

MATCOM

■ NOTES A L' INTENTION DES FORMATEURS

bureau international du travail, genève

© MATCOM 1978-2001

par K.K. Taimni



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 élite 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.

Droits réservés © Organisation International du Travail

NOTES A L'INTENTION DES FORMATEURS

Table des matières

Introduction	3
Evaluation des besoins de formation	5
Systèmes et mesures relatifs à la formation	11
Elaboration des programmes de formation	17
Références	
Liste des tâches	29
Matériel de formation MATCOM	41

Droits réservés ©
Texte original (anglais):
Traduction/adaptation:
Illustrations:

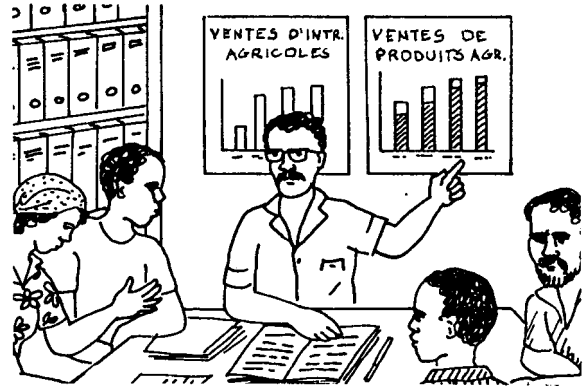
Bureau international du Travail, 1986
K.K. Taimni
B. Conrad-Eybesfeld
Anja Längst/Bogna Maertens

INTRODUCTION

Ce manuel est destiné aux agents responsables de la formation des membres du conseil d'administration et du personnel de coopératives agricoles.

Le manuel fournit des directives sur la manière de planifier et de réaliser des activités de formation. Les méthodes pour estimer les besoins de formation et les systèmes pour organiser la formation sur le terrain y sont discutés. L'accent est mis, en particulier, sur l'emploi des "Fascicules d'instruction MATCOM", brochures à l'intention du personnel et des membres du conseil d'administration de coopératives agricoles.

Le travail des dirigeants et du personnel d'une coopérative agricole:



préparation des plans et budgets et tenue des registres;



organisation de la réception et de l'emmagasinement des produits agricoles;



organisation du transport;

... et en outre, commercialisation, information, éducation des membres et bien d'autres choses encore.

EVALUATION DES BESOINS

DE FORMATION

Une coopérative agricole est une association d'agriculteurs qui travaillent ensemble. Ensemble, ils achètent les machines agricoles, les semences et les engrais; ils organisent le transport, la collecte, l'emmagasiner et la commercialisation des produits; ils mobilisent l'épargne et avancent des crédits; d'une façon générale, ils fournissent tout ce qui est nécessaire pour augmenter les revenus et améliorer la situation des agriculteurs membres.

Toutefois, le succès d'une coopérative de ce genre dépend en grande partie de ses dirigeants (les membres du conseil d'administration) et du personnel affecté au travail quotidien. Ils doivent être durs au travail et sincèrement désireux d'atteindre les objectifs communs de la coopérative, et doivent posséder les compétences et les connaissances requises par leur travail.

Les dessins de la page précédente illustrent certaines de leurs tâches les plus importantes.

Si une coopérative ne marche pas bien (si ses membres sont insatisfaits, si elle perd de l'argent, si les affaires sont en récession), il est tout à fait probable que le point faible se trouve dans un de ces domaines. On ne peut venir en aide à la coopérative que si les causes exactes de ses problèmes peuvent être identifiées.

Le problème peut être dû à un manque de connaissances et de compétences de la part des membres du conseil d'administration ou du personnel, à un manque d'intérêt ou à des facteurs extérieurs tels que des changements dans les politiques gouvernementales.

Une formation spécifique peut remédier à un manque de connaissances et de compétences et développer le sens professionnel. D'autres causes d'insuccès peuvent nécessiter des remèdes différents.

METHODES D'EVALUATION DES BESOINS DE FORMATION

Il y a un certain nombre de moyens qui permettent d'évaluer les besoins de formation d'une coopérative. Parmi les plus appropriés figurent:

- L'observation personnelle et des discussions informelles avec les membres, les membres du conseil d'administration, le personnel et les collègues;
- L'étude des comptes et des comptes rendus de la coopérative;
- Des entretiens individuels avec les membres du conseil d'administration et le personnel basés sur les caractéristiques de leur emploi.

Observation personnelle et discussion informelle

Du fait que vous êtes un agent local, vous connaissez très bien les coopératives de votre région. Vous êtes en mesure de voir par vous-même la manière dont marchent les coopératives. En plus, vous connaissez beaucoup de leurs membres et la plupart des dirigeants et des employés. Vous entendez parler des diverses coopératives par toutes sortes de gens, à tous les niveaux, dirigeants et membres, à l'extérieur et à l'intérieur. Ceci représente un apport utile, très informel, et qui vous donne des idées sur les besoins potentiels de formation dans différents groupes.

Ce que vous observez peut confirmer ce qu'on vous dit. Le travail de bureau, l'administration, les méthodes commerciales, la tenue des



registres, le comportement du personnel, la gestion du stock, l'organisation du transport, etc., peuvent révéler certains points faibles dans ces opérations, peut-être dus au manque de formation.

Vos observations personnelles sont la base nécessaire de votre évaluation des besoins de formation, mais il vous faut certainement poursuivre votre analyse d'une manière moins informelle.

Etude des comptes et des comptes rendus

Vous analysez les comptes d'une coopérative pour repérer ses points faibles. Les comptes peuvent révéler des problèmes insoupçonnés ou confirmer quelque chose que vous avez soupçonné depuis quelque temps (par exemple, l'organisation du transport est trop coûteuse ou faite sans méthode; ou bien les revenus ont diminué en même temps que la qualité des produits). Les comptes ne reflètent que les résultats; avec les dirigeants de la coopérative, il vous faut déterminer les causes d'un problème donné. (Le transport était-il mal planifié, et par suite les chargements des camions incomplets et peu rentables? Est-ce que les dates de collecte par les camions étaient annoncées comme il fallait? La perte de la qualité des produits agricoles était-elle due à un emmagasinage inadéquat?) Votre analyse des comptes vous mènera très vraisemblablement à découvrir des domaines de ce genre où des besoins de formation se font sentir.

On peut utiliser d'autres documents pour évaluer les points faibles et les besoins de formation, comme par exemple les rapports et comptes rendus d'exploitation qui sont régulièrement préparés par le gérant à l'intention du conseil d'administration; les minutes des réunions; les rapports des vérificateurs des comptes et autres inspecteurs. Vous devez étudier tous ces rapports soigneusement, analyser chaque difficulté et vous demander si une formation résoudrait le problème.

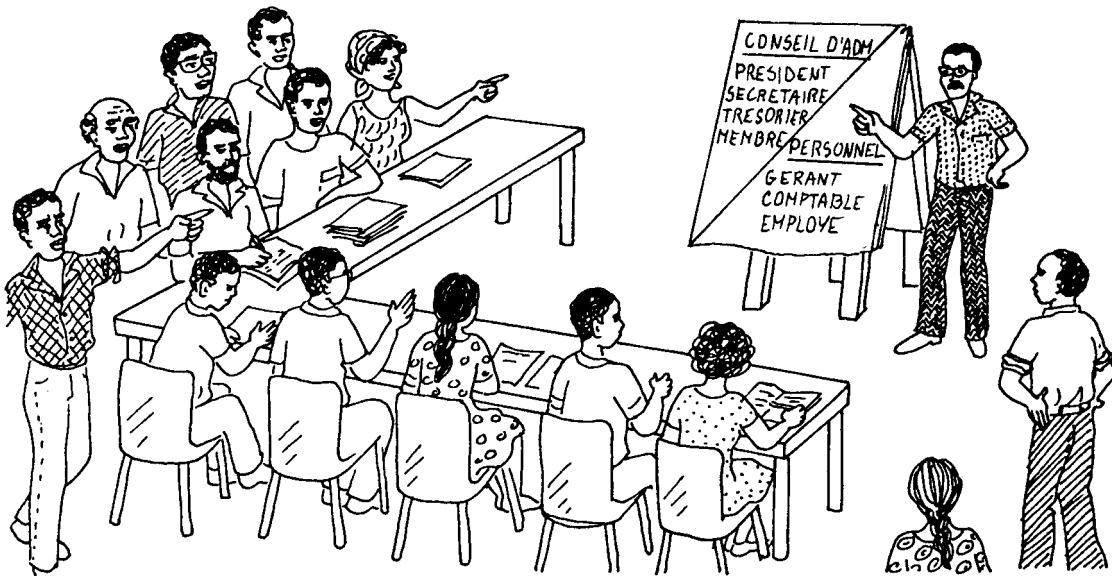
Entretiens individuels avec les membres du conseil d'administration et le personnel

Vous ne pouvez pas déterminer les besoins de formation du personnel d'une coopérative - et des membres du conseil d'administration - si

les descriptions de leurs tâches ne sont pas claires. S'ils ne savent pas exactement en quoi consiste le travail, ils ne peuvent pas savoir s'ils ont ou non la formation nécessaire pour le réaliser. Et même, certains d'entre eux peuvent simplement ignorer qu'il y a de meilleures manières d'accomplir leurs tâches. Les gens doivent savoir avec exactitude en quoi consiste leur travail. (Il arrive parfois dans les coopératives que les gens pensent que "quelqu'un d'autre" est responsable de certains travaux qu'ils auraient dû eux-mêmes réaliser.)

Afin d'essayer d'évaluer les besoins de formation au moyen d'entretiens, il est donc recommandé d'organiser une réunion conjointe des membres du conseil d'administration et du personnel de la société pour discuter deux questions importantes:

- Quelles sont les tâches à réaliser?
- Qui devra les faire?



Il est important que chacun connaisse son travail et ses responsabilités et sache aussi quels sont les rôles des autres, dirigeants et personnel. Cela favorise la collaboration et permet d'éviter des interférences inutiles dans le travail d'autrui. Pour vous, en votre qualité de conseiller et de formateur, cela facilite la planification d'un programme adéquat de formation et d'orientation de ceux qui en ont besoin.

Vous pouvez organiser les discussions en fonction de la liste de tâches, figurant dans la section "références" (pages 29-40). L'idéal

serait que le gérant et le personnel, avec le conseil d'administration, établissent des descriptions de tâches pour tous les gens travaillant dans la coopérative (dirigeants et personnel). Si tout le monde prend part aux discussions et aux décisions dès le début, il est vraisemblable que la motivation, le sens des responsabilités et la satisfaction que procure le travail seront supérieurs à ce qu'ils seraient dans un système autocratique où une seule personne décide pour tout le monde.

<u>DESCRIPTION DES TACHES</u>	
<p>EMPLOI: Gérant</p> <p>OBJECTIF: Diriger les affaires de la loi coopérative regardant et décisions de la</p> <p>RESPONSABLE: Le</p>	<p><u>RESPONSABILITES GENERALES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Planifier et établir les lignes générales des opérations et veiller à ce que le gérant les suive.2. Désigner et congédier le gérant.3. Etablir clairement l'autorité du gérant.
<p>EMPLOI: Superviseur du dépôt</p> <p>OBJECTIF: Assister le gérant dans services d'approvisionnement</p> <p>RESPONSABLE:</p>	<p><u>TACHES SPECIFIQUES DU SECRETAIRE</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Préparer les réunions ordinaires du conseil d'administration, y compris:<ul style="list-style-type: none">- envoyer des avis aux membres au moins sept jours avant la date de la réunion.- préparer la salle pour la réunion.- préparer des copies
<p>EMPLOI: Comptable</p> <p>OBJECTIF: Superviser le traitement et les opérations inf</p> <p>RESPONSABLE: La tenue des registres</p>	<p><u>DESCRIPTION DES TACHES</u></p> <p>EMPLOI: Caissier</p> <p>OBJECTIF: Assurer que tout l'argent est enregistré et gardé de la façon la plus sûre pour éviter les pertes.</p> <p>RESPONSABLE</p> <p>AUPRES DU: Comptable</p> <p>TACHES: La tenue des registres. Recevoir et encaisser l'argent selon les instructions du comptable. Préparer et remplir les documents de chaque transaction financière. S'assurer que les membres et les clients ont reçu leurs notes.</p>
<p><u>DESCRIPTION DES TACHES</u></p> <p>EMPLOI: Superviseur du transport</p> <p>OBJECTIF: Procurer des services de transport</p> <p>RESPONSABLE</p> <p>AUPRES DU: Gérant de la société</p> <p>TACHES: Responsable des véhicules d'entretien, des documents</p>	

Une fois que tout le monde s'est mis d'accord sur les tâches à accomplir, sur la façon de le faire et sur la personne qui en est chargée, vous pouvez commencer les entretiens individuels. Votre but est de découvrir exactement ce que le personnel et les membres du conseil d'administration ont besoin d'apprendre et comment ils peuvent utiliser votre aide.

Utilisez les descriptions des tâches pertinentes, qui devraient être à ce moment disponibles. Parcourez tous les différents points de la liste. Essayez d'établir ce que le "stagiaire" pense de la tâche, comment il veut la réaliser, sur quels points il se sent sûr de lui et sur quels points il se montre hésitant, etc. Sur la base de ces informations vous pourrez planifier votre assistance et la formation.

BESOINS DE FORMATION SPECIFIQUES

Il se peut que vous découvriez que les besoins de formation des membres du conseil d'administration diffèrent de ceux du personnel. Tous les membres du conseil d'administration, par exemple, ne doivent pas tenir la comptabilité bien qu'il soit certain qu'une personne de la coopérative doit être formée à ce travail.

Le rôle et les fonctions des membres du conseil d'administration varient selon les localités, bien que l'ensemble de leurs responsabilités pour les opérations d'une coopérative restent en principe les mêmes partout. Dans certaines coopératives de moindre importance, ils peuvent réaliser eux-mêmes la plupart des tâches de gestion et s'occuper aussi du travail quotidien. Des coopératives plus importantes peuvent avoir un directeur et du personnel spécialisé, laissant aux membres du conseil d'administration le soin de s'occuper des questions de politique à suivre, de la planification et du contrôle.

En tenant compte de la situation qui prévaut dans la coopérative, c'est à vous d'évaluer les besoins de formation des membres du conseil d'administration et du personnel.

SYSTEMES ET MESURES RELATIFS

A LA FORMATION

Une fois que vous avez déterminé les besoins de formation dans les coopératives de votre région, il est temps de commencer à réfléchir sur la manière d'apporter la formation à ceux qui en ont besoin. La formation peut se faire de différentes façons, même si les ressources du formateur local sont limitées. La manière d'aborder la formation, son déroulement, les lieux où elle se donnera ainsi que la méthodologie peuvent varier. Voyons quelques-unes des possibilités les plus courantes et discutons-en.

L'APPROCHE - FORMATION INDIVIDUELLE OU EN GROUPE?

Vous devez d'abord décider si vous allez travailler avec les stagiaires individuellement ou en groupe. Chacune de ces deux approches a ses avantages.

La formation individuelle

Tout nouveau membre du personnel de la coopérative est en général formé "sur le tas". Il apprend en travaillant sous la supervision d'un gérant expérimenté. La méthode peut être très efficace si le superviseur est capable de donner des instructions et des conseils d'une manière positive. Les affaires de la coopérative peuvent se poursuivre sans interruption, alors qu'un cours de formation plus formel priverait la coopérative du stagiaire et du formateur pendant la période de la formation. Dans certaines coopératives, en particulier dans les nouvelles, il n'y a pas de superviseur expérimenté, et c'est vous, le formateur, qui devez alors fournir la formation individuelle, travaillant étroitement avec le conseil d'administration et le personnel à la fois. Beaucoup de procédures importantes peuvent être enseignées pendant le travail, par exemple la tenue des livres, le maniement de l'argent et la gestion du stock. On peut discuter en détail de problèmes spécifiques et la formation peut se faire au rythme qui convient au stagiaire. Le plus grand inconvénient de la formation individuelle est que, par définition, on ne peut la donner qu'à un nombre limité de personnes. Elle demande beaucoup de temps au formateur, qui pourrait pendant la même période de temps s'adresser à un groupe entier de stagiaires.

Formation en groupe

Cette approche permet au formateur d'atteindre un plus grand nombre de personnes dans une période donnée - mais il se peut que les stagiaires aient à se réunir loin de leur lieu de travail - d'où une série d'inconvénients pour les membres de la coopérative.

Votre première tâche pour procéder à une formation en groupe est de décider comment établir les groupes.

Si vous découvrez des besoins de formation communs aux membres du conseil d'administration ainsi qu'au personnel dans une coopérative particulière vous pouvez mettre sur pied un programme commun. Non seulement cela vous épargnera un temps considérable, mais encore cela développera une meilleure compréhension mutuelle entre les membres du conseil d'administration et le personnel.



Mais, comme nous l'avons noté page 10, dans bien des cas, les besoins de formation sont différents pour les membres du conseil d'administration, les gérants et le personnel quant au contenu et à l'étendue de la formation requise, et aux points sur lesquels il faut mettre l'accent. Dans ce cas vous aurez deux ou trois "groupes cibles".

La séparation de ces groupes peut être essentielle si la formation doit répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe.

D'autres facteurs importants peuvent aussi militer pour une séparation de la formation des membres du conseil d'administration et du personnel - par exemple le niveau scolaire, ou des facteurs psychologiques et sociaux.

Il existe différents types de formation en groupe. Vous pouvez être en mesure d'organiser des groupes de formation communs pour des participants venants de différentes coopératives, selon la situation qui prévaut dans votre région. Vous pouvez, par exemple, choisir de former des groupes d'après la spécialisation et avoir ainsi un groupe d'employés (ou de gérants ou de superviseurs de dépôts) de différentes coopératives réunis pour un cours de formation.



Une telle "spécialisation" facilite la formation d'un grand nombre de personnes pendant une période de temps relativement courte. Le groupe est homogène: les stagiaires ont des emplois similaires, les mêmes intérêts et ils peuvent apprendre au contact des uns et des autres par interaction personnelle et échanges d'expérience. Les connaissances et les compétences qu'apporte la formation peuvent être examinés en groupe.

LA PLANIFICATION DES HORAIRES

Une activité de formation, organisée localement pour un groupe de gens sur un thème spécifique, n'a pas besoin d'être longue - un ou deux jours au plus. Si les stagiaires vivent dans la même localité, ils pourraient peut-être se réunir quelques heures tous les jours pendant une semaine, ou se réunir une fois par semaine pendant un certain temps.

On peut n'aborder le thème de formation suivant qu'après un intervalle de quelques mois. Cela permet aux stagiaires de ne pas avoir à s'absenter trop longtemps de leur travail. Cette organisation des heures de formation est basée sur la théorie que les stagiaires profiteront mieux d'une formation "servie en petites portions" que de cours plus généraux et plus longs.

LES LIEUX

Où doit se faire la formation? En principe il y a deux possibilités:

- dans une coopérative donnée (pour former son propre personnel);
ou
- dans un endroit commun - une coopérative à situation centrale, une école, un centre communautaire (pour former des personnes venant de plusieurs coopératives).

Formation dans une coopérative donnée

Lorsque vous organisez la formation de membres du conseil d'administration et/ou de personnel dans leur propre coopérative, la formation peut être consacrée à leurs besoins spécifiques. Vous pouvez passer plus de temps à discuter de problèmes particuliers et de la manière dont on procède dans la coopérative, en indiquant certains domaines spécifiques où les stagiaires peuvent immédiatement apporter des améliorations. Les membres du conseil d'administration et le personnel peuvent même essayer de mettre en oeuvre des pratiques améliorées sur lesquelles ils se sont mis d'accord et vous pouvez les y aider.

Un autre avantage est de ne pas avoir besoin d'installations de base comme une grande salle de classe ni de logements pour les stagiaires,

ni d'avoir à prendre des dispositions pour leur nourriture. Avec ce système la formation perd son caractère formel et peut avoir lieu au moment qui convient le mieux pour les participants. On n'a pas besoin de fermer la coopérative pendant les activités de formation.



* FORMATION DANS UNE COOPERATIVE

Mais ce genre de formation signifie que vous devez passer quelques jours pour le seul bénéfice d'une certaine coopérative. Il se peut même que vous deviez y séjourner quelques jours.

Formation dans un endroit commun

Lorsque vous organisez une formation dans un endroit commun - peut être avec la participation de plusieurs coopératives - vous devez résoudre un certain nombre de problèmes avant de commencer.

En décidant du lieu où se fera la formation, vous devez vous assurer qu'il est approprié. (Les stagiaires ne risquent-ils pas d'être dérangés? Peuvent-ils se rendre facilement en cet endroit depuis leur lieu de travail?)

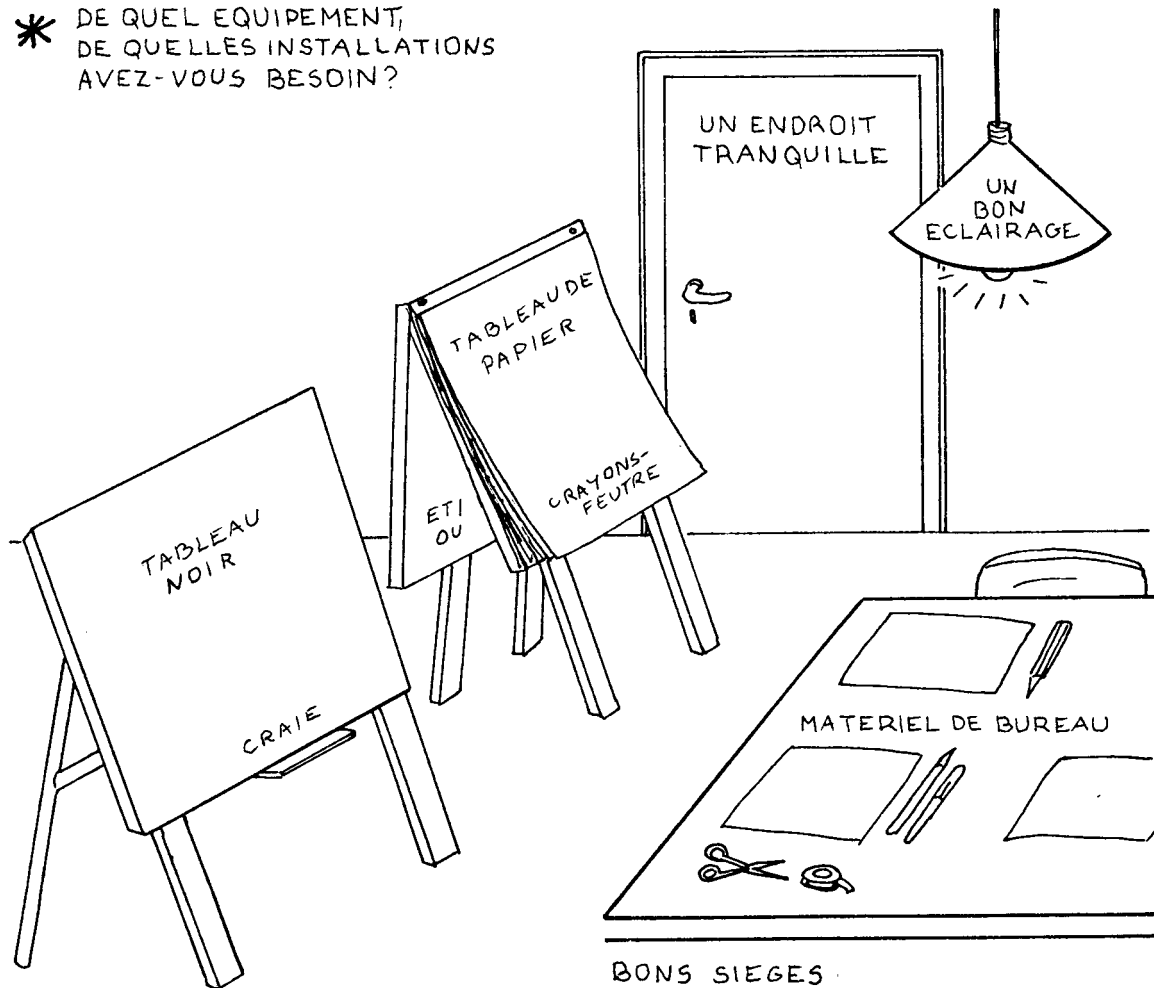
Vous devez être certain aussi que vous disposez des installations de soutien nécessaires (tableau noir, tableau de papier, peut-être un rétroprojecteur, des sièges, etc.).

Il peut aussi être nécessaire de vérifier s'il y a un bon éclairage, en particulier si les cours ont lieu le soir. Il faut aussi tenir compte

du besoin de loger éventuellement les stagiaires. (Il est préférable que les stagiaires se rendent chaque jour au cours depuis leur lieu de travail.)

Enfin se pose la question des coûts de transport des stagiaires, de leur logement, de leur nourriture, du matériel de formation, etc.. Qui doit en assumer la charge? Si vous avez un budget commun à cette fin, informez-en les coopératives. Mais si vous attendez des stagiaires ou de leurs coopératives qu'ils assument les frais, vous devez le leur dire clairement, indiquer le montant, comment et quand payer.

* DE QUEL EQUIPEMENT,
DE QUELLES INSTALLATIONS
AVEZ-VOUS BESOIN?



FORMULAIRES ET REGISTRES
utilisés dans les coopératives
MATERIEL D'ETUDE
polycopiés, exercices, textes d'étude, etc.

ELABORATION DES PROGRAMMES

DE FORMATION

Supposons que vous avez fait une évaluation approfondie des besoins de formation en collaboration étroite avec vos stagiaires. Vous vous êtes mis d'accord ensemble sur un certain nombre de sujets que vous voulez inclure dans le programme de formation.

PRIORITES

L'étape suivante d'élaboration du programme de formation est de décider de la séquence des différents thèmes à traiter - par quoi doit-on commencer, par quoi doit-on finir?

En règle générale, vous devez commencer par les sujets qui ont le plus de chance de contribuer à résoudre des problèmes immédiats auxquels la coopérative doit faire face ou par ceux dont on attend qu'ils permettront d'améliorer les performances dans les opérations courantes. On laissera pour la fin les sujets qui sont moins urgents.

Etant donné que les priorités varient avec les coopératives, les sujets varieront d'une coopérative à l'autre.

MATERIEL DE FORMATION - LES FASCICULES MATCOM

MATCOM produit une série de brochures destinées à l'étude individuelle (appelées "Fascicules") touchant les domaines principaux qui préoccupent les membres du conseil d'administration et le personnel des coopératives agricoles. Leur utilisation peut être importante dans vos activités éducatives et formatrices.

Vous devez les parcourir soigneusement, vous familiariser avec leur contenu, et décider comment vous pouvez les utiliser au mieux. Rappelez-vous que chaque fascicule ne couvre qu'un seul aspect de la gestion d'une coopérative agricole. Pour pouvoir décider de ceux qui sont appropriés pour vos activités vous devez les lire tous. Voir page 41 la liste des fascicules MATCOM.



Les fascicules sont réalisés par MATCOM dans une édition "universelle" sans référence à un pays particulier ou à des circonstances quelconques. Le matériel est facile à adapter à des conditions et à des pratiques locales. De nombreux pays ont modifié le matériel de formation MATCOM pour augmenter l'efficacité de la formation. Il vaut mieux que l'adaptation soit faite d'une manière centralisée pour l'ensemble d'un pays par une équipe de spécialistes ou un comité spécial. Les fascicules sont ensuite traduits s'il y a lieu, reproduits et distribués aux stagiaires par les formateurs.

Si vous prenez part vous-même à l'adaptation du matériel MATCOM, tenez compte des points suivants:

- Changez tous les noms de monnaies, de récoltes, les noms propres, les nomenclatures de coopératives, la terminologie et les conditions physiques décrites dans les fascicules pour les faire correspondre à des conditions locales spécifiques.
- Modifiez le volume des opérations coopératives dont il est question dans les fascicules pour le ramener à celui des opérations des coopératives de taille moyenne dans votre région.

- Assurez-vous que les activités et pratiques coopératives mentionnées dans les fascicules correspondent aux besoins locaux; supprimez ou modifiez tout ce qui n'est pas applicable.
- Assurez-vous que pour ce qui est du recrutement du personnel, des salaires, des règlements concernant l'amortissement et les taxes, des coûts et des prix des articles, des taux d'intérêt, etc., les pratiques décrites sont semblables aux pratiques locales.
- Les traductions doivent être faites par des traducteurs professionnels parfaitement familiarisés avec le parler local et les pratiques coopératives locales. Il n'est pas nécessaire de traduire les fascicules littéralement, c'est-à-dire mot à mot. Il vaut mieux s'efforcer de restituer l'essence du contenu en employant la manière de s'exprimer courante dans la région et de rendre l'atmosphère et le vocabulaire locaux. Le lecteur doit se sentir tout à fait à l'aise avec le contenu et le langage employé dans les fascicules.

Ce fascicule a été publié par l'Organisation internationale du Travail en 1985. Il a été adapté et reproduit au Mali avec la permission de cette organisation.

Adaptation: T.O. Kukomi et H. Diallo, Bourem

Copyright © Organisation internationale du Travail, 1985

Imprimé à Bamako, Mali, 1986

L'OIT accueille favorablement les demandes d'adaptation, traduction et reproduction de matériel de formation MA TCOM. L'édition adaptée doit mentionner le nom de la maison d'édition, etc. comme dans l'exemple ci-dessus.

MANIERES D'UTILISER LES FASCICULES MATCOM

L'idéal serait que chaque stagiaire reçoive une copie personnelle de chaque fascicule MATCOM pour son étude individuelle et pour l'utiliser plus tard comme référence. L'enseignement serait ainsi plus efficace et l'impact du cours plus durable.

Il y a diverses manières d'utiliser les fascicules MATCOM dans un programme de formation sur le terrain.

Exemple 1: Etude individuelle

Exemple 2: Cercle d'étude

Exemple 3: Séminaire

Exemple 1: Etude individuelle

Cette méthode convient aux stagiaires très motivés qui ont un grand désir d'apprendre et (en général) ont déjà fait quelques études auparavant. Elle est aussi recommandée comme supplément à une formation sur le tas organisée par un gérant expérimenté. Comment procéder:

- Sur la base de votre évaluation des besoins de formation, vous décidez quels employés ou quels membres de conseils d'administrations de votre district peuvent tirer profit de l'étude des fascicules MATCOM pertinents. Distribuez les fascicules en conséquence.
- Etablissez un plan d'étude individuelle avec chaque stagiaire - quels fascicules doivent être étudiés pendant tel laps de temps, etc.
- Les stagiaires procèdent ensuite seuls à l'étude des fascicules, conformément à ce plan.
- Restez en contact avec le stagiaire pour vérifier ses progrès, discuter de ses lectures et l'encourager à continuer.

Exemple 2: Le cercle d'étude

Dans le cas du cercle d'étude, plusieurs stagiaires possédant des besoins de formation analogues, vivant dans une région qui dispose de facilités de transport jusqu'au centre où se tient le cercle d'étude, participent aux activités de formation.

- Les stagiaires se préparent en étudiant un fascicule à la maison. Ils répondent par écrit à toutes les questions figurant dans le fascicule et notent les parties qui leur semblent difficiles et pour lesquelles ils ont besoin d'explications supplémentaires.
- Au jour prévu ils se réunissent avec leurs collègues pour étudier en groupe. Sous votre direction ou sous la direction d'une autre personne qui convienne, ils procèdent à l'étude du fascicule et comparent les annotations et les réponses. On discute de chaque problème de manière approfondie. On fait des "exercices" pour s'assurer que tout est bien compris. La "leçon" devrait prendre à peu près deux heures. Avant qu'elle ne se termine, on donne à chaque membre un nouveau fascicule à étudier pour la prochaine réunion.
- Le cercle d'étude suivant (de une à trois semaines plus tard) est préparé de la même façon. Quelques mois plus tard, une fois le programme terminé, les stagiaires auront étudié plusieurs sujets importants.
- Vous devez, d'une façon permanente, veiller à ce que les résultats acquis soient mis en pratique par les stagiaires.

ETUDIER TOUT SEUL
A LA MAISON
RISQUE D'ETRE
DIFFICILE ...

DANS CE CAS,
LES CERCLES D'ETUDE
DOIVENT DURER PLUS
LONGTEMPS.



Exemple 3: Séminaire

Quand les stagiaires vivent loin les uns des autres et ne peuvent pas se réunir régulièrement, le séminaire est la meilleure solution.

- On donne à des stagiaires sélectionnés un ou plusieurs fascicules MATCOM à étudier à la maison. On leur demande d'avoir terminé l'étude de ces fascicules pour une certaine date, date à laquelle ils devront prendre part à un petit séminaire pour discuter des matières qu'ils auront apprises.
- Le séminaire dure un ou plusieurs jours, selon le nombre des sujets traités. Le but du séminaire est d'aider les stagiaires à assimiler le contenu du fascicule. A cette fin on discute, on donne des explications, on fait des exercices, dans la mesure des besoins.
- Il convient de terminer le séminaire par un "engagement à l'action" (voir page 27).

Il serait aussi possible de tenir un séminaire sans faire aucune étude à la maison auparavant. Dans ce cas, le séminaire, naturellement, durera plus longtemps.

Séminaire de fin de semaine "Planification de la collecte des récoltes"		
Heure	1er jour	2ème jour
8.30 à 12.00	Révision des matières à étudier. Expérience de l'année antérieure: - une analyse	Préparation des centres de collecte: - Equipement - Personnel
13.30 à 17.00	Méthodes de réception: - Contrôle de la qualité - Méthodes de paiement - Nouveaux formulaires	Préparation et présentation des plans. Engagement à l'action.

Un exemple: Un programme de séminaire basé sur deux fascicules MATCOM "La planification" et "La collecte des récoltes".

SESSIONS DE FORMATION

Quand vous exécutez un programme de formation, vous rencontrez vos étudiants au cours de "sessions de formation", qui peuvent être courtes et informelles, se présenter sous forme de réunions de groupes locaux ou de séminaires plus formels avec de nombreux participants. Si vous voulez que les participants profitent au maximum de ces sessions, vous devez vous rappeler les points suivants:

- Planifier l'ensemble de la session très soigneusement; essayer de prévoir combien de minutes prendra chaque séance de la session approximativement.
- S'assurer que les stagiaires ont une idée claire de la structure de la session. Définissez la structure de la session au début, suivez-là ou dites dans quelle mesure vous vous en éloignez, et à la fin faites un résumé de ce qui s'est passé pendant la session.



- Avoir présent à l'esprit les divers points de l'enseignement. Ne pas oublier les objectifs pratiques de la session. Résumer au tableau les principaux points, (ou sur un tableau de papier ou un panneau). Encourager les stagiaires à prendre des notes.

- Eviter, si possible, de dire les choses aux stagiaires, essayer de leur faire dégager les points importants par des questions habiles.
- Eviter de trop parler, les discussions des stagiaires devraient prendre la plus grande partie du temps disponible. Poser des questions, écouter et guider les stagiaires plutôt que de parler.
- Ne jamais tourner en ridicule la question ou la proposition d'un stagiaire; elles peuvent avoir quelque mérite et l'effort en soi est appréciable.
- Faire le silence et, s'il y a lieu, faire taire ceux qui parlent trop.
- S'assurer de ce que chacun comprend ce qui se passe; ne pas permettre que la discussion soit l'apanage de quelques-uns seulement qui comprennent.

Le rôle du formateur

Les stagiaires doivent vous considérer vous, le formateur, comme la personne chargée d'organiser et de faciliter leur enseignement. Votre rôle comprend certaines fonctions de supervision, mais il est important que vous évitiez d'adopter une attitude de supériorité, surtout quand il s'agit de stagiaires adultes. Vous devriez au contraire créer une atmosphère de collaboration entre les stagiaires et vous-même. Formateur et stagiaires doivent être bien conscients de l'objectif final du programme: aider les stagiaires à mieux faire leur travail.

Révision

Si les stagiaires ont étudié un fascicule à l'avance, l'objectif principal de la session de formation sera de revoir tous les points essentiels. La session peut se dérouler en discutant les différents chapitres du fascicule les uns après les autres. De temps en temps on peut demander à un stagiaire de donner des détails sur certains sujets ou d'expliquer comment ils s'appliquent à une certaine tâche. Cela vous donne l'occasion de faire faire aux participants une révision de leurs

études préparatoires et de découvrir sur quelles parties du fascicule il convient d'insister.

Il est important que les stagiaires, et non le formateur, soient les participants les plus actifs dans la session de révision. Le rôle du formateur à cette occasion est de planifier la session, de faire dire aux participants quels sont les points clés et de mener la discussion. Le rôle des stagiaires est de rendre compte des sujets au programme, de poser des questions et d'y répondre, de faire partager leur expérience personnelle et de participer pleinement aux discussions. La fonction du formateur est de coordonner et d'aider les stagiaires s'ils ont des problèmes.

L'information rétroactive

Fournir aux stagiaires des informations sur les progrès qu'ils ont fait est un élément très important dans le processus d'enseignement. Par vos commentaires, oraux ou écrits, vous devez faire savoir aux stagiaires exactement où ils en sont. Vous avez diverses façons de procéder.

Si vous avez des petits groupes de stagiaires, vous aurez assez de temps pour suivre leur travail individuellement et leur donner des informations sous forme de commentaires sur des réponses ou des discussions. Cela renforce l'enseignement d'une manière considérable.

Pendant leurs études préparatoires les stagiaires devaient écrire des réponses aux questions posées dans le fascicule. Il faut maintenant vérifier ces réponses.

Il y a des questions qui appellent une réponse exacte et on écrit "vrai" ou "faux" selon le cas; d'autres demandent que l'on fasse des commentaires, que l'on donne une opinion, que l'on y réponde longuement par écrit. Ces dernières sont particulièrement utiles comme indicateurs du degré de compréhension des stagiaires.

Vous devez écrire des commentaires sur les réponses ou demander une relecture s'il y a lieu.

Exercices

En dehors de la révision du contenu du fascicule, des exercices supplémentaires peuvent s'avérer nécessaires. Ils sont destinés à aider les stagiaires à voir l'importance des sujets étudiés pour leur travail. Ils permettent aux stagiaires de pratiquer certaines procédures décrites dans le fascicule, formant ainsi un véritable "pont" entre l'étude et le travail.

La plupart des fascicules proposent de tels "exercices complémentaires". Vous êtes libre de les modifier ou d'en ajouter afin d'élaborer le programme de formation le mieux adapté et le plus efficace possible.

Vous devez tenir compte des propositions des stagiaires lorsque vous choisissez les exercices. Une fois terminés les exercices d'un groupe, il est important que les stagiaires aient le temps de rendre compte de leurs résultats aux autres groupes ou d'exposer les résultats d'une tâche qu'ils ont dû remplir.



Les exercices inclus dans le programme de formation doivent être en relation étroite avec le travail et les problèmes réels des stagiaires.

Programme d'action

On a observé à l'occasion que le personnel des coopératives passait beaucoup de temps à suivre des cours de formation - avec peu de changement dans l'accomplissement de leurs tâches une fois de retour au travail et pas d'amélioration notable dans leurs coopératives.

Nous avons dit plus haut qu'il devait y avoir un pont entre la formation et le travail. Le contenu du programme doit être en étroite relation avec les tâches des stagiaires, mais cela peut ne pas suffire.

Un engagement pris par les stagiaires à la fin du cours de réaliser un "programme d'action" spécifique peut être ce pont d'importance vitale.

L'établissement de programmes d'action individuels est exposé ci-dessous.

- Faites savoir à chaque stagiaire au début du cours qu'il devra décider de la manière de l'utiliser dans son travail. Il devra trouver un problème particulier et le résoudre en utilisant des techniques qu'il aura apprises pendant le cours.
- A la fin du cours, demandez à chaque stagiaire d'exposer son programme d'action en définissant le problème, la solution proposée et le temps que cela prendra.
- Donnez suffisamment de temps aux stagiaires pour discuter leurs programmes ensemble et avec vous. Cette consultation peut amener des modifications et des améliorations.
- Demandez à chacun des stagiaires de présenter son plan à l'ensemble du groupe des stagiaires. Encouragez-les à faire des commentaires et à donner leur avis. Il devrait être évident que le stagiaire sait clairement les mesures à prendre pour mettre efficacement en oeuvre son plan et est pleinement engagé dans cette action.
- Demandez à chaque stagiaire de vous remettre une copie de son programme d'action, détails et calendrier du programme inclus.

Suivi et évaluation

Gardez les copies des plans d'action de vos stagiaires pour le suivi. Ceci est important pour plusieurs raisons.

- Votre intérêt et votre appui encourageront les stagiaires à exécuter leurs plans efficacement.
- Ils peuvent avoir besoin de votre assistance pour la mise en oeuvre de leurs plans et ils peuvent avoir d'autres idées dont ils voudraient discuter avec vous.
- Vous pouvez évaluer vos cours de formation en étudiant les progrès de vos stagiaires. S'ils ne réussissent pas, c'est peut-être à cause de votre programme. Vous devez déterminer les raisons de l'échec et prendre des mesures adéquates.

Des visites régulières à vos stagiaires sont absolument indispensables. Ce n'est qu'en gardant un contact étroit avec les coopératives et leur personnel ainsi qu'avec leurs dirigeants qu'il vous sera possible de concevoir et de mettre en oeuvre un programme de formation efficace.



Références

LISTE DES TACHES

Quelles sont les tâches à accomplir? Qui va le faire? Ces questions sont la base du recrutement du personnel et de l'affectation des postes dans une coopérative ainsi que de l'évaluation des besoins de formation.

Toute personne travaillant dans une coopérative devrait avoir une description de poste définissant ses responsabilités en général.

Mais pour des raisons pratiques et pour la formation, il est nécessaire d'aller un peu plus loin et d'établir des descriptions de tâches détaillant tous les aspects du travail à faire.

La liste des "Tâches dans une coopérative" qui suit est destinée à vous aider à préparer des descriptions de tâches détaillées.

Lorsque, avec l'aide des membres du conseil d'administration et du personnel, vous commencez à préparer les descriptions de tâches pour une coopérative, rappelez-vous les points suivants:

- La liste ne peut servir que de directive; les activités décrites varient d'une coopérative à l'autre. Vous devez supprimer les points non pertinents, modifier certaines expressions et ajouter de nouvelles tâches au besoin.
- La liste elle-même ne constitue pas une description du poste de gérant, mais plutôt, en un sens, des tâches de la coopérative tout entière. Certaines concernent les membres du conseil d'administration, d'autres le gérant et le personnel. Grâce à des discussions avec tous les intéressés, on doit déterminer avec précision qui sera chargé de telle ou telle tâche; les descriptions de tâches doivent être rédigées en conséquence.

Tâches dans une coopérative

Les tâches figurent sous les rubriques ci-dessous :

1. Plans et programmes
2. Gestion financière
3. Comptabilité et tenue des livres
4. Administration du bureau
5. Réunions
6. Administration du personnel
7. Education et information des membres
8. Gestion de l'épargne et du crédit
9. Services d'approvisionnement
10. Collecte et réception des produits agricoles
11. Entreposage
12. Commercialisation
13. Transport
14. Gestion du risque

1. PLANS ET PROGRAMMES

1.1 Détermination des objectifs et des politiques

- 1.1.1 Formuler des objectifs à long et à court termes pour la coopérative.
- 1.1.2 Décider des politiques générales à suivre dans les divers domaines d'activité de la coopérative.

1.2 Planification des activités coopératives

- 1.2.1 Planifier les opérations commerciales normales de la coopérative et préparer le personnel et les installations requis par ces opérations.
- 1.2.2 Préparer les plans relatifs aux projets qui sortent des opérations de routine de la coopérative et évaluer leur faisabilité.
- 1.2.3 Décider de l'exécution des nouveaux projets.

2. GESTION FINANCIERE

- 2.1 Administration des fonds
 - 2.1.1 Déterminer les besoins financiers.
 - 2.1.2 Identifier les sources internes et externes de financement.
 - 2.1.3 Préparer les budgets annuels.
 - 2.1.4 Approuver les budgets.
 - 2.1.5. Suivi des résultats; comparer les prévisions budgétaires et les résultats effectifs mensuellement.
 - 2.1.6 Prendre des mesures correctives et réviser les budgets dans la mesure où c'est nécessaire.

- 2.2 Administration de la trésorerie
 - 2.2.1 Estimer le besoin en liquidité et préparer des prévisions de trésorerie.
 - 2.2.2 Suivi continu des prévisions de trésorerie, en prenant des mesures correctives quand cela s'impose.

- 2.3 Administration des immobilisations
 - 2.3.1 Estimer la totalité des besoins de différentes sortes d'immobilisations selon le volume et la structure des affaires.
 - 2.3.2 Acquérir les immobilisations nécessaires.
 - 2.3.3 Utiliser les immobilisations de façon à en tirer un profit maximum pour la coopérative.
 - 2.3.4 Entretenir et réparer les immobilisations dans la mesure où c'est nécessaire.
 - 2.3.5 Planifier et organiser le remplacement des immobilisations.
 - 2.3.6 Tenir un registre des immobilisations.

- 2.4 Contrôle des coûts
 - 2.4.1 Elaborer et mettre en pratique un système de comptabilité analytique pour certaines opérations et certains produits.

- 2.4.2 Identifier les coûts excessifs et prendre toute mesure nécessaire pour les réduire.

3. COMPTABILITE ET TENUE DES LIVRES

3.1 Préparation des comptes

- 3.1.1 Préparer les pièces comptables.
- 3.1.2 Inscrire les entrées dans les livres.
- 3.1.3 Préparer des balances selon les nécessités.
- 3.1.4 Préparer et faire les rapprochements des comptes périodiquement.
- 3.1.5 Préparer les comptes de recettes et dépenses.
- 3.1.6 Préparer les comptes semestriels et de fin d'exercice: comptes d'exploitation/comptes de profits et pertes/bilans.
- 3.1.7 Enregistrer chaque jour les opérations comptables.

3.2 Vérification des comptes

- 3.2.1 Préparer les rapprochements bancaires.
- 3.2.2 Mettre tous les livres et pièces comptables à la disposition des vérificateurs des comptes sur demande.

4. ADMINISTRATION DU BUREAU

4.1 Organisation du travail de bureau

- 4.1.1 Planifier le travail à faire, déléguer les tâches spécifiques au personnel de bureau et superviser leur réalisation.
- 4.1.2 Disposer d'un matériel de bureau adéquat.
- 4.1.3 Entretenir le matériel de bureau.
- 4.1.4 Garder les registres de la société en bonne place.
- 4.1.5 Maintenir le bureau en état de propreté.

4.2 Tenue des registres

4.2.1 Préparer les rapports comme prévu dans les status et le règlement.

4.2.2 Prendre soin d'enregistrer les actes relatifs aux parts sociales, aux emprunts, le courrier, l'inventaire, etc.

4.3 Classement

4.3.1 Mettre en place un système de classement adéquat.

4.3.2 Classer la correspondance, les rapports, les dossiers du personnel, les procès-verbaux, etc.

5. REUNIONS

5.1 Réunion du conseil d'administration

5.1.1 Préparer les rapports commerciaux pour les membres du conseil d'administration.

5.1.2 Préparer un ordre du jour pour la réunion.

5.1.3 Faire savoir aux membres du conseil d'administration la date et le lieu de la réunion.

5.1.4 Diriger la réunion.

5.1.5 Faire un procès-verbal de la réunion et le soumettre aux membres du conseil et à d'autres personnes comme prescrit.

5.1.6 Mettre à exécution toute décision adoptée par le conseil d'administration.

5.1.7 Suivi des décisions et des mesures prises.

5.2 Assemblée générale

5.2.1 Décider de la date et du lieu de la réunion.

5.2.2 Préparer le rapport pour l'assemblée générale annuelle.

5.2.3 Préparer un ordre du jour.

5.2.4 Faire savoir aux membres la date et le lieu de la réunion.

5.2.5 Préparer les locaux de la réunion.

5.2.6 Diriger la réunion.

- 5.2.7 Faire un procès-verbal de la réunion et le soumettre au Directeur de l'action coopérative et à d'autres personnes comme prescrit.
- 5.2.8 Mettre à exécution toute décision prise par l'assemblée générale.
- 5.2.9 Suivi des décisions et des mesures prises.

6. ADMINISTRATION DU PERSONNEL

6.1 Recrutement et affectation

- 6.1.1 Décider des catégories et de la quantité de personnes nécessaires pour assurer les services qu'offre la coopérative.
- 6.1.2 Préparer des descriptions de postes.
- 6.1.3 Déterminer les salaires pour tous les postes.
- 6.1.4 Recruter, affecter et congédier le personnel conformément au règlement.

6.2 Supervision et formation

- 6.2.1 Organiser des programmes d'orientation et de formation en cours d'emploi pour le personnel nouveau.
- 6.2.2 Envoyer les membres du personnel aux cours de formation qui conviennent.
- 6.2.3 Guider et encourager les membres du personnel dans leur travail.
- 6.2.4 Développer un système interne d'évaluation du personnel, récompensant certains, prenant des mesures correctives pour d'autres selon les cas.
- 6.2.5 Tenir le personnel au courant du fonctionnement de la coopérative, de ses progrès et de ses problèmes.

6.3 Administration

- 6.3.1 Tenir des registres relatifs aux salaires, primes, déductions, absences, congés, etc.

6.3.2 Payer les salaires.

7. EDUCATION ET INFORMATION DES MEMBRES

7.1 Information sur la coopérative

- 7.1.1 Planifier des programmes appropriés concernant l'éducation coopérative et les activités pour l'année à venir.
- 7.1.2 Préparer du matériel d'information pour les membres.
- 7.1.3 Mettre en oeuvre les programmes d'éducation.
- 7.1.4 Tenir les membres au courant du fonctionnement de la coopérative.
- 7.1.5 Recruter de nouveaux membres pour la coopérative.

7.2 Information sur les techniques agricoles

- 7.2.1 Faire connaître aux membres de nouveaux intrants agricoles.
- 7.2.2 Donner des conseils sur les périodes de plantation, les techniques et la préparation des sols.
- 7.2.3 Donner des conseils sur l'irrigation.
- 7.2.4 Donner des conseils sur l'utilisation des engrais.
- 7.2.5 Donner des conseils sur la manière de manipuler et d'utiliser les pesticides et les insecticides.
- 7.2.6 Donner des conseils sur le moissonnage.
- 7.2.7 Donner des conseils sur l'entreposage et la protection des produits agricoles.
- 7.2.8 Coordonner les programmes et collaborer avec les agents agricoles sur le terrain.

8. GESTION DE L'EPARGNE ET DU CREDIT

8.1 Parts/Epargne

- 8.1.1 Recevoir les montants des parts et donner les certificats correspondants.
- 8.1.2 Recevoir le montant de l'épargne.

8.2 Prêts

- 8.2.1 Rassembler les demandes de prêts des membres.
- 8.2.2 Evaluer les demandes de prêts.
- 8.2.3 Approuver ou rejeter les demandes de prêts.
- 8.2.4 Informer les membres de l'approbation ou du rejet des demandes de prêts.
- 8.2.5 Percevoir des membres le paiement des hypothèques.
- 8.2.6 Remplir les documents nécessaires.
- 8.2.7 Procurer des prêts en espèces ou en marchandises.

8.3 Registre des membres

- 8.3.1 Tenir un registre des membres: parts/épargne/prêts.

9. SERVICES D'APPROVISIONNEMENT

9.1 Achat d'intrants agricoles

- 9.1.1 Déterminer la meilleure sélection possible d'intrants agricoles que la coopérative puisse stocker.
- 9.1.2 Choisir les fournisseurs appropriés.
- 9.1.3 Elaborer et mettre en pratique un système approprié pour commander des quantités rentables, pour recevoir et inspecter les marchandises et payer les fournisseurs.
- 9.1.4 Organiser des installations d'entreposage adéquates pour les intrants agricoles.
- 9.1.5 Etablir des systèmes appropriés de contrôle et de comptabilité du stock.

9.2 Vente d'intrants agricoles

- 9.2.1 Planifier et mettre en oeuvre un programme de promotion des ventes pour encourager les membres à acheter des intrants agricoles.
- 9.2.2 Décider de la manière de vendre les intrants agricoles: au comptant ou à crédit.

- 9.2.3 Organiser un système de vente à crédit au besoin.
- 9.2.4 Vendre les intrants agricoles (au comptant ou à crédit).

10. COLLECTE ET RECEPTION DES PRODUITS AGRICOLES

- 10.1 Planification du paiement des produits agricoles
 - 10.1.1 Estimer les coûts de manipulation et de transport des produits, des pertes probables, de l'entreposage et d'autres frais généraux.
 - 10.1.2 Estimer les prix de vente.
 - 10.1.3 Décider du prix à payer aux membres à la livraison des produits.
 - 10.1.4 S'assurer que l'argent est disponible au moment de la livraison, et le garder en lieu sûr.
- 10.2 Préparation de la collecte des produits agricoles
 - 10.2.1 Revoir chaque année l'emplacement des points de collecte, et modifier le système si-c'est nécessaire.
 - 10.2.2 Planifier et mettre en oeuvre un système approprié de fourniture d'emballages (sacs) pour les produits agricoles.
 - 10.2.3 Préparer les installations dans les centres de collecte.
 - 10.2.4 Planifier l'organisation du transport et s'assurer que les véhicules requis sont capables de répondre à un usage intensif.
 - 10.2.5 Vérifier qu'il y a suffisamment de reçus et autres formulaires essentiels.
 - 10.2.6 Préparer le personnel au travail de collecte, et recruter et former du personnel supplémentaire le cas échéant.
- 10.3 Réception des produits agricoles
 - 10.3.1 Contrôler la qualité des produits et les classer en conséquence.
 - 10.3.2 Peser les produits.

10.3.3 Noter les détails pertinents systématiquement.

10.4 Paie ment des produits agricoles

10.4.1 Calculer les sommes dues.

10.4.2 Payer les produits, ou les prendre en remboursement d'un prêt.

10.4.3 Enregistrer tous les paiements et les remboursements de prêts.

11. ENTREPOSAGE

11.1 Estimation des besoins d'entreposage

11.1.1 Choisir le type d'entreposage le plus approprié.

11.1.2 Déterminer la quantité la plus économique à entreposer et évaluer l'espace nécessaire.

11.1.3 S'assurer que la capacité d'entreposage requise est disponible.

11.2 Préparation de l'entrepôt

11.2.1 Nettoyer l'entrepôt.

11.2.2 Prendre des dispositions pour avoir la température et la ventilation qui conviennent.

11.2.3 Assurer la protection contre les insectes et les rongeurs.

11.3 Gestion du stock

11.3.1 Assurer aux produits un entreposage approprié et sûr, et procéder à des inspections régulières.

11.3.2 Tenir un registre continu du stock.

11.3.3 Noter régulièrement les températures et les taux d'humidité.

11.3.4 Au besoin, améliorer la ventilation et la protection contre les insectes et les rongeurs.

12. COMMERCIALISATION

12.1 Détermination des possibilités de commercialisation

- 12.1.1 Examiner toutes les possibilités, en identifiant les acheteurs possibles.
- 12.1.2 Décider des stratégies de commercialisation, en choisissant les acheteurs qui conviennent le mieux et le moment de la vente.

12.2 Négociations

- 12.2.1 Préparer une offre, avec les prix, les dates de livraison, les conditions de transport et de paiement.
- 12.2.2 Présenter l'offre à l'acheteur, négocier et se mettre d'accord, établir un contrat en conséquence.

12.3 Livraisons et paiements

- 12.3.1 Livrer comme promis.
- 12.3.2 Envoyer la facture et s'assurer du paiement.

13. TRANSPORT

13.1 Choix d'un système de transport

- 13.1.1 Calculer les coûts résultant de la possession et de l'exploitation de divers moyens de transport et les comparer avec les coûts de location de moyens de transport.
- 13.1.2 Déterminer la forme de transport la plus appropriée pour la coopérative.

13.2 Achat, propriété et remplacement des véhicules

- 13.2.1 Obtenir les informations requises pour l'achat d'un véhicule.
- 13.2.2 Comparer les coûts de différentes façons de financer l'achat.

- 13.2.3 Calculer les coûts et comparer les qualités de divers véhicules en choisissant le modèle qui convient le mieux.
- 13.2.4 Se mettre en règle pour toutes les questions relatives aux permis de conduire, à l'assurance et à l'essai des véhicules.
- 13.2.5 Déterminer le moment où il faudra remplacer les véhicules.

13.3 Organisation, programmation et contrôle du transport

- 13.3.1 Elaborer et mettre en pratique un système efficace pour organiser, programmer et contrôler les services de transport.
- 13.3.2 Préparer des programmes journaliers et hebdomadaires de transport.

13.4. Entretien des véhicules

- 13.4.1 Choisir et mettre en place les installations nécessaires à l'entretien des véhicules de la coopérative.
- 13.4.2 Organiser et mettre en oeuvre un programme d'inspection et d'entretien des véhicules.

14. GESTION DU RISQUE

14.1 Réduction des risques pour la coopérative

- 14.1.1 Identifier les risques pour la coopérative, et prendre des mesures pour les éviter ou les réduire.
- 14.1.2 Prendre les assurances appropriées pour la coopérative.
- 14.1.3 Présenter des réclamations et obtenir des dédommagements quand il y a lieu.

14.2 Conseiller les membres sur la réduction des risques

- 14.2.1 Identifier les risques contre lesquels les membres peuvent s'assurer.
- 14.2.2 Aider les membres à prendre des assurances et à présenter des demandes de dédommagements.

MATERIEL DE FORMATION MATCOM

Les fascicules d'instruction MATCOM pour le personnel des coopératives agricoles publiés à la fin de 1986 comprennent:

Principes économiques de base d'une coopérative agricole

Le budget

Service d'approvisionnement

La collecte des récoltes

La planification

On est en train de préparer des fascicules sur le transport, l'entreposage et la commercialisation.

Pour le personnel des magasins coopératifs de vente au détail MATCOM a publié une série de 23 fascicules d'instruction.

Dans le domaine de la formation à la gestion, MATCOM a élaboré des cours complets d'une durée d'une à trois semaines. Tout le matériel nécessaire est présenté dans les Manuels du formateur suivants que VOIT peut procurer:

Gestion financière

Evaluation et préparation des projets

Les demandes de renseignement et les commandes de matériel de formation MATCOM sont à adresser à:

Projet MATCOM
c/o Service des Coopératives
Bureau international du Travail
CH-1211 Genève 22
Suisse