

DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

MANUEL À L'INTENTION DES FORMATEURS



Organisation
des Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture



Alliance
Coopérative
Internationale

DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

MANUEL À L'INTENTION DES FORMATEURS

Ce manuel a été à l'origine préparé par la FAO en anglais.
La version française a été préparée en collaboration avec la FAO
et le Bureau Régional Afrique de l'Ouest,
Alliance Coopérative Internationale (ACI/BRAO).

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l' Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Tous droits réservés. Les informations ci-après peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la vente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef du Service des publications et du multimédia, Division de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à copyright@fao.org

© FAO 2001

Exemple de programme de cours de formation sur le développement coopératif

Glossaire

Bibliographie

Tendances actuelles dans le développement des organisations coopératives

Les économies de plusieurs pays subissent aujourd'hui des mutations destinées à leur permettre de suivre les réformes du marché. L'implication des Etats et des organisations paraétatiques dans les économies nationales s'est montrée nuisible à plusieurs égards et par conséquent, ils sont appelés à réduire leurs interférences et à laisser les marchés fonctionner. Dans certains pays, les interventions étatiques ont eu tendance à rendre le fonctionnement des organisations coopératives moins efficace.

Les organisations coopératives ont souvent été créées de façon exogène sans la participation véritable de leurs membres. Dans plusieurs cas, ces derniers se sont détournés de leurs propres organisations car elles ne correspondaient pas à des préoccupations telles que la commercialisation et la fixation des prix de leurs produits, qui étaient au centre de leur intérêt. Le potentiel des organisations coopératives capables de contribuer au développement rural basé sur la participation massive a été en grande partie «gaspillé» et le concept même d'autopromotion coopérative est tombé largement en disgrâce. Dans plusieurs pays, une révision de la politique coopérative s'avère nécessaire sur la base d'une nouvelle approche axée sur les principes de participation et de consultation plutôt que sur «l'interventionnisme». Cela ne signifie pas que les politiques actuelles doivent être entièrement rejetées; elles peuvent être adaptées c'est-à-dire plus participatives et orientées vers le marché.

L'impact des changements économiques et politiques sur les coopératives est varié : il a des effets négatifs et positifs. L'aspect positif est que les coopératives profitent souvent du retrait des sociétés para-étatiques pour réaliser une meilleure adaptation à leur environnement. Les coopératives apportent également un plus à la société en tant que «qu'écoles de démocratie» sans subvention ni soutien de l'Etat.

De nos jours, la tendance est à la privatisation, à la décentralisation et à la participation, qui donnent plus de responsabilités aux populations pour leur propre développement. Cela implique que l'accent soit davantage mis sur l'auto-promotion et le principe de compter sur ses propres moyens, plutôt que sur l'aide de l'Etat. Beaucoup d'Etats adoptent de plus en plus cette approche.

La mise en pratique de ces idées suppose un long processus nécessitant une formation adéquate et une meilleure organisation afin de développer les compétences entrepreneuriales requises pour exercer dans une économie de marché.

Si le processus de restructuration, qui est en train de voir le jour dans plusieurs pays, aboutit à la création d'un environnement plus favorable au développement des organisations coopératives, il les expose aussi aux dures conditions de la libre entreprise et de la concurrence avec les autres sociétés commerciales.

Grâce à l'autopromotion les organisations coopératives peuvent constituer une force sur le marché. Avec des approches participatives, il est possible de mobiliser les ressources et les connaissances locales pour parvenir à un développement autonome. C'est une voie vers le développement d'un mouvement coopératif véritable, une organisation économique appartenant aux petits paysans, organisation dont l'appropriation par les paysans est signe de réussite pour de nombreux pays à travers le monde.

A propos de ce manuel

Ce manuel s'adresse aux formateurs qui travaillent directement avec les coopératives et leurs membres ou forment d'autres formateurs. Ce n'est pas un document théorique, mais une source d'inspiration et de suggestions pour les animateurs et les personnes ressources, chargés d'aider les coopératives à être plus efficaces et plus efficientes.

Certaines idées et propositions seront particulièrement utiles aux petites organisations coopératives existantes ou en voie de création. D'autres concernent surtout les grandes organisations ayant une large expérience dans les transactions commerciales et qui sont engagées dans un processus de transition pour devenir de véritables organisations d'auto-promotion (par exemple dans les pays d'Europe de l'Est). Toutefois, une grande partie des principes de participation et d'auto-promotion est pertinente quelles que soient la taille et l'origine de la coopérative. Toutes les coopératives doivent accorder une attention particulière aux aspects économiques dès le début de leurs activités.

Ce manuel met l'accent sur la nécessité de baser toutes les activités de formation ou de promotion sur des principes clairs et sur les réalités locales. Toute activité de formation ou de promotion efficace doit être basée sur les besoins que ressentent les membres des coopératives. Il est peu probable que les membres des coopératives primaires souhaitent acquérir des connaissances qui ne présentent pas d'intérêt pour eux. Ils seront très réticents à toute forme de contribution à moins de trouver dans la formation une utilisation pratique pour résoudre leur problème.

Objectifs du manuel



Ce manuel traite des différentes approches que le formateur et le promoteur des coopératives peuvent utiliser pour apporter leur appui aux membres, aux leaders et à l'équipe de gestion. Il vise à accroître les compétences du formateur ou du promoteur, c'est-à-dire:

- ❑ Elargir la perception que le formateur a de son rôle et lui permettre d'acquérir plus de confiance en lui-même afin qu'il puisse développer ses propres capacités.
- ❑ Aider le formateur à devenir un **animateur et un modérateur** efficace; c'est-à-dire, quelqu'un capable de proposer de nouvelles méthodes pour résoudre les problèmes et d'accomplir des tâches, d'aider à résoudre les conflits, de suggérer des solutions et de contribuer à l'amélioration du fonctionnement de la coopérative.
- ❑ Doter le formateur d'outils nécessaires pour agir en tant que **personne** ressource, apportant des informations aux membres, aux responsables élus et aux gestionnaires de la coopérative.
- ❑ Familiariser le formateur avec les **techniques participatives** impliquant les différents acteurs concernés par l'avenir des organisations coopératives.
- ❑ Apporter un appui au formateur dans ses diverses tâches de **sensibilisation** des promoteurs, des membres, des décideurs, des responsables élus et des administrateurs des coopératives. Le formateur ne devrait pas se substituer aux différents acteurs dans leur prise d'initiatives, de décisions et d'exécution de leur programme.



Structure et approche du manuel

Ce manuel permettra au formateur de :

- travailler avec les promoteurs, les membres, les responsables élus, et le personnel des coopératives pour parvenir à une compréhension claire des besoins socio-économiques de la coopérative et des besoins de promotion du groupe social;
- traduire, avec les partenaires locaux, ces besoins en activités de formation;
- s'accorder, avec le partenaire local, sur les objectifs, les plans de formation et de développement en vue d'atteindre les objectifs;
- choisir des méthodes de formation, de développement ou des processus divers en vue d'exécuter et de mettre en oeuvre efficacement les plans;
- choisir un contenu de formation approprié;
- exécuter des activités de formation sur la base de ces plans;
- assister les partenaires locaux dans le suivi et l'évaluation des activités de formation et de développement.

Le processus pourrait aboutir à l'identification et l'évaluation de nouveaux besoins conduisant ainsi à une nouvelle séquence d'activités de formation.

Une série d'exemples et d'exercices est donnée et ils peuvent servir dans des activités de promotion ou de formation. D'autres sources de matériel similaires se trouvent dans la bibliographie. Les exercices sont proposés à titre de suggestions, et les formateurs peuvent en trouver d'autres plus adaptés à leur contexte.

La connaissance approfondie du sujet et la pratique parfaite de l'approche participative, ne remplacent pas la sympathie et le respect du formateur envers ses auditeurs. La motivation des coopérateurs sera d'autant plus grande si on leur laisse la responsabilité de s'approprier des résultats de la formation.

Le formateur n'a pas de réponse à toutes les questions qui lui sont posées. Il est même souhaitable qu'il amène la personne qui l'interroge à trouver la réponse elle-même. De cette façon, il ne nourrit pas l'homme affamé avec du poisson, mais lui apprend à pêcher, de sorte qu'il n'ait plus faim. Pour un bon formateur il est important de connaître ses limites et d'accepter les échecs. Il y a peut être une certaine vérité dans ce vieil adage qui dit que l'on enseigne mieux ce sur quoi on a le plus besoin d'apprendre.

Module 1

Comprendre le mécanisme des coopératives



Module 1: Comprendre le mécanisme des coopératives



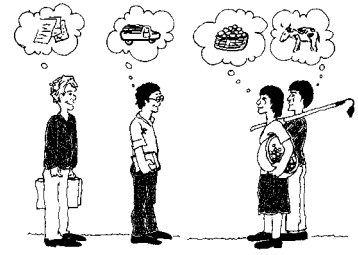
Introduction

Ce module est un aperçu introductif sur les coopératives et comprend les aspects suivants :

- qu'est-ce qu'une coopérative et qu'est-ce qui la différencie des autres formes d'entreprises?
- les conditions pour créer une coopérative;
- la création d'une coopérative de commercialisation.

Section 1.1

Qu'est-ce qu'une coopérative?



Objectifs de la section



A la fin du module, les participants seront capables de discerner:

- les caractéristiques d'une coopérative;
- les différences qui existent entre une coopérative et les autres types d'entreprises;
- les conditions nécessaires à la création d'une coopérative.

Points clés d'apprentissage



- Principes et valeurs coopératifs.
- Qu'est-ce qui distingue les coopératives des autres formes d'organisations?
- Conditions indispensables pour aboutir à la réussite.
- Avantages des coopératives par rapport aux autres entreprises.
- Rôle de l'Etat.



Stratégie d'enseignement

Demander aux participants de s'entretenir et d'essayer d'apporter des réponses aux deux questions suivantes en groupes de trois ou quatre:

- Qu'est-ce qu'une coopérative?
- En quoi les coopératives se distinguent-elles des autres formes d'organisations?

Demander aux groupes de présenter leurs points de vue sur ces questions; ensuite, animer un débat ouvert au cours duquel des caractéristiques communes aux coopératives devraient ressortir.



Discussion

Les besoins et les intérêts des membres changent avec le temps, puisque leurs conditions de vie évoluent. Certains membres auront-ils une domination sur les autres?

Après la lecture du matériel de référence, demander aux participants de former des petits groupes et de débattre les questions posées. Chaque groupe devra discuter des principaux aspects cités ci-dessous en points clés d'apprentissage:

- conditions nécessaires à la création d'une coopérative;
- conditions indispensables à la réussite;
- avantages des coopératives par rapport aux autres formes d'entreprises;
- rôle de l'Etat.

Les réponses aux questions doivent être spécifiques. Par exemple : sont-ils d'accord avec les conditions suggérées comme étant nécessaires à la création d'une coopérative et pensent-ils que de telles conditions existent dans leur environnement?

Après 20 à 30 minutes de discussion, ramener les groupes en session plénière pour synthétiser les résultats.



Notes

Informations de référence



Valeurs coopératives

Les coopératives sont fondées sur les valeurs d'auto-promotion, d'auto-responsabilité, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité. Ce sont des entreprises commerciales, dont les principaux objectifs sont l'amélioration des conditions économiques et sociales des membres qui adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

Caractéristiques distinctes

Les coopératives ont des caractéristiques communes de sorte que:

- les membres ont au moins un intérêt en commun;
- le but poursuivi par les adhérents est l'amélioration de leur situation économique et sociale à travers des actions communes;
- les membres se servent d'une propriété collective dont la gestion commune leur offre des biens et/ou des services. Quelle que soit sa taille et ses activités cette entité utilise les ressources des membres pour produire des biens ou des services.

Sept principes coopératifs

Au congrès de l'Alliance coopérative internationale tenu à Manchester en 1995, sept principes coopératifs ont été ratifiés. Ces principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique.

1^{er} principe: adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'appartenance politique ou la religion.

2^e principe: pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle «un membre, une voix»; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

3^e principe: participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient d'ordinaire que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Ils affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants: le développement de leur coopérative, éventuellement la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres selon

l'importance de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

4^e principe: autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

5^e principe: éducation, formation et information

Les coopératives dispensent à leurs membres, dirigeants élus, gestionnaires et employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

6^e principe: coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

7^e principe: engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Conditions nécessaires à la création d'une coopérative

Conditions nécessaires à la création d'une coopérative

- les problèmes ou les contraintes existant ne peuvent être résolus **individuellement**. Les personnes concernées doivent former un **groupe motivé**;
- l'autopromotion coopérative reste la seule **alternative possible**;
- les avantages liés à l'**adhésion** (accès aux biens, intrants, crédits, services, débouchés, etc.) sont supérieurs à leurs **obligations** (ex: contribution aux ressources en argent, en temps, en terre ou en équipement, etc.);
- au **moins une personne** dans le groupe possède des capacités de leader et **prend l'initiative** de le représenter. Il est indispensable qu'il/elle soit fiable et ait du charisme pour la réussite du travail de l'entreprise;
- s'il n'y a pas de restrictions **juridiques ou politiques** sur les libertés d'organisation d'entreprise, de commercialisation, de réalisation de profits, de distribution des circuits.

Conditions indispensables au développement durable d'organisations coopératives

Une coopérative doit remplir certaines conditions si elle veut prospérer et se développer sur une base durable après l'enthousiasme initial. Pour cela:

- il est nécessaire que la coopérative procure des avantages **visibles et tangibles (économiques et sociaux)** aux membres. La coopérative ne peut devenir une organisation d'auto-promotion autonome que si elle fonctionne comme une entreprise économique engagée à réussir dans un marché de libre concurrence;
- la coopérative dispose **de dirigeants motivés, expérimentés et dynamiques** qui sont capables de planifier et d'exécuter des politiques économiques et commerciales. Elle doit être à même de fournir des biens et services aux membres, en tenant compte à la fois de leurs intérêts et de leurs besoins, ainsi que des objectifs commerciaux poursuivis par l'entreprise coopérative;
- l'organisation et la gestion coopératives doivent refléter les **capacités des membres**. S'ils ont des compétences insuffisantes et une motivation faible, **il est inutile** de promouvoir **des organisations coopératives complexes**;
- **les membres participent en tant qu'utilisateurs et propriétaires.**
La coopérative est une organisation d'auto-promotion. Les membres en sont co-propriétaires. Ils ont à la fois le droit et le devoir de participer à la fixation des objectifs, à la prise de décisions ainsi qu'à son contrôle et son évaluation. Ils décident également des services à offrir et bénéficient des fruits récoltés. Ils doivent contribuer par leurs propres ressources (capital, travail, produits) au développement de la coopérative. Une des causes de l'échec des coopératives est le faible niveau de participation des membres. Il est extrêmement important que les membres agissent à la fois comme utilisateurs et propriétaires. Leur participation se situe à trois niveaux et concerne:
 - la constitution des ressources (capital, travail, produits);
 - les processus de prise de décisions en Assemblée générale, les réunions de sections, les comités spécialisés, le Conseil d'administration; et
 - les profits générés, en partageant le surplus réalisé par la coopérative sous forme de ristournes d'intérêts sur le capital, ou d'utilisation des infrastructures et services communs.

Comme les organisations économiques commerciales, les coopératives doivent être flexibles et capables de s'adapter aux circonstances. A l'heure actuelle, dans le monde entier, les organisations coopératives doivent se reconvertir et se réajuster au nouvel environnement économique et politique, aux conditions de marché et aux exigences croissantes des membres. Cela implique l'adoption de nouvelles méthodes de production, d'organisation et de gestion, et en particulier, l'adoption de moyens destinés à maintenir ou à accroître la loyauté et l'engagement des membres. Cela peut se réaliser à travers des programmes d'éducation, de formation, d'information et de communication à l'intention des membres.

Avantages et potentialités des organisations coopératives

Les paysans peuvent produire ou acheter eux-mêmes leurs intrants. La coopérative devient une alternative attrayante pour l'achat des intrants et des services si elle offre des avantages supérieurs aux autres options.

Les organisations coopératives auront des avantages sur leurs concurrents si elles sont capables de fournir les mêmes biens/services à un moindre coût grâce:

- aux économies d'échelle (ex: les achats en gros);
- à la réduction des coûts des prestations (ex: information, contrôle, échanges de biens et services);
- à la réduction des risques (prix et disponibilité des intrants, etc.);
- à la suppression des contrats liés (gage sur récolte);

ou,

- l'offre de nouveaux services (accès aux ressources externes/services qui ne sont pas disponibles ailleurs).

Comme les membres sont à la fois clients et propriétaires des coopératives, ils participent aussi à la création et à la gestion de leur propre organisation. La coopérative peut ainsi mieux répondre à leurs besoins, et leur offrir des ristournes. Les usagers non-membres n'ont pas ces avantages.

Certaines organisations coopératives estiment qu'il est légitime de permettre aux non-membres d'utiliser les services de la coopérative lorsque cela permet une meilleure économie d'échelle ou contribue à attirer de nouveaux adhérents. Les non-membres n'ont toutefois pas leur mot à dire dans la gestion de la coopérative.

Rôle des pouvoirs publics et de l'assistance extérieure dans la promotion des coopératives

Dans plusieurs cas, les Etats ont trop réglementé et contrôlé les activités des coopératives afin de les amener à fonctionner efficacement. L'idéal aurait été qu'ils créent un cadre général et des conditions favorables au renforcement de l'autonomie économique, financière et organisationnelle des coopératives. Cela revient à dire que les coopératives ont juridiquement le droit d'élire leurs propres dirigeants, de commercialiser leurs propres produits, de réaliser des excédents et de décider librement de la distribution des surplus dans l'intérêt des membres. Les pouvoirs publics ne devraient en aucun cas intervenir dans l'organisation et le fonctionnement des coopératives. Ils devraient plutôt laisser aux membres des coopératives l'initiative d'entreprendre des efforts pour accroître l'efficacité et les inciter à respecter les principes et valeurs coopératives.

Les coopératives ne sont pas des institutions publiques. Le potentiel qu'ont les coopératives pour créer des conditions économiques et sociales souhaitables doit être compris comme étant leur capacité à réaliser les objectifs et satisfaire les besoins des membres.

Création des coopératives à partir d'autres organisations d'auto-promotion

Les pouvoirs publics ont dans le passé tenté de promouvoir la transformation des organisations d'auto-promotion endogènes en coopératives. Un tel processus ne peut être efficace que s'il est le résultat de la volonté et des efforts des membres. Ils peuvent être assistés par des organisations coopératives existantes ou par des organisations d'appui (ONG, associations, projets, etc.).

Module 2

Participation, formation, éducation



Module 2 : Participation, formation, éducation

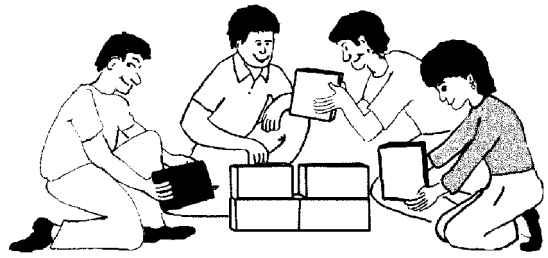


Introduction

Ce module traite de la participation – la nécessité de participation aussi bien au sein des coopératives, que dans la formation et l'appui conseil. Il introduit un certain nombre de méthodes et de techniques de formation participative et traite des thèmes relatifs à l'organisation et au déroulement des programmes de formation.

Section 2.1

Participation au sein des coopératives



Objectifs de la section



A la fin de la section, les participants seront capables de:

- dire pourquoi la participation est si importante pour les coopératives;
- citer les contraintes à la participation.

Points clés d'apprentissage



- Définition de la participation
- Niveau de participation dans les organisations coopératives
- Contraintes liées à la participation
- Evaluation du niveau de participation au sein d'une coopérative

Stratégie d'enseignement



Exercice 1: Définition de la participation

Cet exercice est destiné à susciter une discussion générale sur la participation au sein des coopératives, sur la base de l'expérience des participants en vue de savoir si le niveau de participation pose un problème.

Ecrire la question «Que signifie le terme participation pour vous?» au tableau et la lire.

- Donner un certain nombre de cartes à chaque participant et lui demander (ou à chaque paire de participants) d'écrire sa réponse ou ses idées en quelques mots (une idée par carte).
- Ramasser les cartes lorsque tout le monde aura fini d'écrire. Elles peuvent être mélangées afin de préserver l'anonymat.
- Lire les cartes au groupe en les montrant l'une après l'autre. Ensuite les fixer au tableau selon un regroupement proposé par les participants.
- Demander si quelque chose d'important manque («analyse des écarts»).
- Le groupe discute et analyse le/les ensemble(s) et, si possible, ajoute d'autres cartes.

Matériel nécessaire:

- ✓ Un ou deux tableaux ou un mur où de petites cartes ou feuilles de papier peuvent être fixées à l'aide de punaises, colle ou bandes adhésives.
- ✓ Suffisamment de petites cartes pour que chaque participant en ait plusieurs.
- ✓ Un stylo feutre pour chaque participant.

(l'écriture sur les cartes devra être suffisamment grande et lisible)

Exercice 2: Niveau de participation

Présenter la typologie de participation donnée dans les informations de base et demander à chaque participant de donner au moins deux exemples de participation dans le cadre de leur propre travail.

En groupes de trois à cinq demander aux participants de discuter de leurs exemples et d'établir une typologie de participation.

En séance plénière, faire la synthèse des typologies des groupes de travail.

Analyser avec les participants les résultats des différentes formes de participation.

Dégager les principales caractéristiques d'une participation efficiente au sein des coopératives, comme suit:

- Représentation de tous les acteurs concernés (si la coopérative est hétérogène en termes de statut socio-économique et/ou genre).
- Egalité de chances pour tous les acteurs concernés de participer à la planification, la mise en œuvre, et au suivi-évaluation de la coopérative.
- Tous les acteurs sont impliqués dans la prise de décisions sur les activités, les apports et les avantages de la coopérative.
- Tous les acteurs ont le pouvoir (temps, ressources, compétences, etc.) de participer aux activités et à la prise de décisions de la coopérative.
- Tous les acteurs contribuent (idée, matériel, finance) selon leurs capacités et besoins.
- Libre échange d'informations entre les membres.
- Contribution de tous les membres.

(Source: adapté à partir de Kerstan, 1995)



Notes

Informations de référence



Sur la participation, la formation, l'éducation et l'action coopérative

Dans le Module I, les membres de la coopérative ont un double rôle en tant que propriétaires et utilisateurs de la coopérative. Leur participation à travers ces deux rôles est capitale dans la durée de vie des coopératives. En effet, elles doivent être des affaires financièrement saines d'une part, et d'autre part ont comme but précis d'améliorer leurs conditions sociales et économiques conformément aux objectifs poursuivis. La participation des membres est essentielle pour le fonctionnement efficace d'une coopérative. Elle permet d'atteindre les résultats suivants:

- un sens élevé «de propriété» de la part des membres;
- un engagement accru dans la réalisation des activités coopératives;
- une viabilité sociale durable;
- un accroissement du pouvoir des groupes sociaux les plus faibles.

Que signifie participation, et quels en sont les différents niveaux?

La participation a différentes significations. Le terme a été interprété et utilisé de plusieurs manières dans les coopératives. Il va de la participation passive où on informait simplement les personnes impliquées de ce qui allait se passer, à la participation, où les gens prennent des initiatives indépendamment de la politique coopérative officielle ou des institutions externes.

Dans une coopérative, la participation peut être définie comme étant l'action de participer, de contribuer, de prendre part à la recherche de solutions stratégiques à divers problèmes.

Quant au niveau de participation des membres dans une coopérative, il dépend (il est fonction) de leurs intérêts, du type de gestion et d'organisation, ainsi que de l'environnement.



Notes

Différents niveaux de participation

Niveaux de participation	Caractéristiques
1. Participation passive	Les gens reçoivent seulement l'information sur ce qui va se passer ou ce qui s'est déjà passé. Il s'agit d'une annonce unilatérale par une administration ou une direction de coopérative sans prendre en compte les avis des intéressés.
2. Participation intéressée	Les gens participent pour recevoir quelque chose en retour. Par exemple contre du travail, de la nourriture, de l'argent ou pour tout autre motif d'intéressement. Cette forme de participation prend fin dès que l'intéressement cesse.
3. Participation par la divulgation d'informations et la tenue de consultations	Les gens participent en répondant aux questionnaires d'enquête ou autre technique similaire. Ils n'ont pas la possibilité d'influencer le processus, dans la mesure où les résultats ne sont ni partagés ni correctement vérifiés. Il arrive que certains gérants promoteurs de coopérative consultent les membres sans pour autant prendre en compte leurs avis et desiderata dans la formulation des problèmes et de leur solution.
4. Participation interactive	Les gens participent à l'analyse de situations, à l'élaboration de plans d'action conduisant à la création de nouvelles coopératives et à la consolidation de celles existantes. Ils peuvent ainsi contrôler les décisions locales et trouver un intérêt à maintenir les structures ou les pratiques.
5. Auto-promotion ou participation active	Les membres participent au développement de leur coopérative en prenant des initiatives indépendamment de celles de leur direction et des institutions extérieures. Leur direction peut développer des contacts avec des institutions extérieures pour obtenir les appuis ou conseils techniques. Toutefois les membres gardent le contrôle sur les prises de décisions stratégiques concernant la planification et l'exécution au sein de la coopérative. Une telle approche permet d'éviter le partage inégal des richesses et des pouvoirs.

(Source: adapté à partir de Pretty et al., 1995)

Contraintes à la participation

Parfois les conditions politiques, les structures étatiques nationales, régionales, locales et socio-culturelles limitent une participation réelle des membres. Les élites influencent souvent à leur profit les organes dirigeants des organisations coopératives, et lorsqu'elles sont membres elles-mêmes, elles peuvent essayer de manipuler les processus de la coopérative à leur propre avantage.

Souvent les coopérateurs font face à un dilemme: ils ont à la fois besoin et peur de la participation des gens. Ils ont besoin de l'accord et du soutien des membres, mais craignent qu'une plus grande implication ne ralentisse le processus de prise de décisions et de planification. Il faut trouver un équilibre entre les deux. En général, les détails de fonctionnement peuvent être laissés à la discrétion de la direction, alors que les principales décisions et les plans qui affectent tous les membres doivent être discutés et acceptés par l'Assemblée générale.

Questions clés dans l'évaluation du niveau de participation dans les coopératives

Les niveaux de participation peuvent être améliorés par:

- une adaptation du Règlement intérieur de la coopérative;
- une description des tâches de la direction et des membres;
- un renforcement des capacités des responsables élus pour la formation;
- un renouvellement des personnes dans les organes de décision.

Cependant il peut exister des conditions politiques et sociologiques défavorables.

À la source	Au niveau institutionnel ou managérial
Quel est le degré de participation des membres dans la définition de la politique de leur coopérative?	Comment sont évalués les besoins et les intérêts des membres?
Qui fournit la main-d'œuvre (rémunérée ou bénévole), l'argent et le matériel?	Quels sont les postes et fonctions de la direction et du Conseil d'administration?
Qui bénéficie des résultats immédiats ou attendus?	Comment sont partagés les excédents?
Qui a accès aux ressources et aux équipements et qui les contrôle?	- Equipements/véhicules - Fonds - Formation - Autres?

Section 2.2

Formation participative dans les coopératives



Objectifs de la section

A la fin de la section, les participants seront capables de:

- se familiariser avec un certain nombre de méthodes de formation participative;
- définir des besoins de formation;
- les planifier et d'animer une courte session de formation.



Points clés d'apprentissage

- Besoins en formation dans les coopératives
- Planification de la formation
- Techniques de formation participative
- Profil du formateur
- Support et matériel de formation



Stratégie d'enseignement

La pratique est le meilleur moyen pour apprendre les méthodes de formation participative. Cette session met donc l'accent sur l'implication des participants dans la planification et la préparation de la formation.

Avant de commencer, utiliser l'un des exercices de décrispation figurant en annexe à cette section (tels que l'auto portrait/faits marquants), ensuite expliquer l'exercice 1. Selon la taille du groupe cet exercice peut prendre de deux heures à une demi-journée.

A la fin de l'exercice 1, continuer avec l'exercice 2 qui peut aussi avoir la même durée. Avec un groupe de 20 participants, programmer toute une journée pour ces deux exercices.



Exercice 1

Par groupes de trois, les participants planifient et préparent une courte (15 minutes maximum) session de formation se servant d'une des techniques participatives décrites dans l'Annexe au présent module. Le thème peut être choisi par eux-mêmes à condition qu'ils le maîtrisent. Si cela

est possible, il serait bien d'enregistrer les présentations pour les visionner plus tard. Après une heure environ, les groupes devront animer leur session de formation en séance plénière.

Après l'animation de toutes les sessions de formation, critiquer, apprécier chacune d'elles en séance plénière en demandant particulièrement aux autres groupes de commenter le degré de participation, la qualité de la préparation, son efficacité, etc.

Exercice 2

Par groupes de cinq à six, les participants planifient une session de formation pour toute une journée en utilisant des techniques variées parmi celles proposées dans l'Annexe à ce module. A la fin, les groupes discutent leurs plans en séance plénière. Les plans de formation devront prendre en compte les aspects organisationnels, les objectifs, le contenu, les méthodes de formation, et le matériel indispensable.

Utiliser la fiche ci-dessous comme guide.

Cours de formation sur _____ (le thème)
Titre _____
Date _____ Heure _____ Lieu _____
Objectif _____
Public ciblé _____
Équipement nécessaire _____

Heure	Sujet	Méthode	Matériel	Formateur	Commentaires



Notes

La formation participative doit être précédée d'une phase d'éveil pour amener les futurs aspirants à réfléchir sur le thème.

Informations de référence

Besoin en formation



Etant donné que l'environnement coopératif est en constante évolution, il est nécessaire d'acquérir régulièrement de nouvelles compétences et techniques. Si cela est vrai, il existe actuellement un plus grand besoin de formation pour permettre aux coopératives de s'adapter à un environnement orienté vers l'économie de marché.

La finalité de la formation est de développer des compétences et d'encourager des changements de comportement et d'attitude de la part des participants. Il faut toutefois reconnaître que la formation ne résout pas tous les problèmes. Par exemple, le manque d'accès ou l'absence de ressources ne trouvent pas leur solution dans la formation.

La formation est nécessaire si la connaissance ou les compétences indispensables manquent.

Quand de nouvelles activités doivent être lancées, de nouveaux produits introduits, le besoin de formation peut exister à divers niveaux:

- pour toute l'organisation coopérative (par exemple: mieux maîtriser les connaissances, les conditions du marché, offrir de nouveaux produits, accroître la participation des membres actifs);
- pour le personnel administratif ou les groupes ayant des tâches spécifiques (par exemple: renforcer les capacités de négociation des prêts ou de planification des affaires);
- pour les membres (par exemple: renforcer les compétences en matière de négociation, de direction des opérations et de communication).

La formation devrait, en premier lieu, permettre de développer un groupe de membres actifs capables de participer à la gestion de l'entreprise. Il faut donc mettre en place les structures appropriées, instaurer des règles utiles qui leur permettront de prendre en charge la direction générale de leur organisation. L'implication directe des membres dans tous les aspects de la gestion de la coopérative garantit sa survie à long terme.

Les organisations coopératives efficacement gérées peuvent survivre dans un nouvel environnement. Les gérants et le personnel qualifié doivent être sensibles aux préoccupations des membres, car ce sont eux et les élus qui sont les premiers responsables de la gestion de la coopérative. Dans les coopératives où les membres n'ont pas suffisamment d'expérience pour assumer leur rôle, il faut les former.

Quels problèmes peuvent être traduits en thèmes de formation? Quels problèmes coopératifs peuvent être résolus à travers la formation? La formation ne peut, à elle seule, résoudre tous les problèmes.

Une évaluation initiale de la coopérative à travers des méthodes participatives doit permettre de déterminer où les changements sont nécessaires. Pour ce faire, des interviews et des visites peuvent aider à cerner les problèmes de l'organisation. Une fois identifiés les problèmes doivent être analysés pour distinguer ceux qui doivent être traduits en thèmes de formation des autres:

- Si les membres/les stagiaires ont les capacités de répondre aux attentes de l'organisation mais manquent de motivation ou de ressources, une formation est possible au niveau de la motivation mais pas au niveau des ressources.

- S'ils ont besoin de plus de pouvoir discrétionnaire, ou de primes (changement structurel)? Cela ne constitue pas un thème de formation.
- S'il leur manque des compétences et des connaissances; cela constitue un thème de formation.

Comment déterminer les besoins en formation?

Les besoins en formation coopérative doivent être connus (ou supposés l'être) par le formateur avant la session. Par exemple, le gérant peut approcher un conseiller avec une demande de formation en comptabilité ou en marketing. Les membres peuvent se plaindre du style autocratique de conduite de leur direction, ou encore de la faiblesse de circulation de l'information. Chacun de ces sujets peut constituer un besoin en formation.

Une fois que la formation a été arrêtée comme la principale approche pour surmonter un problème particulier, elle peut être définie de trois manières:

Attribution temporaire des devoirs

Une manière de connaître les besoins individuels en formation peut être d'attribuer temporairement des responsabilités à une personne ou un groupe de personnes particulières pour faire le travail, et de lui demander de contacter le formateur et le gérant si elles rencontrent des difficultés. Le choix de la personne ou du groupe qu'il faut pour le travail, dans ce cas précis, doit se faire avant l'évaluation de leurs besoins spécifiques de formation.

Auto-évaluation

Une autre manière d'évaluer les besoins en formation est d'impliquer aussitôt que possible ceux qui doivent assumer un nouveau rôle dans la planification du changement, et de leur demander de traduire ce que le changement va signifier pour leur travail. Cela les aide à trouver par eux-mêmes, ce dont ils auront besoin pour faire le travail qui leur a été réservé et à s'assurer que leurs incertitudes sont prises en compte. La plupart des gens tendent à être plutôt prudents et à avoir moins confiance en eux-mêmes lorsqu'il faut opérer dans des circonstances nouvelles, et de ce fait, à long terme, ils demanderont plus d'assistance qu'ils ne le font habituellement. Mais si une prise de note est effectuée à partir de ces discussions, une représentation des intrants réellement nécessaires devra évoluer en donnant des indications sur le type de formation qu'il faudra à long terme.

Evaluation formelle

Une troisième possibilité d'évaluation des besoins en formation consiste à commencer avec une évaluation des compétences qui seront nécessaires pour boucher les «trous» (ce qui peut être fait grâce à des méthodes d'évaluation participative) et ensuite de sélectionner des personnes au sein de l'organisation qui répondent à ces compétences ou de trouver des personnes «formables» afin de leur enseigner les profils requis. Bien que fréquemment pratiquée, cette option est mieux adaptée aux coopératives ayant établi un ensemble de descriptions de rôles interdépendants pour répondre à leur vision de la structure et du fonctionnement organisationnels futurs. Même avec un tel établissement des profils des tâches et programmes du personnel, cette méthode débouche souvent sur un gaspillage de talents et de compétences car, dans beaucoup de cas, les gens ont plus de compétences pertinentes qu'ils ne le laissent apparaître, pour une raison ou une autre.

Participation des membres dans l'évaluation des besoins en formation

Les besoins en formation coopérative devraient être évalués avec une participation des membres aussi grande que possible (voir module 7). Dans une petite coopérative, ceci peut signifier l'implication de tous les membres. Lorsque la coopérative est grande, ceci peut s'avérer impossible. L'évaluation peut alors être effectuée avec les membres responsables des comités de la coopérative par des groupes de travail et/ou des institutions chargées de promouvoir les coopératives, en étroite collaboration avec les membres. Plus les membres sont impliqués dans l'auto-définition des besoins en formation, plus ils seront dévoués à l'organisation, ce qui leur donnera l'occasion d'apprendre, et tout changement de rôle leur sera clair dès le départ. Ces deux aspects conduisent à une attitude générale d'implication de ceux concernés par les objectifs de la coopérative.

Observation sur le retour d'informations (feed-back)

Donner un feed-back est très important car cela confère aux aspirants à la fois une certaine confiance quant à leur contribution et donne un sens à leur réflexion. Même si personnellement vous n'êtes pas d'accord avec eux, tous ont besoin de savoir que leurs contributions sont appréciées. Même si leurs commentaires ne sont pas pratiques, une réponse à leur donner peut commencer par: *«Ça c'est un bon point, mais/et si...?»* ou: *«Ce point est très intéressant, qu'en pensent les autres?»*

En demandant aux participants eux-mêmes de réfléchir de manière critique sur leur propre performance, ils se rendront mieux compte qu'ils sont en fin de compte responsables de leur propre apprentissage. Cependant, beaucoup d'adultes n'ont pas appris ceci et trouvent difficile à percevoir, accepter et reconnaître en public que leurs performances peuvent s'améliorer. C'est un sujet très délicat, dans la mesure où «perdre la face» peut empêcher des participants à s'impliquer davantage dans le processus d'apprentissage.

Utilisation d'une variété de méthodes

Habituellement, les participants viennent à la formation avec l'objectif d'apprendre. En variant leurs méthodes, les formateurs peuvent maintenir cette motivation en rendant les cours intéressants pour tous (ou presque) les participants.

Les tâches du facilitateur/formateur visent à:

- créer une atmosphère ou un climat d'apprentissage;
- poser des questions et fournir des informations;
- poser des problèmes au lieu de donner des solutions;
- encourager la recherche des causes et solutions;
- mettre l'accent sur la capacité propre des gens à résoudre leurs problèmes;
- justifier l'action;
- faire des évaluations régulières de l'impact de l'apprentissage, de sa propre performance, de la performance des participants;
- souligner l'importance de l'application et de la pratique immédiates des compétences, connaissances ou du comportement acquis.

Connaissance du contexte coopératif, d'une variété de compétences et de techniques utiles à la gestion de la coopérative

Dans ce manuel, vous trouverez la plupart des informations factuelles dont vous avez besoin pour répondre aux besoins en formation des coopératives.

Planification et organisation de la formation

Selon la taille du groupe, le thème, et la durée de l'événement, on peut avoir besoin de plusieurs personnes pour préparer et planifier une session. A cet effet, il y a six principaux points à considérer:

La localisation: est-elle accessible à tous les participants ou certains seront-ils exclus en raison de la distance? Il est particulièrement important de considérer l'accès par les sous-groupes et les individus tels que les personnes pauvres, les femmes ou ceux qui ne peuvent pas quitter leur travail. Tout l'équipement indispensable est-il disponible? La disposition des sièges et l'éclairage sont-ils convenables? Par exemple, si des diapositives doivent être utilisées, la lumière peut-elle être atténuée, si des sessions de groupes sont prévues, les chaises et tables peuvent-elles être repositionnées pour convenir aux petits groupes ou existe-t-il un nombre de petites salles?

Les dates et durées (conviennent-elles à tout le monde?) Vérifier si tous les sous-groupes intéressés ont le temps d'assister à la rencontre ou à l'atelier de travail. En particulier, les divisions du travail et les périodes de grande occupation (journalièrement et saisonnièrement) doivent être prises en compte lors de l'établissement (date et durée journalière) du calendrier de l'événement.

Les participants – ceux qui conviennent le mieux à la formation? Age, sexe, intérêts, aspirations, éducation et expérience professionnelle, disciplines, statut, expériences et connaissances passées, nombre (taille du groupe)? Ont-ils un parti pris par rapport à vous ou votre organisation? Participent-ils au cours de leur propre choix?

Les objectifs de la session: Qu'est-ce qui doit être réalisé?

Les objectifs de la formation sont-ils pertinents par rapport aux conditions locales des participants (intérêts, expérience, temps, lieu)? Les objectifs peuvent-ils être atteints en une session ou faut-il une série de sessions? Les objectifs sont-ils clairs pour tous (personnel et participants)? Le personnel disponible est-il à même d'exécuter les tâches ou faut-il d'autres personnes ressources?

Le contenu (thème de l'atelier) pour réaliser les objectifs: Quels sont les sujets? Conviennent-ils aux participants? Leurs choix peuvent-ils être influencés par les participants?

Les méthodes à utiliser dans l'atelier: Quelles méthodes sont-elles employées pour le thème? (jeux de rôle, groupes animés, exercices, etc.). Le formateur est-il préparé à expliquer et utiliser les méthodes?

Aucun de ces aspects ne devrait être négligé car ils sont interdépendants et d'eux dépendent les résultats de la formation.

Exemple de fiche de planification d'un atelier

Heure	Thème	Méthode	Matériel	Personne Ressource	Commentaires
Avant l'atelier	Discours d'ouverture			Officiels	Disposition en U
9 h 00	Introduction générale de l'atelier	Exposé	Notes	M. KOFFI	Style conférence
9 h 20	Présentation des participants	Faits marquants (travaux de groupe)	Flip-chart	M. KABORE	Style banquet
9 h 45	Présentation et adoption du programme	Séance plénière	Transparents de rétroprojecteur, cartulines	M. TRAORE	Rétroprojecteur
Etc.					

* «Plénière» signifie ici l'ensemble des participants à l'atelier.

Emplacement

Visiter si possible le site sur lequel auront lieu les activités de formation avant l'arrivée des participants. Vérifier qu'il existe suffisamment de salles pour les travaux de groupes ou les jeux de rôle. Vous aurez peut-être besoin d'adapter les méthodes à utiliser, le site, le matériel et le public ciblé. Faire le tour de la salle avant le début de la session et vérifier que, de sa place, chaque participant aura une bonne visibilité. Evitez si possible toute source de distraction ou de perturbation (téléphone, animation derrière les fenêtres, piliers bloquant la vue, etc.)

Disposition des sièges (voir annexes a, b, c)

La disposition des sièges peut s'avérer importante pour la session. Elle peut être modifiée selon les méthodes de formation. Pour une conférence de style classique, la meilleure disposition serait de disposer les sièges les uns derrière les autres. Pour les travaux de groupes, des tables mobiles dans de petites salles ou une grande salle subdivisée seront plus appropriées. (On trouvera dans l'annexe, diverses dispositions avec leurs avantages et inconvénients).

Techniques de formation participative

Dans l'annexe à ce module, on trouvera une variété de méthodes et d'exercices pour la formation participative.

Dans la plupart des cas, une participation active facilite une discussion de groupe. Cette approche:

- stimule l'intérêt;
- encourage les gens à parler et à exprimer leurs opinions. Souvent, cela met à jour des conflits internes. Un formateur compétent peut les utiliser de manière fructueuse;
- amène les participants à valoriser leurs expériences et à s'entraider;
- est un exercice collectif de recherche de solutions aux problèmes où il est fait appel à l'expérience et à la sagesse des membres du groupe;

- peut influencer les attitudes et croyances, et faciliter l'appropriation des compétences ou informations nouvellement acquises.

Deux aspects devraient être considérés dans la facilitation des échanges.

Premièrement, il est conseillé de faire ressortir la diversité des idées et opinions avant le début des principales discussions et la prise de décisions. Il faut encourager les personnes timides à exprimer leur point de vue.

Deuxièmement, on pourrait diviser la séance plénière en petits groupes en vue de parvenir à une discussion efficiente, homogène, tenant compte des compétences et des intérêts. Généralement, les gens sont plus disposés à parler en petits groupes et sont encouragés à présenter leurs résultats en séance plénière. De cette façon, on peut obtenir des approches opposées ou complémentaires pour mieux débattre du problème.

Voir à l'annexe du présent module d'autres techniques de formation participative.

Diagnostic participatif sur le thème de la formation

Le formateur peut encourager les participants à identifier les différents problèmes liés au thème en leur posant des questions. Il peut:

- Encourager les participants à relater leurs expériences sur un thème donné. De préférence utiliser des questions ouvertes; c'est-à-dire, des questions auxquelles on ne peut pas répondre par «oui» ou par «non», telles que: «*Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans la gestion des coopératives?*».
- Demander aux participants de compléter des déclarations sur le thème concerné. Cette méthode est appropriée s'il n'y a pas beaucoup de temps ou si le processus d'apprentissage a un objectif fixé par le formateur. Il peut notamment demander de compléter la phrase «*Un bon gérant de coopérative...*».
- Demander aux participants de donner leurs points de vue sur une affirmation controversée, par exemple: *Que pensez-vous de la phrase «Un bon gérant connaît mieux les décisions qui doivent être prises?»*
- Demander aux participants de décrire les conflits vécus dans leur travail. Cela peut aussi se faire à travers des jeux de rôle. Par exemple: demander à quatre ou six volontaires de faire un jeu de rôle sur ce qui suit. «*Un conflit éclate entre un groupe et l'un de ses membres. Que se passe-t-il et que peut-on faire pour contrôler la situation?*».

Visualisation par des lettrés

Dans une session de formation participative, les questions et les réponses sont souvent visualisées. Elles peuvent être écrites au tableau, sur des cartes ou encore sur du papier kraft qui sont ensuite affichées sur un tableau ou un mur, par les participants eux-mêmes, de manière visible pour tout le monde, si tous les participants sont lettrés.

Avec la visualisation, les participants deviennent plus responsables par rapport à leur argumentation. Au cours de la discussion, les cartes peuvent être facilement déplacées ou changées au fur et à mesure que de nouvelles idées sont émises.

A la fin de la session, les cartes sont collées sur de larges feuilles de papier dans l'ordre suivant lequel les participants et/ou les formateurs les ont placées. De cette façon, on détient une sorte de «mémoire du groupe». Pour les techniques de visualisation, voir l'annexe du présent module.

Visualisation par des participants analphabètes

Les techniques de visualisation les plus utilisées avec les analphabètes sont les diagrammes et la cartographie. Elles permettent à la fois aux lettrés et aux analphabètes de participer au processus. Ce sont des représentations graphiques ou symboliques de l'information. Elles permettent de focaliser l'attention sur la discussion du thème, et aident à montrer les interrelations (voir l'annexe à ce module).

S'il y a dans la salle quelqu'un capable de dessiner, ne serait-ce que de façon simple, il/elle peut aider à visualiser les résultats des discussions en dessinant des images ou symboles dont la signification devrait être connue de tous. On peut utiliser des symboles préparés pour illustrer les idées (par exemple, des traits pour représenter des gens, des cercles et carrés pour représenter des lieux ou immeubles). Il est important de connaître la signification que les locaux donnent aux symboles particuliers. On peut éventuellement discuter sur la signification des nouveaux symboles pour être sûr que toutes les personnes concernées comprennent le message (voir aussi «Evaluation participative», dans le module 7).

Formation participative

***Personne ne sait tout
Tout le monde sait quelque chose***

La participation des membres aux prises de décisions et aux activités constitue un prérequis pour une performance coopérative performante. Tout le monde ne se sent pas à l'aise en groupe. Certains sont timides et ne parlent pas facilement. D'autres dominent les discussions ou n'écoutent pas. Pour impliquer tous les participants dans les discussions, les activités de groupe, le conseiller/formateur devra connaître et utiliser les méthodes participatives.

La formation participative consiste à se développer à travers sa propre expérience – et non à se faire dicter des choses. Il s'agit d'un processus créatif de problème/résolution dans lequel, idéalement, chaque acteur d'un groupe participe activement (membres, gérants et conseillers/formateurs). Ceci est essentiel pour parvenir à un développement avec et non pour le groupe.

La formation participative encourage les participants des ateliers à découvrir des choses par eux-mêmes et à apprendre à partir de leurs propres expériences, idées et compétences. Dans la formation sur les coopératives, les méthodes participatives sont particulièrement pertinentes et utiles pour quatre raisons:

- La nature des organisations coopératives recommande la participation.
- Les formateurs sont habituellement des gens intéressés par les organisations coopératives.
- La plupart d'entre eux ont de l'expérience dans le domaine coopératif.
- Les participants sont habituellement des adultes.

L'éducation des adultes

- Les adultes sont des aspirants volontaires. Ils n'apprennent que s'ils trouvent le thème qui les intéresse dans leur vie de tous les jours.
- Ils apprennent mieux lorsque la formation est proche de leurs activités professionnelles.
- Ils ont de l'expérience et peuvent s'entraider dans un processus d'apprentissage mutuel.
- Ils apprennent mieux de leurs semblables. L'échange d'expériences conduit à un apprentissage efficace
- Ils apprennent mieux quand ils s'impliquent et participent activement.
- Ils ont besoin de travailler à leur propre rythme.
- Ils sont conscients de leur personnalité et doivent de ce fait être traités avec respect et humilité.
- Le formateur ne doit pas oublier que la répétition est pédagogique.

(adapté à partir de Prettty et *al.*, 1995)

La finalité de la formation est la création de conditions et d'un environnement d'auto-apprentissage. C'est un processus par lequel le groupe est encouragé à analyser les problèmes et les solutions par lui-même, ce qui est rarement possible dans l'enseignement scolaire et universitaire. Dans un tel système, l'enseignant est supposé tout connaître, les aspirants tout ignorer. Ceux-ci doivent acquérir des connaissances en écoutant tranquillement et passivement. L'expérience a montré qu'un tel enseignement a peu d'impacts durables.

Formation par l'action

La formation active est plus efficace que la formation passive. Dans cette forme d'apprentissage les participants acquièrent de l'expérience pratique.

**Ce que l'on entend on L'OUBLIE
Ce que l'on voit on SE LE RAPPELLE
Ce que l'on fait ON LE COMPREND**

La formation est active:

- si les aspirations, les compétences et les expériences des participants sont prises en compte;
- si les participants s'impliquent activement dans la formation;
- si les problèmes et les solutions identifiés au cours de la formation sont pertinents et correspondent aux réalités des participants.

La formation active signifie aussi qu'il faut faire des efforts pour connaître les intérêts et les besoins des membres, par exemple, à travers un atelier de travail, un diagnostic ou une évaluation participatifs (voir module 9). Elle doit également encourager une participation active des adhérents dans les processus de prises de décisions et de planification.

Contenu de la formation

Le contenu de la formation coopérative dépend des besoins identifiés dans chaque cas. Chaque contenu est spécifique et dépend des compétences et connaissances existantes des participants d'une part; de celles requises pour diriger efficacement la coopérative et pour s'adapter à un nouveau contexte d'autre part. Une analyse de situation pour déterminer les besoins en formation devrait idéalement impliquer toutes les composantes du groupe de membres.

En plus du contenu, il est souvent nécessaire d'acquérir de nouvelles méthodes de formation. Dans un apprentissage et une action à caractère participatif, il faut insister aussi bien sur la méthode que sur le contenu. Par exemple, il est peu probable qu'une communication à sens unique telle qu'un simple cours magistral sur le suivi et l'évaluation participatifs permette une maîtrise de l'approche sans que les participants ne soient mis dans les conditions telles qu'elles se présentent.

Avec les méthodes de formation participative, les aspirants acquièrent non seulement des connaissances théoriques mais aussi une confiance et une estime d'eux-mêmes. De cette façon, ils sont capables d'adapter ce qu'ils ont appris à leur propre contexte.

La formation participative suppose aussi des changements d'attitude et de comportement. Souvent les compétences en communication manquent et requièrent une attention particulière de la part des formateurs conseillers.

Cours magistraux

Les cours magistraux constituent toujours la méthode d'instruction la plus utilisée. Cependant, dans leur forme habituelle, ils ne sont pas participatifs. Cela suppose que la vraie connaissance appartienne exclusivement à l'enseignant. La communication est à sens unique, et ne permet pas un retour d'informations (feed-back) ou un enrichissement de la part des participants. Leur attention n'est pas soutenue pendant longtemps, en particulier si le cours se prolonge et que l'enseignant parle d'une voix monotone.

Les gens oublient une grande partie de ce qu'ils entendent, et s'il n'y a pas de réaction pendant ou après le cours, l'enseignant n'a aucun moyen de vérifier si les aspirants ont bien compris le message et y adhèrent.

Cependant, les cours magistraux peuvent être d'une certaine utilité pour la diffusion d'un nouveau thème. Un tel cours permet aux participants d'être à l'aise et d'être préparés pour des activités interactives.

Il existe des méthodes pour rendre les sessions magistrales intéressantes et captivantes. Par exemple:

- l'utilisation du procédé de regroupement rapide des idées (brainstorming) (voir l'annexe à ce module) pour faire parler les participants;
- l'utilisation de diapositives ou matériel vidéo en demandant aux participants de regarder, commenter et prendre des notes par la suite;
- l'utilisation de supports pédagogiques.

Généralement, un cours magistral ne devrait pas excéder 20 minutes.

Formation à distance

Pour les pays d'Afrique francophone, il est intéressant de savoir que L'ISPEC dispense une dynamique formation coopérative à distance en collaboration avec L'IRECUS et le Consortium International

Francophone de la Formation à Distance, aux leaders et membres des coopératives. Le programme bénéficie d'un appui appréciable de l'Agence de Coopération Culturelle et Technique (ACCT).

Les moyens mis à disposition pour cet apprentissage à distance sont entre autres:

- un cahier de travail comprenant des indications;
- le recours à l'animateur;
- les outils d'auto évaluation;
- les échanges en groupes; et
- les rencontres périodiques avec l'animateur.

L'INADES FORMATION est une autre institution qui dispense également une bonne formation à distance.

Voyages d'études

Les expériences pratiques de la vie constituent les moyens les plus efficaces d'apprentissage. Certains adhérents à une coopérative peuvent visiter une autre coopérative, pour voir les exemples positifs ou négatifs, en discuter avec leurs pairs, se faire montrer ou même participer aux activités d'une autre coopérative. Il s'agit dans ce cas d'un très bon moyen d'apprentissage. L'organisation d'un tel voyage (transport, logement, etc.) doit être bien planifiée.

Une autre façon de s'imprégner des réalités consiste à maintenir un contact permanent avec la base.

Dans le contexte coopératif, ceci signifie rendre visite aux adhérents individuels sur leur lieu de travail, discuter, observer, et même travailler et vivre leurs réalités quotidiennes. Ainsi, les besoins et les intérêts des membres sont mieux perçus et pris en compte.

Réactions aux méthodes participatives

Comme toute innovation, l'approche participative peut rencontrer des résistances. Mais celles-ci peuvent être vaincues si les intéressés y voient des avantages immédiats.

Au début, les participants peuvent avoir des appréhensions, des craintes et être sceptiques par rapport à la formation. Ils ne voient aucun intérêt à «participer à des jeux». Ils pensent que leur rôle est plutôt d'écouter que de parler. Les participants ayant fait l'expérience d'une formation peuvent être anxieux et se demander comment ils vont être perçus par leurs collègues plus jeunes. Dans certains milieux, les pesanteurs sociologiques peuvent empêcher les jeunes et les femmes de s'exprimer ouvertement en public.

Gestion des conflits

Les formateurs peuvent utiliser différentes astuces pour réduire les tensions et encourager la participation active (voir les exercices figurant en annexe). Par exemple, ils peuvent:

- Aider les participants à s'exprimer et à s'impliquer activement.
- Leur poser des questions, au lieu de leur donner des réponses. Progressivement, ils apprécieront votre style et approche.
- Diviser le grand groupe, s'il est trop hétérogène, pour faciliter les échanges ouverts. La constitution de groupes homogènes réduit les tensions et les conflits d'intérêts.

Erreurs fréquentes dans la formation

- La chose la plus difficile à faire pour un promoteur/formateur est de rester tranquille et de laisser les participants apprendre par eux-mêmes. Par exemple, la tentation est souvent grande de répondre directement à la question de quelqu'un ou de démontrer soi-même au lieu de demander aux autres participants de le faire. Les participants peuvent prendre plus de temps pour faire le même travail, mais en fin de compte, ils sauront comment le faire, au lieu de savoir comment vous l'avez fait.
- Pendant le cours, la tentation est grande de vouloir que les gens apprennent tout ce que vous savez. Trop de détails et de digressions empêchent le message principal de passer.
- Un formateur nerveux et anxieux veut souvent maintenir un contrôle serré sur l'atelier parce qu'il/elle a peur de ne pas pouvoir faire face à des situations non prévues. L'expérience aide à surmonter cette nervosité, mais il est plus important de bien se préparer. Garder assez de matériel et d'exercices en réserve pour le cas où une session donnée prendrait plus de temps que prévu. Cependant, il faut aussi être préparé à laisser des choses de côté si le temps alloué se révèle plus court que prévu ou si un exercice prend moins de temps que prévu.
- De prime abord, l'utilisation des méthodes participatives requiert plus de compétence de la part des formateurs/promoteurs que les méthodes traditionnelles. La formation participative peut demander plus de travail de préparation que les méthodes traditionnelles. C'est pourquoi les formateurs préfèrent utiliser les méthodes formelles telles que les cours. Cependant, la quantité de travail préparatoire chute rapidement lorsqu'on acquiert de l'expérience dans les méthodes, et alors que l'implication du formateur dans les ateliers est souvent plus élevée qu'avec les méthodes traditionnelles, les résultats positifs deviennent de plus en plus évidents.
- Traitement du conflit de groupe. Les conflits entre participants, groupes ou formateur et participants peuvent sévèrement perturber le fonctionnement de l'atelier si on les laisse prendre des proportions trop grandes. Cependant, le conflit peut ne pas être destructif s'il est neutralisé suffisamment tôt et utilisé de manière constructive. La manière de résoudre les conflits dépend de leur source et des individus impliqués. Tandis que certains conflits peuvent nécessiter un arbitrage et une négociation intenses hors de l'atelier, d'autres ne peuvent pas du tout être résolus (et peuvent même dans des cas extrêmes conduire à l'expulsion de certains participants). Ceux relevant d'une différence d'opinion sur un sujet donné sont généralement plus faciles à traiter.

Apprentissage à partir des stagiaires

La session de formation participative implique une écoute continue de la part des formateurs et des stagiaires. Le feed-back que les formateurs reçoivent sur leur performance est très utile ici, et un bon moyen pour apprendre des participants consiste à leur demander de vous évaluer. Ceci peut être fait de manière formelle à la fin de l'atelier à travers une évaluation écrite sur leur expérience générale au niveau de la formation. On peut poser des questions précises sur le contenu et l'organisation du cours/atelier, la pertinence du contenu par rapport à leur travail, le style du formateur/promoteur, etc. Ces questions peuvent être ouvertes ou fermées, pour laisser aux participants un nombre limité d'options à choisir. Ce type d'évaluation est cependant peu utile sauf si on prend en compte les résultats lorsqu'on est appelé pour animer des ateliers similaires. Les résultats sont également peu utiles à l'atelier qui a été évalué. De ce fait, une manière plus utile pour apprendre des stagiaires consiste à se servir des méthodes de feed-back continu durant l'atelier, plutôt qu'à la fin, pour répondre spontanément à leurs requêtes et questions éventuelles.

On trouvera un certain nombre d'exercices d'évaluation de formation dans l'annexe au présent module.

Profil du formateur

Conditions requises pour le formateur

La meilleure formation ne peut être dispensée que par des personnes ressources compétentes, coopérateurs ou autres personnes expérimentées familières avec le travail de développement coopératif. Selon la situation, les formateurs peuvent provenir des unions, écoles de coopératives ou autres institutions de formation, d'organisations non gouvernementales (ONG), de cabinets privés de formation et quelquefois aussi de services techniques publics. Le rôle du formateur est de motiver ses aspirants, de leur donner des chances de découvrir de nouvelles choses, d'apprécier leurs progrès, et de répondre à leurs aspirations. Il ne doit pas être un contrôleur ou un inspecteur des coopératives. Ces deux fonctions doivent être séparées.

La tâche du formateur est de faciliter l'acquisition des compétences nécessaires pour organiser et gérer les activités de la coopérative. Pour ce faire, il doit travailler avec les membres des organisations coopératives d'auto-promotion, accroître la confiance dans leurs propres possibilités et promouvoir leur autonomie.

Appui/Conseil

Le formateur devrait aussi agir comme conseiller ou promoteur des coopératives. Dans ce rôle, il doit laisser les membres et leurs dirigeants décider, et davantage s'occuper de développer les attitudes d'auto-promotion et d'autonomie. Le formateur doit être un bon communicateur ayant les compétences techniques requises pour le développement coopératif. Il doit aussi avoir une bonne connaissance en gestion, planification, comptabilité et suivi-évaluation des coopératives. Les conseillers et promoteurs doivent être en situation d'apprentissage permanent pour pouvoir satisfaire les exigences et besoins croissants des coopératives.

Si le conseiller peut utiliser plusieurs des méthodes et techniques participatives développées dans ce module, il peut aussi jouer un rôle d'intermédiaire entre les personnes physiques et morales extérieures pouvant fournir les services et autres informations nécessaires aux coopératives. Il peut favoriser l'inter-coopération et faciliter les échanges d'une part entre organisations coopératives, agences gouvernementales et institutions privées et les projets/programmes de développement d'autre part

Tâche des formateurs coopératifs

Les formateurs en coopération doivent avoir des compétences dans des domaines particuliers. En effet, ils doivent connaître:

- Les principes et la pratique de l'éducation des adultes;
- Les méthodes et techniques participatives;
- Le contexte et les techniques pratiques de gestion coopérative;
- Les aspects pratiques et organisationnels de la formation.

Rôle du formateur

Les formateurs jouent essentiellement trois rôles. Ils agissent en tant que:

- ✓ facilitateurs;
- ✓ animateurs/sensibilisateurs; et
- ✓ personnes ressources.

En tant que facilitateur, le formateur demeure neutre quant au contenu de l'atelier ou de la session de formation, et il n'a aucun intérêt dans les décisions prises. Il ou elle aide un groupe à découvrir ou utiliser toutes ses potentialités de manière créative et constructive dans une équipe et un travail coopératif. Ce qui l'intéresse, ce n'est pas le processus de discussions et de prises de décisions, mais plutôt le contenu.

La responsabilité du facilitateur est de:

- créer un environnement où les participants se sentent à l'aise;
- conduire les discussions – introduire la session, structurer la discussion, et faire régulièrement des résumés;
- reconnaître les points de vue et opinions des gens;
- s'assurer qu'il existe une bonne communication au sein du groupe – demander aux autres d'écouter, encourager tout le monde à écouter. Ceci est particulièrement important au regard des individus ou sous-groupes conventionnellement inhibés quand il s'agit de prendre la parole dans les rencontres (les femmes, les groupes socialement inférieurs/subordonnés, les jeunes gens);
- utiliser les méthodes pratiques permettant de promouvoir l'implication active des gens;
- tenir sérieusement compte de la manière dont les gens réagissent les uns envers les autres;
- s'assurer que tous les membres sont satisfaits des décisions prises et y sont fidèles.

Le facilitateur devrait faire de sorte que les participants échangent leurs expériences et cherchent les solutions à leurs problèmes. Il devrait aider les membres du groupe à devenir indépendants, c'est-à-dire, à gérer leurs affaires par eux-mêmes.

En tant qu'animateur, le rôle du formateur est d'accroître l'intérêt des participants. Un animateur est plus impliqué dans le résultat du processus de discussions qu'un facilitateur: Il/elle manipule le processus. Il/elle aide à identifier les problèmes et à trouver de nouvelles solutions qu'il/elle connaît déjà. L'animateur doit comprendre les différentes forces en jeu dans le groupe. Quand le processus se bloque, il/elle doit identifier le problème (par exemple, un conflit masqué, une lutte de pouvoir) et aider le groupe à faire face au problème de manière constructive.

En tant que personne ressource, le formateur fournit aux groupes des informations sur les processus et procédures des coopératives auxquels, jusque-là, ils n'avaient pas accès.

Le rôle dominant dépend de la connaissance et de la personnalité du formateur et des conditions requises par la situation de formation.

Au cours d'un atelier, tous les rôles peuvent s'avérer nécessaires. Par exemple, au début, il/elle donne des informations factuelles (personne ressource). Au fur et à mesure que les stagiaires se sentiront à l'aise entre eux, la cohésion d'ensemble du processus du groupe augmentera et ils commenceront à affirmer leur propre autorité sur la formation. Le formateur peut alors céder le

contrôle aux stagiaires et agir plus en facilitateur. Lorsque la formation tire à sa fin, le formateur aura de nouveau besoin de réaffirmer son autorité sur le processus. Une certaine direction peut être nécessaire pour résumer les points clés appris et encourager le groupe à passer de la réflexion à l'action (animateur).

Supports et matériel de formation

Le choix des supports et matériel de formation dépend des méthodes et objectifs de la session de formation ainsi que des besoins des participants et de leur niveau d'éducation formelle.

Il faut toujours s'assurer que **l'équipement existant est suffisant et qu'il y a assez de fournitures pour écrire et dessiner**, tels que le tableau noir, les flip-charts, le tableau à punaises, le papier, les cartes, les crayons, les punaises, la colle, etc. On peut aussi utiliser tout ce qui est disponible. Par exemple, des morceaux de papier peuvent être fixés au mur ou sur du tissu plutôt que sur un tableau.

Les photocopies. En général, il est préférable, soit de donner des photocopies bien avant le début des cours, soit de le faire après le cours car cela pourrait détourner l'attention des participants qui auraient tendance à les lire plutôt qu'à se concentrer sur ce qui est en train de se passer. Cependant, il ne faut pas leur lire de longs textes, car cela peut être ennuyant et non nécessaire. Faire attention de ne pas «noyer» vos participants avec du matériel écrit durant le cours. Même après, dans la routine quotidienne ils ont, en général, très peu de temps (ou de primes d'incitation!) pour absorber et digérer de grandes quantités d'informations.

Supports visuels

En plus des idées visualisées (voir annexe), les films, diapositives, transparents de rétroprojecteur, posters et maquettes peuvent aider à améliorer la communication au cours d'une session de formation bien préparée, particulièrement en introduisant ou en renforçant les points essentiels ou en illustrant des informations complexes. «Une image vaut mille mots».

Les transparents peuvent être élaborés par soi-même ou être photocopiés. Ils sont projetés sur un mur ou un écran à l'aide d'un rétroprojecteur, et peuvent servir à présenter de larges textes ou dessins au groupe de participants. Les informations qu'ils contiennent sont expliquées par le formateur et discutées par le groupe. Ils favorisent plus la participation que les photocopies destinées à être lues par chaque participant.

Les diapositives peuvent être montrées en séquence pour illustrer une histoire ou un cours. On les produit à l'aide d'un appareil photographique ordinaire de la même manière que des photos imprimées, mais en utilisant la pellicule plutôt que la photo imprimée. Dans certaines zones, la production de diapositives peut prendre du temps (s'il faut les envoyer ailleurs), mais le coût est semblable à celui appliqué pour le développement de la photo. Il est important de choisir de bonnes images. Très souvent, les images sont prises à de très grandes distances et reflètent trop de personnes. Les diapositives sont projetées sur un mur ou un écran au moyen d'un projecteur.

Les vidéos et les films constituent un puissant médium pour à la fois fournir des informations et changer les attitudes. Les films de 16 mm deviennent de moins en moins fréquents avec la vulgarisation des enregistrements vidéo. Bien que le film soit un meilleur médium pour les larges audiences parce que la qualité est plus nette, la vidéo est plus convenable, car habituellement elle requiert seulement un lecteur de cassettes vidéo et un poste de télévision pour présenter quelque chose à une audience. En 30 minutes de vidéo ou film documentaire, le participant peut apprendre plus sur l'histoire des coopératives qu'il/elle ne pourrait le faire en trois heures de lecture – s'il/si elle peut se souvenir pendant longtemps de ce qu'il/elle a lu. Certaines scènes peuvent être choisies

si l'ensemble de la vidéo/du film ne convient pas aux objectifs de la formation, et la vidéo/le film peut être arrêté à tout moment pour initier une discussion (ceci est plus difficile avec un film qu'avec une vidéo, et parce qu'on a besoin d'une salle sombre, le fait de devoir continuellement éteindre et allumer perturbe la session). Il est indispensable de visionner la vidéo/le film à l'avance en notant les principaux points et tout autre aspect à mettre en exergue ou à expliquer, et de préparer une liste de questions pour une discussion de suivi. (Des informations concernant les endroits où on peut trouver des vidéos et films adaptés seront données en annexe.)

Les posters ou dessins sont utiles pour rappeler un message aux gens et pour initier des discussions. Ils doivent être simples et présenter un seul message. Cependant, il est important de s'assurer que les dessins ou caricatures soient bien compris en les testant avec d'autres personnes de la région avant de les utiliser. Si vous faites les dessins ou posters vous-mêmes, ceux-ci devraient être testés tôt dans le processus (par exemple, dessin au crayon) pour s'assurer qu'ils sont bien compris. Il est plus facile de changer un dessin fait au crayon que de tout recommencer lorsque le poster final a été imprimé.

Les objets réels sont souvent le meilleur support visuel. Il faudrait permettre aux participants de voir et sentir l'objet, par exemple, les semences, les engrais, un équipement, etc. Si possible, faire en sorte que les participants observent les nouvelles choses dans leur contexte naturel, par exemple, une nouvelle technologie sur son lieu de fonctionnement.

Les supports didactiques devraient être sélectionnés selon les installations disponibles ainsi que les besoins et intérêts de vos participants. Beaucoup de supports visuels demandent des équipements sophistiqués, il faut donc toujours vérifier:

- si tous les équipements nécessaires sont disponibles et fonctionnent correctement;
- s'il y a de l'électricité;
- si la salle convient à l'utilisation;
- si toutes les pièces détachées nécessaires sont disponibles et facilement accessibles (par exemple, ampoule de rétroprojecteur ou projecteur).

Quels que soient les supports didactiques utilisés, s'assurer que tous les participants peuvent les voir clairement.

Penser au nombre de copies à faire pour les matériels produits durant l'atelier. Une photocopieuse est-elle disponible, ou, les matériels peuvent-ils être ronéotypés ou copiés manuellement?

Formation avec des participants analphabètes

Si vous travaillez avec des stagiaires non lettrés, les supports visuels prennent toute leur importance. Vous pouvez aussi utiliser les méthodes de visualisation employées dans les évaluations participatives (par exemple, cartes, maquettes). Les cours peuvent être visualisés et mémorisés plus facilement lorsqu'ils sont supportés par une série d'images.

Deux autres méthodes d'enseignement sont ici mentionnées: la méthode du GRAAP et le théâtre de marionnettes qui sont particulièrement utiles lorsqu'on travaille avec des non lettrés.

GRAAP signifie Groupe de Recherche et d'Appui pour l'Auto-promotion Paysanne, une initiative d'un pays francophone, le Burkina Faso, qui remplit ses fonctions depuis 1975. La méthode s'appuie sur deux hypothèses:

- Premièrement, en tant que réponses aux conditions environnementales en profonde mutation, aux interventions extérieures des gouvernements et organisations étrangères, les capacités de résolutions des problèmes par les personnes concernées sont en continuelle régression.
- Deuxièmement, pour améliorer leurs conditions de vie, ils ont besoin d'être guidés par la facilitation des personnes étrangères. La méthode caractéristique repose sur diverses séries d'images préparées par des agences de développement.

La méthode du GRAAP

Les agents extérieurs pénètrent les communautés et facilitent la libre expression des idées par tout le monde, en encourageant la formation de sous-groupes homogènes pour analyser les problèmes. Le facilitateur résume les points de vue communs à tous les groupes et nomme aussi les sujets pour lesquels il n'existe pas de consensus.

C'est seulement alors que les images sont utilisées. Au cours de la rencontre, on demande aux participants de mettre ensemble un certain nombre d'images représentant leurs activités quotidiennes tout en discutant des relations entre leurs divers (probablement conflictuels) besoins et leurs activités. Réfléchissant sur les moyens à mettre en œuvre pour l'amélioration de leurs conditions de vie, les participants visualisent leurs contributions par d'autres images au cours de la discussion. On les encourage à reconnaître certaines de leurs activités qui ont des impacts négatifs sur l'environnement.

Les marionnettes à gants peuvent représenter des personnes ou des animaux. Elles sont utilisées comme les acteurs dans les petites pièces de théâtre, et elles ont recueilli un grand succès dans un certain nombre de pays. On peut établir des relations étroites et intimes entre les marionnettes et les membres de l'audience. Une histoire de marionnettes peut être axée sur des problèmes locaux, et une marionnette peut avoir des discussions avec un membre de l'audience. De même, les marionnettes peuvent être injurieuses et dire des choses qui, dans certaines sociétés, seraient considérées comme outrageuses et mal interprétées si elles étaient proférées par le formateur.

On trouvera d'autres propositions de formation et de sensibilisation pour des personnes non lettrées dans les références indiquées à l'annexe du présent module.

Module 3

Communication



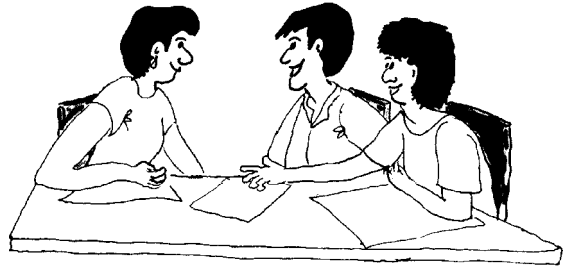


Introduction

La bonne communication et la libre circulation des informations sont la base de tout succès du développement des organisations coopératives. Pour cela:

- une bonne communication à l'intérieur d'une organisation est primordiale pour maintenir une vision partagée et des actions coordonnées; et
- une bonne communication avec les partenaires extérieurs de l'organisation est essentielle pour promouvoir l'image de l'organisation au sein de la communauté, dans les marchés, et auprès des structures publiques et des ONG.

Section 3.1 Communication interne



Introduction



Une bonne pratique de communication est nécessaire pour assurer le fonctionnement correct, efficace et harmonieux de la coopérative.

Les membres ont d'abord besoin d'être bien informés sur les activités et les décisions que prennent le Conseil d'administration, la direction technique et/ou tout autre organe. Ensuite les objectifs et les plans d'action doivent être fondés sur les besoins et les intérêts des membres individuels que seule une bonne communication peut permettre de recenser ou d'appréhender. Les responsables et les gérants doivent être à l'écoute des membres de leur coopérative afin de connaître leurs aspirations. Ils doivent partager régulièrement les informations avec les adhérents aussi bien sur les activités internes qu'externes de la coopérative. Les membres individuels ou organisés en sous-groupes doivent communiquer et partager les résultats de leurs travaux ou réflexions avec l'ensemble des autres membres.

Le Conseil d'administration et la direction technique doivent être accessibles et disponibles vis-à-vis des membres chaque fois qu'ils le jugent nécessaire.

Objectifs de la section



A la fin de ce module, les participants seront capables de définir une communication efficace dans le contexte coopératif et d'utiliser certaines techniques de résolutions des conflits dans les sessions de formation.

Points clés d'apprentissage



- La communication dans les organisations coopératives.
- L'importance de l'écoute.
- La conduite des réunions.
- La gestion des conflits dans les sessions de formation et dans les coopératives.
- Le règlement des différends?

Stratégie d'enseignement



1 Difficultés dans la communication

Après une brève introduction sur l'importance de la communication, une série d'exercices présentés dans l'exercice 1 (voir annexe) devrait être utilisée pour recenser et analyser les problèmes de circulation de l'information lorsque des personnes différentes ont un accès limité à celle-ci. S'assurer que le temps consacré à la discussion de chacune des trois parties de cet exercice est suffisant.

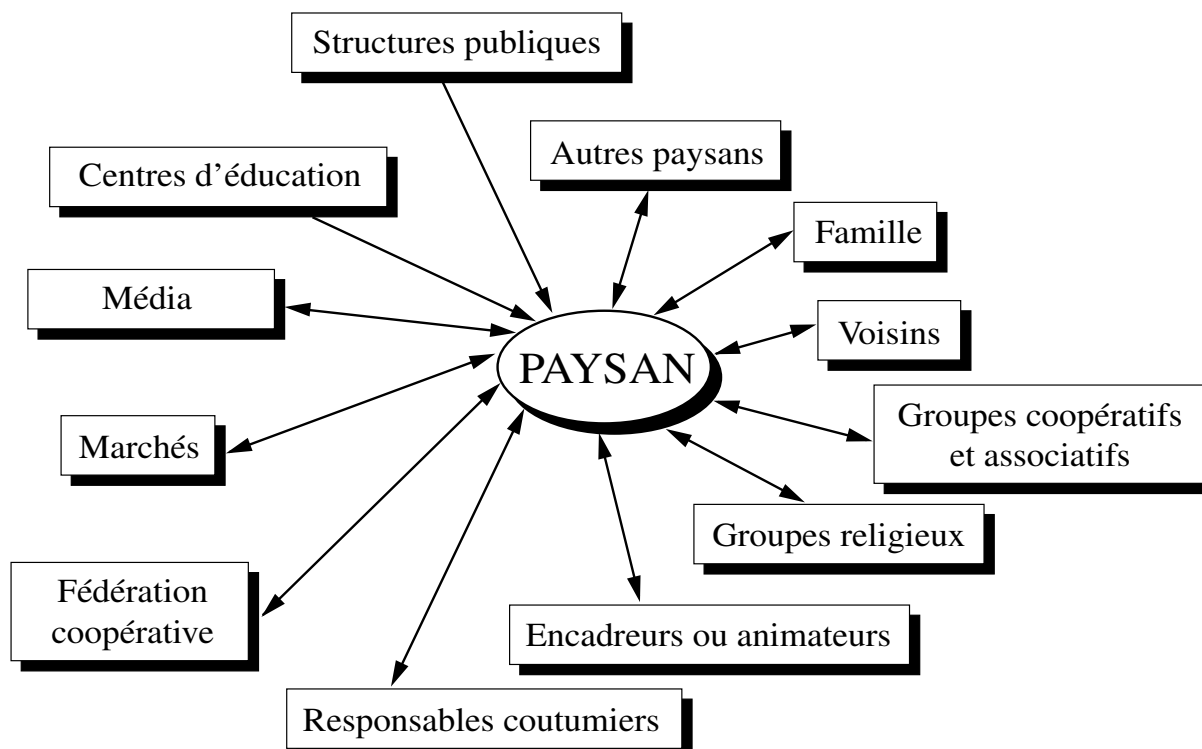
Dans la discussion générale, demander aux participants de trouver des exemples à partir de leurs expériences sur le manque de communication causé par:

- La langue.
- Le dialecte et le jargon.
- Le choix du moyen d'acheminement.
- La complexité du message.
- Les notions préconçues et les préjugés.
- Les relations sociales et les conflits de pouvoir.
- Les sentiments et les émotions.

2 Diagramme d'un réseau de communication et barrières rencontrées

Nous communiquons tous, et nous sommes tous influencés par tout un réseau de personnes qui ne se limitent pas uniquement aux collègues de travail. En exemple montrer le diagramme ci-dessous (ou en dessiner un sur un flip-chart ou un tableau). Demander ensuite aux participants regroupés par quatre-six de préparer des diagrammes de réseaux de communication tels qu'ils se présentent dans leurs propres vies.

Exemple d'un réseau de communication



Informations de référence



Qu'est-ce que la communication?

Communication signifie échange d'informations et de messages entre les individus, y compris les idées, les émotions, la connaissance, les compétences, etc.

Le terme désigne à la fois les aspects sociaux et technologiques (radio, téléphone, télévision, satellite et moyens de transport). Dans le cadre de ce cours, nous nous intéressons plus aux aspects humains qu'à ceux technologiques.

Les gens ne *reçoivent* pas seulement des signaux ou messages, ils en envoient également aux autres. Dès que les individus sont conscients de la présence – directe ou indirecte – des autres, il y a une forme de communication. *Cependant*, il peut y avoir une différence entre les messages reçus et ceux envoyés par l'émetteur.

Toute information est interprétée par le récepteur, et de ce fait l'interprétation change selon les valeurs, attitudes, et croyances de l'expéditeur aussi bien que du récepteur, la compréhension et l'attitude des deux sur le sujet, les sentiments de chacune des personnes par rapport à l'autre, et les circonstances dans lesquelles se fait l'échange des messages. C'est pourquoi il est si important d'avoir un **feed-back** et un **échange** d'informations. Une information à sens unique est vite sujette à de mauvaises interprétations.

Moyens de communication

La communication s'établit à travers plusieurs canaux, par exemple, la voix, les images, la radio et la télévision, l'écriture, les supports visuels, les ordinateurs, etc. Les méthodes de communication peuvent être divisées en celles qui sont utiles pour la communication de masse, celles qui le sont pour la communication de petits groupes et celles qui le sont pour la communication individuelle (personne à personne).

La communication de masse est essentiellement à sens unique, exemples: le tam-tam, la radio ou la télévision, les journaux ou les posters. Dans ces cas, les «récepteurs» de l'information ont peu de chance de donner un **feed-back** à «l'expéditeur».

Les méthodes de groupes telles que les diapositives, la vidéo, les flip-charts et autres supports visuels permettent plus de **feed-back** et de discussions.

Les méthodes individuelles telles qu'une conversation entre deux personnes par téléphone, lettres, images ou courrier, *permettent* une réelle communication à double sens. Même dans les circonstances où la communication à double sens est possible, cela ne veut pas dire qu'elle a toujours lieu. Une conversation peut n'être rien de plus qu'une personne donnant des ordres et une autre les acceptant tous.

Certains moyens de communication sont particulièrement appropriés pour les coopératives. Parmi ceux-ci, on peut citer entre autres les travaux de groupes, la présentation de rapports à des comités ou à l'Assemblée générale, la rédaction et la distribution de bulletins ou de magazines.

Problèmes de communication

«Le conseil/les responsables élus ont formé la coopérative à leur intention uniquement, et nous ne savons pas quel rôle nous jouons dedans...»

«Nous ne savons pas ce que fait le Conseil d'administration...»,

«En tant que Conseil d'administration, nous devons décider pour les membres. Ils ne savent rien...»

«Nous ne pouvons pas vous parler maintenant, car les membres du Bureau ne sont pas encore arrivés».

«Le sous-groupe (X) ne sait pas faire sa part du travail».

«Le membre (Y) est trop dominant/ne devrait pas faire partie de la coopérative.»

«C'est au Bureau de répondre à votre question...»

Ce sont là quelques exemples de problèmes de communication dans les organisations coopératives. La mauvaise communication et/ou le manque d'informations sont une des principales causes de leur échec.

La communication est mal assurée entre les membres et les responsables/gérants lorsque ces derniers pensent qu'ils savent mieux que les autres et doivent décider pour eux, ou lorsque les membres ne se sentent pas suffisamment informés sur les activités de leur organisation.

La liste des problèmes communs dans les coopératives peut s'établir comme suit:

- monopole des informations d'intérêt commun détenues par des sous-groupes de la coopérative, par exemple, les gérants, les membres du conseil, des groupes de travail particuliers, les hommes vis-à-vis des femmes, les propriétaires terriens vis-à-vis des non-propriétaires, etc.;
- manque de transparence dans les prises de décisions;
- ignorance des besoins et intérêts des membres;
- insuffisance de communication entre membres provoquée par une trop grande variation dans les fonds culturels ou économiques (langue, statut, genre, etc.);
- une communication à sens unique, sans mécanismes de feed-back (structures fonctionnant du sommet vers la base);
- crainte éprouvée par les membres à l'égard de leurs supérieurs;
- minorités silencieuses (par exemple, les femmes);
- manque de moyens de communication (par exemple : transport, téléphone, etc.).

Les problèmes de communication se posent à tous les niveaux des organisations coopératives:

- à l'intérieur de, et entre les organes de décision;
- les sous-groupes de sociétaires;
- les membres individuels;
- les associations primaires, secondaires/tertiaires;
- l'environnement local ou immédiat;
- l'agence régionale de promotion;
- l'autorité/l'agence nationale de promotion;
- les bailleurs de fonds.

Par conséquent, les groupes devant participer aux activités de formation en communication doivent inclure les divers partenaires et agences, ainsi que tous les membres actuels et potentiels de la coopérative.

Les organigrammes des coopératives peuvent aider les membres à déterminer où se trouvent les problèmes de circulation de l'information entre les différents groupes ou individus.

Les problèmes de communication apparaissent inmanquablement lorsque des individus travaillent et vivent ensemble. Chaque personne perçoit et interprète les événements réels selon ses propres visions, espoirs, expériences et connaissances. Des mésententes s'instaurent forcément à moins que des efforts ne soient faits pour établir une communication efficace. Cela implique qu'il faut écouter autant que parler, et s'assurer que le «récepteur» et «l'expéditeur» d'informations se comprennent (voir les exercices 1, 2 et 3).

Exemples de conflits

Dans tout contexte coopératif, des conflits sont appelés à apparaître parce qu'un nombre de personnes différentes ayant des intérêts divers travaillent ensemble. Les individus impliqués dans un conflit se sentent en situation d'insécurité, mal à l'aise, et souvent, ne savent pas ce qu'il convient de faire. Les conflits ont tendance à empirer quand ils se prolongent. Quelquefois, des conflits non résolus peuvent gêner le travail d'une organisation pendant bien longtemps. C'est pourquoi il faut les résoudre.

Parfois, les membres peuvent ne pas être satisfaits des services ou activités de leur coopérative. S'il existe une mauvaise communication interne, plutôt que de faire des critiques ils ont tendance à se rétracter car ils pensent que les critiques seraient inutiles ou qu'elles leur seraient même préjudiciables. A long terme, les problèmes de communication non résolus peuvent mettre en danger la survie d'une coopérative.

Il existe souvent des barrières au niveau de la communication qui affectent un groupe particulier à l'intérieur d'une coopérative, ou entre plusieurs coopératives.

Les barrières peuvent être levées si les faiblesses et forces de la communication sont reconnues. Il existe un certain nombre d'exercices utiles pour développer cette compétence (voir annexe). Même les responsables qui font de la rétention d'informations ou qui se sentent supérieurs par rapport aux autres peuvent souvent être convaincus des avantages qu'il y a à partager les informations au moyen d'une communication efficace, s'ils sont impliqués dans une telle formation.

Si la médiation peut être utile, en fin de compte les conflits ne peuvent être résolus que par les personnes impliquées elles-mêmes. Les personnes ayant des positions responsables peuvent être formées pour gérer les conflits et répondre aux griefs à travers une approche participative.

L'amélioration des communications peut aussi impliquer les membres les plus faibles d'une coopérative, tels que les femmes, les jeunes, ou les analphabètes; ce qui contribuera à son tour à renforcer la coopérative.

Amélioration des communications

Il n'est pas suffisant de faire circuler des informations. Le fait qu'une personne peut entendre ne signifie pas nécessairement qu'elle peut aussi comprendre. Une des causes les plus fréquentes dans la rupture de communication est que le «récepteur» ne comprend pas le message.

La différence de langues entre partenaires en communication peut constituer un problème dans le contexte coopératif. La gestion peut se trouver entre les mains d'un groupe ethnique, d'une partie majoritaire ou minoritaire des membres. Dans de telles situations, il est important de faire attention aux problèmes de traduction et de choix de l'informateur – toutes les composantes du sociétariat sont-elles bien représentées?

La différence de dialectes ou l'utilisation de **jargons** sont des obstacles moins évidents mais pouvant néanmoins empêcher une communication efficace. Même si les individus parlent la même langue, il peut y avoir des interprétations différentes pour des termes identiques, selon les origines sociales, l'âge des partenaires et leur maîtrise de la version dominante de la langue. Quelquefois il est nécessaire de s'accorder sur les significations des concepts.

Certaines personnes aiment utiliser des mots difficiles ou complexes pour *impressionner*, par exemple, les termes latins pour les espèces biologiques au lieu des termes locaux familiers. Ces mots peuvent paraître impressionnants à l'écrit ou savants, mais s'ils ne sont pas compris, ils ne remplissent pas leur rôle.

Le choix du canal. Si vous diffusez des émissions radios ou télé – vos partenaires en communication possèdent-ils des récepteurs? Si vous choisissez une langue donnée pour ces émissions – qui et combien de personnes peuvent-elles les comprendre? Si vous publiez un bulletin pour être distribué à vos membres – tout le monde peut-il le lire?

La complexité du message. Un message envoyé peut être trop compliqué pour être compris par le(s) récepteur(s). Il devrait être adapté à leurs besoins et leurs connaissances.

Les notions préconçues et les préjugés peuvent constituer un obstacle à la communication tant du point de vue de l'émetteur que de celui du récepteur. Par exemple, «Ma décision est déjà prise, ne m'embrouille pas avec les faits».

Il y a aussi des obstacles à la communication qui dépendent des **relations sociales et des conflits de pouvoir**. Certains responsables ne veulent pas communiquer ce qu'ils savent – ils gardent le monopole de l'information pour mettre les autres en position de dépendance. Certaines autorités ont tendance à ne pas écouter ceux qu'ils considèrent être des subordonnés. Les attitudes de supériorité ou les préjugés négatifs qu'une partie entretient vis-à-vis des autres peuvent empêcher l'écoute et la compréhension, car une partie ne prend pas l'autre au sérieux.

Les sentiments et les émotions peuvent affecter la communication. Ce qu'une personne ressent réellement peut ne pas être différent de ce qu'elle dit, et souvent ce que le cœur ressent est très différent de ce que l'oreille entend. Les personnes en position de dépendance peuvent éviter, à la fois, d'envoyer clairement et directement des messages exprimant leur point de vue, et de demander des informations de peur d'embarrasser leurs supérieurs.

L'exemple suivant illustre l'influence que des expressions vagues, des relations sociales, des conflits de pouvoir et des émotions peuvent avoir sur la communication:

La phrase «*Cette année nos comptes ne tournent pas rond*» contient des expressions vagues et peut être interprétée différemment selon les circonstances et les personnes concernées. Elle peut signifier pour différentes personnes:

«*La plupart d'entre vous ont négligé leur travail*» ou

«*Ne vous ai-je pas dit que nous avons pris la mauvaise direction? Vous auriez dû m'écouter*» ou

«*Vous avez détourné l'argent des revenus de nos ventes*» ou encore

«*J'espère que vous ferez tous des efforts pour améliorer la situation*».

De la part des «récepteurs», le message peut aussi avoir une variété de sens. Les comptes sont simplement un peu alarmants ou réellement désastreux pour la coopérative? Le récepteur peut interpréter le message en termes d'autocritique ou imputer la responsabilité aux circonstances ou aux responsables. Au cours des discussions, certaines de ces implications s'éclairciront, par contre, d'autres demeureront cachées.

En d'autres termes pour éviter des incompréhensions, certaines questions devraient être posées pour savoir comment le message a été reçu, qu'est-ce qui a été compris, est-ce que l'intention de la personne émettrice de la communication est claire.

La communication directe est plus efficace que lorsqu'elle est indirecte. Par exemple, si les individus faisant partie du conseil peuvent être aisément contactés par tous les membres, la communication sera plus facile que s'ils ne peuvent être approchés que par le gérant. L'information peut être déformée lorsque des intermédiaires sont utilisés pour faire passer le message (voir exercice 3).

Importance de l'écoute

Il y a de cela quelques années, une enquête portant sur 18 mois a été conduite à Chicago, aux Etats-Unis, où il était demandé aux travailleurs «*Quelle est la plus importante qualité d'un bon gérant*». La principale qualité identifiée était «savoir être à l'écoute des simples employés».

Une écoute active vise plusieurs objectifs, à savoir:

- apprendre de nouveaux détails et avoir de nouvelles idées;
- avoir des informations et mieux comprendre ce qui se dit ainsi que ce que cela signifie exactement;
- avoir des informations permettant d'évaluer si/comment vos messages ont été compris en écoutant les commentaires et les questions; et
- créer une atmosphère de compréhension, de respect et d'intérêt mutuels.

Qu'est-ce qui rend une bonne écoute difficile?

Ecouter peut sembler une chose facile à faire, cependant, les capacités d'écoute de la plupart des gens sont loin d'être parfaites. Nous pensons que nous écoutons, mais en réalité, bien souvent nous entendons seulement ce que nous voulons entendre. Ceci est presque une attitude naturelle parce que: la perception humaine est hautement sélective, et la «vitesse de l'acte de penser» ainsi que la cadence d'expression d'une personne sont très différentes. Le cerveau fonctionne si vite que la vitesse relativement lente des mots laisse beaucoup de temps à la mémoire pour penser à d'autres choses. Si on s'attend à ce que le récepteur réponde ou agisse sur ce qui est en train d'être dit, il/elle tend à partager son attention entre écouter autrui et réfléchir sur comment réagir.

Une perception sélective signifie que nous avons tendance à entendre seulement ce qui s'accommode à notre façon de penser ou de ressentir les choses. Une personne peut ne pas être prête à écouter parce que l'idée qui est en train d'être communiquée n'est pas compatible avec ses intérêts ou convictions. Par exemple, il/elle rejette une proposition qui consiste à garder des vaches à lait, s'il/ si elle n'aime pas le bétail.

D'autres raisons pour lesquelles une personne peut ne pas écouter sont: l'ennui, la chaleur, le froid, la faim, la soif, la fatigue ou les inquiétudes dues à des problèmes familiaux, de santé ou d'argent.

Amélioration de l'écoute

La capacité d'écoute peut être améliorée simplement en accordant un peu d'attention à ce qui est en train d'être dit (voir exercices 1, 2, et 3). Voici quelques orientations essentielles pour améliorer l'écoute.

Donner des feed-back. Un feed-back immédiat est très important pour clarifier sur-le-champ la signification de ce qui est dit. En posant une question telle que «donc, ce que vous êtes en train de dire, M. ..., est que...». S'il y a une mauvaise compréhension, le mieux est de la corriger au plus tôt.

Ecouter entre les mots. Très souvent, on dit une chose alors qu'on veut en signifier une autre.

Cherchez à écouter les attitudes. Pour comprendre les motivations de quelqu'un, cherchez à écouter les expressions sur les idées, les autres personnes, les classes, les groupes, etc.

Cherchez à écouter les idées. Toute personne qui parle a un but, mais ce but peut ne pas être lié au contenu de l'expression. Écoutez attentivement et faites-vous une idée sur la motivation réelle mais cachée de la personne qui s'exprime. Essayez de comprendre le contexte et le point de vue.

Évitez les feed-back négatifs. Pour que le feed-back soit utile, l'environnement doit permettre la libre expression des opinions, des sentiments, des idées, et des attitudes sans récriminations (voir exercice 4). Les feed-back négatifs pouvant empêcher les gens de faire des commentaires à l'avenir comprennent les réactions non verbales (une attitude d'ennui, un regard dépréciatif, un mouvement de tête, etc.) aussi bien que les critiques verbales.

Promotion d'une communication efficace dans les organisations coopératives

Les situations de communication les plus courantes dans les coopératives sont, de la part des membres, les rencontres à divers niveaux, les communications écrites à, ou par eux-mêmes, et les conversations informelles au cours de leurs activités.

Généralement, il est très important qu'il y ait des mécanismes pour réguler le partage des informations. Par exemple, les rencontres régulières, un tableau d'affichage dans le bureau où l'information peut être diffusée, une boîte à lettres pour les propositions, un bulletin ou magazine pour les membres (surtout pour les grandes coopératives).

Les personnes présidant les rencontres doivent connaître ou acquérir des compétences sur la conduite participative des réunions (voir exercice 6) et tous les membres à tous les niveaux doivent se donner le temps pour de plus amples conversations informelles avec les autres.

La participation active des membres dans la préparation des notes d'information ou des bulletins aide à améliorer leur sentiment d'appartenance à l'organisation.

A un certain niveau, la pratique d'une bonne communication peut être institutionnalisée à travers des rapports réguliers sur des sujets d'intérêt pour les membres, l'établissement de procès verbaux de rencontres, et leur mise à la disposition des membres, etc.

Questions à se poser pendant la planification d'une séance d'information/communication

Qui?, Quoi?, Pourquoi?, Quand?, Où?, et Comment?:

A **Qui** vais-je parler? Quel genre de personnes sont-elles? Connaissent-elles suffisamment le thème pour pouvoir agir sur l'information? A qui devrait-on parler?

Quel est le but de ce message? Que vais-je dire? Quelles informations de base dois-je inclure? Que puis-je laisser de côté?

Pourquoi ce message est-il émis? Pourquoi est-il important que les destinataires reçoivent ce message? Pourquoi faut-il faire ce changement?

Quand devrais-je communiquer l'information? A quel moment les destinataires en auront-ils besoin?

Où puis-je les rencontrer? Où peuvent-ils recevoir cette information?

Comment ceci peut-il leur être communiqué? Quel est le canal le plus efficace à utiliser?

Conduite des réunions

Les méthodes participatives peuvent aider à promouvoir une implication plus active des membres dans les processus de prises de décisions des coopératives, par exemple au cours des réunions du Conseil d'administration et/ou des assemblées générales. Rassembler des individus, les encourager à parler et à parvenir à un consensus sur des activités futures requiert des attitudes spéciales, des connaissances et des compétences dans l'utilisation de certaines méthodes.

Les procédures formelles aident à structurer les rencontres. Les procédures et l'ordre du jour d'une rencontre sont habituellement déterminés par les règles internes de l'organisation. Si l'organisation n'a pas établi un ordre du jour formel, l'ordre habituel est (selon la FAO, 1984):

- objet/sujet/thème de la rencontre;
- approbation/discussion de l'ordre du jour;
- lecture et approbation du procès verbal de la précédente rencontre;
- rapports des comités;
- rapports des responsables élus ou des cadres techniques;
- adoption des rapports et quittances;
- dossiers en instance et futurs;
- divers.

Toute rencontre devrait avoir cinq phases distinctes:

Début, Introduction, Discussion, Synthèse et Evaluation (selon Grieshaber, 1994).



Début

Le tout début d'une session constitue une occasion de retrouvailles, même si les participants se connaissent déjà. Cela est surtout vrai lorsqu'il y a des sentiments de confiance et de compréhension et que l'atmosphère est détendue. Si les participants ne se sont jamais rencontrés, ou se sont déjà rencontrés dans un cadre formel, il est très important de faire connaissance.

Il existe un certain nombre de jeux ou exercices de présentation pouvant être utilisés à cet effet (voir module 2 ou la liste des références). Un discours de bienvenue et/ou un jeu d'échauffement, une chanson, une danse, etc., sont toujours de bonnes méthodes pour mettre les participants à l'aise.

Il est utile de prévoir des cartes faisant état des noms ou badges à porter par les participants jusqu'à ce qu'ils deviennent familiers les uns avec les autres. Dans le cas contraire, on peut écrire le nom de chacun sur un bout d'adhésif à mettre en évidence sur la poitrine ou l'épaule. Si la disposition des tables est fixe, on peut aussi écrire les noms sur des cartes qu'on place devant les participants.

Surtout au début des rencontres/ateliers, il est important de donner l'occasion aux participants de partager leurs préoccupations, espoirs, souhaits et espérances au sujet de la rencontre. On peut établir une liste à cet effet; liste qui sera prise en compte dans les phases suivantes (voir aussi exercice 5).

Introduction

Dans cette partie de la session, les participants prennent connaissance des thèmes ou ordre du jour amendés à leur demande. Les principales tâches de cette phase sont la stimulation et une motivation accrue pour l'apprentissage. Si un nouveau thème ou point doit être introduit, l'intérêt des participants et leur implication active peuvent être renforcés par des exercices, des questions et des exposés, par exemple, les études de cas, le brainstorming (voir les exercices en annexe), un exposé introductif fait par une personne ressource, un film ou une vidéo.

Discussion

Ici, les idées sont échangées, discutées, et les problèmes analysés. Les participants doivent lier leurs propres expériences à ce qui s'est passé dans l'introduction, et les partager avec les autres. Ceci se fait fréquemment dans les groupes de travail; les résultats des groupes étant rassemblés pour être discutés en séance plénière lorsque tous les groupes ont achevé leurs tâches.

Le président de séance agit en modérateur et n'impose pas ses idées aux participants. Cependant, dans une situation de formation, le formateur peut diriger la discussion vers certains thèmes qu'il/elle considère être importants en posant davantage de questions.

Cette phase est la plus importante parce que les expériences et opinions de tout le monde doivent être prises en compte. Elle prend donc la plus grande partie du temps de toute session.

Synthèse

Les résultats des discussions sont rassemblés et résumés. Leur utilité potentielle pour l'avenir devrait être clairement soulignée. Si le résumé ne peut pas fournir de directives pour les activités futures discutées au cours de la phase précédente de la session, on peut toujours établir un plan pour l'avenir. Par exemple, on peut poser les questions suivantes: *Comment allons-nous traiter ce problème à l'avenir? ou Qu'allons-nous faire à présent? Qu'elle est la démarche à suivre ?*

Après avoir discuté de telles questions, on peut prendre des décisions, soit par consensus, soit par vote. Si le sujet est trop controversé, il peut être discuté au cours d'une autre session. Des sous-groupes ayant des intérêts différents peuvent être constitués pour continuer la réflexion.

Evaluation

Donner l'occasion aux participants d'exprimer leurs opinions et impressions sur la session est très important pour tout processus de dynamique de groupe. Les évaluations peuvent se transformer en opportunité d'apprentissage pour toute personne impliquée, surtout s'il y a eu des frustrations non exprimées par rapport aux thèmes traités ou bien entre certains participants.

La forme d'évaluation (voir modules 2-3) devra varier selon la taille du groupe, le degré de familiarité mutuelle, et les thèmes à évaluer. Elle concernera également la performance des formateurs, le contenu du cours, l'organisation matérielle, la méthodologie, etc.

L'évaluation devra aussi inclure des suggestions et questions sur les améliorations possibles pour les futures sessions.

Gestion des conflits lors des sessions de formation et dans les coopératives

Il existe sept options pour gérer les conflits (voir exercices 7 et 8).

1. Eviter les conflits

Ici, les conflits sont niés, ne sont traités par aucune des parties, sont maintenus cachés ou réprimés. Les groupes couvant des conflits ne peuvent pas développer des relations suffisamment profondes pour garantir une confiance durable. Ces groupes donnent toujours une impression de méfiance, et certains membres ou groupes peuvent soit arrêter leur participation dans les activités, soit quitter la coopérative.

2. Exclure la partie ou les parties en conflit

Les membres qui sont en désaccord entre eux ou qui s'opposent aux objectifs de la coopérative sont écartés du groupe soit par expulsion, soit par sanction, soit simplement en ignorant leurs souhaits. Ceux-ci peuvent ensuite créer de nouvelles organisations qui entreront en compétition avec la coopérative.

3. Suppression de la minorité

Le groupe écarte ceux ayant des opinions contraires par les moyens dont il dispose. La minorité est sensée écouter et accepter ce que la majorité décide. Cette stratégie peut fonctionner pendant un certain temps, mais tôt ou tard, des tensions et hostilités apparaîtront.

4. Accord

La majorité règne et décide, mais la minorité accepte ce qui est proposé. On aura ce cas dans les situations où il n'y a pas de grands enjeux pour le groupe minoritaire.

5. Alliance

Les différentes parties n'abandonnent pas leurs opinions mais s'entendent sur un point commun (objectif à court terme) qu'elles considèrent être bon pour elles. Le conflit est toujours là et peut refaire surface une fois l'objectif à court terme atteint.

6. Compromis/Consensus

Lorsque les parties impliquées dans un conflit ont une influence et un soutien de force égale, elles peuvent chercher un compromis. Chaque partie cède autant que nécessaire pour finalement

aboutir à une solution acceptable. Les conflits se résolvent généralement ainsi. Cependant, il faut accepter qu'aucune des parties n'est jamais totalement contente de la solution finale, car le compromis est par définition moins que ce que chaque partie aurait souhaité.

7. Mise en commun d'opinions divergentes

Les parties ont des avis différents sur les méthodes mais ont un objectif commun. Les différentes opinions sont discutées, pesées les unes par rapport aux autres, et mesurées quant à l'objectif commun. L'ensemble du groupe est impliqué dans le processus de résolution du conflit, mais chaque membre fait en sorte que ses souhaits soient reconnus. La nouvelle solution convenue peut même être meilleure que les solutions envisagées par les différentes parties au départ.

Prise en charge des griefs

Si les membres ne sont pas satisfaits des services ou activités de leur coopérative, ils essayeront d'influencer les décideurs et les gérants de la coopérative afin qu'ils prennent en compte leurs intérêts et objectifs.

- Ils peuvent exprimer leurs opinions en se comportant comme de simples clients, c'est-à-dire, en réduisant leur participation sociale et/ou économique.
- Ils peuvent faire valoir leurs droits en tant que propriétaires au cours d'une assemblée générale, en conformité avec les lois, les statuts et le règlement intérieur qui régissent la coopérative, (par exemple changer de directeurs, élire de nouveaux membres au Conseil d'administration, protester en tant que clients/utilisateurs ou en tant que propriétaires).

Ces deux méthodes ne suffisent pas toujours pour régler les griefs quotidiens. Il faut que les membres trouvent le moyen de les régler de manière plus directe et plus rapide avant qu'ils ne dégénèrent et se transforment en problèmes plus graves. Il doit y avoir:

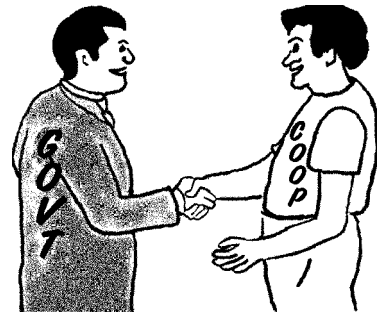
- un accès direct au Conseil d'administration, aux directeurs et/ou à tout autre organe compétent;
- un feed-back aux membres de manière à ce que leurs critiques soient entendues et traitées; et
- en dernier ressort, des informations sur la suite réservée à la plainte.



Notes

Section 3.2

Communications externes



Introduction

Les coopératives ont besoin de travailler avec les services techniques privés ou étatiques, ainsi qu'avec les réseaux commerciaux pour les intrants et les crédits bancaires. Elles achètent les intrants et vendent les produits de leurs membres aux sociétés commerciales et souvent aux particuliers. Elles doivent négocier les termes et conditions de ces différentes transactions. Plus l'image de la coopérative et de ses activités est bonne, plus elle pourra négocier des conditions favorables. Il revient donc à la coopérative de promouvoir son image à la fois auprès des organisations et sociétés avec lesquelles elle travaille et au sein de la communauté en général.



Objectifs de la section

A la fin de la section, les participants devront être capables de maîtriser les principaux sujets et d'organiser les activités de relations publiques de la coopérative.



Points clés d'apprentissage

- Relations avec les gouvernements
- Acquisition et maintien de l'indépendance
- Relations publiques
- Stratégies et techniques de négociation

Stratégie d'enseignement



I Débat sur les relations des coopératives avec les gouvernements

Tout d'abord solliciter des volontaires pour défendre et soutenir la motion «Nous croyons que les relations avec le Gouvernement sont bénéfiques aux coopératives et devraient donc être renforcées.»

Il doit y avoir deux personnes qui défendent des relations renforcées et deux autres qui les rejettent. Tous les autres participants devraient aussi préparer des arguments pour ou contre la motion instaurant ainsi un débat général. A la fin la motion est soumise au vote.

2 Exercice de négociation

Demander aux participants de préparer le jeu de rôle suivant. Les participants devraient travailler en groupes de cinq pour discuter sur les sujets et leurs tactiques. La moitié du groupe devrait préparer les tactiques de la direction de l'hôtel, pendant que l'autre moitié joue le rôle de la coopérative.

Une personne du groupe de l'hôtel joue le rôle de Directeur général, et une autre du groupe de la coopérative joue le rôle de Directeur commercial.

La scène

Groupes prenant le rôle de coopérative:

Vous êtes la personne chargée du service commercial d'une coopérative agricole, et vous venez juste d'être informée qu'un gros client (le principal hôtel de la région) a décidé d'acheter ses fruits et légumes chez un autre fournisseur. Seules de vagues raisons ont été données. La décision va fortement affecter les bénéfices de la coopérative et ses plans de développement. Vous prenez la résolution de rencontrer le Directeur général de l'hôtel pour essayer de négocier de nouveaux accords de ventes qui seraient acceptables pour les deux parties.

Groupes prenant le rôle de l'hôtel:

Décidez des raisons qui vous ont poussé à aller vers le nouveau fournisseur. Vous accepterez de rencontrer les représentants de la coopérative, et vous pourriez ou pourriez ne pas arriver à un accord, selon les conditions offertes.

3 Planification d'une campagne de relations publiques

En groupes de cinq, planifier une campagne de relations publiques d'une durée d'une semaine afin de promouvoir une nouvelle activité de la coopérative.

- Décider du sujet et du but de la promotion;
- analyser la situation et les possibilités de mise en œuvre (critères internes et externes: budget, organisation et ressources, période pour la campagne);
- décider des méthodes à employer;
- planifier les activités, y compris les emplois du temps, le personnel, le budget, les éventuels partenaires coopératifs, et évaluer les résultats);
- décider des supports promotionnels (posters, dépliants, programmes de radio, etc.) et planifier leur préparation;
- préparer le plan de présentation en séance plénière (utilisation de flip-chart, cartes, tableau, etc., selon le cas). Dans le cas contraire, alternativement, présenter le plan sous forme de jeu de rôle.

Informations de référence



Relations entre gouvernements et coopératives

Les gouvernements ont le devoir de créer les conditions optimales pour le développement d'un pays. Cependant, ils poursuivent souvent des intérêts bien spécifiques. Les gouvernements exercent, à travers la législation, une influence immédiate, négative ou positive sur les activités des coopératives. D'autre part, les politiques économiques déterminent indirectement les possibilités de développement des coopératives.

Les organisations coopératives ont besoin d'un bon cadre légal, politique et économique dans lequel elles peuvent se développer de manière autonome. Il est donc très important que les coopératives soient capables d'exercer une certaine influence sur la politique gouvernementale.

La coopération idéale entre les gouvernements et les coopératives devrait consister en une consultation régulière, un dialogue constructif, une action positive afin de clarifier leurs intérêts et leurs points de vue de même que ceux des membres aux niveaux local, régional, et national.

De telles consultations régulières devraient se résumer en:

- des informations fournies par le gouvernement sur les conditions sociales et économiques réelles, ainsi que des évaluations de ces conditions par les coopératives;
- des consultations pour s'accorder sur les politiques rurales dont le but général est de créer un bien-être socio-économique, et le but spécifique celui d'assurer le bien-être des coopérateurs individuels.

Les gouvernements se fondent sur des informations et analyses dignes de confiance pour prendre les décisions politiques. Les organisations coopératives peuvent collecter les informations nécessaires pour leurs propres analyses et pour faire des propositions bien fondées pouvant servir à l'activité politique.

Il est important de développer les relations avec les gouvernements et leurs démembrements tout en sauvegardant l'autonomie de la coopérative. Cette autonomie améliore les capacités de négociation et empêche des interférences avec les gouvernements.

Cependant, les autorités et les gouvernements ne doivent pas être perçus comme un bloc monolithique. Même si les autorités locales représentent le gouvernement, elles ont aussi leurs propres allégeances régionales, et en tant que telles, elles peuvent constituer des partenaires convenables à la fois pour les informations et pour représenter les intérêts locaux au niveau gouvernemental supérieur.

Acquisition et maintien de l'indépendance

La démocratie politique constitue une importante base pour l'efficacité des organisations coopératives. Dans certains cas, les gouvernements peuvent exercer un contrôle considérable sur les coopératives à travers des mesures telles que:

- influencer les élections au sein des organisations;
- demander des rapports au conseil;
- demander aux coopératives d'exécuter des mesures politiques gouvernementales;

- apporter un soutien financier et s'assurer des privilèges en entretenant des espoirs de soutien lors des votes et des élections locales, régionales et nationales;
- limiter la croissance des coopératives afin d'éviter une concentration de pouvoir politique potentiel.

Pour contrecarrer une trop grande influence des gouvernements sur les coopératives, celles-ci doivent bénéficier d'un large soutien de la part de leurs membres. La mobilisation des membres devient plus facile lorsque les fédérations font, de toute évidence, du bon travail, offrent de bons services à leurs membres, et ont une vision et une conception claires de ce qu'elles veulent réaliser pour leurs coopératives affiliées.

Relations publiques et image coopérative

Les relations publiques sont la relation entre le grand public et la coopérative; elles ont trait à l'image que la coopérative présente au monde extérieur et à la manière de faire la promotion de cette image. Les relations avec les médias peuvent particulièrement être importantes dans la formation de l'image publique.

Les opinions sur les organisations coopératives prennent appui sur différentes sources: certaines de celles-ci proviendront de connaissances factuelles, mais d'autres seront générées par des préjugés, des partis pris, des expériences, etc. Même les relations d'affaires sont souvent fondées sur des sentiments ou affections plutôt que sur un fond rationnel. Souvent, une image colle à une organisation longtemps après qu'il y ait eu des changements majeurs. Par exemple, dans les pays où les coopératives étaient précédemment contrôlées par les gouvernements, la perception que les gens ont de ce qu'est une coopérative demeure souvent la même, ce, même après l'abandon du contrôle de l'Etat. Les activités de relations publiques se construisent sur l'image de la coopérative et peuvent aider à combattre l'ignorance et les fausses connaissances à son sujet.

Activités de relations publiques

Les activités de relations publiques des coopératives sont généralement orientées vers trois directions:

- générer les conditions de base pour la promotion des membres individuels;
- générer une relation positive avec les partenaires extérieurs, ce qui peut directement conduire à des relations d'affaires;
- définir un rôle socio-politique pour la promotion d'une meilleure compréhension de la démocratie.

Les activités spécifiques comprennent:

- la présentation des buts, des possibilités et l'organisation de la fédération;
- la dissémination de l'idée de coopérative et les principes coopératifs, ainsi que la connaissance des organes des coopératives et de leurs interactions démocratiques;
- la dissémination des informations liées à la coopérative et des commentaires sur la politique et l'économie du point de vue de la fédération;
- les informations sur les activités d'affaires des coopératives en relation avec la promotion des produits.

Le but de ces activités est de développer une «image» (la somme de toutes les opinions et perceptions que les gens ont à l'extérieur des organisations coopératives) de la coopérative qui devra favoriser l'accomplissement des buts et objectifs. Chaque organisation coopérative devrait s'attacher à créer sa propre image qui devrait être fondamentalement différente de celles de ses concurrents.

Les organisations coopératives devraient évaluer ce que les gens pensent d'elles afin d'améliorer leur profil.

Par exemple, les «Les Volksbank et les Raiffeisenbank en Allemagne» ont la réputation bien établie de s'occuper des classes basses et moyennes – et donc de la majorité – de leur population. Ils sont surtout présents dans les zones rurales et sont proches de leurs membres et clients. Les coopératives Raiffeisen sont les principales pourvoyeuses de services pour les paysans allemands. Leur bonne image est basée sur:

- la compétence dans leur domaine d'activité;
- la crédibilité;
- leur position sur le marché rural.

Une image positive au sein du public agit également de manière interne sur la mobilisation des membres et employés de la coopérative et de sa fédération par le renforcement du sentiment d'agir ensemble au sein de la coopérative.

Des relations publiques pratiques

Les relations publiques sont une activité pouvant être apprise dans la vie professionnelle de tous les jours. Les membres qui sont familiers à l'écriture, aux médias, et au travail en commun sont particulièrement qualifiés pour cette tâche. Il existe différentes manières de porter quelque chose à l'attention du public et d'influencer les résolutions des décideurs concernés. A titre d'exemples:

- les invitations au grand public ou à un groupe sélectionné pour participer à une journée portes ouvertes permettant aux visiteurs de voir le fonctionnement interne de la coopérative;
- la distribution de pamphlets et dépliants. Cette action a pour but de disséminer les idées centrales en quelques mots. Elle consiste souvent en une invitation à participer à une action particulière;
- la promotion par posters. Ceux-ci portent à la connaissance du public une action ou activité, et se focalisent sur un thème ou une action/activité particulière. Ils conviennent également pour la promotion des produits;
- la lettre ouverte. Celle-ci s'utilise pour faire une requête, une proposition, une demande, pour protester contre ou adopter une position publique. Elle est habituellement adressée aux organes politiquement actifs ou à des figures politiques, et essaie simultanément de rendre publique une situation en la publiant dans la presse. Les lecteurs sont appelés à se faire une opinion et à soutenir les signataires ou le sujet;
- les discussions publiques. La forme prise dépend fortement de la culture locale;
- la discussion au niveau des stands par exemple, au marché à l'occasion de ventes promotionnelles;

- les discussions sur podium, avec ou sans participation d'audience;
- les rassemblements et manifestations. Dans la mesure où ceux-ci sont, en général, très politiquement orientés, leur utilisation est limitée pour le travail de relations publiques;
- les campagnes. Les coopératives peuvent mener des campagnes visant la promotion d'un seul sujet d'intérêt pour la coopérative. Si la campagne est organisée par un certain nombre de coopératives, les coûts peuvent être partagés, et il serait préférable que la fédération coordonne toute la campagne.

Négociations et contrats

L'art de la négociation (discussions pour s'accorder sur une conclusion mutuellement acceptable) est particulièrement important dans une économie orientée vers le marché. Le prix, la qualité, la durabilité, les livraisons, les garanties, la compétence, la crédibilité, etc., sont autant de facteurs devant être discutés et faire l'objet d'accords avec les partenaires lors de la décision d'acheter des intrants ou de vendre des produits à un acheteur particulier ou pour toute autre transaction. Selon l'importance de la transaction, des négociations plus ou moins détaillées peuvent avoir lieu avant l'établissement des contrats. Dans toute négociation, on suppose qu'une partie a quelque chose à offrir dont l'autre a besoin. Cette relation n'est pas toujours facile à reconnaître lorsqu'on négocie avec le gouvernement ou les ONG de promotion. La décision de retirer un service est d'une utilité limitée dans une coopérative non contrôlée par le gouvernement, mais la coopération avec le gouvernement peut, d'une manière plus générale, faire partie des négociations lorsque, par exemple, les coopératives souhaitent obtenir des subventions ou réaliser des améliorations dans les conditions légales de base.

Le but des négociations est généralement de trouver des solutions acceptables à un problème, une situation dans laquelle l'effort personnel seul ne peut conduire aux résultats recherchés. Tous les partenaires émettent les solutions telles qu'ils les voient au départ des négociations: celles qui leur paraissent les meilleures et qu'ils souhaitent voir acceptées sans modifications. A travers la négociation, on parvient à un compromis acceptable par tous les partenaires.

Stratégies et techniques de négociation

La négociation peut être apprise; et plus les processus en sont compris et appliqués, mieux elles peuvent se conclure au bénéfice des deux parties.

Mieux l'on est préparé pour une négociation, meilleures seront les chances de réussite. Les intérêts des coopératives doivent être clairs. Le but de la négociation doit aussi être clair et ne pas être confondu avec leurs désirs secrets. Les intérêts du partenaire dans la négociation devraient aussi, dans la mesure du possible, être connus à l'avance. La capacité d'apprécier la personnalité du partenaire est particulièrement utile.

Les phases de la négociation

Phases de négociation	Comportement
Etablir le contact et introduire la discussion	Créer et maintenir une atmosphère positive Faire attention aux expressions non verbales - les gestes, le ton, etc.
Présentation objective du sujet	Discours bref. Parler des intérêts du partenaire
Phase de discussion	Lorsque la discussion ne vient pas à bout des différences: - Résumer les résultats partiels. - Insister sur les progrès réalisés. - Ménager des pauses, donner de nouvelles impulsions au débat en posant des questions.

⇒ pas d'accord ⇒ nouvelles négociations
Décisions
⇒ accord ⇒ contrat

Le débat

Le débat est l'élément le plus important dans les négociations. Il permet aux deux parties d'expliquer pourquoi elles considèrent qu'une opinion particulière est juste et de motiver leur prétention. Dans une situation idéale, un débat bien structuré prend la forme suivante:

- la prétention (la thèse);
- la justification (nœud du débat);
- les supports, exemples;
- les conclusions.

Méthode de débat

1. Clarifier la nature et le but de votre propre contribution. Pour cela:

- clarifier la position que vous allez défendre;
- introduire le discours de manière à associer votre propre argument à la précédente discussion;
- insister sur l'importance de votre argument comparée à celles des autres.

2. Pour convaincre les autres, s'assurer:

- qu'aucune prétention ne soit faite sans justification;
- que pour les preuves, des faits vérifiables soient utilisés;
- de communiquer des expériences en tant que preuves utiles pouvant être généralisées;

- de ne pas monopoliser la parole pour imposer le silence à votre partenaire ou de le faire paraître idiot.

3. Intervenir dans l'exposé des arguments par les adversaires:

- lorsqu'il manque de clarté, répéter ce que l'un a compris de l'autre;
- reprendre et discuter les points essentiels (pas de hors sujets);
- reprendre le sujet en discussion selon les deux points de vue et essayer de clarifier les choses.

Documentation des résultats de la négociation

Le résultat d'une négociation, d'une conférence ou de toute autre discussion de relative importance est habituellement mis sous forme écrite. La forme que prend ce document final varie selon son utilisation. Les principales formes sont:

- la lettre de confirmation à l'adresse du partenaire d'affaires ou de négociation;
- le rapport à usage interne pour tous les participants ou à l'intention de toutes autres personnes concernées;
- le mémorandum pour un usage interne;
- le procès verbal écrit par l'un ou l'autre partenaire, occasionnellement pour le porter à la connaissance d'une troisième personne;
- le projet de document peut être une partie du procès verbal; et
- le contrat entre les parties sous forme de document légal.

Procès verbal

Le but du procès verbal est de fournir le témoignage d'une rencontre, et il prend la forme d'un mémorandum pour les participants, d'une source d'informations pour les absents et les tierces personnes. Il peut être un document légal s'il est adopté par tous les participants.

Le procès verbal devrait contenir l'objet, la date, le lieu, le thème ou l'ordre du jour, le nom des participants (avec une liste de présence jointe), l'heure de début et de fin, le déroulement ou le résultat des discussions, les signatures des partenaires ou du rédacteur. Le déroulement ou les résultats des discussions sont généralement ordonnés selon l'ordre du jour. Il est important d'établir une distinction claire entre les contributions et les décisions prises.

Contrats

La majorité des grands accords, économiquement ou socialement importants, est régulée par un contrat, généralement reconnu comme un document ayant force de loi.

Pour les entreprises ayant des objectifs purement économiques, il est particulièrement important de se rappeler, lors des négociations et de la préparation des contrats, que coopération signifie travailler ensemble. Le but est toujours de consolider l'organisation. La coopération devrait être caractérisée par le volontariat, la collaboration avec les partenaires, des intérêts orientés vers des objectifs similaires, et une autorité équitable de prise de décisions.

Si l'un des partenaires de la coopération perd son indépendance après les accords, ceci peut conduire à une subordination et à une restriction de la liberté de décisions. Dans ce cas, on ne peut plus parler de coopération.

Les clauses contractuelles devraient généralement être celles prévues par les lois du territoire à moins qu'on ne ressente la nécessité de les compléter par des dispositions particulières. Le contrat régule les conditions selon lesquelles une transaction ou un partenariat s'établit. Plus les relations sont compliquées, plus il devient important de les mettre par écrit. Ceci est vrai en général pour les contrats suivants:

- contrats de coopération entre partenaires ayant des intérêts analogues (coopérative/coopérative, ou coopérative/entreprise privée);
- contrats d'achat portant sur l'achat et la livraison de marchandises;
- contrats de location concernant l'utilisation d'un immeuble et d'un véhicule;
- contrats avec des ONG nationales ou internationales;
- contrats avec les gouvernements ou les départements gouvernementaux.

Les règles et principes de ces contrats varient considérablement de pays à pays et selon le sujet en question. Cependant, en général, ils comportent six parties:

- identité et localisation des partenaires du contrat;
- but du contrat;
- comment sont rémunérées les prestations de service inscrites dans le contrat;
- quelles amendes sont prévues en cas de non-respect;
- les régulations concernant les durées et les conditions d'annulation du contrat;
- les signatures des parties contractantes qui valident le contrat.

Module 3 – Annexe

Exercices de communication

(Adaptés à partir de Grieshaber, 1994)

I. Exercices sur la communication à l'intérieur des groupes coopératifs

Il est recommandé d'utiliser les quatre premiers exercices ensemble. Ils concernent l'idée selon laquelle la communication de groupe implique la capacité de chacun à communiquer librement avec tout le monde et non juste la capacité de quelques membres à communiquer entre eux. Les exercices aident à comprendre davantage la prise de décisions au sein des groupes.

Durée totale des quatre exercices (A,B,C, et D): environ 2h05

Instructions: A (environ 15 minutes):

Cinq personnes (a,b,c,d,e) s'asseyent en ligne, l'une derrière l'autre. Elles regardent toutes dans la même direction, et elles doivent toutes respecter les règles suivantes:

a est le patron, mais peut aussi parler à **b**

b ne peut parler qu'à **a** et **c**

c ne peut parler qu'à **b** et **d**

d ne peut parler qu'à **c** et **e**

e ne peut parler qu'à **d**

Le facilitateur demande à tous les participants d'essayer d'envoyer autant de messages que possible à **a** et **e**. Tous doivent parler de leur voyage jusqu'à l'atelier (leur lieu d'origine, comment ils ont voyagé, combien de temps le voyage a duré pour arriver jusque là, etc.). Tout le monde doit commencer en même temps.

Après quelques minutes, le facilitateur arrête l'exercice et demande aux participants impliqués:

Comment vous êtes-vous sentis au cours de l'exercice?

Vous connaissez quelque chose sur le voyage d'à peu près combien de personnes?

Ensuite il demande au reste du groupe de faire des commentaires:

Qu'est-ce qui n'a pas bien marché dans cette communication?

Quelque chose à ajouter?

Les réponses sont notées et listées

Instructions: B (environ 15 minutes):

Cinq personnes s'asseyent en cercle. Une autre personne s'assoit au milieu du cercle. Toutes celles qui s'asseyent en cercle peuvent parler à la personne assise au milieu du cercle, mais elles ne peuvent pas se parler entre elles. Seule la personne au milieu peut parler à celles du cercle.

Le thème de leur discussion est donné par le facilitateur. Ce doit être un sujet à controverse comme: «*Devrions-nous avoir une prime pour participer à cet atelier?*» ou «*Devrions-nous envoyer plus de filles que de garçons à l'école?*»

Après environ cinq minutes de discussion, le facilitateur arrête le groupe et demande aux participants de faire une brève évaluation:

Comment vous êtes-vous sentis au cours de l'exercice?

Etes-vous arrivés à comprendre l'idée principale?

Ensuite, il demande au reste du groupe de faire des commentaires:

Qu'est-ce qui n'a pas bien marché dans cette communication?

Quelque chose à ajouter?

Les réponses sont notées et listées.

Instructions: C (environ 15 minutes):

Six personnes s'asseyent en cercle.

Chacun peut parler à ses deux voisins, mais à personne d'autre. Le thème de la discussion peut être un important sujet d'actualité au niveau politique ou un sujet à controverse tel que: «*On ne devrait pas permettre aux femmes de conduire des voitures.*» (On peut trouver une liste de sujets à controverse dans l'exercice «Dialogue contrôlé» ci-dessous).

Après environ cinq minutes, le facilitateur arrête la discussion et demande encore aux participants:

Comment vous êtes-vous sentis au cours de l'exercice?

Êtes-vous arrivés à comprendre l'idée principale?

Ensuite il demande à l'assistance de faire des commentaires:

Que pensez-vous de cette manière de communiquer?

Quelque chose à ajouter?

Noter les réponses et les lister.

Instructions: D (environ 20 minutes):

Encore six personnes s'asseyent en cercle. Tout le monde peut parler à tout le monde.

Le thème de la discussion pourrait être: «*Il est toujours bon de respecter les traditions.*»

Après 10 minutes de discussion, le facilitateur demande aux participants:

Comment vous sentez-vous maintenant?

Avez-vous compris l'idée de la discussion?

Et l'assistance devrait faire des commentaires sur:

Que pensez-vous de cette façon de communiquer?

Quelque chose à ajouter?

Lister une fois de plus les réponses.

A la fin des quatre exercices, on forme des groupes de trois, et on demande à chaque groupe de compléter la phrase suivante (les groupes travaillent pendant environ 10-15 minutes).

«La meilleure façon de discuter dans un groupe est...»

Ensuite on ramasse les phrases complètes des groupes, et on demande à tout le groupe:

Que signifie ceci pour un bon facilitateur? ou selon le contexte de la formation:

Que signifie ceci pour une bonne coopérative?

Les réponses prennent les formes suivantes, et on les ramasse à la fin:

«Un bon gérant/président de séance devra...»

«Un bon gérant/président de séance ne devra pas...»

A nouveau, on récapitule les réponses sur un support visuel accessible à tous les participants.

Le facilitateur peut faire un résumé sous forme d'une phrase écrite:

«La communication fonctionne mieux si tout le monde peut parler à tout le monde de manière directe et ouverte».

Option: Cet exercice peut être suivi d'une discussion sur les obstacles et les problèmes qui surviennent dans le contexte du travail coopératif, et les solutions possibles.

2. Dialogue contrôlé: parler clairement – écouter attentivement

Cet exercice vise plusieurs objectifs, à savoir:

- une meilleure compréhension des processus de communication;
- le développement de la capacité à comparer ce qui est dit avec ce qui est compris (en apprenant à bien écouter);
- apprendre à s'exprimer clairement;
- arriver à comprendre la complexité et les problèmes de communication (verbale directe).

Durée: environ 45 minutes

Méthode:

Trois fois des dialogues de 10 minutes en sous-groupes, avec changement de rôles, évaluation et discussion.

Instructions:

Diviser les participants en groupes de trois, donner les feuilles d'instructions à chacun, donner des propositions de sujets à discuter ou donner du temps aux groupes eux-mêmes pour trouver des sujets. Par exemple, *«Il est regrettable d'avoir une fille comme premier enfant»* – *«Il est du devoir du fils de recueillir ses parents dans sa maison»* – *«La modernité selon la conception occidentale ne convient pas aux pays en développement»* – *«L'avortement doit être légalisé»* – *«Il est sage de respecter les traditions»* – *«La plus grande partie de l'argent des pays riches est dépensée de manière absurde et irresponsable».*

Deux membres de chaque groupe discutent sur le thème choisi, la troisième personne observe. Un des partenaires dans la discussion (A) fait une déclaration, et l'autre (B) devrait s'opposer à lui.

La discussion doit observer certaines règles:

Aucune discussion ne doit durer plus de deux minutes.

Avant que le partenaire (B) ne réponde à (A), il doit répéter le contenu de la déclaration de l'autre aussi correctement que possible. Il/elle peut continuer seulement si l'autre est satisfait de la répétition.

La première personne ne peut pas répéter sa déclaration et doit seulement répondre par oui ou par non, ce qui signifie que la seconde personne doit répéter la déclaration en se servant d'expressions telles que «Vous voulez dire que...» ou «Est-ce que je vous ai bien compris...»

Maintenant B fait connaître sa déclaration, après quoi c'est au tour du partenaire A de répéter correctement ce que B a dit jusqu'à la satisfaction de ce dernier, etc.

Après environ 10 minutes changer de rôles et choisir un nouvel observateur.

L'évaluation et l'analyse (si possible, dans les petits groupes) se font selon les questions suivantes:

<i>Points faibles de celui/celle qui parle?</i>	<i>Ou</i>	<i>Que s'est-il passé et pourquoi?</i>
<i>Points faibles de celui/celle qui écoute?</i>		<i>Que retenons-nous de cet exercice?</i>
		<i>Conclusions pour notre contexte de travail.</i>

Résumé et discussion des résultats en séance plénière.

3. Message murmuré

Cet exercice aide à faire prendre conscience aux gens des problèmes d'écoute inefficace et à améliorer leurs aptitudes d'écoute consciente. Il illustre les distorsions pouvant survenir au cours d'une communication indirecte.

Instructions:

Choisir dix personnes parmi les membres du présent groupe. Leur demander de quitter la salle (ou le site). Ensuite demander à l'un d'entre eux de revenir dans la salle. S'assurer qu'aucune des personnes se trouvant à l'extérieur n'écoute. Ensuite lire une histoire d'environ deux à dix phrases à la personne et à l'ensemble du groupe restant.

Exemple:

Ma tante Jeanne est très vieille. Elle a presque 70 ans; elle oublie tout le temps et quelquefois fait des choses insensées.

La semaine dernière elle a quitté la maison seule. Personne ne savait où elle était allée. A la fin, mon oncle Pierre, son mari, l'a trouvée au marché. Elle était en train de faire des emplettes, mais elle ne se souvenait que des bas prix qu'avaient les choses il y a 20 ans de cela. Donc elle discutait avec les commerçantes, les traitant de menteuses et de voleuses. Tous les gens étaient amusés car tante Jeanne est bien connue, et la plupart des gens ont de l'affection pour elle. Elle était sans argent et par conséquent ne pouvait faire des achats, mais à la fin certaines commerçantes lui ont donné des fruits en cadeau.

Ma mère a dit: «Je crois que nous devrions envoyer tante Jeanne plus souvent au marché car elle est douée pour les affaires».

Après avoir lu l'histoire à la première personne, garder le texte et demander à la personne suivante de venir dans la salle. On demande au premier participant de raconter l'histoire aussi exactement que possible au second participant, le second participant en fait autant pour le troisième, etc. Cette procédure continue jusqu'à ce que les dix personnes aient fait une à une la même chose.

Le groupe et les autres personnes revenues auparavant n'ont pas le droit de faire des commentaires. On leur demande seulement de regarder et d'écouter.

Après que le dernier joueur ait raconté l'histoire au groupe, lire le texte original à haute voix une fois encore.

Maintenant, inviter le groupe entier à discuter autour de la question:

Qu'est-ce qui est arrivé à l'histoire racontée et pourquoi ce qui est arrivé est arrivé?

On demande aux membres/participants de faire des propositions sur comment améliorer les résultats (sans montrer le texte écrit à tous les participants).

Un exercice alternatif et similaire consiste à utiliser une image contenant un certain nombre d'éléments (par exemple, des hommes et des femmes, de la nourriture et du carburant, des moyens de transport, etc.) Montrer cette image à la première personne à qui on demande de la décrire à la seconde personne, etc. La dernière personne doit raconter à tout le groupe ce qu'il/elle pense être le contenu de l'image. Ensuite, montrer l'image originale à tout le groupe et discuter sur ce qui est arrivé à l'image, qui s'est rappelé de quoi et pourquoi.

4. Regard dans le miroir

Cet exercice concerne les feed-back. S'il y a deux ou plusieurs sous-groupes dans un groupe de formation ou une coopérative, cet exercice peut aider à les mettre en contact et à rendre visibles les jugements non dits entre les sous-groupes, par exemple, entre les groupes représentant les différentes coopératives, les hommes et les femmes, les groupes affiliés à différentes tribus, les groupes ayant différentes origines socio-économiques, etc.

Cet exercice peut aussi être utilisé pour discuter sur la variété des groupes d'intérêts qui peuvent exister dans une organisation coopérative donnée.

Instructions:

Phase un:

Le groupe est divisé en deux selon les différents intérêts ou les différentes identités que représentent les membres. Chaque sous-groupe a 45 minutes pour répondre aux questions suivantes:

- Comment décririez-vous l'(les) autre(s) groupe(s)?*
- Que pensent les autres de nous?*
- Comment nous voyons-nous nous-mêmes?*
- Comment voulons-nous que les autres nous voient?*

Chaque groupe écrit ses réponses sur des cartes. Au bout de 45 minutes, les groupes se rencontrent et partagent leurs réponses. Il ne doit pas y avoir de discussions sur les résultats à ce point.

Phase deux:

C'est seulement après que chaque groupe ait présenté ses résultats qu'ont lieu les échanges, les questions, et les discussions sur les réponses respectives.

Phase trois:

Demander aux participants:

Que pouvons nous faire pour améliorer notre coopération?

A l'aide du feed-back et des résultats de la discussion, il peut être possible de s'accorder sur certains points et d'arriver à une base commune d'action.

5. Exercices pour exprimer les souhaits et besoins des participants

Au début d'une activité ou rencontre de formation, on demande aux membres de parler de leurs souhaits et besoins sur les procédures et contenus de l'atelier/la rencontre. Pour le facilitateur/président de séance, ceci veut dire qu'il faut soutenir ceux/celles qui se sentent encore peu sûrs(es) d'eux/elles-mêmes ou qui ont peur de parler devant les autres, et trouver une manière d'arrêter ceux/celles qui parlent trop longtemps.

Il/elle doit écouter attentivement ce que les membres des groupes disent parce qu'ils vont dire ce qu'ils voudraient que ce groupe soit, ainsi que leurs impressions du moment; ces deux choses étant des indications utiles et nécessaires sur la manière de continuer.

Si cette phase est présentée comme un exercice avec certaines règles, il peut aider à s'assurer que tous les participants aient la même chance de parler et que la tâche de s'exprimer leur soit facilitée.

Il est peut-être nécessaire d'insister sur le fait qu'il faut écouter le rapport de chaque membre du groupe et ne pas permettre que les autres fassent des commentaires pendant la présentation, sinon l'auteur du rapport peut finir par avoir peur de se présenter en séance plénière.

Exercice 1. On demande à chacun de dessiner ses espoirs ou sa vision des choses. Après 10 ou 15 minutes, on accroche les images au mur et les participants expliquent leur dessin l'un après l'autre. Ceci est une manière particulièrement amusante de se présenter, car ici on quitte le niveau de communication «adulte» (cours, écriture) pour entrer dans celui de «l'enfant» (le dessin).

Exercice 2. Demander aux participants d'écrire sur cinq cartes au maximum (selon le nombre de personnes présentes et l'espace disponible sur le mur ou le tableau) les réponses à des questions telles que:

Qu'espérez-vous apprendre dans cet atelier? ou

Quelles sont les décisions que vous voudriez voir prendre au cours de cette rencontre?

Note: Dans certains milieux sociaux, les comportements locaux envers les autorités reconnues (président de séance, facilitateurs, membres influents présents) ne permettent pas la libre expression des souhaits et besoins.

6. Jeux de rôles sur différents styles de leadership

Cet exercice aide un groupe à voir comment le comportement du responsable affecte le groupe avec lequel il/elle travaille au cours des rencontres. C'est un bon exercice à utiliser en début d'atelier sur le leadership et la gestion.

Cet exercice comporte quatre phases:

Instructions:

Phase un:

Il faut environ six volontaires pour chacun des deux jeux de rôles à venir. Chaque volontaire aura à jouer dans un groupe avec lequel il est familier (par exemple, un comité de coopérative). Sa tâche est de prendre une décision sur un sujet d'intérêt général pour la coopérative, par exemple, que faire à propos d'un vol ou comment la coopérative peut-elle mieux approcher une organisation donatrice pour bénéficier de fonds, ou encore comment un groupe de travail devrait-il être formé pour mener des recherches sur les conditions de marché, etc.

Une personne est choisie pour jouer le rôle de président de séance ou de responsable. On dit au responsable de jouer le rôle d'un président très dictatorial: il demande des idées sans écouter les gens, il écrase les propositions, il impose son propre point de vue au groupe, il leur dit que tout est de leur faute, etc.

Les autres membres du groupe reçoivent chacun un rôle précis:

- A soutient tout ce que le président dit;
- B propose plusieurs possibilités;
- C soutient B;
- D interrompt toujours et s'oppose au président, etc.

Ces instructions peuvent être données soit oralement aux participants avant le jeu, soit par écrit sur des morceaux de papier remis à chaque volontaire.

Les sièges doivent être disposés en forme de cercle ouvert devant le groupe, de manière à ce que chacun puisse bien voir et entendre. Il faut rappeler aux acteurs qu'il est indispensable de parler clairement et de faire en sorte que leurs gestes soient bien visibles.

Le président de séance commence le jeu et chacun des autres acteurs joue le rôle qui lui a été assigné.

Pendant ce temps, on demande à l'assistance de prendre des notes sur les questions suivantes que le formateur a écrites avant le début du jeu:

- Que fait le responsable dans le groupe?*
- Comment réagit le groupe?*

Lorsque la situation devient claire pour l'assistance, l'animateur arrête l'action et demande au second groupe de six personnes de prendre le relais.

Phase deux:

Il s'agit d'un autre comité dans un autre cadre, mais la tâche est analogue. La plupart des membres ont reçu des instructions similaires sur leur rôle, mais cette fois-ci, le président de séance doit être très passif. Ce style de leadership s'appelle «laissez-faire.» Ce responsable montre peu d'intérêt, ne fait aucune proposition, ne répond pas aux propositions du groupe, n'aime pas prendre des décisions ou résoudre des conflits.

On demande encore à l'assistance de prendre des notes.

De nouveau, le formateur arrête le jeu lorsque la situation devient claire.

Si le groupe est assez grand, il est préférable de laisser les participants discuter ces questions en groupes de trois pendant quelques minutes avant de rassembler toutes les réponses en séance plénière. Les erreurs et les réactions devraient ensuite être discutées dans leur intégralité.

Phase trois:

Après la discussion, le formateur pose une autre question:

Que fait un bon responsable/président, gérant dans un groupe?

Essayer d'avoir des réponses précises et non simplement des déclarations générales. Les réponses sont notées.

Phase quatre:

Finalement, le jeu de rôle peut être repris avec une personne volontaire pour jouer aussi efficacement que possible le rôle d'un responsable/président démocrate.

7. Conflit au sein du groupe

Durée: pour toutes les phases, environ 4 heures. Ceci étant un sujet délicat, la durée peut être prolongée.

Les conflits existent dans tout groupe, y compris les organisations coopératives. L'exercice suivant fournit une base de discussion des conflits et les voies possibles pour leur règlement.

Instructions:

Phase un:

Lire l'histoire suivante aux participants en s'assurant que chacun la comprend bien. Naturellement, vous pouvez inventer des histoires plus appropriées à la situation et à l'expérience des participants.

«Dans le club (donner un nom local) il y a 15 membres féminins travaillant ensemble dans un projet générateur de petits revenus. Elles ont commencé avec le jardinage et s'en sont assez bien tirées mais récemment, cinq d'entre elles ont acheté des machines à coudre avec lesquelles elles veulent démarrer une entreprise de couture, en plus du jardinage.

Au cours de la discussion dans la rencontre qui a suivi cet événement, les propriétaires des machines ont demandé une plus grande part du bénéfice commun, parce que les machines étaient leur propriété et elles demandaient donc une petite redevance de la part des autres membres pour l'utilisation des machines. Les autres membres n'étaient pas d'accord: «Si les propriétaires des machines ne veulent coudre qu'à leurs conditions, elles doivent quitter le projet!»

Les propriétaires des machines sont surprises, et maintenant elles veulent se battre pour leurs «droits». Les autres membres du groupe sont surpris également. Chacun des groupes d'intérêt fait appel à une assistance extérieure, telle que les fonctionnaires des services publics d'appui au développement de la région, les agents des ONG, et ce à l'insu de l'autre groupe. La communication entre les deux parties est presque au point mort. Chacun des groupes veut gagner «la lutte».

Certains des membres ne se sentent pas très impliqués. Elles voient que de toute évidence, quelque chose ne va pas, et elles veulent y remédier.
Que peuvent-elles faire?»

Diviser les participants en petits groupes de quatre et leur demander de discuter autour des questions suivantes:

Que s'est-il passé dans ce groupe? Décrivez à nouveau la situation selon vos propres mots.

Comment en sont-elles arrivées là? Donnez les principales raisons de cette impasse.

Connaissez-vous des situations similaires dans votre propre environnement?

Phase deux:

Diviser les participants en groupes de cinq et leur demander de trouver des idées sur comment résoudre des conflits en général et comment cela peut se faire dans le cas présent.

Que recommanderiez-vous à ces membres qui veulent changer la situation? Essayer de trouver plus d'une idée!

Phase trois:

Après que les groupes aient écrit leurs idées, les collecter et les présenter en séance plénière. Présenter aux membres différentes stratégies de résolution des conflits (voir ci-dessus) et comparer celles-ci aux solutions qu'ils ont données.

S'assurer que les participants ont compris les différentes stratégies de résolution des conflits. Peut-être que chaque stratégie peut être illustrée par des exemples tirés des résultats de l'étude de cas qui viennent juste d'être présentés, ou bien, tirés des expériences des participants.

Finalement, demander aux participants de former de petits groupes pour discuter sur les différentes solutions et faire des commentaires sur ce qu'ils pensent être réaliste dans le travail de groupe des coopératives.

8. Jeux de rôles sur les conflits de groupe

Instructions:

Diviser les participants en groupes de cinq et donner les instructions à chaque groupe comme suit:

Faire un jeu de rôles avec le contenu suivant: Un groupe ou une coopérative est en conflit avec un de ses membres. Que se passe-t-il, et comment essaient-ils de contenir la situation?

Après environ 30 minutes de préparation, demander aux groupes de présenter leurs jeux, l'un après l'autre. Demander à l'assistance de prendre des notes en répondant aux questions suivantes:

Quelles sont les causes du conflit?

Etes-vous d'accord avec la solution?

Que pouvait-il arriver d'autre?

9. Groupe de travail (Pool)

Durée: 30 à 60 minutes

Cet exercice est une méthode utile s'il y a des sous-groupes avec des idées opposées sur un sujet donné. Il aide à rendre évidentes les principales différences des intérêts et des points de vue entre les sous-groupes. Ces différences sont à connaître lorsque des objectifs doivent être définis et des décisions prises. La prise de décisions participative est une sorte de communication systématique favorisant la satisfaction de tous les membres.

La plus importante partie du travail en groupes se trouve dans le processus de recherche des options. Ici les membres ont besoin de beaucoup d'assistance de la part du formateur/promoteur. C'est seulement lorsque toutes les options connues ont été exprimées et discutées ouvertement par l'ensemble du groupe que la décision finale peut être prise et, si on parvient à un consensus, elle peut alors être retenue par tous.

Instructions:

Demander aux sous-groupes de se retirer du groupe (ou site) et de choisir chacun un représentant. Ensuite, les représentants se rencontrent au sein du groupe entier pour discuter leurs points de vue devant tous les autres participants.

Une variante de ceci s'appelle «la chaise ouverte»:

Cette variante rend l'exercice plus intéressant et favorise une plus grande participation. On place une chaise vide parmi les représentants afin de donner aux membres de la majorité silencieuse l'occasion de venir spontanément au centre pour prendre part à la discussion. Le facilitateur devrait s'assurer qu'il y a une rotation parmi les participants spontanés dans leur participation à l'échange. Ils ne doivent pas tous venir du même groupe.

Une autre variante plus participative: Discussion avec des supporteurs à l'arrière-plan.

De nouveau, différentes options sont discutées au centre de la salle. Cette fois-ci, ceux qui sont d'accord sur le même sujet s'asseyent derrière leur «représentant». Le temps de la discussion est limité à 10 minutes. A la fin de ce laps de temps, le représentant se retourne vers ses supporteurs et écoute leurs idées sur la manière de continuer la discussion. Il est aussi possible de changer de représentant à chaque tour, de manière à ce que chacun ait l'occasion de s'asseoir au centre. Les tours continuent jusqu'à ce que les participants pensent que le sujet a été suffisamment discuté ou qu'ils approchent d'une décision.

Après que tous les arguments aient été donnés, le facilitateur arrête la discussion. On demande au groupe entier de réfléchir sur les objectifs ou solutions pouvant être acceptables pour tous.

Exercices de relations publiques

Planifier et préparer:

1. Une journée portes ouvertes

Pour exposer des produits ou des équipement de production.

Décider du lieu, de la date et de l'horaire, du contenu et des méthodes, des responsables, des pauses, des rafraîchissements, et de tout autre divertissement.

2. Les prospectus, dépliants

Par exemple, pour promouvoir un produit.

Inclure l'adresse exacte. Limiter la quantité du texte, utiliser de grands caractères, adopter une disposition claire et une représentation graphique.

3. Le poster

Pour attirer l'attention sur la coopérative, le message d'un poster devrait être simple et couvrir un seul sujet.

Pas plus de dix mots et de préférence cinq ou moins.

Utiliser des dessins ou des photos, de grands caractères, un motif en gras.

4. La lettre ouverte

Pour informer le grand public sur un sujet d'intérêt pour la coopérative, pour faire connaître leurs points de vue, et pour demander un soutien.

Utiliser un langage clair et facilement compréhensible et faire preuve de courtoisie.

Inclure la motivation qui se cache derrière l'initiative et une proposition de solution ou une requête pour un débat public sur le sujet. Faire tenir la lettre sur une page.

5. Le débat public

Les débats publics sur un sujet spécifique donnent l'occasion aux deux parties dans une discussion de se faire entendre. Il est important d'avoir un bon président de séance. Les participants des coopératives devraient bien se préparer, avoir une bonne connaissance du sujet, avoir de l'expérience en matière de débat, et rester calmes face aux opinions des autres.

Au cours de la session de formation, préparer un débat sur un sujet d'intérêt pour tous les participants, lorsqu'il y a une divergence d'opinions. Choisir deux personnes pour défendre et s'opposer à la motion.

6. Les campagnes

Préparer un plan de campagne pour la promotion d'un nouveau produit.

Utiliser les étapes suivantes:

- décider du sujet et du but de la promotion;
- analyser la situation et les possibilités de mise en œuvre (critères internes et externes: budget, organisation et ressources, période durant laquelle mener la campagne);
- décider des méthodes à utiliser;
- planifier les activités, en incluant les emplois du temps, le personnel, le budget, les partenaires de coopération possible, évaluer les résultats;
- décider des matériels de promotion (posters, imprimés publicitaires, programmes radio, etc.) et prévoir leur préparation.

(On pourra trouver d'autres exercices sur la pratique de la communication dans les sources citées dans la bibliographie).



Notes