on reçoit de l'argent seront exposés dans un jeu de rôles. On identifiera les causes des problèmes et une liste des points que l'on doit garder présents à l'esprit sera préparée.
- Des démonstrations permettant aux participants d'apprécier l'importance de travailler avec méthode et de procéder selon le mode établi, même s'il y a des perturbations, quand ils enregistrent les prix, additionnent, reçoivent l'argent et rendent la monnaie.
- A l'aide de jeux de rôles les participants s'exerceront à des moyens pratiques d'encaisser l'argent et de rendre la monnaie.
- Les participants étudieront des descriptions de trois méthodes d'enregistrement des ventes: en utilisant une caisse enregistreuse, en utilisant des factures ou en utilisant une liste de ventes au compte et ils identifieront le but de l'enregistrement de chaque vente.
- Les participants s'exerceront à employer les méthodes appropriées pour comptabiliser les ventes au comptant; à partir d'une petite étude de cas ils rempliront un "Rapport journalier de ventes au comptant" et vérifieront si le produit des ventes correspond à l'argent en caisse et chercheront l'explication d'une différence éventuelle. Les participants identifieront les raisons habituelles des manques ou des excédents de liquidités et se mettront d'accord sur les mesures à prendre quand cela arrive.

### 17.9 Résultats et rapports

Objectif: Permettre aux participants de préparer des budgets et des rapports commerciaux et de procéder à des contrôles réguliers pour voir si on a atteint les résultats prévus.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants se souviendront des résultats attendus par le client et identifiés au paragraphe 17.1 et ils discuteront pour savoir si un gérant de magasin a été capable de répondre à cette attente; ils suggéreront les indicateurs à utiliser comme preuve d'opérations réussies.
- Les participants, avec l'aide du formateur, analyseront les rapports annuels de quelques coopératives, identifieront leurs forces et leurs faiblesses et essaieront d'évaluer leurs performances actuelles et les perspectives futures.
- Les participants détermineront les chiffres qu'il faudra surveiller continuellement et non seulement à l'occasion des rapports annuels, de façon à garantir que les opérations ne soient pas perturbées (ventes, marges, coulage, manque d'argent en caisse, taux de rotation du stock, coûts d'exploitation, salaires). Ils étudieront comment on doit contrôler et mesurer ces facteurs.
- Les participants analyseront ces chiffres clé dans le cas d'une coopérative de consommation pour un certain mois, ils évalueront les résultats de l'entreprise et donneront au gérant des conseils en conséquence.
- On exposera aux participants l'objectif et l'utilité des budgets.
- A partir d'informations détaillées fournies aux participants sur les résultats présents et passés d'une coopérative, ils appliqueront, sous la conduite du formateur, des techniques appropriées pour évaluer les ventes, l'excédent brut, les frais d'exploitation et l'excédent net pour l'année à venir et prépareront un budget en conséquence.

- On apprendra aux participants à utiliser des rapports commerciaux mensuels à des fins de contrôle et ils prépareront des rapports de ce genre sur la base des informations qu'on leur aura fournies; ils compareront ensuite les budgets préparés précédemment et analyseront les différences.

#### 17.10 Responsabilités

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les devoirs et les responsabilités qui incombent aux membres du comité et aux gérants de coopératives.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants diront comment les responsabilités sont réparties entre le comité et le gérant dans leurs coopératives, ils relateront leurs expériences face à des problèmes rencontrés dans ce contexte et discuteront de l'importance de définir clairement les responsabilités de toute personne impliquée dans la gestion.

- Les participants parcoureront une liste des principales tâches à remplir dans une coopérative de consommation et décideront ce qui devrait être fait par le comité d'une part et par le gérant d'autre part.

section

**18**

organisation et gestion  
des coopératives d'épargne  
et de crédit

## Organisation et gestion des coopératives d'épargne et de crédit

But: Permettre aux participants d'organiser et de gérer des coopératives d'épargne et de crédit.

### 18.1 La nature et le rôle des Coopératives d'épargne et de crédit

Objectif: Permettre aux participants de décrire les caractéristiques particulières et les principes de fonctionnement des coopératives d'épargne et de crédit.

Méthodes d'enseignement possibles

- A travers des discussions en groupes, les participants se mettront d'accord sur les objectifs des coopératives d'épargne et de crédit et sur la manière dont elles se distinguent des autres institutions financières et ils définiront ce qu'on entend par une "obligation ordinaire" d'une coopérative d'épargne et de crédit.

- Au moyen d'un exposé et d'une lecture on fera connaître aux participants les origines et l'histoire des coopératives d'épargne et de crédit tant au plan international que national. Ils se rendront compte des problèmes qui se sont posés au début et de la manière dont les coopératives d'épargne et de crédit les ont résolus.

- Les participants étudieront les neuf "principes de fonctionnement des coopératives d'épargne et de crédit" en détail; ils identifieront l'importance de chaque principe, montreront par des exemples comment il est appliqué au niveau de la coopérative d'épargne et de crédit et suggéreront ce qu'on pourrait faire pour améliorer l'application du principe.

### 18.2 La structure organisationnelle

Objectif: Permettre aux participants de décrire et d'évaluer la structure organisationnelle d'une coopérative d'épargne et de crédit.

## Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants décriront et prépareront des diagrammes qui montreront l'organisation de leur propre coopérative d'épargne et de crédit; ils les compareront à un modèle d'organigramme et identifieront et expliqueront toutes les différences. Les participants expliqueront le concept de "délégation" et identifieront les tâches des comités, des agents et employés, et les décisions prises par les membres au cours des assemblées générales.

- Les participants étudieront trois petits cas concernant les coopératives d'épargne et de crédit confrontées à différents types de problèmes; les participants discuteront les possibilités de coopération et suggéreront comment les coopératives d'épargne et de crédit pourraient ensemble surmonter ces problèmes.

- Les participants étudieront un imprimé intitulé "Aperçu du réseau des coopératives d'épargne et de crédit" et une description de leur système national. On leur présentera la structure de caisses ligues, associations et du World Council of Credit unions (WOCCU).

- On présentera aux participants le réseau de coopératives d'épargne et de crédit dans leur pays et ils identifieront les activités et les services fournis par des organisations à différents niveaux.

### **18.3 Formation d'une coopérative d'épargne et de crédit**

Objectif: Permettre aux participants de déterminer le potentiel existant dans une région donnée pour une coopérative d'épargne et de crédit, d'organiser le travail d'un comité de promotion qui serait chargé des formalités et des mesures requises par les préparations nécessaires à l'enregistrement d'une nouvelle coopérative d'épargne et de crédit.

## Méthodes d'enseignement possibles

- A partir d'une étude de cas les participants identifieront les informations dont on a besoin avant de constituer une coopérative d'épargne

et de crédit et suggéreront des moyens de les réunir.

- Les participants étudieront un formulaire pouvant être utilisé pour préparer un "profil d'adhérent" d'une coopérative d'épargne et de crédit; ils discuteront de l'utilité de toutes les informations contenues dans le formulaire et les sources à utiliser pour les obtenir.

- On exposera aux participants le rôle d'un "comité de promotion" et ils proposeront un ordre du jour pour la première réunion de membres éventuels.

- On exposera aux participants le rôle de volontaires dans la gestion des coopératives d'épargne et de crédit; ils étudieront une liste des tâches que devront remplir les membres du comité et discuteront les qualités idéales qu'on devrait rechercher chez des candidats éventuels à l'élection du comité de gestion.

- Les participants simuleront entre eux une élection de membres du conseil.

On demandera aux participants élus de faire un petit discours pour expliquer que les membres du conseil peuvent être de deux types: un type qui se consacre davantage aux intérêts des membres et un autre plus intéressé par la prospérité financière de la coopérative d'épargne et de crédit.

Les participants discuteront des dangers des deux extrêmes.

- Les participants identifieront les raisons pour une coopératives d'épargne et de crédit d'avoir un caractère légal avant d'entrer en fonction et on leur exposera les formalités locales d'enregistrement à remplir par de nouvelles coopératives d'épargne et de crédit.

- Une conférence et une discussion permettront aux participants d'estimer l'importance de préparer soigneusement la première assemblée générale; ils prépareront une liste de contrôle dans cette intention et un modèle d'ordre du jour.



#### 18.4 Service des membres

Objectif: Permettre aux participants d'organiser et de gérer des services efficaces à l'intention des membres dans les domaines de l'épargne, du crédit, du conseil financier et de l'assurance.

Méthodes d'enseignement possibles

- Trois petits cas fourniront la base de discussions sur l'importance de l'épargne et les aspects qui feraient d'une coopérative d'épargne et de crédit un bon endroit pour épargner.

- En groupes - les participants identifieront les responsabilités d'une coopérative d'épargne et de crédit en ce qui concerne l'épargne et feront une liste des tâches de gestion.

- Les participants identifieront différents moyens pour que les membres fassent des dépôts systématiques.

- Les procédés appliqués pour enregistrer et administrer les dépôts des membres seront démontrés au moyen de jeux de rôles et d'exercices pratiques. Les participants identifieront les détails qui aident à instaurer la confiance dans la coopérative.

- On exposera aux participants les tâches du comité de gestion. Au moyen de discussions ils identifieront la double nature des responsabilités du comité et de ses responsabilités tant envers la coopérative qu'envers les membres.

- Les participants identifieront tous les facteurs qu'un comité de gestion d'une coopérative d'épargne et de crédit doit considérer avant de consentir un prêt.

- Les participants étudieront un modèle de "rapport au comité". Ils détermineront son objectif et son utilité.

- Les participants identifieront ce dont il faut particulièrement tenir compte pour évaluer une demande de prêts "productifs" et les documents que devra fournir l'emprunteur.

- On présentera aux participants quelques ratios financiers utiles pour le conseil financier et l'évaluation de demandes de prêts; à partir de petits cas ils calculeront le taux de la dette, la solvabilité, etc.
- Une étude de cas illustrera le besoin et l'usage d'une assurance en liaison avec des prêts. Les participants parcoureront une liste de clauses d'assurance qu'on leur expliquera et dont on discutera selon la demande; on leur exposera les principes du calcul des primes au moyen d'un exercice simple.

### 18.5 Gestion financière

Objectif: Permettre aux participants d'utiliser les principaux instruments de gestion financière d'une coopérative d'épargne et de crédit.

Méthodes d'enseignement possibles

- A travers une conférence et une discussion les participants étudieront les principes de base de la tenue des livres, en partie double, et feront des exercices simples qui montreront qu'ils ont compris.
- On expliquera aux participants que le budget est un instrument de la gestion de la coopérative d'épargne et de crédit; ils étudieront les tendances économiques et discuteront l'utilité de cette étude.
- On exposera aux participants les principales stratégies d'investissements financiers pour ces coopératives et, en groupes, ils discuteront et prépareront des résumés des concepts de "réserves", de "différentiel" et de "liquidités".
- On présentera aux participants les calculs de certains ratios qui peuvent être utilisés pour évaluer les performances d'une coopérative d'épargne et de crédit; ils estimeront l'utilité qu'il y a à faire des comparaisons avec les ratios d'années antérieures pour découvrir les tendances et de faire des comparaisons avec les ratios d'organismes financiers du même genre pour identifier les points faibles et les points forts de leur propre coopérative.

## 18.6 Direction générale

Objectif: Permettre aux participants d'organiser un bon travail d'équipe entre le comité de gestion et la gestion, d'organiser le recrutement du personnel, de préparer les objectifs et les plans d'activités pour les opérations et de surveiller leur réalisation.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront la liste des tâches du comité de gestion utilisée au paragraphe 18.3 et, en particulier, ils citeront des exemples de politiques à suivre compris dans cette liste. Ils discuteront et identifieront des directives générales pour les organes décideurs et s'adonneront à un exercice visant à élaborer des politiques.

- Les participants passeront en revue la liste des tâches du comité de gestion utilisée au paragraphe 18.3 et donneront, en particulier, des exemples de politiques à suivre inclus dans cette liste. Ils discuteront et détermineront des directives générales pour les organes de décision et feront un exercice consistant à élaborer des politiques.

- Au moyen d'une conférence et d'une discussion les participants identifieront les principaux domaines de responsabilité du comité et du gérant; ensuite, ils procéderont, en groupes, à un exercice sur le thème "Qui décide dans une coopérative d'épargne et de crédit?"

- Les participants étudieront un modèle de description de tâche pour le poste de gérant de la section des prêts dans une coopérative d'épargne et de crédit et une liste de contrôle pour les préparations de descriptions de tâches et suggéreront comment les utiliser pour améliorer la gestion. Chaque participant, en consultation avec les autres, préparera une description de tâches pour son propre emploi.

- Les participants, au moyen d'un jeu de rôles, s'exerceront à interviewer des candidats à un poste vacant dans une coopérative d'épargne et de crédit.

- On présentera aux participants une techniques de planification systématique. Ils identifieront toutes les étapes de la planification et de la réalisation d'une activité.
- On exposera aux participants la bonne manière pour une coopérative d'épargne et de crédit de préparer des objectifs. Ils s'exerceront à définir des objectifs à partir d'une courte étude de cas.
- A partir d'une courte étude de cas, les participants s'exerceront à identifier les activités nécessaires pour atteindre un objectif donné.
- Les participants analyseront un plan d'action et discuteront ce qui, dans ce plan, pourrait aller mal; ils suggéreront ce qu'on pourrait faire pour éliminer tous risques d'erreur et d'une façon générale décriront le rôle du comité de gestion ou de la gestion dans le contrôle des activités.

#### 18.7 Education et promotion

Objectif: Permettre aux participants de faire des analyses des besoins d'éducation et de formation dans les coopératives d'épargne et de crédit, de développer et de réaliser les activités nécessaires à la promotion et à l'augmentation des adhérents de la coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- A l'aide d'un exposé et d'une discussion on présentera aux participants le travail d'un comité chargé de l'éducation dans une coopérative d'épargne et de crédit; ils identifieront les groupes cibles pour son travail et feront une liste des raisons de l'information et de l'éducation des membres.
- On fera connaître aux participants les méthodes d'analyse des besoins d'éducation. Un questionnaire à ce sujet sera discuté et amélioré par les participants.
- Les participants suggéreront comment atteindre des groupes extérieurs comme des membres potentiels ou des personnes influentes qui peuvent avoir besoin d'informations sur les acti-

vites des coopératives d'épargne et de crédit.

- A partir d'une étude de cas, les participants rédigeront un programme d'information et d'éducation portant sur un an, proposant des activités à réaliser, la manière de les organiser et donnant le coût approximatif du programme. Le programme proposé sera présenté au comité de gestion dans un jeu de rôles où quelques participants jouant le rôle de directeurs émettront des doutes sur l'efficacité des activités proposées.

- Les participants appliqueront la technique de planification apprise au paragraphe 18.6 à un programme de recrutement de nouveaux membres. Ils travailleront de manière systématique pour déterminer les groupes cibles, les objectifs, la stratégie, le plan d'action et les méthodes d'évaluation.

- Les participants donneront des exemples de toutes les différentes méthodes de campagne qu'ils ont utilisées ou dont ils ont entendu parler pour attirer des épargnants; un exercice de brainstorming fournira d'autres méthodes qu'on ajoutera à la liste.

- Les participants identifieront les diverses méthodes de communication avec les membres dont disposent leurs coopérative d'épargne et de crédit; ils classeront les médias par ordre d'efficacité et de coûts.

## **18.8 Contrôle et prévision des comtes**

Objectif: Permettre aux participants de décrire le rôle et la responsabilité d'un comité de surveillance d'une coopérative d'épargne et de crédit et expliquer comment procède un tel comité.

Méthodes d'enseignement possibles

- On expliquera aux participants les concepts de révision externe et interne des comptes; une "liste de contrôle d'un comité de surveillance" sera utilisée comme base de présentation des tâches d'un réviseur des comptes; ces dernières seront expliquées, on en discutera et elles seront illustrées par divers exemples pratiques comme des copies de formulaires, de registres et de comptes.

section

**19**

organisation et gestion  
des coopératives de  
travailleurs

## Organisation et gestion des coopératives de travailleurs

But: Permettre aux participants de conseiller les membres d'une coopérative en matière d'organisation, de gestion et de développement de leur entreprise.

### 19.1 L'initiative

Objectif: Permettre aux participants d'identifier et de jouer un rôle approprié en tant que conseillers extérieurs d'une coopérative de travailleurs dans sa phase initiale.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, à l'aide d'une étude de cas et d'une discussion en groupe, identifieront le rôle qu'ils peuvent jouer pour aider les coopérateurs. Des conférences et des discussions aideront à améliorer l'aptitude des participants à donner des conseils aux membres de coopératives de travailleurs.

### 19.2 Le plan

Objectif: Permettre aux participants de donner des conseils et d'obtenir que les futures coopératives de travailleurs présentent un plan d'action simple mais détaillé qui leur permettront de financer et de démarrer efficacement leurs activités.

Méthodes d'enseignement possibles

- Un jeu de rôles illustrera le rôle du conseiller dans l'aide apportée aux groupes pour formuler un plan d'action pour la coopérative.

### 19.3 Le marché et la commercialisation

Objectif: Permettre aux participants de conseiller et d'aider les membres d'une coopérative de travailleurs à commercialiser et à vendre leur produits.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Dans une séance de brainstorming les participants établiront une liste des problèmes les plus fréquents que rencontrent les coopératives de travailleurs.
- Un dialogue (présenté ou enregistré) permettra aux participants d'identifier les activités impliquées par la commercialisation.
- Une discussion en groupe aidera les participants à identifier le produit, le prix, la promotion et le lieu de livraison et les rattache-ra aux fonctions de commercialisation d'une co-opérative de travailleurs.
- Une séance de brainstorming aidera les participants à reconnaître le rôle qu'ils jouent comme conseillers plutôt que celui qu'ils ont en réalité dans la commercialisation.

#### **19.4 Locaux, équipement et matières premières**

Objectif: Permettre aux participants d'aider et de conseiller les membres d'une coopérative de travailleurs existante ou future dans le choix et l'achat de locaux, équipement et matériels appropriés.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- On proposera aux participants trois ensembles de solutions parmi lesquelles ils devront choisir la meilleure en ce qui concerne le choix et l'achat des locaux, de l'équipement et des matériels pour des coopératives de travailleurs.
- Des conférences, des séances de brainstorming et des discussions seront utilisées pour permettre aux participants de conseiller les membres sur le choix de la meilleure solution.

#### **19.5 Fixation des prix et choix des produits**

Objectif: Permettre aux participants de conseiller et d'aider les membres de coopératives de travailleurs à évaluer leur capacité, à établir les meilleurs prix et à choisir le meilleur travail pour leurs entreprises.



#### Méthodes d'enseignement possibles

- Deux exercices permettront aux participants d'appliquer les notions de coûts fixes et variables ainsi que le seuil de rentabilité.
- Les participants analyseront une étude de cas et détermineront les coûts impliqués dans la production et la fourniture de matériel et de mobilier de façon à pouvoir conseiller les membres sur les prix qu'ils devraient fixer.

### 19.6 Gestion financière

Objectif: Permettre aux participants de conseiller et d'aider les membres de coopératives de travailleurs à gérer efficacement les finances.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- On utilisera des conférences, des séances de brainstorming pour apprendre les principes de base de la gestion financière et leur application dans une coopérative de travailleurs.
- Une étude de cas aidera les participants à conseiller les membres sur la manière de traiter avec les institutions financières.

### 19.7 Origine des fonds

Objectif: Permettre aux participants d'aider les membres de coopératives de travailleurs à identifier des sources de financement appropriées.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront une étude de cas présentant quatre moyens d'obtenir des crédits et décideront quel serait le plus favorable dans le cas d'une coopérative de travailleurs.

### 19.8 La gestion de l'argent

Objectif: Permettre aux participants de préparer et de faire un bon usage d'exposés sur les conditions et les opérations financières d'une coopérative de travailleurs.

Méthodes d'enseignement possibles

- Au moyen d'études de cas les participants détermineront les profits et pertes réalisés par une coopérative, prépareront un état financier montrant l'origine et l'utilisation des fonds, donneront leur opinion sur la situation financière de l'entreprise et sur le sujet de savoir si les membres devraient ou non être rémunérés.

### **19.9 Organisation et décisions**

Objectif: Permettre aux participants d'attirer l'attention des membres de coopératives de travailleurs sur le besoin d'établir des procédures appropriées et efficaces pour prendre des décisions.

Méthodes d'enseignement possibles

- Une étude de cas soulignera le fait que les décisions dans une coopérative de travailleurs doivent être prises par les membres eux-mêmes et non par leur conseiller.

### **19.10 Diagnostic et remèdes**

Objectif:- Permettre aux participants d'évaluer la condition d'une coopérative de travailleurs moribonde, d'en identifier les raisons et de recommander des remèdes appropriés.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront une étude de cas et un jeu de rôles pour établir les causes de l'échec d'une coopérative de travailleurs et proposeront des moyens d'améliorer la situation de l'entreprise.

### **19.11 Planification de l'expansion**

Objectif: Permettre aux participants de conseiller et d'aider les membres de coopératives de travailleurs à planifier et à établir un budget pour l'avenir.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront une étude de cas en deux parties à partir de laquelle ils devront préparer un compte d'exploitation et un bilan et déterminer parmi un certain nombre d'offres le travail qui conviendrait le mieux à la coopérative et que les membres devraient accepter, le bénéfice que l'on pourrait en retirer et estimer le cash flow impliqué.

section

**20**

tenue des livres et  
comptabilité

## Tenue des livres et comptabilité

But: Permettre aux participants de tenir les livres de comptes, d'établir un bilan d'exercice préliminaire et de découvrir par eux-mêmes la nécessité et l'importance d'un bilan et d'un compte d'exploitation pour une coopérative.

### 20.1 Nécessité et importance des comptes

Objectif: Permettre aux participants de découvrir par eux-mêmes la nécessité et l'importance d'un bilan et d'un compte d'exploitation pour une entreprise coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- Une étude de cas fournissant des informations sur une coopérative aidera les participants à développer, sous la direction du formateur, des notions de base sur les sources et les modes d'utilisation des fonds, le revenu, les dépenses et l'excédent.

### 20.2 Le besoin de contrôles journaliers

objectif: Permettre aux participants d'identifier et d'établir une liste du genre d'information nécessaire au contrôle journalier des opérations financières d'une coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- Un nombre de brèves études de cas illustreront les problèmes qui peuvent se poser si le système de contrôle financier d'une coopérative fait défaut; à partir de là, les participants définiront les informations requises par un gérant et en feront la liste, en précisant la fréquence de sa mise à jour.

### 20.3 Le système comptable d'une entreprise coopérative

Objectif: Permettre aux participants de décrire et de faire un diagramme du système comptable d'une coopérative en indiquant l'origine et l'utilisation de chaque rubrique.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir de la liste produite aux paragraphes 20.1 et 20.2, les participants développeront en groupes leur propre système de comptes afin de fournir l'information nécessaire de la façon la plus rapide et la plus précise possible.

- Les participants seront confrontés à un système comptable élaboré et appliqué par une coopérative existante et ils le compareront au leur. Ils découvriront la nécessité de chaque rubrique et l'interdépendance essentielle de l'ensemble des informations et apprendront à ne pas considérer les différentes opérations comptables isolées les unes des autres.

#### **20.4 Transactions financières et premières écritures**

objectif: Permettre aux participants de définir les transactions financières, de les identifier quand elles ont lieu dans une coopérative et de préparer les premières écritures à passer sur les comptes.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront un grand nombre de comptes de coopératives et détermineront les écritures qui représentent des transactions financières et celles qui sont moins importantes.

- Les participants identifieront les façons dont ces transactions financières sont effectivement enregistrées quand elles ont lieu pour la première fois.

#### **20.5 Le système de comptabilité à double entrée**

Objectif: Permettre aux participants d'effectuer et d'utiliser à des fins pratiques de gestion un système de comptabilité à double entrée, considéré non pas comme le seul moyen valable de décrire les deux aspects qu'implique toute transaction commerciale.

Méthode d'enseignement possibles

- Les participants utiliseront les conclusions

du paragraphe 20.1 et les grandes lignes d'un bilan établi à ce moment-là afin de mettre en relief la notion des ressources financières et leur utilisation, identifiant ainsi le double aspect de toute transaction commerciale.

- Par une série d'exemples et d'exercices pratiques, les participants définiront les deux aspects d'un échantillonnage de transactions financières d'une entreprise coopérative.

## 20.6 Classification des comptes

Objectif: Permettre aux participants d'identifier la classification de base des comptes et d'établir un plan comptable adapté à une coopérative donnée.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants seront confrontés à une longue liste de transactions effectuées par une coopérative et devront les classer selon un système de leur choix. On leur montrera ensuite les principaux comptes d'une entreprise commerciale quelconque et ils identifieront ceux qui restent à inclure dans la comptabilité de divers types de coopératives.

- Les participants assortiront des groupes de comptes avec de brèves descriptions des coopératives auxquelles ils s'appliquent.

- Les participants évalueront et, le cas échéant, modifieront les groupes de comptes utilisés par des types de coopératives données.

## 20.7 Imputation aux comptes

Objectif: Permettre aux participants d'imputer les transactions terminées aux comptes correspondants.

Méthodes d'enseignement possibles

- A partir des groupes de comptes examinés au paragraphe 20.6, les participants imputeront un certain nombre de transactions aux comptes correspondants. Ils discuteront et corrigeront leurs écritures et ils s'exerceront à enregis-

trer des transactions de plus en plus compliquées.

## 20.8 Balance des comptes

Objectif: Permettre aux participants d'établir la balance des comptes d'une coopérative au terme d'un exercice financier.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants établiront la balance d'un certain nombre de comptes entre lesquels doivent se faire des passations; ils discuteront les résultats obtenus et les corrigeront s'il y a lieu.

- Les participants examineront des situations dans lesquelles la balance des comptes n'est pas exacte et trouveront l'origine des erreurs commises.

## 20.9 Le bilan

Objectif: Permettre aux participants d'établir et d'analyser un bilan à partir d'un certain nombre de comptes.

Méthodes d'enseignement possibles

- En utilisant un certain nombre de balances de comptes, les participants essaieront d'établir un bilan d'exercice du genre de celui qu'ils ont développé pour eux-mêmes dans ses grandes lignes au paragraphe 20.1.

- Les participants compareront leurs résultats et discuteront les diverses règles applicables à l'établissement d'un bilan de façon à savoir ce qui est requis dans leur pays et de se rendre compte qu'il ne s'agit là que d'une convention.

- Les participants répondront aux questions concernant la gestion et les résultats obtenus par un certain nombre d'entreprises, à partir des bilans; ils apprendront ainsi à analyser un bilan et se rendront compte du besoin pour un rapport de gestion de fournir une image complète de la situation.



### **20.10 Les comptes finaux**

Objectif: Permettre aux participants d'établir et d'analyser un ensemble de comptes finaux d'une coopérative en tenant compte des prescriptions légales.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants reprendront un nombre accru d'écritures comme celles qu'ils ont utilisées au paragraphe 20.9 afin d'établir un rapport de gestion qui sera joint au bilan déjà établi à la section précédente.

- Les participants discuteront la nécessité de rapports de situation périodiques (de journaliers à annuels) et ils détermineront le type de rapport le plus approprié aux entreprises qu'ils connaissent. Ils compareront leurs conclusions aux prescriptions légales courantes.

- Les participants identifieront les erreurs qui existent dans un certain nombre de groupes de comptes et ils détermineront quel compte ou passation comptable ils proposeraient de vérifier pour corriger les erreurs.

- Les participants se prononceront sur l'efficacité de la gestion d'un certain nombre d'entreprises par référence à des groupes de comptes déterminés.

### **20.11 Amortissement du capital fixe**

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer la notion d'amortissement de capital fixe, de calculer l'amortissement selon la pratique comptable et d'expliquer comment l'amortissement affecte le compte d'exploitation et le bilan et de tenir un livre d'inventaire des actifs immobilisés.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, en groupes, discuteront la durée de vie de divers actifs immobilisés d'une coopérative; ils la compareront avec les périodes d'amortissement selon les règles de la pratique comptable et calculeront la dépréciation annuelle des diverses immobilisations.

- Les participants discuteront de la manière dont l'amortissement affecte le compte d'exploitation et le bilan. On leur présentera un livre d'inventaire des immobilisations et ils s'exerceront à l'utiliser et à calculer les reports à passer au compte d'exploitation et au bilan.

## 20.12 Fiscalité

Objectif: Permettre aux participants de décrire le système fiscal de leur pays et son effet sur les coopératives et de prendre les dispositions nécessaires pour observer les règlements et réduire au minimum l'impact de la fiscalité sur l'entreprise et ses membres.

Méthodes d'enseignement possibles

- On exposera aux participants les règlements qui s'appliquent à des questions comme l'amortissement des immobilisations, la comptabilité patrimoniale ou la valeur estimée du stock, qui peuvent différer des pratiques comptables ordinaires.

## 20.13 Contrôles journaliers: comptes des membres

Objectif: Permettre aux participants de tenir et d'utiliser des comptes de coopérateurs.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants "trieront" des groupes représentatifs de comptes individuels de coopérateurs afin de déterminer les mesures à prendre et d'évaluer la gestion de la coopérative.

## 20.14 Contrôles journaliers: fournisseurs et clients

Objectif: Permettre aux participants de tenir et d'utiliser efficacement les comptes des débiteurs et des créanciers d'une coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants calculeront les montants dus aux créanciers et les dettes des débiteurs et, par des problèmes simulés, se rendront compte des avantages de pouvoir à tout moment disposer d'une balance des comptes.

- Les participants analyseront des groupes de comptes de débiteurs et recommanderont des mesures appropriées.

#### **20.15 Contrôles journaliers: rapports internes**

Objectif: Permettre aux participants de concevoir, faire fonctionner et utiliser un système efficace de contrôles internes qui fournit également des informations pour les comptes finaux.

Méthodes d'enseignement possibles

- A l'aide des études de cas où les comptes ne sont utilisés que pour des raisons statutaires, les participants identifieront le besoin de tenir des fiches de salaires, de dépenses, etc.
- Les participants examineront des systèmes d'enregistrement journalier permettant de détecter erreurs et fraude et recommanderont les actions appropriées.

#### **20.16 Contrôle des liquidités**

Objectif: Permettre aux participants d'utiliser des systèmes comptables destinés à faciliter le contrôle et à garantir la sécurité des liquidités.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront une série d'études de cas ou de l'argent a manqué dans la caisse de la coopérative et identifieront le genre de systèmes de contrôles qui faisaient défaut.
- Les participants, en petits groupes de travail, essaieront de "frauder" des sociétés fictives de façon à mettre en relief les lacunes des systèmes de contrôles en vigueur.

#### **20.17 Paiements aux producteurs**

Objectif: Permettre aux participants de déterminer les facteurs à prendre en considération lors de l'élaboration de systèmes de paiement et de leur permettre d'élaborer un système simple pour une entreprise.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront une série de systèmes de paiement dans un certain nombre d'études de cas où la coopérative achète au comptant les produits de ses membres ou bien agit en qualité d'agent.
- Les participants, en groupes de travail, évalueront la faisabilité de ces systèmes, eu égard aux divers types de cultures, et ils élaboreront un système adapté à un cas spécifique.

#### 20.18 Exploitation utile des comptes

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer ce qu'ils ont appris sous forme de procédés comptables corrects et de traiter utilement l'information recueillie et présentée.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, au moyen d'exercices, prouveront qu'ils sont capables de travailler en partant des premières écritures jusqu'aux comptes finaux; toute lacune sera comblée par des instructions et des exercices complémentaires.
- On présentera aux participants, en groupes, un certain nombre de différentes écritures à divers stades du processus comptable, et on leur demandera d'effectuer les passations comptables correspondant aux stades suivants et de recommander toute autre mesure nécessaire.

section

**21**

calcul et contrôle  
des coûts

# Calcul et contrôle des coûts

But: Permettre aux participants d'élaborer, d'exploiter et de faire un usage efficace de systèmes simples de calcul des coûts.

## 21.1 Pourquoi calculer les coûts ?

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer pourquoi il est nécessaire de connaître les coûts des produits et des processus, même si les prix de vente sont hors de leur contrôle.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront un rapport de gestion d'une entreprise coopérative et diront pour quels objectifs un gérant peut avoir besoin d'une information sur les coûts plus détaillée que celle qui est normalement fournie dans ces rapports.

- Les participants analyseront une série de petits cas et détermineront les informations supplémentaires dont on a besoin dans chaque cas pour prendre une décision.

## 21.2 Coûts et volume des activités

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les relations entre les coûts et le volume des activités.

Méthodes d'enseignement possibles

- A travers un exposé et une discussion portant sur divers exemples d'ordre pratique, les participants examineront le comportement des coûts à différents niveaux de production et détermineront ceux qui restent fixes pour l'ensemble de ces niveaux, ceux qui varient directement en fonction de la production et ceux qui sont "semi-fixes".

## 21.3 La variabilité des coûts et le seuil de rentabilité

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer la variabilité des coûts à partir de résultats obtenus

dans le passé et d'estimer les résultats futurs en calculant le seuil de rentabilité.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants feront quelques calculs des coûts de transport et de stockage pour des volumes de céréales qui varieront afin de se rendre compte de la différence entre les coûts fixes et les coûts variables.

- Les participants, en groupes, analyseront une étude de cas où il leur faudra calculer le seuil de rentabilité d'une entreprise de commercialisation agricole.

#### **21.4 Coûts directs et frais généraux**

Objectif: Permettre aux participants de distinguer entre les coûts directs et indirects, ou "frais généraux" et de déterminer les aspects des problèmes impliqués par leur affectation à différentes activités.

Méthodes d'enseignement possibles

- Deux groupes de participants seront confrontés avec deux calculs de prix pour le même produit, prix qui diffèrent considérablement par suite de la manière dont les frais généraux ont été imputés. Un exercice de jeu de rôles mettra en lumière les problèmes suscités par l'imputation comptable de frais généraux conjoints et par le calcul du prix du produit.

- Les participants donneront des exemples de frais généraux dans leurs propres entreprises.

#### **21.5 Répartition des frais généraux**

Objectif: Permettre aux participants de sélectionner des méthodes appropriées pour répartir les frais généraux sur différentes activités.

Méthodes d'enseignement possibles

- Une étude de cas décrira les activités et les coûts impliqués par le stockage et la manipulation d'intrants agricoles dans une coopérative;

les participants détermineront si on doit baser la répartition des frais généraux sur le poids, la durée du stockage, la valeur ou le volume de différents produits.

#### 21.6 Centres de coûts

Objectif: Permettre aux participants de déterminer des centres de coûts au sein de leur coopérative et de déterminer des moyens appropriés de mesurer la production.

Méthodes d'enseignement possibles

- Par des discussions les participants détermineront les "centres de coûts" des coopératives qui ont différentes activités; ils proposeront ensuite des critères pour décider si une certaine activité ou fonction de divers centres de coûts peut ou non être mesurée.

#### 21.7 Recueil des données de coûts

Objectif: Permettre aux participants d'établir et d'exploiter des systèmes pour recueillir les données nécessaires à un système d'établissement des coûts.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, en groupes, examineront une étude de cas donnant des informations générales et les coûts des opérations de transport d'une coopérative; ils détermineront a) les informations complémentaires dont le gérant a besoin pour savoir si les services de transport sont ou non viables, b) les documents nécessaires pour réunir l'information désirée, et c) la manière dont les informations réunies seront utilisées et analysées par le gérant.

#### 21.8 Pourquoi les coûts changent-ils ?

Objectif: Permettre aux participants de faire la distinction entre les changements dans les coûts qui sont causés par le volume, par le rendement et par le prix et de proposer, le cas échéant, des moyens appropriés d'y remédier.



## Méthodes d'enseignement possibles

- On donnera aux participants des informations plus détaillées sur les opérations de transport décrites au paragraphe 21.7: ils analyseront le coût de chaque véhicule et le coût de chaque fonction du transport pendant les deux dernières années, identifieront les motifs de préoccupation et détermineront si des problèmes sont causés par les changements de coût ou d'usage et feront des propositions sur ce que devrait faire le gérant.

### **21.9 Coûts marginaux**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les coûts que l'on peut directement associer à une certaine activité et de prendre des décisions appropriées reposant sur une analyse de l'effet réel de l'accroissement ou de la réduction d'une activité.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront une étude de cas sur les coûts de transport et écouteront une discussion enregistrée entre le superviseur du transport qui veut réduire le transport pour économiser de l'argent et le gérant qui veut utiliser au maximum les véhicules disponibles; les participants noteront leurs arguments et comprendront ce qu'on entend par "coûts marginaux".

### **21.10 Coûts standard et budgets**

Objectif: Permettre aux participants de déterminer les coûts standard quand ils préparent un budget.

#### Méthode d'enseignement possibles

- On exposera aux participants les techniques d'établissement des coûts standard et, sur la base d'informations qu'on leur aura fournies, calculeront les coûts standard et prépareront un budget pour une certaine activité.

### **21.11 Analyse d'écart**

Objectif: Permettre aux participants d'adopter des stra-

tégies appropriées pour réduire les coûts et éviter d'aborder de manière inefficace les problèmes que posent des coûts excessifs.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Une étude de cas présentera une "campagne type de réduction des coûts"; les participants examineront les mesures proposées et décideront dans quelle mesure elles seront efficaces et, si possible, proposeront de meilleures solutions.

section

**22**

gestion financière

## Gestion financière

But: Permettre aux participants de préparer et d'utiliser des budgets et d'analyser, d'interpréter et de se servir des comtes d'une entreprise coopérative de manière à faire le meilleur usage possible des ressources de l'entreprise et à fournir le meilleur service possible à la coopérative, à ses membres et à ses clients.

### 22.1 Qu'est-ce que la gestion financière ?

Objectif: Permettre aux participants de déterminer les genres de problèmes que cause la gestion inefficace d'entreprises coopératives et, ainsi, de se rendre compte de l'importance d'améliorer la gestion financière.

Méthodes d'enseignement possibles

- On exposera aux participants une série de descriptions de problèmes dans des coopératives qui, au premier abord, peuvent sembler provenir de causes qui ne sont pas d'origine financière. Ils analyseront ces problèmes et se rendront compte qu'ils auraient pu être évités par une amélioration de la gestion financière.

### 22.2 Aspect financier d'une entreprise

Objectif: Permettre aux participants de décrire l'état d'une entreprise coopérative du point de vue financier.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants développeront eux-mêmes les concepts sur lesquels repose la description d'une entreprise du point de vue des ses ressources financières et de l'utilisation qu'on en fait. Ils se serviront ensuite de l'"histoire" simplifiée d'une coopérative en élaborant et en changeant son bilan pour montrer les diverses transactions qui ont lieu.

### **22.3 Le rapport de gestion**

Objectif: Permettre aux participants de comparer un rapport de gestion et un rapport de situation et de déterminer leurs relations.

Méthodes d'enseignement possibles

- On donnera aux participants la liste des transactions qu'ils ont utilisée dans le cours précédent et ils détermineront celles qui ont une relation avec les résultats d'exploitation de l'entreprise. Ils construiront eux-mêmes un compte de profits et pertes ou rapport de gestion pour l'entreprise et ils détermineront et analyseront les relations entre les deux formes de rapport.

### **22.4 Ratios financiers**

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer des finances et la gestion financière d'une coopérative en utilisant des ratios financiers appropriés.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants seront confrontés à une série de chiffres provenant de comptes d'entreprises coopératives et ils s'apercevront que des ordres de grandeur n'ont en eux-mêmes pas d'intérêt, étant donné que c'est la relation entre différents chiffres qui doit être calculée de manière à aider la gestion à faire un diagnostic de l'état des entreprises. Ils détermineront eux-mêmes les ratios les plus intéressants et les appliqueront dans un exercice. Ils se rendront compte aussi des dangers que comporte l'application de ratios standards.

### **22.5 Besoins de prêts**

Objectif: Permettre aux participants d'utiliser aussi largement que possible les fonds que possède leur entreprise avant d'essayer d'en trouver à l'extérieur.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront un ensemble simple de comptes d'une entreprise coopérative et

identifieront les biens qui mobilisent plus de fonds qu'il ne serait nécessaire. Ils détermineront des moyens de récupérer ces fonds pour les employer de manière plus rentable.

## 22.6 Sources de fonds

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les diverses sources externes de fonds dont dispose une coopérative et d'évaluer celles qui conviennent dans des circonstances particulières.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront les diverses ressources financières dont disposent les coopératives et les classeront par ordre de préférence. Ils analyseront ensuite les avantages et inconvénients respectifs de chaque ressource.

- On leur donnera des rapports comptables simplifiés d'un certain nombre d'entreprises coopératives et ils décideront quelle source particulière de financement chaque entreprise devrait capter.

## 22.7 Prêts bancaires

Objectif: Permettre aux participants de solliciter et d'obtenir des prêts bancaires pour leur coopérative quand ce mode de financement s'impose.

Méthodes d'enseignement possibles

- On exposera aux participants le concept de revenus des investissements et ils calculeront le revenu additionnel qu'ils devront obtenir avec l'argent emprunté à une banque avant que la transaction s'avère profitable pour l'entreprise. Ensuite, divisé en deux groupes, ils analyseront une étude de cas; un groupe s'efforcera de faire une liste de toutes les questions possibles qu'un gérant de banque posera à l'entreprise qui demande un prêt; l'autre groupe essaiera de deviner les questions que le gérant pourrait poser et d'avoir des réponses toutes prêtes à ces questions. Les deux groupes compareront leurs listes en jouant à un jeu où

les gagnants seront les "directeurs de banques" S'ils ont trouvé plus de questions acceptables que les sollicitateurs de prêts n'ont trouvé de réponses, et vice versa.

## **22.8 Gestion de l'argent**

Objectif: Permettre aux participants de gérer le mouvement de l'argent au sein de leur coopérative de manière à réduire au minimum l'argent qui dort et de maximiser les occasions de faire des investissements rentables.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants discuteront la valeur de l'argent comptant en tant que tel et se rendront compte que c'est de l'argent qui dort, ce qui n'est justifié que si on a besoin de l'argent dans un délai plus bref que celui qu'il faudrait pour retirer de l'argent investi de manière plus rentable. Les participants écouteront un dialogue entre un gérant très conservateur et un autre très agressif et discuteront les différences d'opinion et détermineront quelle attitude est meilleure pour gérer l'argent.

## **22.9 La gestion des dettes actives**

Objectif: Permettre aux participants de donner des crédits à des clients quand cela convient et de gérer ces comptes de telle manière que l'entreprise en tire le plus grand profit possible.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants se rendront compte qu'accorder un crédit est la même chose que prêter de l'argent au débiteur; ils détermineront les coûts et utilités associés à l'accord d'un crédit et discuteront les différents moyens d'encourager les clients à payer leurs factures plus rapidement. A l'aide d'un exercice, ils apprendront comme "vieillir" les dettes actives.

### 22.10 Gestion du stock

Objectif: Permettre aux participants à maintenir des stocks dans leurs coopératives à un niveau optimal.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants détermineront les coûts et utilités impliqués dans le maintien des stocks et calculeront des moyens simples de calculer au mieux les quantités à commander et les niveaux de stocks. On leur exposera la formule pour calculer quelles quantités il faut commander pour que l'opération soit rentable et ils compareront les niveaux de stocks obtenus par ce calcul avec ceux de leurs coopératives.

### 22.11 Evaluation et gestion des stocks

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer les stocks de telle façon que les chiffres obtenus donnent une image précise de l'état financier de l'entreprise, et de gérer les stocks aussi efficacement que possible.

Méthodes d'enseignement possibles

- A l'aide d'un exercice simple, on exposera aux participants les divers moyens d'évaluer des stocks. Ils se rendront compte des effets des différentes méthodes d'évaluation appropriée pour différents types de stocks et différentes entreprises. Ils compareront leurs décisions avec les méthodes d'évaluation en usage dans leurs entreprises. En conclusion, ils discuteront l'importance d'une gestion physique efficace des stocks comme d'une évaluation correcte.

### 22.12 Louer, acheter ou utiliser un crédit-bail ?

Objectif: Permettre aux participants de sélectionner le meilleur moyen de financer la propriété ou l'utilisation de l'équipement ou des installations.



#### Méthodes d'enseignement possibles

- On présentera aux participants l'"achat à crédit" et le "crédit-bail" comme sources de fonds. Ils identifieront l'importance d'en faire un usage profitable en opposition avec la propriété légale de l'actif et compareront les coûts financiers impliqués par les achats de biens d'équipement en ayant recours à tous les moyens à disposition. Les participants identifieront le "coût d'opportunité" si on finance les éléments de l'actif par des achats au comptant.

#### **22.13 Politique de dividendes**

Objectif: Permettre aux participants de décider des dividendes les plus appropriés ou de la répartition de l'excédent, compte tenu des intérêts à long terme des membres de leurs coopératives.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants discuteront le rôle des dividendes en relation avec l'adhésion à une coopérative. Ils classeront les dividendes par rapport à d'autres moyens dont dispose une coopérative pour attirer et retenir des membres fidèles. Ils analyseront l'état d'une entreprise décrite dans une étude de cas et au moyen d'un jeu de rôles ils évalueront les différences.

#### **22.14 Explication des rapports financiers**

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer clairement l'état financier de leur entreprise au comité et aux membres.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront une étude de cas et identifieront le genre de questions que les membres peuvent poser et le genre de réponses que le gérant devrait donner. Ils décideront comment le gérant peut le mieux formuler ses réponses et concevront des moyens visuels pour l'aider à expliquer la situation aux membres du comité.

### **22.15 Provenance et utilisations de fonds**

Objectif: Permettre aux participants de préparer, d'utiliser et d'expliquer des rapports concernant les sources et les utilisations de fonds dans une entreprise coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- On présentera aux participants des bilans faisant apparaître l'état financier d'une coopérative à différentes dates. On leur demandera d'expliquer les changements qui ont eu lieu et ils développeront eux-mêmes une technique pour préparer un rapport sur la provenance et les utilisations des fonds afin de décrire les mouvements d'argent au sein d'une entreprise pendant une certaine période. Ils s'exerceront à se servir du rapport comme moyen d'expliquer l'état financier d'une entreprise aux membres et à d'autres personnes qui ne sont pas des spécialistes de la gestion financière.

### **22.16 Le médecin de l'entreprise**

Objectif: Permettre aux participants d'estimer les résultats financiers de coopératives "malades" et de recommander des améliorations appropriées à la gestion financière.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront une étude de cas décrivant trois coopératives, diagnostiqueront les points faibles de la gestion financière et feront des recommandations pour améliorer la situation. Ils tiendront compte de l'inflation et d'autres facteurs dans leur analyse.

### **22.17 Faillite**

Objectif: Permettre aux participants de reconnaître une faillite et de disposer des actifs d'une entreprise en faillite avec autant d'efficacité et d'équité que possible.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront de simples groupes de comptes d'entreprises insolvables et se rendront compte qu'une entreprise qui produit

encore un excédent raisonnable peut être en faillite et qu'une entreprise qui perd de l'argent peut tout de même être solvable. Ils détermineront des moyens par lesquels des banques et des fournisseurs peuvent précipiter une faillite et discuteront les mesures à prendre pour empêcher que la faillite ne se produise, même au dernier moment. On leur expliquera ensuite comment "ranger" les différents créanciers d'une entreprise en faillite et ils examineront des moyens grâce auxquels le gérant ou le liquidateur peut maximiser les fonds libérés d'une entreprise en faillite afin de satisfaire autant de créanciers que possible.

#### **22.18 La raison d'être et les utilisations des budgets**

Objectif: Permettre aux participants de montrer la nécessité des budgets, d'éviter les causes ordinaires d'erreurs dans leur préparation et de les utiliser avec efficacité.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, divisés en deux groupes, identifieront les arguments pour et contre l'utilisation des budgets. Ils analyseront ensuite leurs listes respectives et détermineront des moyens par lesquels une bonne préparation et une bonne utilisation de budgets peut venir à bout des inconvénients qui leur sont généralement associés.

#### **22.19 Préparation des budgets - les chiffres essentiels**

Objectif: Permettre aux participants de réparer des estimations des revenus et des dépenses qui constituent un budget de fonctionnement.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront les éléments à inclure dans le budget. Ils prépareront un budget pour une entreprise coopérative comme décrit dans une étude de cas, laissant des marges pour des changements probables auxquels on peut s'attendre dans la période couverte par le budget.

## **22.20 Budget de trésorerie**

Objectif: Permettre aux participants de préparer des budgets de trésorerie.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants reconnaîtront l'importance du timing des flux financiers et se rendront compte que les rapports de gestion ne montrent pas nécessairement le moment où l'argent a changé de mains au cours de certaines transactions. On leur enseignera des techniques pour faire des prévisions budgétaires.

- Les participants se basant sur la proposition de budget de trésorerie pour l'entreprise, qui montrera comment on devra emprunter de l'argent à la banque (ou ailleurs) et pendant quels mois afin que l'entreprise puisse faire face à ses obligations. Ils estimeront la valeur du budget de trésorerie à la fois comme instrument pour déterminer le montant du financement nécessaire à court terme et comme moyen de surveiller le développement journalier.

## **22.21 Comment procéder face à des changements**

Objectif: - Permettre aux participants de se servir d'un budget de fonctionnement et d'un budget de trésorerie pour faire face à des événements inattendus.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants se serviront des budgets de trésorerie et de fonctionnement établis dans les deux cours précédents et seront confrontés à des événements inattendus. Ils analyseront leurs effets sur le budget et décideront ce qu'il feront chaque fois.

## **22.22 Prévisions budgétaires et résultats réels**

Objectif: Permettre aux participants d'utiliser des budgets efficacement afin de mesurer les résultats de la gestion.

## Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants compareront un ensemble de résultats obtenus par une entreprise coopérative avec les budgets. Ils écouteront un dialogue enregistré entre le gérant de la coopérative et l'inspecteur du département coopératif; ils critiqueront et, s'il y a lieu, amélioreront les commentaires de l'inspecteur sur les résultats obtenus par le gérant.

section

**23**

**statistiques**

# Statistiques

But: Permettre aux participants d'appliquer les techniques de base pour la collecte, la présentation, l'analyse et l'interprétation de données chiffrées.

## 23.1 Le besoin d'informations statistiques

Objectif: Permettre aux participants de découvrir par eux-mêmes l'importance des informations statistiques pour la prise de certaines décisions de gestion.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants joueront le rôle de gérant et seront confrontés à un certain nombre de situations dans lesquelles il leur faudra prendre une décision. Ils découvriront par eux-mêmes que, dans une grande mesure, leurs décisions devront être basées sur des informations statistiques.

## 23.2 Comment obtenir l'information: les données disponibles

Objectif: Permettre aux participants de trouver et d'indiquer les sources valables d'information dont ils auront probablement besoin.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants établiront des listes de données dont ils pourraient avoir besoin; ils identifieront et utiliseront les sources d'information publiées localement, au niveau national et éventuellement international. Ils évalueront l'exactitude, la pertinence et l'intérêt de l'information en fonction de son utilisation par le secteur coopératif.

## 23.3 Comment obtenir l'information: les données non disponibles au moment voulu

Objectif: Permettre aux participants d'obtenir des informations qui ne sont pas disponibles immédiatement mais qui seront utiles pour la prise de décisions dans la pratique.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront le besoin de données qui ne peuvent être obtenues de sources publiées. Ils prépareront, de préférence à partir d'exemples pris dans leurs propres entreprises, des projets de recherche pour obtenir les données en utilisant des techniques simples d'échantillonnage. Les participants expliqueront comment les projets de recherche peuvent être exécutés sur le terrain.

#### **23.4 Présentation de l'information**

Objectif: Permettre aux participants de sélectionner et d'utiliser des méthodes appropriées de présentation des données statistiques.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- On fera connaître aux participants les diverses formes de présentation, y compris les tableaux, les graphiques, les diagrammes en bâtons et en secteurs, etc., et ils choisiront celles qui se prêtent le mieux à la présentation des données obtenues aux paragraphes 23.2 et 23.3.

#### **23.5 Analyse de l'information: la fréquence**

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer des distributions de fréquence et de calculer les écarts standard et moyens, en utilisant des exemples simples.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Le concept et les techniques nécessaires impliquées seront présentés aux participants par le biais de conférences et d'exercices. A chaque étape il sera fait référence aux exemples pris dans la gestion d'entreprises coopératives.

#### **23.6 Analyse de l'information: les indices**

objectif: Permettre aux participants d'utiliser et d'établir des indices comme moyens de mesurer les mouvements des prix et d'autres facteurs pertinents.



Méthodes d'enseignement possibles

- Des méthodes simples d'établissement d'indices seront présentées aux participants. Ils apprécieront les avantages des indices et, à partir d'exemples pris dans des entreprises coopératives, ils établiront des indices simples.

section

**24**

**vérification des comptes  
coopératifs**

# Vérification des comptes coopératifs

But: Permettre aux participants d'appliquer des programmes de vérification des comptes et d'étudier des systèmes de contrôle dans les coopératives.

## 24.1 Qu'est-ce que la vérification des comptes ?

Objectif: Permettre aux participants de décrire la fonction, les objectifs et la portée de la vérification des comptes et d'expliquer les différences et les ressemblances entre la vérification extérieure et la vérification interne des comptes.

Méthodes d'enseignement possibles

- La "vérification des comptes" sera définie par le biais d'une conférence et d'une discussion.
- Les participants écouteront une interview enregistrée d'un réviseur des comptes qui n'a pas prévu la faillite d'une coopérative de consommateurs. Ils discuteront et analyseront ensuite le rôle et les fonctions d'un département de vérification des comptes et formuleront ses objectifs.
- Les participants, travaillant en groupe, feront une liste de tâches spécifiques de la vérification des comptes pour trois types de coopératives. En faisant des comparaisons et en finissant leurs listes ils arriveront à la conclusion que toutes les vérifications comptables suivent le même modèle et comprennent aussi un grand nombre de tâches qui dépassent la routine.
- Les participants définiront des raisons pour lesquelles on peut manquer de confiance en certains réviseurs et mentionneront ensuite les qualités nécessaires d'un réviseur.
- On présentera aux participants un portrait caricatural d'un réviseur ainsi que des commentaires satiriques. A partir de là on discutera des qualités de sérieux qu'on attend de lui.

- Les participants établiront une liste de différents types de vérifications des comptes qui doivent être faits par un vérificateur extérieur, interne ou par les deux.

- Les participants discuteront d'un cas qui reflétera différents points de vue d'un réviseur extérieur et d'un réviseur interne et, de cette manière, analyseront et identifieront les fonctions et les besoins des deux types de vérification des comptes.

## **24.2 Erreurs et fraudes**

Objectif: Permettre aux participants de distinguer entre erreurs, fraude et gaspillage, d'évaluer l'importance de chacun en relation avec les comptes à vérifier, et de déterminer quelles mesures on devrait prendre dans les cas d'erreurs, de fraude ou de gaspillage.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront quelques cas d'erreurs dans les comptes et identifieront ceux qui rendent les comptes sujets à caution.

- Les participants analyseront une étude de cas (un rapport de vérification des comptes) et identifieront des cas d'erreurs, de fraude et de gaspillage et, dans chaque cas, évalueront à quel degré ils affectent les comptes du point de vue de l'exactitude et de la fiabilité.

- Les participants étudieront un résumé d'un rapport de vérification des comptes et, ensuite, écouteront une discussion entre le réviseur et le gérant de la coopérative dont les comptes ont été vérifiés concernant certains points du rapport. Dans une discussion qui suivra, les participants analyseront et détermineront les responsabilités d'un réviseur et suggéreront quelle attitude aurait été pour lui la plus appropriée dans diverses situations.

## **24.3 Contrôle interne**

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer le besoin de différents genres de systèmes de con-

trôle interne dans une coopérative, leurs coûts et utilités et la nécessité d'évaluer ces systèmes de contrôle en tant que partie du processus de vérification des comptes.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants feront une liste des règles et systèmes que la coopérative utilise pour son fonctionnement et choisiront ceux qui sont les plus importants du point de vue d'un réviseur.
- Les participants analyseront une étude de cas traitant des besoins fondamentaux de comptabilité dans une coopérative de commercialisation et identifieront les procédures et les registres qui sont nécessaires pour fournir un contrôle adéquat.
- Les participants discuteront et identifieront quels différents types de systèmes de gestion et de contrôles devraient être appliqués dans une coopérative.
- Les participants étudieront un cas portant sur le travail d'un caissier dans un supermarché et identifieront tous les détails en rapport avec le contrôle et l'élimination des erreurs et de la fraude.
- Les participants discuteront et évalueront les coûts et utilités des systèmes de contrôles appliqués dans l'étude de cas précédente.
- Les participants étudieront, en groupes, un cas de commercialisation d'un produit spécifique, suggéreront les contrôles qui devraient être introduits pour améliorer les opérations et considéreront les coûts/utilités des activités de contrôle suggérées.
- Par le biais d'une conférence suivie d'une discussion, on fera connaître aux participants un moyen systématique d'évaluer les contrôles internes.
- Les participants étudieront un cas décrivant les procédures de contrôle interne dans une coopérative et identifieront les points faibles du système; ils analyseront les conséquences possibles de chaque point faible et proposeront d'autres tests.

- Les participants s'exerceront à utiliser un formulaire d'évaluation du contrôle interne et discuteront les avantages et les inconvénients que présente l'utilisation d'un formulaire spécial pour ce contrôle.

#### 24.4 Vérification de l'actif et du passif

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer des méthodes adéquates pour vérifier les biens de capital fixe, le stock, les autres actifs courants, et le passif.

Méthodes d'enseignement possibles

- Une conférence suivie d'une discussion permettra aux participants d'apprendre à identifier six critères fondamentaux pour vérifier n'importe quel facteur comme: l'existence, le coût, la propriété, l'état complet, la valeur et la présentation.

- Les participants étudieront un bilan et un registre des avoirs d'une coopérative, et discuteront ensuite comment ils réaliseraient une vérification des comptes dans la pratique en tenant compte des six aspects mentionnés ci-dessus.

- On montrera aux participants comment on utilise les "Notes pour la comptabilité" afin de donner des informations additionnelles sur les immobilisations.

- Les participants étudieront des extraits de procès-verbaux du comité se référant à des immobilisations; ils considéreront pour chaque point comment la valeur des biens de capital fixe peut être affectée et quelle mesure le réviseur devrait prendre.

- Les participants, en groupes, étudieront une feuille d'instructions pour l'inventaire et **ils** proposeront des détails à ajouter à l'intention des équipes qui feront l'inventaire pour garantir que le stock a été convenablement vérifié. Ils identifieront aussi le rôle du réviseur pendant l'inventaire.

- On donnera aux participants une liste de déclarations se référant à la vérification des

disponibilités à court terme; ils détermineront si les déclarations sont exactes ou fausses et, ensuite, dans une discussion, continueront à analyser les problèmes et les méthodes qui se rapportent à ces questions.

- Les participants compareront la fiche de crédit d'un créancier conservée dans une coopérative avec une déclaration faite par ce même créancier, analyseront les divergences et établiront le solde véritable.

- Les participants étudieront les critères utilisés pour une vérification adéquate de l'actif et détermineront ceux qui pourront aussi s'appliquer à la vérification du passif.

- Au cours d'exercices de brainstorming les participants feront une liste d'autant d'éléments du passif que possible, qui n'ont pas été enregistrés, ainsi que les tests que l'on peut faire pour constater ces éléments.

#### 24.5 Tests de vérification des comptes

Objectif: Permettre aux participants de distinguer entre différents types de tests de vérification des comptes, d'utiliser les méthodes adéquates pour choisir des échantillons à tester et pour faire des études analytiques et justificatives efficaces et d'établir des reçus.

Méthodes d'enseignement possibles

-Les participants analyseront une étude de cas décrivant les procédures pour fournir des pièces détachées aux membres d'une coopérative de taxis; ils détermineront les trois genres de tests de contrôle dont on a besoin pour être sûr que le système est bien conçu, est exploité correctement et que les chiffres enregistrés sont corrects.

- on donnera aux participants un extrait d'un Livre des ventes du jour et ils utiliseront différentes méthodes pour prélever des échantillons dans les écritures; on leur dira alors qu'il y a un certain nombre d'erreurs dans les écritures du Livre et ils examineront comment les échantillons prélevés reflètent ces er-

reurs; une analyse et des discussions ultérieures démontreront l'utilité de disposer de techniques variées d'échantillonnage.

- Les participants étudieront un cas présentant un compte d'exploitation pour une coopérative de commercialisation ainsi que des éléments sélectionnés d'information provenant de l'extérieur et se rapportant aux affaires; à partir de là ils analyseront les comptes.

- Les participants écouteront une interview d'un réviseur avec un gérant de coopérative touchant les observations liées à l'étude de cas mentionnée plus haut; ils détermineront ensuite quels autres tests de fond sont nécessaires.

- Les participants liront une description de quatre tests différents de vérification des comptes que l'on fait ordinairement dans les sociétés de crédit coopératif et détermineront de quel genre de tests il s'agit; ils discuteront et décriront les techniques spéciales utilisées pour faire ces tests.

- Les participants étudieront un court cas portant sur une écriture particulière figurant dans le grand livre d'une coopérative d'assurance; ils analyseront les transactions qui ont eu lieu, identifieront toutes les insuffisances et les erreurs possibles et apprendront ainsi le but et la meilleure méthode d'établir des reçus.

## **24.6 Aspects pratiques**

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer les avantages d'utiliser des "programmes de vérification des comptes" et d'avoir des documents de travail, et l'importance d'une planification attentive et du timing pour la vérification des comptes.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants étudieront un "programme de vérification des revenus" comprenant dix différents tests et discuteront l'utilité de chacun d'eux. Ils vérifieront si le programme applique



bien les quatre types fondamentaux de tests de vérification et mentionneront les tests supplémentaires dont on a besoin dans différents genres de coopératives pour garantir que tout revenu est bien enregistré et reçu. Ils discuteront ensuite des autres informations qu'il faudrait inclure dans les programmes de vérification des comptes et finalement, en groupes, ils concevront un nouveau programme qui remplira toutes les conditions qu'ils ont proposées.

- Par le biais d'une conférence, suivie d'une discussion les participants identifieront cinq raisons pour lesquelles il est normal quand on vérifie les comptes d'avoir des "documents de travail".

- on donnera aux participants une série de documents utilisés dans le travail de vérification des comptes d'une coopérative; ils les diviseront en catégories et détermineront quels documents supplémentaires il leur faudrait pour que la série soit complète.

- Les participants étudieront un cas donnant des informations de base sur une coopérative dont les comptes vont être vérifiés; ils analyseront les informations et au moyen d'une discussion se mettront d'accord sur les questions auxquelles les réviseurs doivent accorder une attention particulière dans ce cas. Puis, en groupes, ils prépareront un plan pour le travail de vérification des comptes en indiquant les principes à suivre - pas les détails des tests - et les mesures d'ordre pratique.

- Les participants écouteront une discussion entre un vérificateur principal et un vérificateur adjoint (jeu de rôles) sur la planification et le timing d'une vérification particulière, le vérificateur principal proposant un travail divisé en trois périodes, ce que l'adjoint trouve cher et peu efficace. Les arguments et une discussion ultérieure mettront l'accent sur l'importance que l'on doit accorder au timing de la vérification des comptes.

## 24.7 Rapports

Objectif: Permettre aux participants d'expliquer le but d'une étude de la vérification avant de préparer le rapport, et de préparer des rapports de vérification des comptes de différents types, y compris des "rapports de gestion".

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants écouteront un dialogue entre deux réviseurs discutant des problèmes communs liés à l'étude des documents de travail qui doit être faite avant que le rapport de vérification des comptes ne soit signé; sur cette base ils prépareront, en groupes, une "liste de contrôle pour l'étude de la vérification des comptes".

- Les participants, étudieront un exemple de rapport "inconditionnel" de vérification des comptes, ils en analyseront le contenu et le format et s'exerceront à écrire des rapports de ce genre.

- Les participants discuteront le cas d'un réviseur qui était incapable de vérifier un certain volume de stock; ils détermineront si le rapport doit être "conditionnel" ou non et comment l'information devra être présentée dans le rapport.

- Les participants étudieront, en groupes, une liste de résultats d'une vérification des comptes; pour chaque point ils décideront si une "condition" est nécessaire et, dans ce cas, comment ils l'expliqueraient et ce qu'ils penseraient de la vérification.

- Les participants discuteront de situations où le réviseur est incapable de donner une opinion "vraie et honnête" de la vérification des comptes dans son ensemble, et où tout l'ensemble des états financiers n'a pas de sens.

- Les participants étudieront le cas d'une vérification des comptes dans une coopérative de commercialisation et s'exerceront à préparer un rapport de vérification des comptes entièrement "conditionnel".

- Les participants identifieront, au cours d'une discussion, des domaines où un réviseur peut fournir des conseils constructifs au comité et à la gestion d'une coopérative.

- On donnera aux participants un "rapport à la gestion" mal fait; ils devront le reecrire de telle manière qu'il puisse être utile au comité et à la gestion de la coopérative.

- Les participants, en groupe, étudieront un document de travail qui comportera une liste de "points à considérer pour le rapport de gestion", et qui aura été préparé après une vérification des comptes. Ensuite, les participants prépareront un projet de rapport de gestion basé sur ce document; leurs projets feront l'objet d'une analyse et seront soumis à la critique du groupe.

#### 24.8 Vérification des comptes sur ordinateur

Objectif: Permettre aux participants de procéder comme il convient quand une coopérative utilise un ordinateur pour la vérification des comptes.

Méthodes d'enseignement possibles

- Au moyen d'une conférence suivie d'une discussion les participants identifieront les problèmes spécifiques auxquels les réviseurs risquent d'être confrontés quand ils ont affaire à des coopératives qui utilisent des ordinateurs et on leur fera connaître les contrôles internes importants dans un tel cas.

- Les participants élaboreront une proposition sur la manière d'exploiter un système informatisé et servant seulement au contrôle du stock.

#### 24.9 Enquêtes

Objectif: Permettre aux participants de se rendre compte des caractéristiques particulières d'une enquête.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants apprendront, par le biais d'une conférence et d'une discussion, les ob-

jectifs d'une enquête en général et comment ils diffèrent de ceux d'une vérification des comptes.

- On présentera aux participants un cas où des irrégularités se sont produites dans une coopérative; ils analyseront la situation et proposeront une manière de procéder à une enquête, diront quels registres ils voudraient consulter et comment leurs rapports seraient structurés.

#### **24.10 Contrôle de gestion**

Objectif: Permettre aux participants d'étendre la vérification réglementaire des comptes à la gestion dans l'intérêt de la coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- Le concept de "contrôle de gestion" sera expliqué aux participants. Un certain nombre d'opérations de coopératives qui seront soumises à un contrôle de gestion seront mentionnées et les participants donneront des exemples d'améliorations possibles.

- Les participants analyseront une étude de cas traitant d'une coopérative dans le marasme et détermineront quelles matières pourraient faire l'objet d'une enquête dans le cadre d'un "contrôle de gestion".

section

**25**

préparation et évaluation  
des projets

## Préparation et évaluation des projets

But: Permettre aux participants de préparer des propositions de développement et d'investissement ("projets") et de les évaluer en fonction de leurs résultats économiques et sociaux.

### 25.1 Identification de projets

Objectif: Permettre aux participants d'énumérer les caractéristiques d'un projet, d'expliquer pourquoi les projets doivent être soigneusement préparés et évalués et d'identifier des possibilités d'investissements/projets.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants essaieront de définir "un projet"; comme exemple et base de discussion ils pourront utiliser le "projet" auquel ils participent actuellement (le programme de formation) et déterminer ses coûts et utilités ainsi que ses autres caractéristiques.

- Les participants écouteront un dialogue enregistré dans le bureau d'un gérant de coopérative; ils sauront reconnaître tous les problèmes que révèle le dialogue et ils proposeront, après des discussions en groupes, les "projets" spécifiques qu'il faudrait réaliser pour résoudre ces problèmes. Les participants feront la comparaison avec la situation dans leurs entreprises et identifieront les raisons pourquoi on ne fait rien en général pour résoudre ces problèmes. Enfin, ils feront une récapitulation par ordre successif des activités qu'il faudrait entreprendre pour faire en sorte que les problèmes soient résolus.

- Les participants examineront la liste de "projets" énumérés dans l'exercice précédent et discuteront de la façon d'établir des priorités. Ils identifieront les critères qui conviennent à cet objectif et classeront ensuite les propositions de projets.

## 25.2 Les données nécessaires

Objectif: Permettre aux participants de déterminer et d'obtenir les données de base nécessaires à la préparation des projets.

Méthodes d'enseignement possibles

- Quelques petites études de cas illustreront l'importance de certaines données pour la préparation des projets; les participants sauront reconnaître les informations techniques et financières qui manquent dans chaque cas.

- Les participants discuteront quelques-uns des projets proposés au paragraphe 25.1 et feront la liste de toutes les informations qui manquent dans chaque cas.

- Par des discussions les participants compareront différentes sources d'information pour des propositions d'investissements; ils se rendront compte des difficultés qu'il y a à obtenir des informations sur le présent et l'avenir.

- On utilisera des exemples et des discussions pour montrer que les informations réunies risquent de prouver que ce n'est pas à l'aide d'investissements ou de projets que l'on résoudra les problèmes identifiés, mais plutôt en améliorant la gestion.

- Les participants parcoureront une liste des informations nécessaires pour un certain projet et identifieront les meilleurs moyens de les obtenir.

- Les participants discuteront les problèmes que pose l'estimation de l'usage que feront les membres des nouvelles installations fournies par leur coopérative, et suggéreront comment on pourrait faire une enquête systématique sur les intentions des membres.

- Les participants, en groupes, élaboreront un questionnaire pour procéder à cette enquête; ils le mettront à l'essai en simulant une interview avec quelques participants qui joueront le rôle de membres ayant des opinions divergentes.

Enfin les groupes formuleront ensemble des directives pour mener ces enquêtes.

### 25.3 Prévisions

Objectif: Permettre aux participants de faire des prévisions raisonnables sur les données dont on a besoin pour faire des propositions de projet valables.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants feront une liste d'un certain nombre de données dont on aura besoin pour un projet spécifique et discuteront celles qui peuvent être contrôlées et celles qui échappent au contrôle de la gestion, celles qu'on peut évaluer au moyen d'enquêtes et celles qu'on peut obtenir par l'analyse de données antérieures.
- Les participants feront un exercice de représentation graphique de données antérieures et d'évaluations.
- Les participants identifieront des facteurs concernant des produits de base et des conditions locales que pourrait connaître un gérant qui prépare un projet et susceptibles d'influencer des prévisions reposant sur des données "purement mathématiques" et historiques.
- A partir d'une étude de cas détaillée sur un projet comprenant des données antérieures, les participants établiront ce qu'implique chaque élément d'information pour la viabilité du projet et ils donneront un aperçu des informations supplémentaires nécessaires pour mettre sur pied une proposition de projet efficace.

### 25.4 Evaluation

Objectif: Permettre aux participants de sélectionner et d'appliquer des méthodes adaptées d'évaluation de projets.

Méthodes d'enseignement possibles

- Au moyen de quelques exemples on fera connaître aux participants les problèmes qu'implique le calcul des dates des entrées et des sorties d'argent dans un projet et ils découvriront par eux-mêmes la différence entre un compte d'exploitation et une étude de faisabilité.



- Les participants analyseront une étude de cas où il leur est demandé de décider de quels coûts il faut ou ne faut pas tenir compte quand on évalue un projet.
- Les participants écouteront une discussion enregistrée sur un projet proposé et détermineront les divers objectifs que chacun des orateurs essaie de faire prévaloir; ils reconnaîtront la nécessité d'avoir des objectifs quantitatifs tout autant que d'avoir l'opinion personnelle du gérant.
- On exposera aux participants la technique du "prix fantôme" et ils discuteront comment l'appliquer dans un contexte coopératif.
- Les participants étudieront un cas concernant l'installation d'un nouveau système de stockage des céréales dans une coopérative; ils examineront les chiffres estimés des coûts et utilités de deux propositions de projets et diront quels chiffres doivent être corrigés pour tenir compte de facteurs des échéanciers pour les coûts et utilités et pour les mouvements de trésorerie des deux propositions.
- Les participants établiront des tables simples d'escomptes et apprendront à les utiliser quand ils calculeront le rendement des investissements.
- Les participants procéderont à des exercices simples d'escomptes, de calcul du taux de rendement pour différents projets.
- Les participants feront une "analyse de sensibilité" identifiant les facteurs les plus critiques dans les projets auxquels ils ont eu affaire dans les cours précédents, et réévalueront les projets en appliquant des estimations "au pire des cas" pour ces facteurs.
- Les participants appliqueront leur capacité d'identifier des variables critiques et de calculer le rendement du projet de stockage des céréales présenté dans une étude de cas précédente.

## 25.5 Risques

Objectif: Permettre aux participants d'évaluer le degré du risque dans divers projets et de prévoir des marges suffisantes pour couvrir ou réduire de tels risques en évaluant des projets.

Méthodes d'enseignement possibles

- Au moyen de petites études de cas on confrontera les participants avec la question de savoir si on devrait faire un certain investissement pour éviter un certain risque; ils devront calculer la probabilité d'être exposés au risque et la comparer avec ce qu'il en coût de l'éviter.

- Les participants écouteront l'enregistrement d'une discussion des membres du comité sur la question de savoir si on doit vendre le stock de céréales immédiatement ou courir le risque d'attendre une hausse de prix. Les participants signaleront les faiblesses dans la méthode employée par le comité pour prendre une décision et détermineront sur quelle base doit reposer toute décision impliquant des risques.

- Les participants étudieront un cas décrivant un projet au terme duquel les agriculteurs doivent passer d'une culture vivrière à une culture marchande, ce qui implique des investissements importants en équipement de traitement des produits. Les participants analyseront les problèmes et, en particulier, détermineront ce que la viabilité des activités agricoles des membres signifie pour la réussite du projet.

- Les participants analyseront trois petites études de cas sur des activités pour l'exercice desquelles le facteur "humain" semble impliquer un plus grand risque qu'un facteur technique ou économique. Les participants proposeront des solutions aux problèmes décrits dans les études de cas.

## 25.6 Présentation d'un projet

Objectif: Permettre aux participants de présenter des projets à des financiers éventuels ou à d'autres autorités d'une manière efficace.

## Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants rédigeront un ensemble de chapitres et de rubriques destinés à un document de projet.
- Les participants étudieront une proposition écrite pour le projet de stockage de céréales dont on a discuté précédemment; ils feront des commentaires sur le contenu et sur la forme.
- Les participants prépareont dans les grandes lignes le projet ci-dessus et le présenteront, faisant le meilleur usage possible du temps disponible, au cours d'une réunion avec un groupe de banquiers ou d'autres promoteurs.

section

**26**

gestion du personnel

## Gestion du personnel

But: Permettre aux participants de faire le meilleur usage possible des ressources humaines dont ils disposent et d'appliquer toutes les procédures officielles et légales relatives à l'emploi.

### 26.1 Organisation et contrôle

Objectif: Permettre aux participants de décrire la structure officielle d'organisation d'une coopérative et de déterminer et d'expliquer le rôle essentiel que jouent des groupes spontanés dans une structure officielle.

Méthodes d'enseignement possibles

- On présentera aux participants un organigramme que l'on utilisera pour décrire les relations entre les gens sur les lieux de travail et ils élaboreront des organigrammes de ce genre pour leurs propres entreprises ou pour d'autres.

- Les participants feront la distinction entre des organisations "horizontales" et "verticales" et entre les fonctions au siège et sur le terrain et identifieront sur quoi doit porter le contrôle ainsi que la nécessité de déléguer.

- Une étude de cas illustrera l'importance d'une structure d'organisation spontanée et de groupes de travail; les participants essaieront de se souvenir et de décrire des relations spontanées établies dans leurs propres coopératives.

### 26.2 Objectifs

Objectif: Permettre aux participants d'établir des objectifs appropriés pour une coopérative et les membres de son personnel afin d'arriver à une unité d'action.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants évalueront et, si besoin, formuleront/reformuleront les objectifs de co-

opératives spécifiques, en les vérifiant chaque fois en fonction de leur clarté et de leur mesurabilité.

- Les participants analyseront des problèmes présentes dans trois études de cas simples où les objectifs établis à l'intention de membres du personnel pris individuellement sont en conflit avec les objectifs globaux de la coopérative.

- A partir d'un organigramme les participants se verront attribuer différents rôles de gérants et d'employés subalternes dans une coopérative; les "gérants" prépareront des objectifs spécifiques et mesurables pour les "employés" qui, eux, prépareront leurs objectifs personnels.

On groupera ensuite les participants par paires et on leur demandera de s'accorder, après discussion, sur des objectifs individuels à l'intention des membres du personnel subalterne, pour l'année à venir.

### **26.3 Mesure du travail et description des tâches**

Objectif: Permettre aux participants d'analyser le contenu de tâches et d'emplois individuel, et de décrire des emplois d'une manière utile à la fois pour le recrutement et la motivation des individus.

Méthodes d'enseignement possibles

- On démontrera par un jeu simple l'importance d'analyser, de planifier et de mesurer des tâches individuelles: on divisera les participants en groupes de "gérants" et d'"ouvriers" et on leur demandera de réaliser un simple travail de construction, comme par exemple de faire un certain nombre de bateaux en papier plié conformément à des instructions données.

On discutera et on évaluera les résultats obtenus, en s'attachant en particulier à la planification et au rythme de chaque ouvrier.

- Les participants identifieront des tâches dans leurs entreprises, susceptibles de profiter de l'analyse et de la mesure.

- On exposera aux participants le besoin de décrire les tâches clairement, d'étudier des modèles de descriptions de tâches, et ils prépareront, en groupes, des descriptions de ce genre pour leurs situations personnelles.

#### 26.4 Sélection et recrutement

Objectif: Permettre aux participants d'appliquer des méthodes efficaces pour sélectionner et recruter du personnel.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants évalueront diverses méthodes pour signaler des vacances de postes et prépareront une campagne de publicité pour atteindre un objectif spécifique de recrutement.
- Les participants, en groupes, établiront une courte liste de candidats choisis parmi un grand nombre de demandes d'emploi et simuleront une manière de procéder à une interview jusqu'à la sélection finale.
- Les participants feront une liste de contrôle pour mener de bonnes interviews, qui sera utilisée à la fois par les interviewers et les personnes interviewées.

#### 26.5 Information et dossiers du personnel

Objectif: Permettre aux participants de garantir que le personnel a été dûment informé de ses droits et responsabilités et que les renseignements nécessaires sur le personnel sont enregistrés à tout moment.

Méthodes d'enseignement possibles

- Un groupe de participants préparera une liste de questions sur les conditions d'emploi qu'un membre du personnel nouvellement recruté devrait poser avant de commencer le travail; un autre groupe préparera une liste de renseignements qu'un gérant devrait, à son avis, inclure dans les termes et conditions de l'emploi; on comparera les listes et on en discutera.

- Les participants détermineront quel genre de documents une coopérative devrait garder dans les dossiers du personnel et quels éléments d'information sur chaque employé devraient être enregistrés et gardés; on montrera un formulaire adéquat.

## 26.6 Rémunération

Objectif: Permettre aux participants d'élaborer et d'appliquer des structures salariales appropriées dans une entreprise coopérative.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront cinq emplois coopératifs à différents niveaux compte tenu de certains facteurs qui influencent les niveaux des salaires et traitements comme: des conditions difficiles, le chômage, la responsabilité, la formation et l'autorité. Ils classeront les emplois selon l'influence qu'exercent ces facteurs et, ensuite, compareront et discuteront les niveaux réels des salaires et des traitements.

- On présentera aux participants diverses méthodes de paiement en fonction des résultats obtenus et on choisira ceux qui conviennent le mieux à différents emplois dans une coopérative.

- Les participants compareront les salaires et les traitements payés dans le secteur "officiel" (par exemple les coopératives) avec les revenus obtenus par le troc. Ils discuteront les raisons de différences importantes et la manière dont la coopérative pourrait aider à réduire l'écart.

## 26.7 Motivation et satisfaction dans l'emploi

Objectif: Permettre aux participants de déterminer pourquoi des gens se comportent d'une certaine manière et d'utiliser des stimulants adaptés pour les motiver de façon à augmenter la satisfaction et les performances dans le travail.



### Méthodes d'enseignement possibles

- En prenant le rapport de l'"expérience Hawthorne" comme base, les participants discuteront et identifieront les besoins qui doivent être satisfaits pour que la personne soit motivée de façon à obtenir les meilleurs résultats dans un travail.
- Les participants étudieront une liste de questions caractéristiques pour la prise de décision dans une coopérative; pour chaque question ils évalueront jusqu'à quel point les employés de l'entreprise doivent être impliqués et participer au processus de décision, et ils discuteront comment ce genre d'engagement affectera la motivation des employés.
- Au cours d'un exercice les participants feront l'expérience a) de simples tâches répétitives individuellement, et b) de travaux plus variés et plus complexes en groupes. Ils compareront leurs expériences et rattacheront leurs conclusions à la manière dont le travail est organisé dans les entreprises coopératives.
- Les participants analyseront quelques processus qu'ils connaissent et remodeleront les emplois concernés en visant à les enrichir et à améliorer les performances.

### **26.8 Communication**

Objectif: Permettre aux participants de communiquer de façon efficace et effective dans le monde du travail.

### Méthode d'enseignement possibles

- Des participants que l'on aura choisis parleront pendant deux minutes sur des thèmes donnés; les autres participants évalueront leurs performances en fonction de certains critères dont la liste figurera sur un formulaire d'évaluation (comme la clarté, le langage, le comportement de l'orateur, etc.); on répétera l'exercice avec d'autres participants et les participants découvriront que le fait de connaître les critères les aidera à parler plus facilement devant d'autres.

- Des simulations simples mais exagérées illustreront des problèmes de communications bilatérales, en particulier la difficulté d'écouter les autres.

- Les participants essaieront d'évaluer le temps passé à "communiquer" pendant une journée type d'un gérant et ils se rendront compte des raisons qui font que la communication est particulièrement importante en gestion coopérative.

- Deux participants joueront un jeu de rôles devant les autres, représentant un gérant et un employé au cours d'une interview à propos d'une question épineuse et "douloureuse" (comme le refus d'une promotion). Les participants évalueront l'efficacité de l'interview et identifieront des points importants pour la planification d'interviews similaires.

## **26.9 Performances du personnel**

Objectif: Permettre aux participants d'établir et de . maintenir un système de routine pour l'évaluation des performances et de traiter de manière positive les questions disciplinaires.

Méthodes d'enseignement possibles

- On exposera aux participants le but et les méthodes de fonctionnement de l'évaluation systématique des performances du personnel. Ils écouteront ensuite une interview simulée pour évaluer les performances (deux participants dans un jeu de rôles), discuteront et commenteront l'efficacité de l'interview et prépareront des directives pour l'interviewer.

- Les participants écouteront d'autres interviews simulées et les analyseront sur la base des directives préparées précédemment.

- Au moyen de jeux de rôles les participants s'efforceront de résoudre des problèmes de discipline, en essayant de découvrir les facteurs et les raisons sous-jacentes de certains types de comportement.

**26.10 Syndicats, bien-être de la main-d'oeuvre et lois du travail**

Objectif: Permettre aux participants de négocier et de travailler efficacement avec les syndicats de façon à favoriser le bien-être de la main d'oeuvre et d'examiner les lois qui régissent l'emploi.

Méthodes d'enseignement possibles

- On fera connaître aux participants l'histoire du mouvement syndical dans leur pays et ailleurs et ils détermineront les intérêts communs du mouvement syndical et du mouvement coopératif.
- On exposera aux participants la structure syndicale dans leur propre pays, particulièrement la manière dont elle affecte l'emploi dans les entreprises coopératives.
- Les participants simuleront des négociations entre des représentants d'un syndicat et d'une coopérative; ils discuteront et évalueront la manière de procéder.
- De brèves études de cas, ou des exemples tirés de l'expérience personnelle des participants, illustreront le besoin de lois pour régler les relations entre employeurs et employés; les participants analyseront les cas et décideront de ce qui se passe lorsqu'on se réclame de la loi.

**26.11 Formation et éducation**

Objectif: Permettre aux participants d'identifier les besoins de formation du personnel et de choisir des méthodes de formation appropriées ainsi que des instituts de formation pour satisfaire ces besoins.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants identifieront des problèmes d'organisation ou d'autres que la formation ne peut résoudre.

- En se référant au programme de formation qui se déroule, on présentera aux participants les méthodes de formation les plus usuelles ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients; on leur donnera ensuite une liste des défauts que peuvent présenter des membres du personnel coopératif et on leur demandera de proposer les méthodes de formation les mieux appropriées pour les résoudre.

- Les participants apprendront à connaître la tradition coopérative de la formation ainsi que les instituts et activités de formation dont pourraient disposer le personnel et les membres du comité localement.

- Les participants identifieront des groupes cibles coopératifs et des sujets à propos desquels il n'existe pas de cours de formation dans le pays. Ils élaboreront des cours pour ces groupes en mentionnant les matières du programme, les objectifs et le temps imparti à chaque thème et indiqueront les méthodes de formation appropriées.

section

**27**

gestion du bureau et  
communication

## Gestion du bureau et communication

But: Permettre aux participants d'enregistrer et de classer des documents de façon appropriée, d'équiper et de gérer un bureau, d'utiliser correctement les services bancaires et postaux et de choisir et d'appliquer des méthodes de communication des informations adaptées.

### 27.1 Enregistrement et classement des documents

Objectif: Permettre aux participants de décrire la nécessité de l'enregistrement et du classement des documents, de distinguer entre les documents qui sont nécessaires et ceux qui ne le sont pas et de suivre les procédures établies pour les enregistrements et les classements de routine.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront une sélection quelconque de documents d'une coopérative tels que: des demandes de matériaux, des reçus, des quittances de paiement de produits agricoles, des copies de commandes. Ils identifieront pour chacun d'eux: qui est responsable de sa rédaction, quel a été le temps passé à s'en occuper, qui les reçoit, quel usage est fait de l'information que le document contient, quel serait le résultat d'une information inexacte ou qu'arriverait-il si le document n'était pas rempli du tout.

### 27.2 Enregistrement du courrier

Objectif: Permettre aux participants de décrire pourquoi il est important d'enregistrer le courrier et d'élaborer et d'utiliser un système d'enregistrement adapté à cet effet.

Méthodes d'enseignement possibles

- Deux brèves études de cas opposées illustreront les problèmes qui surviennent quand a) le courrier reçu ou expédié n'a pas été enregistré et b) le système d'enregistrement appliqué est trop rigide et finit par noyer l'information qu'il est sensé enregistrer.

- Les participants élaboreront un système d'enregistrement du courrier adapté à une coopérative; ils le compareront aux systèmes en vigueur et s'exerceront à enregistrer l'objet précis du courrier en utilisant le système qu'ils auront élaboré.

### 27.3 Classement des documents

Objectif: Permettre aux participants de décider quels documents devraient ou non être classés et d'établir et d'utiliser des systèmes de classement efficaces.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants s'exerceront à déterminer quels documents devraient ou ne devraient pas être classés en les distribuant dans différentes corbeilles.

- Les participants utiliseront le même jeu de documents et expérimenteront différentes formes de classement; d'autres documents seront mis en circulation pendant le cours pour illustrer les problèmes de base du classement. Le système standard de classement utilisé dans les coopératives de leur pays sera présenté aux participants, dans la mesure où un tel système existe.

- Les participants établiront des procédés d'indexation et de référence afin de faciliter l'application du classement qu'ils auront élaboré et décrit plus haut.

- Des études de cas illustreront les problèmes découlant d'une gestion déficiente des dossiers; les participants élaboreront des règles pour l'ouverture, la tenue et le contrôle des dossiers, et ils compareront ces règles avec les situations décrites dans des séries d'études de cas ultérieures.

### 27.4 Gestion du bureau

Objectif: Permettre aux participants de planifier efficacement le travail de bureau d'une petite entreprise coopérative.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- On mettra devant les participants une corbeille pleine de documents. Ils devront décider de la façon de traiter chaque document et élaborer le plan de travail du bureau d'une coopérative d'importance équivalente à celle dans laquelle ils travaillent ou sont appelés à travailler. Ils démontreront leur compréhension du paragraphe 27.3 en indiquant comment les documents devraient être classés. Une fois les plans de travail établis, ils y apporteront des changements en fonction de coups de téléphone simulés ou de messages urgents. La nécessité d'établir des priorités, les techniques requises à cet effet et le planning impliqué feront l'objet d'une récapitulation au cours d'une session finale.

#### 27.5 Equipement du bureau

Objectif: Permettre aux participants de décider quel équipement il faudrait acquérir afin de faciliter le travail de bureau.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront le matériel de bureau d'une grande entreprise et détermineront lesquels des objets qui s'y trouvent conviendraient pour leur propre bureau; ils prépareront ensuite des listes de matériel, en y indiquant le nom des fournisseurs et les prix.

- Pendant toute la durée du programme de formation, les participants auront accès aux machines à écrire et aux photocopieuses pour les différentes tâches ou travaux de groupe qui leur sont assignés; ils se familiariseront aussi avec l'emploi de certaines marques et de certains modèles de matériel de bureau.

#### 27.6 La poste

Objectif: Permettre aux participants d'utiliser correctement les services postaux.



#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants s'exerceront à remplir tous les formulaires postaux courants et identifieront des situations où les services postaux devraient être utilisés pour les paiements, les communications et le transport.

### **27.7 La banque**

Objectif: Permettre aux participants d'utiliser correctement les services bancaires.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Au moyen de conférences et de lectures, on présentera aux participants les services offerts par les banques; ils identifieront ceux dont les coopératives ont besoin.
- Les participants s'exerceront aux procédés requis pour avoir accès aux services bancaires dont leurs coopératives ont besoin; ils rempliront les formulaires appropriés et en identifieront l'objet.

### **27.8 Communication**

Objectif: Permettre aux participants de sélectionner la méthode adéquate de communication de messages à des destinataires donnés et de transmettre les messages de manière économique et efficace.

#### Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants choisiront des moyens de communication appropriés, oraux, écrits, par téléphone, sous forme d'imprimés ou de missives individuelles, de mémos, etc., à l'intention de destinataires donnés.
- Les participants analyseront et critiqueront de bons et de mauvais exemples de lettres ou de messages téléphoniques et de communication entre les agriculteurs et le gérant de la coopérative sur les lieux de l'exploitation agricole (enregistrements sur magnétophone).

- Les participants rédigeront le texte de communications appropriées pour traiter les diverses questions dans un exercice semblable à celui qui est mentionné au paragraphe 27.3.

- Les participants. examineront des lettres officielles et non officielles fournissant la même information, et identifieront les problèmes résultant d'une familiarité de style déplacé ou d'un style protocolaire inutilement compliqué.

## **27.9 Rédaction des rapports**

Objectif: Permettre aux participants de discerner des cas où des rapports écrits constituent une forme appropriée de communication, de décider de l'information à-inclure dans le rapport, de rédiger de bons rapports et d'élaborer des formulaires standard de rapports.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants examineront une étude de cas illustrant ce qui arrive quand certaines personnes sont concernées par une décision mais ne disposent pas de la même information.

- Les participants, en groupes, évalueront deux ou plusieurs rapports portant sur le même sujet mais écrits dans un style différent et contenant des informations différentes. Ils détermineront quelle information est inutile ou fait défaut dans chaque rapport et ils discuteront ensemble de leurs conclusions respectives.

- Les participants utiliseront l'information obtenue durant une visite à un adhérent qui n'a pas rempli ses engagements (y compris les notes et observations sommaires et, si possible, l'enregistrement de la conversation qui a eu lieu), afin d'établir un rapport écrit de leur démarche. Le formateur et l'ensemble du groupe discuteront ensuite des -rapports et les évalueront.

section

**28**

relations publiques,  
recrutement et éducation  
des membres

# Relations publiques, recrutement et éducation des membres

But: Permettre aux participants d'établir des relations publiques positives ainsi que de recruter et d'éduquer les membres.

## 28.1 Les relations publiques

Objectif: Permettre aux participants d'établir de bonnes relations avec le grand public, les institutions privées et publiques et avec les autorités.

Méthodes d'enseignement possibles

- Une étude de cas illustrera comment le manque d'information au sujet des efforts des coopératives peut entraîner l'indifférence et l'incompréhension du grand public et des organisations. Les participants suggéreront des activités de relations publiques qui auraient pu empêcher les effets négatifs mentionnés ci-dessus.

- Les participants analyseront une liste de thèmes d'information possibles concernant une coopérative; ils sélectionneront, en groupes, les thèmes qu'ils considèrent les plus importants et les plus pertinents pour le grand public, et suggéreront des moyens efficaces de diffuser l'information.

## 28.2 Recrutement des membres

Objectif: Permettre aux participants de planifier et d'entreprendre des activités visant au recrutement de nouveaux membres.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants, en groupes, élaboreront un plan détaillé de recrutement de nouveaux membres (comprenant du matériel d'information et des programmes récréatifs et culturels spéciaux), en tenant bien compte du rapport possible entre ces activités et celles mentionnées dans la liste dont il est question au paragraphe 28.1.

### **28.3 Planification d'un programme d'éducation des membres**

Objectif: Permettre aux participants de préparer des objectifs d'éducation coopérative pertinents, de déterminer et de décrire le contenu d'un programme d'éducation adopté aux membres d'une coopérative agricole.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants analyseront une liste des droits et responsabilités des membres d'une coopérative agricole et: ils essaieront de décrire le comportement et les connaissances que l'on attend des membres eu égard à chaque point indiqué dans la liste.

- Les participants établiront, à partir de cette liste, un 'programme d'éducation des membres, mentionnant l'objectif de chaque thème et le temps; nécessaire à sa réalisation.

### **28.4 Techniques d'éducation des membres**

Objectif: Permettre aux participants d'organiser et de mener des activités d'éducation des membres de façon efficace.

Méthodes d'enseignement possibles

- Les participants décriront et analyseront les objectifs et les méthodes d'éducation des adultes et évalueront les diverses méthodes en fonction de leur efficacité et de leur adaptation à des adultes.

- On présentera aux participants des manières d'améliorer l'efficacité des méthodes éducatives en faisant appel à l'équipement audiovisuel disponible. On leur exposera de bons et de mauvais exemples de chaque activité et ils en discuteront.

- Les participants, en groupes, élaboreront et produiront du matériel se prêtant à l'éducation des membres et l'expérimenteront sur les autres groupes.

- Les participants, par une série d'exemples, apprendront à reconnaître les bonnes des mau-

vaises techniques de conférence et ils établiront, pour leur usage personnel, une liste des choses à faire et à ne pas faire.

- Les participants compareront les techniques de conférence et de discussion à l'intention des adultes, résumeront les avantages des discussions. Ils analyseront le rôle du modérateur et prépareront des "directives relatives à l'organisation et à la conduite de réunions".

- On donnera aux participants l'occasion de faire un exposé sur un sujet choisi/ou de mener une discussion qui s'y rapporte, et qui sera suivie de commentaires et de conseils de

- Les participants, en groupes, prépareront les programmes ;et le matériel requis par les activités d'éducation des membres en vue d'atteindre les au paragraphe 28.3.