



Bureau  
international  
du Travail  
Genève

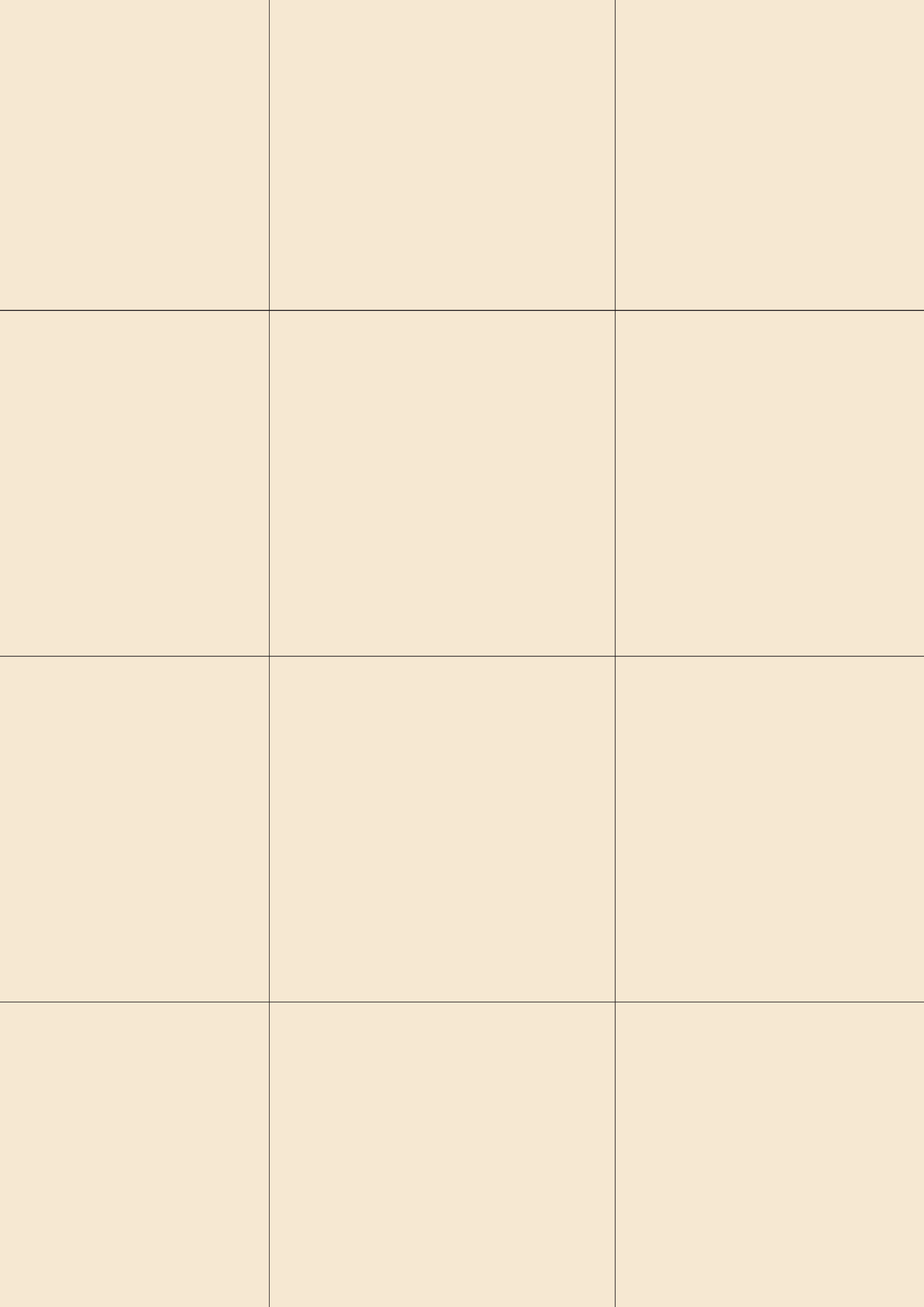
# LA FORMATION PROFESSIONNELLE EN MILIEU RURAL

Manuel générique sur la formation  
pour le renforcement de l'autonomie économique  
des populations rurales (TREE)





**La formation professionnelle en milieu rural:**  
Manuel générique sur la formation pour le renforcement  
de l'autonomie économique des populations rurales



# **La formation professionnelle en milieu rural**

Manuel générique sur la formation pour le renforcement  
de l'autonomie économique des populations rurales

Copyright © Organisation internationale du Travail 2012

Première édition 2012

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubdroit@ilo.org](mailto:pubdroit@ilo.org). Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site [www.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

#### *Données de catalogage avant publication du BIT*

La formation professionnelle en milieu rural : manuel générique sur la formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales / Bureau international du Travail, Département des compétences et de l'employabilité (EMP/SKILLS). - Genève: BIT, 2012

978-92-2-222329-9 (print)

978-92-2-222330-5 (web pdf)

978-92-2-222693-1 (CD-ROM)

International Labour Office; Skills and Employability Dept

formation professionnelle / programme de formation / besoins de formation / politique de formation / cours de formation / travailleur rural / travailleur handicapé / petite entreprise

06.01

Egalement disponible en anglais: *Rural skills training: a generic manual on training for rural economic empowerment (TREE)*, (ISBN 978-92-2-122329-0), Genève, 2009.

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications et les produits électroniques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org).

Visitez notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

Imprimé en Suisse

## Table des matières

Préface .....	11
Remerciements .....	13
Liste des acronymes et abréviations .....	15

### **PARTIE 1**

#### **VOLUME I**

#### **Présentation de la méthodologie TREE**

---

<b>Introduction</b> .....	19
<b>I. Présentation succincte de la méthodologie TREE</b> .....	19
1. Description de la méthodologie TREE .....	20
2. Principe de la méthodologie TREE .....	20
3. Gouvernance, processus, activités et outils .....	21
4. Facteurs essentiels pour planifier et mettre en œuvre la méthodologie TREE .....	26
5. Institutionnalisation .....	29
6. Financement d'un programme TREE .....	30
7. Durabilité .....	30
<b>II. Rôle de l'OIT et des autres partenaires</b> .....	31

**VOLUME II****Organisation et planification institutionnelles**

<b>Introduction</b> .....	35
<b>I. Organisation et planification institutionnelles</b> .....	35
1. Organisation institutionnelle au niveau national .....	36
2. Dispositions institutionnelles au niveau local .....	39
<b>II. Renforcement des capacités des organisations partenaires au plan de l'utilisation de la méthodologie TREE</b> .....	43
<b>Annexes</b>	
Annexe 2.1 Contenu d'un document de programme TREE .....	46
Annexe 2.2 Mandat proposé pour le personnel du programme TREE .....	49
Annexe 2.3 Critères proposés pour la sélection des communautés .....	52
Annexe 2.4 Sujets proposés pour les discussions avec les organisations partenaires potentielles .....	54
Annexe 2.5 Critères proposés pour la sélection des organisations partenaires ....	56

**VOLUME III****Identification des possibilités économiques et évaluation  
des besoins de formation**

<b>I. But de l'évaluation des possibilités économiques et des besoins de formation</b> ....	61
<b>II. Étapes proposées pour la conduite des enquêtes socio-économiques</b> .....	62
Étape 1. Identifier les opportunités d'emplois potentiels .....	62
Étape 2. Discussion des résultats des enquêtes avec les parties prenantes .....	64
Étape 3. Études de faisabilité .....	67
Étape 4. Évaluation des besoins de formation (EBF) .....	68
<b>III. Suivi</b> .....	69
<b>Annexes</b>	
Annexe 3.1 Facteurs à prendre en considération lorsqu'on examine la possibilité concrète d'emplois salariés .....	70
Annexe 3.2 Enquête sur le profil de communauté (modèle d'outil) .....	71
Annexe 3.3 Enquête sur la demande de consommation (modèle d'outil) .....	86
Annexe 3.4 Enquête sur les possibilités de marché (EPM) (modèle d'outil) .....	92
Annexe 3.5 Formulaire pour les études de faisabilité (modèle) .....	105
Annexe 3.6 Exemples de rapports de faisabilité succincts (cas du Bangladesh) ...	112
Annexe 3.7 Cadre proposé pour les enquêtes sur la demande de consommation, les enquêtes sur les possibilités de marché et les études de faisabilité .....	118



Annexe 3.8 Modèle de questionnaire pour la réalisation d'une évaluation des besoins de formation (EBF) .....	120
Annexe 3.9 Formulaire pour l'évaluation des besoins de formation destiné aux personnes handicapées .....	122
Annexe 3.10 Formulaire pour les propositions de formation (modèle d'outil) ...	126

## VOLUME IV

### Conception, organisation et mise en œuvre de la formation

<b>Introduction</b> .....	131
<b>I. Préparation du cours de formation</b> .....	131
1. Élaboration du plan du cours de formation .....	131
2. Identification, sélection et préparation des formateurs .....	132
3. Formation des formateurs .....	134
4. Sélection des personnes à former .....	135
5. Préparation des programmes des cours, des plans des leçons et des matériels de formation .....	135
<b>II. Mise en œuvre de la formation</b> .....	136
1. Formation des bénéficiaires .....	136
2. Formation de groupe .....	137
3. Considérations relatives aux femmes .....	137
4. Personnes handicapées .....	138
5. Mise en œuvre du programme de formation .....	138

### Annexes

Annexe 4.1 Modèle de plan de cours de formation Mécanicien automobile (essence) .....	140
Annexe 4.2 Mission des instructeurs chargés de la formation et techniques pédagogiques de base .....	146
Annexe 4.3 Guide du formateur sur la manière d'établir un plan de cours de formation des compétences .....	159
Annexe 4.4 Modèle de formulaire pour le plan du cours de formation des compétences .....	160
Annexe 4.5 Formulaire d'inscription pour les bénéficiaires de la formation des compétences .....	164
Annexe 4.6 Rapport sur l'état d'avancement de la formation .....	165
Annexe 4.7 Rapport de fin de formation .....	166
Annexe 4.8 Rapport de remise de diplôme .....	167

**VOLUME V****Soutien post formation pour le développement de micro-entreprises et de l'emploi salarié**

<b>Introduction</b> .....	169
<b>I. Planification du soutien post formation</b> .....	170
1.1 Développement d'un réseau de services post formation .....	170
1.2 Réévaluation régulière des besoins post formation .....	170
<b>II. Facilitation de l'accès à l'emploi salarié</b> .....	171
<b>III. Facilitation du développement de micro-entreprises</b> .....	173
3.1 Soutien à la création de petites entreprises .....	173
3.2 Soutien à l'accès au crédit .....	173
3.3 Accès à des locaux convenant pour la production.....	176
3.4 Accès à l'équipement et aux outils .....	176
3.5 Soutien à la commercialisation .....	176
3.6 Formalisation: Connaissance des prescriptions légales et réglementaires ...	179
3.7 Visites de suivi aux diplômés de la formation TREE .....	179
3.8 Soutien à la formation de groupes .....	180

**Annexes**

Annexe 5.1 Exemple de plan de soutien post formation au Bangladesh .....	182
Annexe 5.2 Sources potentielles de crédit pour les micro-entreprises .....	183
Annexe 5.3 Évaluation de la capacité d'un établissement de microfinance .....	185
Annexe 5.4 Fonds de garantie de crédit .....	186
Annexe 5.5 Formulaires pour la suivi et les visites post formation pour les micro-entreprises (démarrage, production, commercialisation, finances).....	187
Annexe 5.6 Modalités des opérations collectives.....	192
Annexe 5.7 Mission des groupes d'épargne et de crédit .....	193

**VOLUME VI****Suivi, évaluation et enregistrement de l'information**

<b>Introduction</b> .....	195
<b>I. Plan de suivi de la performance du programme</b> .....	195
1.1 Suivi.....	195
1.2 Suivi au niveau national.....	196
1.3 Suivi au niveau local.....	196
1.4 Suivi des cours de formation .....	197
1.5 Suivi de la mise en œuvre de la formation .....	197

1.6 Suivi des bénéficiaires de la formation après la formation .....	198
<b>II. Évaluation .....</b>	<b>198</b>
<b>III. Enregistrement de l'information .....</b>	<b>198</b>
3.1 Rapports TREE produits pendant le cycle du programme .....	198
3.2 Rapports d'avancement .....	200

### Annexes

Annexe 6.1 Tableau des données relatives à la performance (modèle).....	201
Annexe 6.2 Plan de suivi de la performance du programme TREE (modèle) ...	204
Annexe 6.3 Suivi des programmes de formation TREE .....	208
Annexe 6.4 Comment réaliser des études de suivi .....	216
Annexe 6.5 Formulaire pour le rapport d'étude de suivi (modèle) .....	219
Annexe 6.6 Modèle de formulaire pour le rapport sur une étude de suivi (cas des Philippines) .....	220
Annexe 6.7 Instrument d'évaluation pour les projets de travail indépendant et de petite entreprise .....	222
Annexe 6.8 Comment évaluer les groupes corporatifs communautaires (modèle d'outil tiré du projet TREE aux Philippines) .....	227

## PARTIE 2

### VOLUME VII

#### Prise de conscience et promotion de la problématique du genre

<b>Introduction .....</b>	<b>233</b>
<b>I. Principales questions et contraintes liées au genre dans l'éducation, la formation, le développement des micro-entreprises et l'emploi salarié .....</b>	<b>234</b>
<b>II. Stratégies à appliquer dans un programme TREE répondant aux besoins spécifiques liés au genre .....</b>	<b>237</b>
2.1 Intégration de la perspective de genre dans la conception des programmes, l'organisation et la planification institutionnelles .....	237
2.2 Intégration de la perspective de genre dans l'identification des possibilités économiques et l'évaluation des besoins de formation .....	241
2.3 Intégration de la perspective de genre dans la conception, la planification et l'exécution de la formation .....	243
2.4 Intégration de la perspective de genre dans le soutien postérieur à la formation .....	246
2.5 Intégration de la perspective de genre dans le suivi, la consignation des informations et l'évaluation .....	247

**Annexes**

Annexe 7.1 Glossaire des termes relatifs au genre .....	253
Annexe 7.2 Exemples de questions et contraintes relatives au genre dans l'éducation, la formation, le développement des micro-entreprises et l'emploi salarié.....	256
Annexe 7.3 Arguments fondés sur l'équité, la lutte contre la pauvreté et l'efficacité.....	259
Annexe 7.4 Quelques points essentiels pour une analyse fondée sur le genre ...	260
Annexe 7.5 Programme de renforcement des capacités dans le cadre du projet FBC au Bangladesh: Promotion et prise de conscience de la problématique du genre pour l'institution hôte, les organisations partenaires et les équipes de soutien locales.....	261
Annexe 7.6 Grandes lignes du manuel intitulé «Sensibilisation à la problématique du genre et environnement du lieu de travail» (exemple tiré du Bangladesh).....	264
Annexe 7.7 Comment comparer l'information neutre du point de vue du genre et l'information intégrant la perspective de genre .....	265
Annexe 7.8 Examen attentif des rapports en ce qui concerne l'information relative au genre et aux compétences .....	266

**VOLUME VIII****Inclusion des personnes handicapées dans le programme TREE**

<b>Introduction</b> .....	269
<b>I. Contexte et obstacles</b> .....	270
<b>II. Droits et handicap</b> .....	271
<b>III. Formation des compétences et personnes handicapées</b> .....	273
<b>IV. Inclusion du handicap à chaque stade du programme TREE</b> .....	278

**Annexes**

Annexe 8.1 Outils et ressources de l'OIT concernant le handicap .....	290
Annexe 8.2 Tableau des exemples d'incapacités, de répercussions et d'aménagements .....	291
Annexe 8.3 Termes utilisés .....	293
Annexe 8.4 Application des méthodes de formation aux personnes ayant différents types de handicaps .....	294
Annexe 8.5 Argumentation en faveur de l'embauche des personnes handicapées...	301
Annexe 8.6 Organisations spécialisées dans le handicap .....	302
Annexe 8.7 Glossaire .....	304

## Préface

La recommandation N° 195 de l’OIT concernant la mise en valeur des ressources humaines: éducation et formation tout au long de la vie adoptée à la 92e session de la Conférence internationale du Travail (Genève, 17 juin 2004) préconise, entre autres choses, de mettre en œuvre des approches innovantes en matière de développement des compétences visant à réduire la pauvreté et à donner aux populations vulnérables en milieu rural et aux communautés dont ils font partie les moyens socioéconomiques nécessaires pour renforcer leur autonomie. De même, il a été noté dans les conclusions de la Commission des aptitudes professionnelles à la 97e session de la Conférence internationale du Travail (Genève, 9 juin 2008) que «le problème de l’accès à l’éducation et à la formation [était] encore plus critique dans les zones rurales. Dans ces zones, le triple objectif consiste à développer les infrastructures et mettre en valeur les compétences, à créer davantage d’emplois et à améliorer la qualité de l’éducation et de la formation.»

Sans perdre de vue cet objectif, et dans le cadre de l’Agenda du travail décent de l’OIT, le Département des compétences et de l’employabilité du BIT favorise et fournit une assistance technique et consultative en matière de développement des capacités nationales en appliquant les processus de la méthodologie de la Formation pour le renforcement de l’autonomie économique des populations rurales (TREE). Cette méthodologie systématique permet de relier la formation aux possibilités économiques et aux possibilités d’emploi et de faire en sorte que les groupes défavorisés ciblés, y compris les femmes n’ayant peu ou pas accès à des revenus et les personnes handicapées, puissent concrétiser ces possibilités et renforcer ainsi leur autonomie au plan économique.

Le présent Manuel est une source d’informations et un guide pour concevoir, planifier et mettre en œuvre un programme national lié aux processus de la méthodologie TREE. Son contenu reflète l’expérience considérable que le BIT a acquise en mettant en œuvre des projets d’assistance technique liés à la méthodologie TREE. Le Manuel générique TREE n’est pas un modèle pour tel ou tel projet, mais un guide élaboré spécifiquement pour planifier, concevoir et mettre en œuvre des programmes de soutien pendant et après la formation afin de renforcer l’autonomie des populations vulnérables et des communautés dont ils font partie. Il s’agit d’un document complet illustrant les processus systématiques de l’établissement d’un programme de développement des compétences fondé

sur la méthodologie TREE. Il contient des lignes directrices, des outils et des matériels pour la mise en œuvre visant à aider les planificateurs, les gestionnaires de projet et les partenaires de mise en œuvre des programmes de développement des compétences dans le cadre des stratégies de réduction de la pauvreté et de renforcement de l'autonomie. Il convient toutefois de souligner que les projets TREE peuvent bénéficier de tout un éventail d'autres outils et méthodologies liés à l'emploi et que les intéressés sont encouragés à exploiter les nombreuses autres techniques de création d'emplois élaborés par l'OIT et d'autres organisations.

Le présent Manuel a été élaboré par un *processus participatif* qui exploite les apports et contributions des parties prenantes essentielles des projets soutenus par l'OIT au Bangladesh, au Pakistan, aux Philippines, au Cambodge et à Madagascar, ainsi que des partenaires sociaux de l'OIT, des spécialistes et des experts en matière de formation et d'emploi.

Nous souhaitons adresser nos sincères remerciements à toutes ces organisations et ces personnes pour le soutien et les apports précieux qu'elles ont fournis dans l'élaboration des orientations et des outils figurant dans le Manuel. Nous espérons qu'il sera utile aux organisations nationales pour renforcer leurs capacités en matière de planification et de mise en œuvre de programmes de soutien au développement des compétences et de soutien postérieur à la formation en vue de réduire la pauvreté et de renforcer l'autonomie économique dans les zones rurales.

Christine Evans-Klock, Directrice,  
*Département des compétences et de l'employabilité*

## Remerciements

Le Département des compétences et de l'employabilité du BIT (EMP/SKILLS) souhaite exprimer ses remerciements et sa gratitude aux personnes et organismes suivants qui ont apporté leurs contributions à la publication «Formation professionnelle en milieu rural: Manuel Générique sur la Formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales».

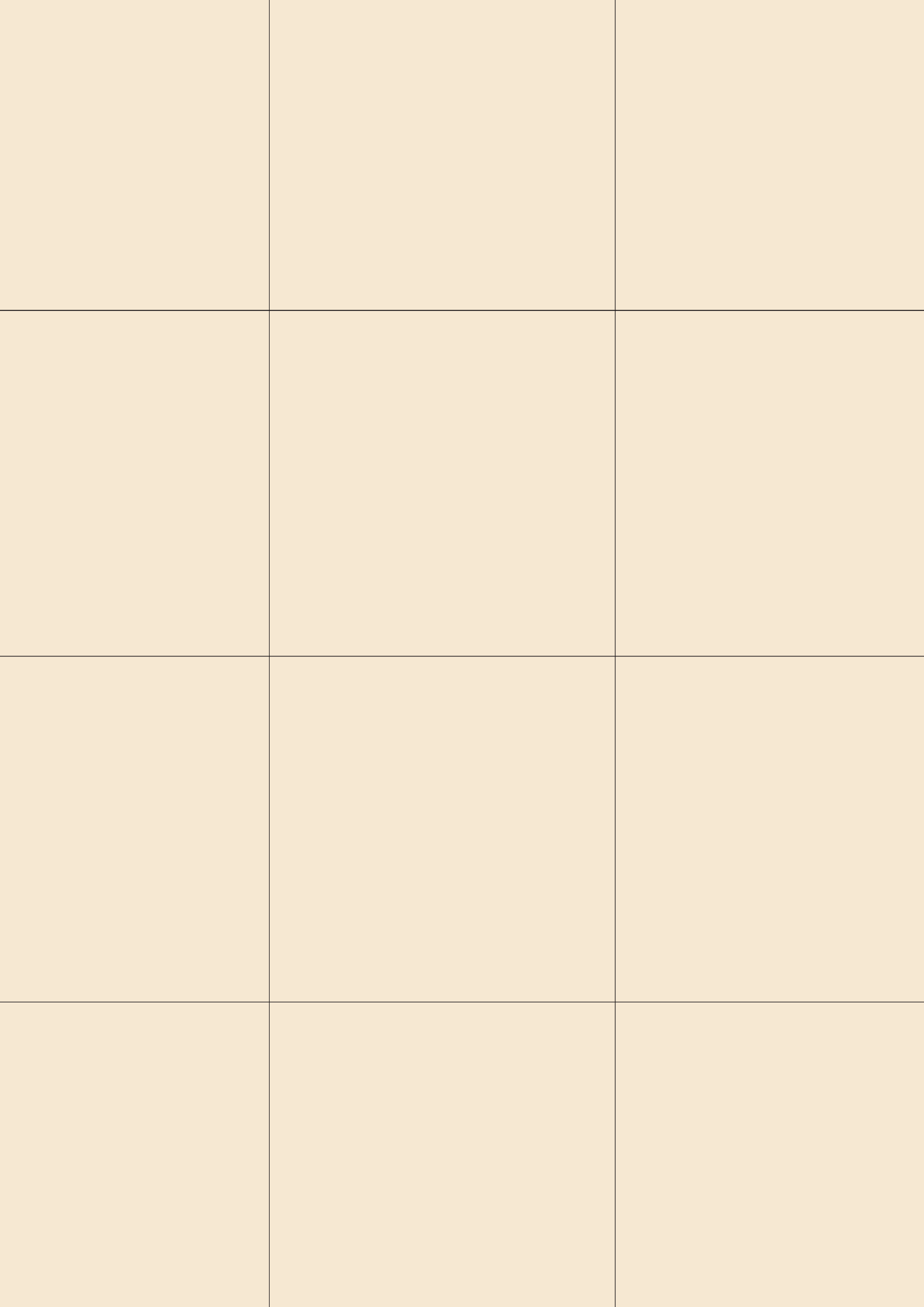
Merci à M<sup>me</sup> Christine Evans-Klock, Directrice (EMP/SKILLS) pour le soutien et les orientations générales qu'elle a fournis ainsi qu'à Mme Carmela I. Torres et M. James Windell (EMP/SKILLS) qui ont révisé et finalisé le Manuel et veillé à l'adéquation de sa forme et de son contenu, et M<sup>me</sup> Evelyn Ralph qui l'a mis en forme et finalisé avant l'impression.

Le Manuel a beaucoup bénéficié des apports de spécialistes et consultants techniques du BIT, en particulier: M. Trevor Riordan; M. Rudy Baldemor; M. Slava Korovkin; M. Manzoor Khaliq; Mme Junko Nakayama; M<sup>me</sup> Josiane Capt; M<sup>me</sup> Debra Perry; M. Girma Agune; M. Christain Joussein; et M. Afonso Reis.

Nous remercions en particulier les donateurs ci-après qui ont soutenu la mise en œuvre de la méthodologie TREE dans des projets de coopération technique: le United States Department of Labor (US-DOL); les gouvernements du Japon, de la Belgique et du Luxembourg; l'Agence suédoise de développement international (ASDI); la Commission européenne; et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Enfin, pour cette version française du Manuel TREE, nous tenons également à adresser un remerciement spécial au Grand-Duché du Luxembourg pour son apport généreux ayant permis d'assurer la traduction française de ce Manuel au profit des mandants tripartites francophones de l'OIT et ce, à travers le projet «Accroître les compétences techniques des femmes rurales en Afrique de l'Ouest».

Nous remercions également Girma Agune pour l'initiative prise ainsi que sa gestion minutieuse du processus qui a rendu possible la publication de la version française du Manuel. Merci aussi à Josée-Anne La Rue pour avoir facilité la publication du Manuel et à Sandra Heard et à Marie-Hélène Shala pour leur appui administratif.



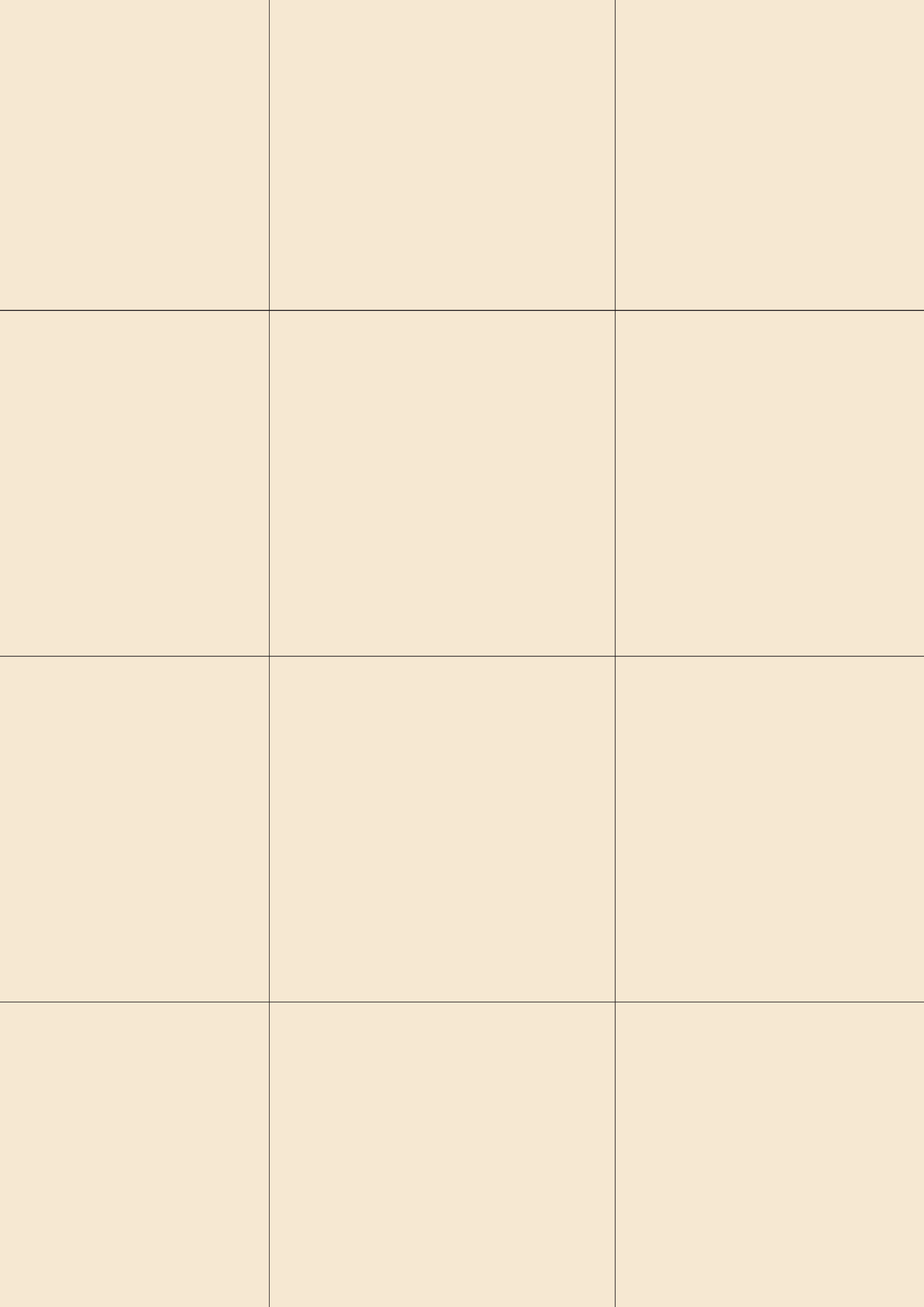


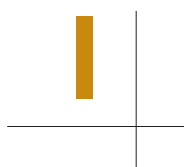
## Liste des acronymes et abréviations

<b>ALP</b>	Alternative livelihoods Programme (Programme pour la création d'autres moyens de subsistance)
<b>APPT</b>	Atténuation de la pauvreté par la formation par les pairs
<b>BC TREE</b>	Formation à base communautaire pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales
<b>BEMF</b>	Bureau de l'emploi, de la main-d'œuvre et de la formation
<b>BIT</b>	Bureau international du Travail
<b>BSR</b>	Bureau sous-régional
<b>CEPP</b>	Projet de croissance économique pour les pauvres
<b>CFEC</b>	Coordinateur de la formation et de l'emploi au niveau communautaire
<b>CFT</b>	Centre de formation technique
<b>DEWD</b>	Développement de l'esprit d'entreprise chez les femmes handicapées
<b>EBF</b>	Évaluation des besoins de formation
<b>EDC</b>	Enquête sur la demande de consommation
<b>EMF</b>	Établissement de microfinance
<b>EMP/SKILLS</b>	Département des compétences et de l'employabilité du BIT
<b>ENC</b>	Équipe nationale chargée de la coordination
<b>EPM</b>	Enquête sur les possibilités de marché
<b>FBC</b>	Formation à base communautaire
<b>GCC</b>	Groupe corporatif communautaire
<b>GERME</b>	Programme Gérez mieux votre entreprise

<b>IPEC</b>	Programme international pour l'abolition du travail des enfants
<b>NEPI</b>	Idée à la base du projet de nouvelle entreprise
<b>OBC</b>	Organisation à base communautaire
<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la santé
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>OPH</b>	Organisation de personnes handicapées
<b>PBF</b>	Possibilités relatives aux besoins de formation
<b>PC</b>	Profil de communauté
<b>PET</b>	Plan d'entreprise transitoire
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>PSP</b>	Plan de surveillance de la performance
<b>RAPI</b>	Évaluation rapide de l'impact de la pauvreté
<b>RBC</b>	Réinsertion à base communautaire
<b>STAGE</b>	Programme de formation des compétences pour un emploi rémunérateur
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>TREE</b>	Formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales
<b>UAL</b>	Unité administrative locale
<b>VIH/sida</b>	Virus de l'immunodéficience humaine / syndrome d'immunodéficience acquise
<b>WEDGE</b>	développement de l'entrepreneuriat, promotion des femmes et égalité des sexes

# Partie 1





Introduction. I. Présentation succincte de la méthodologie TREE.  
II. Rôle de l'OIT et des autres parties prenantes

## Présentation de la méthodologie TREE

### Introduction

La Formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales (TREE) est un programme élaboré par le Département des compétences et de l'employabilité du BIT et conceptualisé en suivant les principes de la formation au niveau communautaire. Il favorise la création de revenus et le développement local, en mettant l'accent sur le rôle des compétences et des connaissances pour engendrer de nouvelles possibilités économiques et possibilités d'emploi en faveur des pauvres, des personnes sous-employées, des chômeurs, des travailleurs de l'économie informelle et de ceux qui sont par ailleurs défavorisés, en vue de développer des activités économiques durables.

La méthodologie TREE consiste en un ensemble de processus, qui sont distincts mais liés d'une manière cohérente, pour guider l'articulation des initiatives en matière de développement local ainsi que l'identification et la mise en œuvre de possibilités de création de revenus. Commencant par les dispositions institutionnelles et la planification entre les organisations partenaires aux niveaux national et local, ces processus visent à identifier systématiquement les possibilités de création d'emplois et de revenus au niveau communautaire/local; à concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation appropriés; et à fournir le soutien nécessaire après la formation, par exemple, un accès aux marchés.

Le présent manuel a été élaboré à l'intention de ceux qui mettent en œuvre la méthodologie TREE et se compose de huit volumes divisés en deux parties. La partie I comprend les volumes I à VI. Le volume I résume les différents processus de la méthodologie TREE; le volume II analyse en détail l'organisation et la planification institutionnelles; le volume III est consacré à l'identification systématique des possibilités économiques latentes et à l'évaluation des besoins de formation avant de concevoir tel ou tel programme de formation; le volume IV couvre la conception, l'organisation et la mise en œuvre de la formation; le volume V analyse le soutien postérieur à la formation nécessaire pour faire en sorte que la formation dispensée débouche sur des emplois; et le volume VI couvre la surveillance, l'évaluation et la consignation des informations. La partie II comprend les volumes VII et VIII. Le volume VII présente des stratégies à employer pour une méthodologie TREE répondant aux préoccupations et aux besoins des femmes et le volume VIII est consacré à l'inclusion des personnes handicapées dans le programme TREE.

### I. Présentation succincte de la méthodologie TREE

Le volume I présente des informations sur la méthodologie TREE et les divers processus et outils que l'OIT

a élaborés et testés en mettant en œuvre des projets de coopération techniques liés à la méthodologie TREE en Asie et en Afrique. Il peut être utilisé comme matériel didactique pour orienter et mobiliser les planificateurs et les praticiens des organisations partenaires participant à des programmes de développement des compétences axés sur la promotion des moyens de subsistance, la réduction de la pauvreté et le renforcement de l'autonomie économique des populations des zones rurales.

## 1. Description de la méthodologie TREE

La **Formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales (TREE)** est une méthodologie destinée à promouvoir le renforcement de l'autonomie économique des pauvres des zones rurales. Le renforcement de l'autonomie peut être défini comme étant le processus de renforcement des capacités pour exercer un contrôle sur sa propre vie. La méthodologie TREE met l'accent sur le rôle capital des compétences et des connaissances pour créer de nouvelles possibilités économiques et possibilités d'emploi pour les pauvres, les personnes sous-employées, les chômeurs et ceux qui sont par ailleurs défavorisés. Il existe divers groupes dans la population qui peuvent en bénéficier, notamment les femmes et les hommes porteurs du VIH/SIDA (virus de l'immunodéficience humaine/syndrome de l'immunodéficience acquise), les personnes handicapées, les personnes issues de minorités ethniques et autres. La méthodologie TREE s'inspire de tout un éventail de connaissances spécialisées et d'expériences acquises par l'OIT.<sup>1</sup>

La méthodologie TREE vise à renforcer l'autonomie des populations pauvres rurales en :

- les aidant à accroître leur capacité d'utiliser efficacement leurs connaissances et leurs compétences dans leur environnement de vie et de travail;
- les dotant de compétences supplémentaires et en leur fournissant d'autres formes de soutien nécessaires pour augmenter leurs revenus et leur productivité et améliorer leurs conditions de vie;
- offrant aux communautés des possibilités de contribuer à l'action collective et d'en bénéficier, et de se développer d'une manière autonome.

La méthodologie TREE est une approche du développement qui permet aux femmes et aux hommes pauvres

d'acquérir une ressource qu'ils ne perdront jamais, à savoir des compétences et des connaissances qu'ils pourront utiliser pour améliorer leurs revenus et jouer un rôle plus actif dans l'évolution de leurs communautés. Les approches fondées sur le développement local, d'une part, et la problématique du genre, d'autre part, sont fortement intégrées dans le programme TREE et contribuent donc au renforcement de l'autonomie des femmes et des hommes.

### Une approche à plusieurs niveaux

En principe, la méthodologie TREE concerne trois niveaux d'intervention: macroéconomique, mésoéconomique et microéconomique:

- La méthodologie TREE est fondée sur l'identification des possibilités de création d'emplois et de revenus au niveau microéconomique. Faire correspondre la formation des compétences à la demande économique est considéré comme un élément important, mais insuffisant. Il est tout à fait admis que les femmes ont besoin d'un important soutien supplémentaire, par exemple, elles peuvent avoir besoin de compléter leur aptitude à lire et écrire ou de développer la confiance en soi pour pouvoir accéder à l'emploi salarié ou au travail indépendant.
- La conception et la mise en œuvre de programmes de formation appropriés se déroulent au niveau mésoéconomique par l'intermédiaire des centres de formation ou d'autres prestataires de services de formation. Pour cela, il est essentiel que les partenaires fassent preuve d'un engagement solide et que leurs capacités soient renforcées en ce qui concerne les questions de développement. La fourniture d'un soutien postérieur à la formation, y compris le micro-crédit, une assistance technique et des informations sur les marchés, est aussi capitale pour faire en sorte que les activités créatrices de revenus soient durables.
- Au niveau macroéconomique, il faut un environnement global favorable aux initiatives en matière de développement à base communautaire. Par exemple, le projet TREE au Pakistan mettait fortement l'accent sur l'adhésion à la méthodologie de développement des compétences au niveau de la politique nationale et provinciale. L'approche adoptée par le projet a été présentée comme autre modèle possible de formation professionnelle pour créer des emplois.

L'avantage qu'il y a à considérer la méthodologie TREE d'un point de vue macro-méso-microéconomique et à prendre en compte les liens et l'interdépendance entre chaque niveau est qu'il devient plus facile de déterminer à quel niveau se produisent les blocages.

1. Un point fort du Programme TREE de l'OIT est qu'il peut exploiter un grand nombre d'outils élaborés par l'OIT, comme le Programme Gérez mieux votre entreprise (GERME), la Formation à la gestion à l'échelle locale, le Programme WEDGE, le Programme de Développement Économique Local, le Programme international pour l'abolition du travail des enfants, etc.

Une partie du processus de changement consistera à poser les problèmes, même s'il n'est pas possible de les résoudre à court terme. Il faut prendre en compte les questions relatives à l'égalité hommes-femmes aux trois niveaux.

## 2. Principe de la méthodologie TREE

*La méthodologie TREE diffère des programmes de formation professionnelle classiques.*

L'approche diffère des programmes de formation professionnelle classiques à trois principaux égards:

- en identifiant les possibilités latentes de création de revenus et les besoins de formation connexes **avant** de concevoir les programmes de formation correspondants;
- en faisant participer **la communauté locale et les partenaires sociaux** à l'identification des possibilités et des contraintes en matière de développement et en leur demandant d'aider à piloter la mise en œuvre des programmes;
- en facilitant le **soutien postérieur à la formation** nécessaire, y compris des indications concernant l'utilisation des technologies de production, la facilitation de l'accès au crédit et aux autres services financiers, l'aide à la formation de groupes et associations de soutien ruraux, etc. pour faire en sorte que les femmes et les hommes puissent engager et maintenir des activités productrices de revenus et augmenter la productivité dans les domaines professionnels pour lesquels une formation a été dispensée.

La méthodologie consiste en un ensemble de processus qui orientent l'identification et la mise en œuvre de possibilités de création de revenus et leur articulation avec les initiatives en matière de développement local (**voir l'encadré 1**). Commencant par l'organisation et la planification institutionnelles, ces processus visent à identifier systématiquement les possibilités d'emploi et de création de revenus au niveau local; à concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation et un soutien postérieur à la formation appropriés; à adopter une approche intégrée des questions d'égalité hommes-femmes pour établir et maintenir des emplois salariés et des activités indépendantes, ainsi que des micro-entreprises. Bien que ces processus soient interdépendants, il ne faut pas les appliquer d'une manière trop linéaire. Par exemple, il est nécessaire de renouveler l'identification des possibilités économiques à mesure que l'environnement économique change.

## 3. Gouvernance, processus, activités et outils

### Processus 1. Organisation et planification institutionnelles

Ce processus consiste à évaluer le champ d'application du programme, y compris la sélection des groupes cibles et des zones géographiques, à établir un système de gouvernance approprié au niveau local et national qui permette de mettre en œuvre efficacement les programmes et les stratégies, enfin à mobiliser les partenaires locaux et renforcer leur autonomie.

#### Principales activités

- Orientation des parties prenantes et des partenaires potentiels au sujet de la méthodologie TREE.
- Établissement d'une unité de mise en œuvre/gestion du programme TREE, en définissant les rôles et fonctions du personnel.
- Mise en œuvre de processus de consultation et de planification (plans de travail, cadres logiques, plans financiers, ateliers de planification, élaboration et adaptation d'outils).
- Sélection des zones visées par le programme et des groupes cibles.
- Identification et sélection des partenaires chargés de la mise en œuvre.
- Analyse situationnelle, y compris les stratégies et plans en matière de développement économique local, analyse fondée sur le genre, évaluation initiale des besoins, y compris des personnes handicapées, de celles qui sont infectées par le VIH/SIDA, des groupes ethniques, etc..
- Établissement de liens et de réseaux institutionnels avec les partenaires sociaux et les intervenants du secteur public et du secteur privé.
- Création d'un cadre et de dispositifs institutionnels aux niveaux national et local, y compris des comités consultatifs.
- Définition de la structure de gouvernance, y compris les rôles et les fonctions de l'institution hôte, les autres organisations concernées, le flux des informations et la prise de décisions.
- Organisation du renforcement des capacités des partenaires chargés de la mise en œuvre.

**Modèles d'outils liés à ce processus**

- Principaux éléments d'un programme TREE.
- Mandat proposé pour le personnel d'une équipe de gestion TREE.
- Critères proposés pour la sélection des communautés.
- Sujets proposés pour les discussions avec les organisations partenaires potentielles.
- Critères pour la sélection des organisations partenaires.

### Processus 2. Identification des possibilités économiques et évaluation des besoins de formation

En étroite collaboration avec les partenaires locaux, ce processus suppose de définir les profils des communautés et de préparer les informations de référence, en identifiant les possibilités d'emploi et de création de revenus et les besoins et contraintes en matière de développement, en procédant à des études de faisabilité concernant les activités économiques potentielles et en réalisant des évaluations des besoins de formation correspondants.

**Principales activités**

- Recueil et analyse des informations sur les plans de développement au niveau national et au niveau local, et évaluations de la demande du marché du travail dans divers secteurs économiques.
- Mobilisation des communautés et évaluation des possibilités d'emploi, des possibilités économiques et autres possibilités créatrices de revenus.
- Réalisation d'études de faisabilité pour les activités économiques qui ont été identifiées.
- Identification des besoins spécifiques de formation (compétences techniques, compétences entrepreneuriales, gestion des petites entreprises, etc.) et des besoins de soutien postérieur à la formation.
- Élaboration de propositions de formation pertinentes.

**Modèles d'outils liés à ce processus**

- Enquête sur le profil de communauté.
- Enquête sur la demande de consommation.
- Enquête sur les possibilités de marché.

- Cadre proposé pour l'enquête sur la demande de consommation, les enquêtes sur les possibilités de marché et l'étude de faisabilité.
- Formulaire pour les études de faisabilité et exemples d'études.
- Formulaire pour l'évaluation des besoins de formation.
- Formulaire pour l'évaluation des besoins de formation des personnes handicapées.
- Formulaire pour les propositions de formation.

### Processus 3. Conception, organisation et mise en œuvre de la formation

Ce processus consiste à concevoir des programmes de formation adaptés aux besoins des hommes et des femmes d'un groupe cible, à sélectionner et former des instructeurs, y compris la sensibilisation à la problématique du genre, au handicap et à la diversité, à élaborer des plans de formation, sélectionner les stagiaires, élaborer et mettre à disposition les matériels, fournitures, outils et équipements requis pour la formation, à dispenser la formation, évaluer les stagiaires et surveiller la formation. Les programmes de formation pourraient aussi inclure le développement des compétences entrepreneuriales et une formation des compétences de travail essentielles.

**Principales activités**

- Identification des prestataires de services de formation, des formateurs/instructeurs, du lieu de la formation.
- Élaboration du plan des cours de formation.
- Formation des formateurs, y compris la sensibilisation à la problématique du genre, au handicap et à la diversité.
- Élaboration du programme/plan d'études et des matériels de formation, en veillant à ce qu'ils intègrent les questions de parité et qu'ils assurent la coordination des membres (diversité et handicap) du groupe cible.
- Promotion des cours de formation.
- Sélection des stagiaires, au regard de critères établis.
- Lieu de la formation et, le cas échéant, dispositions spécifiques pour les stagiaires de sexe féminin.
- Finalisation du plan et du budget de la formation, acquisition de l'équipement.



- Mise en œuvre de la formation, assurance de la qualité, examens et certification.
- Surveillance et évaluation de la mise en œuvre de la formation.

#### Modèles d'outils liés à ce processus

- Guide des cours.
- Formulaire pour les cours de formation.
- Mission des instructeurs chargés de la formation et techniques d'enseignement de base.
- Guide de l'instructeur sur la manière d'élaborer un plan de formation des compétences.
- Exemple de formulaire relatif au programme/plan de formation des compétences.
- Formulaire d'inscription à l'intention des personnes bénéficiaires d'une formation des compétences.
- Rapport sur l'état d'avancement de la formation.
- Rapport de fin de formation.
- Rapport de remise de diplôme.

#### Processus 4. Soutien postérieur à la formation en faveur du développement des micro-entreprises et de l'emploi salarié

Ce processus consiste à concevoir et mettre en place des mécanismes de soutien appropriés pour aider le groupe cible dans les efforts qu'il déploie en vue de développer l'emploi et le travail indépendant. Cela est réalisé en établissant des liens avec les employeurs pour faciliter l'emploi, avec l'infrastructure de services de la localité, avec les établissements de (micro)financement, les centres de technologie, les fournisseurs de services de développement des entreprises, l'octroi de conseils et d'un soutien.

#### Principales activités

- Aide au placement direct.
- Facilitation de l'accès aux services financiers.
- Fourniture de services consultatifs supplémentaires en gestion, commercialisation, ressources technologiques, etc..
- Établissement de liens avec le secteur formel et intégration de ce secteur dans les programmes de développement économique local.

- Facilitation de la création et de l'enregistrement de structures communautaires durables (entraide, groupes d'épargne et de crédit, centres pour les entreprises, clubs de femmes et de jeunes, associations, associations de personnes handicapées, etc.).
- Visites de contrôle et autres services techniques et consultatifs, le cas échéant.

#### Modèles d'outils liés à ce processus

- Exemple de plan pour le soutien postérieur à la formation.
- Sources potentielles de crédit pour les micro-entreprises.
- Évaluation de la capacité d'un établissement de microfinance.
- Fonds de garantie de crédit.
- Formulaires pour la surveillance postérieure à la formation et les visites des micro-entreprises (lancement, production, commercialisation, finance).
- Modalités des activités de groupe.
- Mandat des groupes d'épargne et de crédit.

#### Processus 5. Surveillance, évaluation et consignation des informations

La surveillance, l'évaluation et la consignation des informations sont des éléments essentiels de la méthodologie TREE. La surveillance est importante pour suivre l'avancement du projet, identifier les problèmes, améliorer la mise en œuvre et fournir régulièrement des informations en retour aux responsables politiques et autres parties prenantes. L'évaluation est nécessaire pour déterminer l'impact de la formation et du soutien postérieur à la formation. Quant à la consignation des informations sur l'expérience TREE, elle est essentielle pour mettre en place un apprentissage partagé et pour garantir qu'une trace du processus faisant l'objet d'un essai pilote soit gardée au niveau institutionnel.

Surtout, les enseignements retirés du modèle de démonstration ont une application plus générale en ce qui concerne tant la reproduction ou l'extension de l'expérience que les implications au plan des institutions et de la politique. Il peut s'agir dans ce dernier cas, par exemple, de réexaminer et redéfinir les objectifs des systèmes de formation professionnelle par rapport à la formation et la création d'emplois au niveau non formel, de promouvoir une formation axée sur le marché et intégrant les préoccupations des femmes, des investissements plus conséquents dans de nouvelles compétences qui peuvent ouvrir de nouvelles

possibilités de travail, d'institutionnaliser la méthodologie TREE dans les institutions partenaires et autres au niveau local, régional ou national, et d'établir des mécanismes et des réseaux efficaces avec les partenaires clés pour créer des emplois et des revenus.

### Principales activités

- Plan de surveillance de l'exécution du programme.
- Plan d'évaluation de l'exécution du programme.
- Surveillance de la façon dont les préoccupations des femmes et des personnes handicapées ont été intégrées.
- Surveillance de la mise en œuvre de la formation.
- Surveillance des diplômés après la formation.
- Surveillance et évaluation des projets de création de micro-entreprises.
- Surveillance des groupes et associations.
- Consignation d'informations sur l'expérience.

### Modèles d'outils liés à ce processus

- Tableau de données sur l'exécution du programme.
- Plan de surveillance de l'exécution du programme (formulaire et exemple).
- Surveillance des programmes de formation.
- Manière de conduire des études de suivi.
- Formulaire pour les rapports d'études de suivi.
- Instrument d'évaluation pour les projets de création de travail indépendant et de petites entreprises.
- Manière d'évaluer les groupes d'entreprises au niveau communautaire.

### Éléments intégrés

**Développement économique local.** Comme les activités se déroulent principalement au niveau communautaire, la participation au développement des communautés, le renforcement de l'autonomie des individus et des groupes pour impulser un changement dans leurs propres communautés par le renforcement des capacités, l'action directe, l'institutionnalisation et le soutien aux réformes de la politique locale sont des processus importants pour susciter un développement économique et social local durable.

**Problématique du genre.** Les questions relatives au genre ne peuvent pas être négligées si l'on veut que les

femmes comme les hommes soient des micro-entrepreneurs ou des travailleurs salariés actifs et qu'ils utilisent les compétences techniques et commerciales qu'ils auront acquises. À cet effet, il est nécessaire de mettre en place un environnement favorable, qui prenne en compte les préoccupations et les besoins des femmes, que ce soit au niveau des institutions partenaires et de la communauté ou à celui des programmes, des matériels de formation, de la formation des formateurs, du lieu et des installations de la formation, de la mise en œuvre de la formation et du soutien postérieur à la formation. Cela suppose d'identifier, adapter et utiliser les bonnes pratiques dont l'efficacité est avérée ou, dans bien des cas, de concevoir des pratiques innovantes susceptibles de devenir de bonnes pratiques et d'être intégrées dans les politiques locales et nationales. Parallèlement, il faut que cet environnement favorable reflète les diverses caractéristiques auxquelles sont confrontés les hommes et les femmes pour tenir compte de la double, voire triple discrimination due à la conjugaison des caractéristiques. L'intégration de la problématique du genre dès le départ et tout au long de la mise en œuvre de la méthodologie TREE est capitale. Bien que cette question soit une question transversale et, à ce titre, soit traitée dans le cadre de chaque processus de la méthodologie, un volume spécifique du présent manuel, le volume VII, est axé sur la notion de genre, analyse la manière de concevoir les stratégies et les activités afin de mieux intégrer la perspective de genre dans la méthodologie TREE, met en évidence ses applications pratiques et donne des exemples. Les préoccupations relatives au genre sont diverses et il convient pareillement de se pencher sur les groupes défavorisés spécifiques. Il existe des modèles d'outils liés à ce volume, notamment: des exemples de questions relatives à l'égalité des genres; des outils pour l'analyse fondée sur le genre; un exemple de programme de renforcement des capacités concernant ces questions; et la manière de comparer l'information neutre du point de vue du genre et l'information qui prend en compte les spécificités liées au genre.

**Personnes handicapées et autres groupes socialement exclus.** Les hommes et les femmes handicapés font partie de chaque communauté et constituent le seul groupe minoritaire auquel tout un chacun pourrait appartenir. La plupart des communautés comprendront aussi des personnes infectées par le VIH et le SIDA. Les autochtones ou certains groupes ethniques ou religieux peuvent aussi habituellement être exclus des programmes. Le programme TREE étant à base communautaire, il convient, lorsqu'on le met en œuvre, d'inclure tous les membres de la communauté et de répondre aux besoins spécifiques de ces groupes. Comme les questions liées aux personnes handicapées peuvent nécessiter de procéder à certaines adaptations

**Encadré 1.****Processus de la méthodologie TREE**

*La mobilisation des partenaires et des groupes cibles et le renforcement de leur autonomie constituent la force motrice essentielle*

<b>Organisation et planification institutionnelles</b>	<b>Évaluation des possibilités économiques et des besoins de formation</b>	<b>Conception, organisation et mise en œuvre de la formation</b>	<b>Soutien postérieur à la formation pour le développement des micro-entreprises et l'emploi salarié</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Évaluation initiale de l'environnement et des besoins en termes de politique</li> <li>○ Orientation des parties prenantes et des partenaires</li> <li>○ Établissement de systèmes de gestion et de gouvernance TREE appropriés</li> <li>○ Renforcement des capacités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recueil et analyse des informations et évaluation de la demande du marché du travail</li> <li>○ Profil socio-économique de la communauté et mobilisation de la communauté</li> <li>○ Identification des possibilités économiques et évaluation des besoins de formation</li> <li>○ Élaboration d'études de faisabilité et de propositions de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conception du contenu et élaboration des programmes</li> <li>○ Sélection des stagiaires et formation des formateurs</li> <li>○ Mise en œuvre de la formation</li> <li>○ Formation permanente sur le lieu de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facilitation de l'accès à l'emploi salarié ou au travail indépendant</li> <li>○ Soutien à la création de petites entreprises</li> <li>○ Facilitation de l'accès au crédit, services consultatifs, commercialisation, technologie, etc.</li> <li>○ Soutien à la constitution de groupes</li> <li>○ Suivi des diplômés de la formation TREE</li> </ul>

*Intégration des questions relatives au genre et au handicap, mobilisation des groupes cibles et participation de ces groupes au développement local*

*Mécanisme de surveillance de l'exécution*

particulières liées non seulement à leurs handicaps, mais aux années d'exclusion sociale, et comme en tant que groupe, ces personnes sont particulièrement pauvres, un volume spécifique du présent manuel est consacré au handicap. Le volume VIII analyse le contexte et les obstacles que rencontrent les personnes handicapées, leurs droits et leurs problèmes, ainsi que les difficultés au plan de la formation des compétences, y compris l'intégration des préoccupations relatives au handicap dans la méthodologie TREE. On trouvera des outils et des ressources sur ce thème dans l'annexe 1 du présent volume.

### Adaptation

Chaque fois qu'un programme TREE est mis en œuvre dans un pays ou une région donnée, il peut être nécessaire d'adapter les processus et les outils à l'environnement social, économique et culturel prédominant.

*Cependant, les principes qui sous-tendent l'approche TREE, par ex., l'analyse des besoins, la participation des communautés, l'égalité hommes-femmes, la mobilisation des partenaires sociaux, le soutien complémentaire, etc., demeurent valables quel que soit le pays ou la région.*

L'approche des systèmes TREE considère tous les processus comme faisant partie d'un seul système dans lequel ils interagissent pour viser un objectif commun: le renforcement de l'autonomie et la création de moyens de subsistance pour les hommes et les femmes défavorisés.

S'agissant de la formation, dans le programme TREE, elle est considérée comme n'étant pas simplement axée sur le développement de la main-d'œuvre car la formation peut avoir une incidence sur tous les principaux aspects de la vie. Les programmes de formation peuvent englober une large gamme de compétences:

- compétences professionnelles liées à des possibilités déterminées de création de revenus et d'emplois salariés (par exemple, les compétences dont on a besoin pour les travaux de construction, d'entretien et de réparation, les métiers ruraux et l'artisanat, la production agricole, les compétences non agricoles pour la transformation, l'entreposage, la distribution et la commercialisation des produits agricoles, etc.);
- compétences entrepreneuriales;
- sensibilisation à la problématique du genre, au handicap et à la diversité;
- alphabétisation fonctionnelle pour permettre aux personnes totalement ou partiellement illettrées de mieux bénéficier des possibilités de formation;
- autres compétences de travail essentielles;
- compétences contribuant à améliorer les conditions de vie du foyer ou de la famille (par exemple, établissement du budget du ménage, hygiène, etc.);
- compétences liées à la fourniture de services et d'installations de base au niveau communautaire et contribuant au développement global de la communauté;
- compétences pour gérer des coopératives, des projets ruraux;
- compétences en matière de sécurité et de santé au travail;
- autres compétences non professionnelles qui aident à résoudre les problèmes sociaux dans la communauté, par la formation à l'exercice d'un rôle de chef de file, le développement organisationnel, la participation des groupes.

La méthodologie TREE est particulièrement appropriée pour enseigner les compétences nécessaires pour mener des activités indépendantes et créatrices de revenus qui se traduisent par des résultats positifs rapides pour les bénéficiaires. Cela suppose d'organiser des stages de formation de courte durée qui soient étroitement liés à l'environnement de travail réel. Une telle formation peut se fonder sur une approche minimaliste, concentrée sur le transfert de compétences pratiques qui sont directement pertinentes pour les possibilités d'emploi lucratif et d'accroissement des revenus qui auront été préalablement déterminées, mais la plupart du temps, il faut aussi inclure d'autres compétences telles que celles qui ont été répertoriées plus haut, si ce n'est durant la formation initiale, du moins à l'occasion de cours de remise à niveau.

L'idée que l'organisation et la mise en œuvre de la formation devraient être flexibles et adaptées aux conditions des bénéficiaires signifie que les programmes

TREE conviennent particulièrement aux femmes, aux personnes handicapées et aux situations de sortie de conflit. Si dans de nombreuses sociétés les femmes, les personnes handicapées et aussi celles qui sont infectées par le VIH/SIDA peuvent ne pas être autorisées à participer à la formation organisée dans des centres spécialisés, leur participation peut être grandement facilitée par la mobilité géographique et la flexibilité horaire d'un programme de formation doté d'une méthodologie et d'un contenu appropriés dépourvus de stéréotypes fondés sur le genre.

#### 4. Facteurs essentiels pour planifier et mettre en œuvre la méthodologie TREE

Dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme TREE, il faut aussi prendre en considération les facteurs ci-après.

##### 4.1 Mobiliser les communautés et les organisations partenaires

Comme les activités se déroulent principalement au niveau communautaire, la participation au développement des communautés, au renforcement de l'autonomie des individus et aux groupes pour impulser un changement dans leurs propres communautés par le renforcement des capacités, l'action directe, l'institutionnalisation et le soutien aux réformes de la politique locale sont des processus importants pour susciter un développement économique et social local durable.

La méthodologie TREE préconise une approche fondée sur des zones et des groupes cibles qui met fortement l'accent sur le développement de partenariats et le renforcement des capacités des institutions concernées, avec un retour d'informations approprié pour les responsables politiques afin de renforcer/intégrer les stratégies de développement des compétences.

Le succès des programmes TREE dépend d'abord et avant tout de la capacité de mobiliser le soutien des femmes et des hommes des communautés et de leur participation à la planification et à la mise en œuvre du programme. L'expérience montre que la participation des stagiaires à un stade précoce, par exemple à l'identification des possibilités économiques et des besoins de formation, les motive nettement pour aller jusqu'au bout de la formation. Une telle participation renforce aussi le soutien que les activités de formation reçoivent de la communauté et augmente fortement l'impact de la formation.

Il est capital de faire participer aux processus TREE les organisations partenaires et les comités TREE aux niveaux national et local. Les comités TREE peuvent

exploiter tout un éventail de connaissances spécialisées au niveau local, et assurer une participation pleine et entière de la communauté. Les comités TREE locaux comprennent habituellement les organismes administratifs locaux, les établissements de formation et autres fournisseurs de services, les groupes de femmes, des représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs, des associations, des organisations de personnes handicapées, des ONG et d'autres intervenants pertinents.

#### 4.2 Dispenser une formation correspondant aux possibilités économiques

Plutôt que de donner des cours de formation en application de programmes types prédéterminés, la méthode TREE définit le contenu de la formation en fonction des possibilités économiques identifiées au plan local.

##### **Veiller à ce que la formation soit pertinente**

La méthodologie TREE peut être adaptée aux situations habituellement créatrices d'emplois et de revenus qui prédominent dans un lieu donné. Dans les programmes TREE, on veille particulièrement à ce que la formation soit adaptée aux exigences spécifiques de telle ou telle possibilité créatrice d'emplois ou de revenus.

Dans beaucoup de zones rurales où la méthodologie TREE est mise en œuvre, les possibilités d'emploi salarié formel sont rares. Ce qui prédomine, ce sont les possibilités de travail indépendant et de création de micro-entreprises, surtout dans l'économie informelle. La formation est adaptée à cette réalité et prépare les stagiaires en conséquence. Ainsi, la formation est dispensée non seulement au plan des compétences techniques mais aussi à celui des compétences entrepreneuriales, organisationnelles et de gestion en vue de mener une activité indépendante ou d'exploiter une petite entreprise, la plupart du temps une micro-entreprise. Dans ce dernier cas, les sujets traités dans les cours pourraient inclure l'organisation du processus de production, la santé et la sécurité, l'approvisionnement en matériel et en matières premières, la tenue des livres de comptes, le calcul des prix par rapport aux coûts et la commercialisation.

Les travailleurs indépendants tout comme les micro-entrepreneurs, en tant que bénéficiaires d'une formation adaptée aux activités individuelles, sont aussi familiarisés à la valeur ajoutée potentielle des solutions collectives à de nombreux problèmes de travail et problèmes qui se posent aux entreprises, comme l'obtention de crédits, l'achat en gros, l'utilisation partagée des équipements de TIC, le respect des normes réglementaires et des normes de qualité, et d'autres formes de coopération entre les individus et les entreprises.

##### **Facilité d'accès et adaptation aux besoins des stagiaires**

Les prestataires de services de formation sélectionnés dispensent la formation selon des modalités (manière, horaires et lieu) qui facilitent un accès total. Les cours sont en général d'une durée relativement courte et axés sur les objectifs spécifiques liés aux besoins en matière d'emploi, de création et/ou d'amélioration de revenus dans le cadre des possibilités économiques qui ont été identifiées par des enquêtes et autres moyens.

Le mode de mise en œuvre de la formation doit être suffisamment flexible pour pouvoir répondre aux besoins des hommes et des femmes et leur paraître attrayant, y compris ceux dont les niveaux d'alphabétisation, d'éducation et de compétences sont faibles, les personnes handicapées, etc.

Par exemple, la pertinence de la formation TREE pour les femmes peut être améliorée en facilitant la participation des organisations de femmes à la planification et la mise en œuvre des programmes de formation aux niveaux locaux, en offrant une formation mobile proche du domicile des femmes, à des heures où elles sont disponibles et en veillant à ce que le contenu et la méthodologie de la formation soient dénués de préjugés sexistes et sensibles aux besoins des femmes bénéficiaires de la formation.

De même, en dispensant une formation au niveau local ou mobile, les personnes handicapées sont plus susceptibles de pouvoir participer que si la formation se déroulait dans des centres de formation qui peuvent poser des problèmes de transport ou dans des bâtiments qui sont inaccessibles pour les personnes à mobilité réduite.

#### 4.3 La méthodologie TREE dans les systèmes de formation professionnelle existants

La méthodologie TREE peut être appliquée par l'intermédiaire de dispositifs de formation professionnelle qui fonctionnent déjà et qui sont pourvus d'installations dans certaines zones ciblées. L'approche ne sera que mieux appliquée si ces dispositifs ont déjà un programme destiné aux groupes mal desservis et ont pour mission d'offrir des possibilités de formation aux hommes et aux femmes des zones rurales. En pareils cas, la méthodologie TREE peut contribuer à améliorer l'organisation et la pertinence des programmes existants en donnant des conseils sur l'analyse des besoins de formation, en proposant des programmes de cours flexibles, etc. L'application systématique de la méthodologie TREE dans un contexte institutionnel peut donc renforcer la pertinence, l'efficacité et l'efficacéité des dispositifs de formation existants.

#### 4.4 Développer un réseau intégré de services de soutien postérieurs à la formation

La formation n'est qu'un volet d'un programme de promotion de l'emploi fructueux. De fait, la formation pourrait avoir une valeur limitée si d'autres mécanismes de soutien n'intervenaient pas. Par exemple, ce pourrait être une perte de temps que de former des personnes à l'utilisation de machines à coudre et à la production de vêtements si les produits ne se vendent pas parce qu'il n'y a pas de demande, que le design est inapproprié ou démodé, que les infrastructures sont insuffisantes, qu'il y a des difficultés de transport, etc. Il est également inutile de dispenser une telle formation si les individus n'ont pas les moyens d'acheter une machine à coudre par manque de crédit, ou ne peuvent pas en louer faute d'un tel service. C'est pourquoi il faut tout un éventail de services de soutien consultatifs, techniques et financiers postérieurs à la formation.

Pour fournir de tels services avec efficacité, il faut qu'ils correspondent à ce dont les gens ont besoin, qu'ils soient d'une qualité convenable, à un prix que les individus peuvent payer et qu'ils soient facilement accessibles.

#### Le soutien postérieur à la formation peut inclure les éléments suivants:

- établissement de liens avec les employeurs, services de placement;
- soutien à la création de petites entreprises;
- soutien à l'accès au crédit;
- services de développement d'entreprises, y compris l'établissement de liens avec les marchés, des conseils en matière de sécurité et de santé et des conseils liés aux principes et droits fondamentaux au travail, les essais de la qualité, les TIC et autre transfert de technologie, les services de conseil aux entreprises, les transports, les achats en gros, les services de design, l'anticipation de la mode, les services de soutien en matière de respect de la fiscalité et autres dispositions réglementaires, etc.;
- soutien à la formalisation des micro-entreprises informelles;
- visites de suivi aux diplômés de la formation TREE;
- soutien à la constitution de groupes et d'associations.

Les prestataires de services pourraient inclure: les organismes administratifs; les organisations à base communautaire; les ONG; les entreprises privées; les organisations d'employeurs et de travailleurs; les associations d'entraide; les organisations de personnes handicapées, y compris les associations du secteur informel, etc.

Le programme TREE nécessite une coopération et une coordination totales entre les partenaires participants dans le cadre de la fourniture du soutien postérieur à la formation. Les unités qui mettent en œuvre la méthodologie TREE aux niveaux national et local devraient faciliter cette coordination.

#### 4.5 Promouvoir le travail décent et l'égalité des chances

La méthodologie TREE reconnaît pleinement l'influence mutuelle des sphères économiques et sociales du développement local intégré, en particulier l'importance de la promotion de conditions de travail et de vie décentes pour contribuer au développement durable. Cependant, pour une forte proportion d'hommes et de femmes des zones rurales, le travail est dur, dépourvu de sécurité et il ne procure qu'un maigre revenu. Les cas de travail des enfants sont fréquents. Il ne s'agit pas de travail décent.

Conformément à l'Agenda du travail décent de l'OIT, la méthodologie TREE vise à promouvoir l'égalité des chances et les conditions du travail décent. Cet agenda a quatre objectifs stratégiques:

- les principes et droits fondamentaux au travail;
- les possibilités d'emploi et de revenu;
- la protection sociale;
- le dialogue social.

Ces objectifs sont valables pour tous les travailleurs, les femmes et les hommes, dans l'emploi tant formel qu'informel; dans l'emploi salarié ou établis à leur propre compte; aux champs, dans les usines et les bureaux; à la maison ou dans la communauté.<sup>2</sup> Les caractéristiques du travail décent sont notamment les suivantes: un travail productif et sûr (c'est-à-dire qui garantit la sécurité et l'hygiène), le respect des droits au travail, l'équité, un revenu adéquat, la protection sociale, le dialogue social, la liberté syndicale, la négociation collective et la participation.

#### Comment la méthodologie TREE contribue-t-elle à l'Agenda du travail décent?

- En contribuant à créer les conditions permettant de mettre en place des activités créatrices d'emplois et de revenus – améliorant donc le revenu du groupe cible.

2. OIT (1999). Travail décent, rapport du Directeur général, Conférence internationale du Travail, 87<sup>e</sup> session 1999 (Genève, OIT).

- En veillant à ce que les préoccupations des femmes soient prises en compte dans tous les processus du programme TREE.
- En intégrant des éléments de sécurité et de santé au travail et, plus généralement, de conditions de travail dans les programmes de formation et les conseils postérieurs à la formation.
- En intégrant des éléments des droits au travail dans les programmes de formation et les activités de surveillance.
- En sensibilisant les femmes et les hommes aux questions relatives au genre de façon qu'ils puissent jouir de possibilités de formation et d'emploi égales, y compris dans les métiers non traditionnels.
- En renforçant les compétences sociales, organisationnelles et de négociation des travailleurs ainsi que l'image qu'ils ont d'eux-mêmes – en particulier dans le cas des travailleuses.
- En encourageant la constitution de groupes de façon à permettre aux femmes et aux hommes pauvres de faire entendre leur voix et à créer les conditions d'une solidarité et d'une meilleure participation à la prise de décisions au niveau local.
- En promouvant la formalisation des unités de l'économie informelle, sans compromettre l'existence des emplois, dans le cadre du soutien postérieur à la formation.
- En faisant attention aux groupes défavorisés comme les jeunes des deux sexes, les personnes handicapées, les personnes infectés par le VIH/SIDA, etc.

À Madagascar, par exemple, beaucoup d'enfants travaillent dans les carrières. Le projet CEPP de l'OIT<sup>3</sup>, qui met en œuvre le programme TREE, coopère avec le programme IPEC de l'OIT pour traiter cette question dans le domaine du projet et contribuer à convaincre les parents d'envoyer leurs enfants à l'école. Par ailleurs, le projet CEPP, en coopération avec la communauté, a construit une crèche pour les jeunes enfants des travailleurs des carrières. Cela les empêche d'être mêlés au travail de leurs parents, leur procure un abri et contribue à améliorer la productivité des mères qui peuvent se concentrer sur leur travail. La crèche a été bâtie en utilisant des techniques à haute intensité de main-d'œuvre qui ont fourni certains emplois temporaires aux habitants de la commune, ce qui a donné l'occasion de démontrer ces techniques.

3. L'IPEC désigne le Programme international pour l'abolition du travail des enfants.

## 5. Institutionnalisation

L'institutionnalisation de la méthodologie TREE est une condition préalable de sa durabilité. Il importe que les ministères, les organismes chargés du développement local, les organisations gouvernementales et non gouvernementales et les établissements de formation concernés incorporent l'approche TREE dans leurs programmes liés à l'emploi. C'est seulement lorsque son approche et ses processus seront intégrés dans la planification et la mise en œuvre quotidiennes des programmes axés sur l'emploi que la méthodologie TREE sera effectivement institutionnalisée.

L'institutionnalisation de la méthodologie TREE entraîne un certain nombre d'exigences et de difficultés pour les institutions qui l'appliquent, notamment:

- l'engagement au niveau politique de financer les programmes liés à la méthodologie TREE;
- le développement et la réforme des politiques de la formation pour garantir l'intégration de la méthodologie TREE;
- des politiques de décentralisation;
- l'intégration de la méthodologie TREE dans les programmes liés à la formation;
- un environnement favorable au développement des micro-entreprises;
- un engagement politique fort en faveur de la réalisation de l'égalité de chances et de traitement pour les hommes et les femmes dans l'éducation, la formation et l'emploi;
- la réorientation des établissements de formation et la formation des instructeurs aux approches relatives à la formation non formelle ainsi qu'à la formation aux compétences entrepreneuriales et aux activités consultatives au niveau des villages;
- l'établissement de liens avec les programmes de développement des petites et micro-entreprises pertinents;
- l'introduction systématique de la formation à l'entreprise et aux compétences de travail essentielles dans tous les cours;
- l'harmonisation entre les programmes de formation de longue durée des établissements de formation et la formation de courte durée dont la méthodologie TREE fait la promotion;
- l'introduction de la formation dans de nouveaux domaines de compétences;
- des allocations de transport et allocations connexes adéquates dans les zones éloignées;

- un engagement et une action visant à inclure tous les membres de la communauté, y compris les personnes handicapées, celles qui sont infectées par le VIH/SIDA, etc.

L'institutionnalisation doit aussi intervenir au niveau local. La participation des communautés est donc un aspect capital du programme TREE. Avec un soutien fort de la communauté, il peut être institutionnalisé dans les comités locaux qui pourront veiller à ce que l'information sur les possibilités d'emploi soit systématiquement actualisée et qui sont bien placés pour soutenir l'organisation de la formation et du soutien postérieur à la formation au niveau local.

## 6. Financement d'un programme TREE

Il faut assurer un financement adéquat du programme TREE dès le départ pour tous ses aspects, y compris la sensibilisation à la problématique du genre et l'intégration de la perspective de genre. Ces fonds peuvent provenir des sources suivantes:

- le budget du gouvernement national;
- le budget des pouvoirs publics locaux;
- le programme relatif à la stratégie pour la réduction de la pauvreté;
- les droits d'inscription à la formation et/ou la vente des produits fabriqués par les stagiaires;
- la couverture des frais de formation au moyen d'un prélèvement sur les prêts accordés;
- les contributions des ONG;
- le secteur privé (en particulier par la voie des programmes relatifs à la responsabilité sociale des entreprises);
- l'aide au développement extérieure.

Il convient de souligner qu'il est très peu probable que les coûts engendrés par la formation et le soutien postérieur à la formation puissent être entièrement couverts par les hommes et les femmes pauvres qui constituent la cible des programmes TREE. S'agissant de la possibilité de couvrir les frais de formation ou une partie de ces frais par un prélèvement sur les prêts accordés, par exemple, dans certains pays, les coûts de la formation (à l'exception des salaires des instructeurs) et d'un nombre minimum de visites de suivi dans le cadre de programmes TREE ont été couverts par les intérêts sur les prêts, de sorte que, en réalité, les emprunteurs ont payé pour les services de conseil et d'appui qu'ils ont reçus. Cela n'est pas faisable lorsque les taux d'intérêt sont relativement élevés, comme c'est le cas du micro-

crédit dans beaucoup de pays en développement (les taux d'intérêt sont souvent supérieurs à 30 pour cent par an). Par conséquent, à moins que les taux d'intérêt ne soient bonifiés, il n'est pas possible d'appliquer des taux plus élevés pour couvrir les coûts qui ne sont pas liés au crédit car cela mettrait en péril la viabilité des activités créatrices de revenus et les efforts déployés par les bénéficiaires de la formation TREE pour créer des micro-entreprises.

Le financement initial pour engager le processus peut provenir du soutien de donateurs mais, sur le long terme, il faudra que le programme soit soutenu sans aide au développement extérieure. Il sera donc nécessaire d'avoir un financement permanent assuré par les pouvoirs publics – nationaux et locaux – pour que le programme soit durable. Cependant, le coût social et économique qu'entraîne le fait de ne pas s'attaquer aux problèmes de pauvreté et d'inégalité est probablement très élevé, bien qu'il soit difficile à estimer.

On escompte que l'organisme chef de file mettant en œuvre un programme TREE soit prêt à faire en sorte, en mobilisant ses propres ressources ou en coopérant avec d'autres organisations, que les différents processus du programme TREE disposent de ressources adéquates.

Pour garantir une utilisation efficace des ressources consacrées à la formation, la méthodologie TREE souligne que la planification doit être faite en consultation avec les autorités du ministère hiérarchique, les ONG et les organisations des habitants de la communauté, y compris les bénéficiaires directs de la formation. Le processus de planification et de mise en œuvre participatives est une condition préalable fondamentale pour l'efficacité d'un programme TREE.

## 7. Durabilité

**La question de la durabilité** est d'une extrême importance dans la méthodologie TREE. Ainsi, des stratégies devraient être mises en place pour conférer cette durabilité et surveiller son évolution dans tous les exercices d'évaluation, pour déterminer les mesures correctives qui pourront être nécessaires (apports en infrastructures et apports institutionnels, de même qu'ajustements dans la stratégie et le plan du programme). Il conviendra de déterminer les activités visant à régler les questions de durabilité en même temps qu'on établira une liste des facteurs externes susceptibles d'avoir une incidence sur la durabilité.

Il faut reconnaître clairement que la question de la durabilité est extrêmement délicate. La probabilité de maintenir les améliorations résultant d'un programme TREE sera plus élevée si des politiques appropriées sont en place (par exemple, des politiques relatives au développement de l'emploi et des compétences



qui tiennent compte des besoins des hommes et des femmes pauvres, un environnement favorable pour le développement des petites et micro-entreprises, l'égalité hommes-femmes, etc.).

La durabilité dépend des principaux facteurs répertoriés ci-après:

- l'institutionnalisation appropriée de la méthodologie TREE;
- le soutien apporté par la communauté et les diverses organisations partenaires au programme;
- des mécanismes efficaces pour la sélection des activités économiques;
- le fait que la population ciblée est consciente de la pertinence de la formation et du soutien postérieur à la formation;
- la qualité et l'accessibilité réelles de la formation et du soutien postérieur à la formation;
- une forte motivation des hommes et des femmes participants;
- la viabilité financière du processus de formation et du processus postérieur à la formation;
- un environnement socio-économique propice (des politiques qui sont favorables à la création d'emplois, des politiques appropriées en matière d'éducation et de formation, des politiques de décentralisation, etc. qui tiennent compte des besoins des hommes et des femmes pauvres, des politiques qui encouragent l'égalité hommes-femmes, etc.).

Pour que la durabilité s'inscrive dans une perspective de long terme, les comités locaux devraient aussi avoir des liens étroits avec les organismes chargés du développement local.

La sélection des bénéficiaires est aussi un facteur capital au plan de la durabilité. Si les bénéficiaires sélectionnés ne sont pas suffisamment motivés, ils obtiennent généralement des résultats médiocres dans les entreprises qu'ils créent et ont du mal à rembourser les prêts. Cela peut avoir une incidence sur la crédibilité du programme TREE auprès des autorités locales, des organismes de crédit et de la communauté locale et peut compromettre sa durabilité sur le long terme. Autrement dit, la durabilité des activités économiques individuelles ou collectives entreprises par le groupe cible est d'une importance capitale pour la crédibilité – et par conséquent la durabilité – du programme TREE dans son ensemble.<sup>4</sup>

4. Cependant, cela ne veut pas dire que les critères régissant la sélection des participants doivent être si stricts que les hommes et les femmes les moins éduqués et les plus pauvres en soient éliminés. Une telle stratégie irait à l'encontre de l'objectif même du programme TREE.

## II. Rôle de l'OIT et des autres parties prenantes

Compte tenu de l'expérience considérable que l'OIT a acquise dans le monde entier en matière de mise en œuvre de projets de coopération technique liés à la méthodologie TREE, elle peut jouer un rôle directeur dans les phases précoces du processus – éventuellement dans le contexte d'un projet pilote – jusqu'à ce que les intervenants locaux développent une capacité autonome.

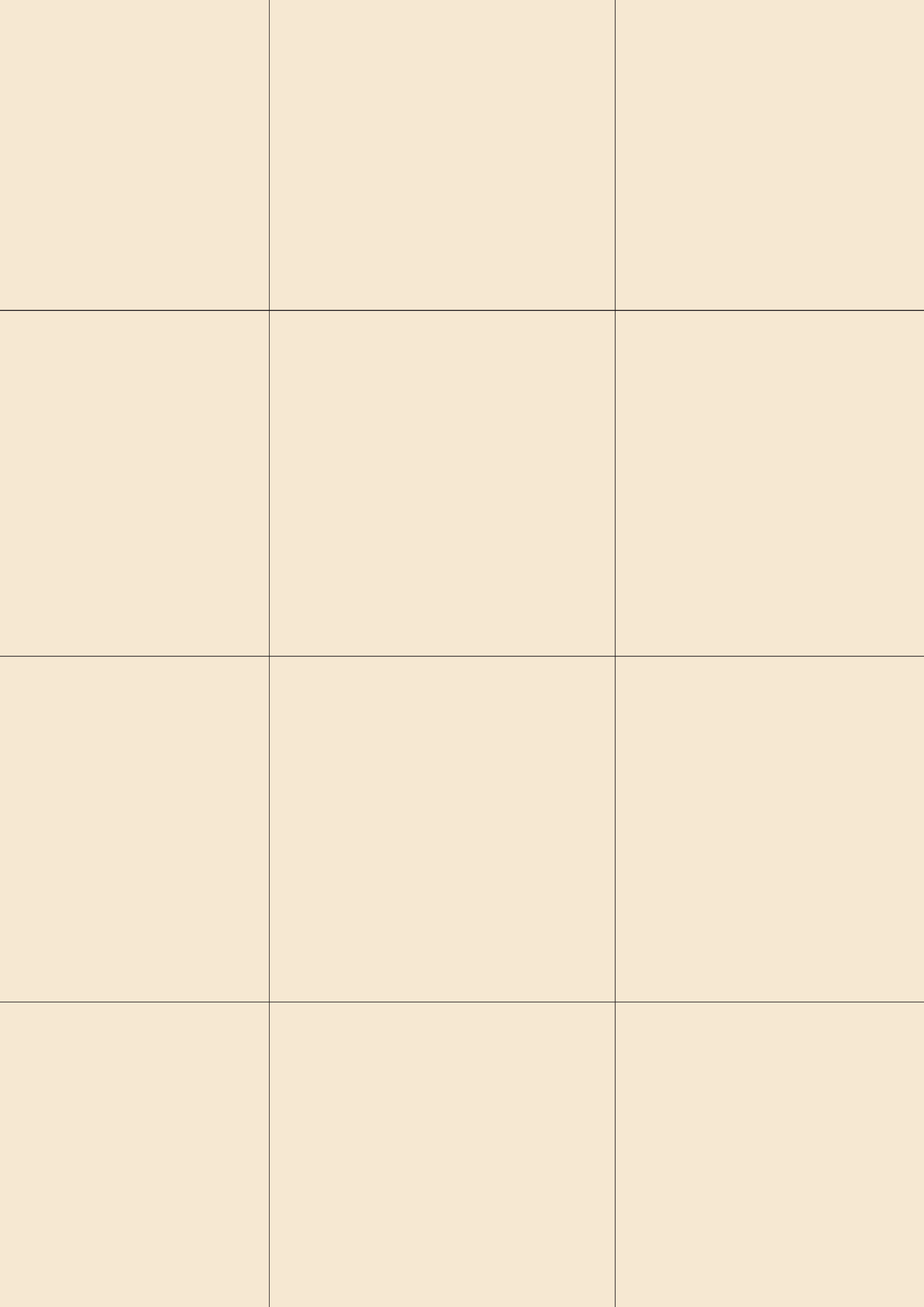
Le but ultime est d'avoir des intervenants nationaux et locaux en mesure de planifier, concevoir et mettre en œuvre des programmes TREE. L'objectif principal est donc d'institutionnaliser la méthodologie et d'inscrire sa durabilité dans le cadre des stratégies et programmes nationaux relatifs à l'emploi et à la formation visant à réduire la pauvreté et à renforcer l'autonomie des populations des zones rurales.

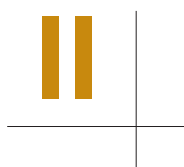
L'OIT joue donc un rôle de catalyseur et de consultant et peut appuyer la mise en œuvre des programmes en mettant en œuvre les moyens répertoriés ci-après:

- Organiser des ateliers nationaux pour présenter les principes de la méthodologie TREE, en visant les objectifs suivants:
  - évaluer l'évolution actuelle dans le domaine de la fourniture de services de formation dans le cadre de l'allègement de la pauvreté en vue d'identifier les tendances, possibilités et problèmes les plus importants;
  - présenter aux spécialistes de la planification et de la mise en œuvre la méthodologie TREE de l'OIT visant à renforcer l'autonomie économique, à créer des revenus et à alléger la pauvreté des populations rurales, et obtenir des informations en retour de leur part au sujet des possibilités d'application de la méthodologie TREE;
  - présenter divers programmes complémentaires de l'OIT visant à la création et l'expansion des micro et petites entreprises dans le cadre d'une stratégie globale de l'emploi, comme GERME, WEDGE, les fonds de prêts sociaux, safe-work, etc.;
  - organiser un forum pour l'échange d'informations et d'expériences en vue de développer des idées et des projets sur la promotion de l'emploi (et du travail indépendant) et la création de revenus dans le cadre des initiatives en matière de développement économique local;

- établir un plan d'action préliminaire qui puisse former la base d'un projet de coopération technique afin de lancer un programme TREE avec le soutien de l'OIT.
- Donner des conseils sur les dispositifs institutionnels et de gouvernance appropriés afin de soutenir au mieux le programme TREE.
- Aider à la formation et au renforcement des capacités dans les groupes des communautés, les associations locales, les unités de coordination locales et nationales et les établissements de formation.
- Inviter ses départements spécialisés à donner des avis spécifiques sur des domaines techniques particuliers, comme l'organisation de dispositifs d'épargne et de crédit, de mécanismes de protection sociale, la création et le développement de micro et petites entreprises, la sécurité et la santé au travail, la création et la gestion d'associations et d'organisations représentatives, l'établissement et le fonctionnement de coopératives et autres approches collectives de l'activité économique, l'intégration de la perspective de genre, l'inclusion des personnes handicapées, etc.
- Aider à élaborer des modules de formation et des manuels didactiques.
- Agir en tant qu'organisme de centralisation des concepts, méthodologies, etc.
- Élaborer et mettre à disposition (avec des informations en retour sur les essais pilotes menés dans différents pays) des manuels par pays sur la Formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales. Ces manuels visent à fournir des indications détaillées pour la planification et la mise en œuvre des programmes TREE. Ils contiendront une description détaillée des processus et des instruments utilisés dans l'organisation, la mise en œuvre et le suivi de la méthodologie TREE dans un contexte spécifique.







Introduction. I. Organisation et planification institutionnelles. II. Renforcement des capacités des organisations partenaires au plan de l'utilisation de la méthodologie TREE. Annexes

## Organisation et planification institutionnelles

### Introduction

La mise en œuvre du programme TREE est normalement fondée sur un document de programme. Ce document devrait refléter le contexte global du pays ou de la région où le programme TREE sera mis en œuvre et exposer les objectifs, la stratégie, les dispositions institutionnelles et celles relatives à la mise en œuvre, les groupes cibles, les résultats escomptés, les activités et les apports requis pour mettre en œuvre, institutionnaliser et maintenir le programme TREE.

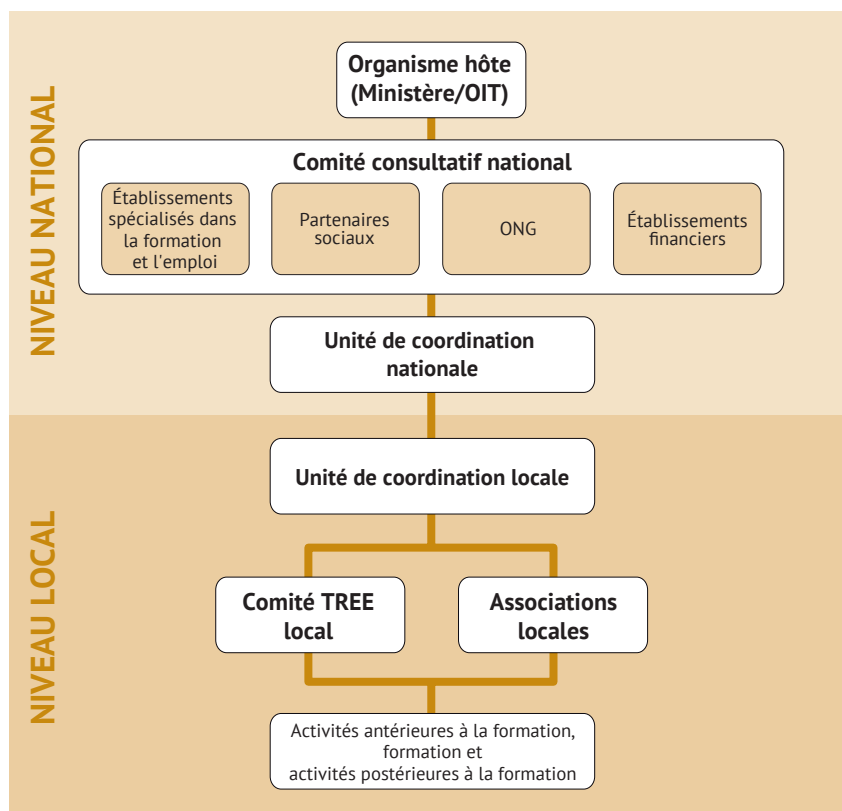
→ Voir l'**Annexe 2.1: Contenu d'un document de programme TREE.**

La planification est un processus permanent qui se déroule tout au long de la mise en œuvre du programme TREE. L'objectif du présent volume est de décrire le processus TREE d'organisation et de planification institutionnelles. Plus concrètement, il décrit les éléments clés de la méthodologie TREE relatifs à l'établissement d'un cadre institutionnel aux niveaux national et local dans lequel se déroulera la mise en œuvre du processus TREE.

### I. Organisation et planification institutionnelles

L'organisation institutionnelle devrait être engagée dans les premiers mois du lancement d'un programme TREE. L'établissement de la méthodologie TREE au plan institutionnel dépend de la question de savoir si le programme TREE prendra la forme d'un projet pilote visant une zone cible limitée ou d'un programme national couvrant tout un pays ou un certain nombre de districts sélectionnés. Cela dépend aussi du niveau de décentralisation administrative prédominant dans un pays donné, du site du programme, du niveau de financement, etc. Par exemple, dans certains contextes, il se peut qu'il n'y ait pas de comité consultatif au niveau national, mais plutôt une autorité gouvernementale de niveau national qui est informée de l'état d'avancement et des résultats du programme TREE, tandis que le comité consultatif de niveau local peut être celui qui a le plus de poids. Autrement dit, il convient de souligner qu'il n'y a pas de modèle unique valable dans tous les cas de figure et que, par conséquent, l'organisation institutionnelle dépendra de la situation qui prévaut dans le pays et de ses besoins. Cette mise en garde dûment faite, l'organigramme TREE générique qui est présenté dans la figure 1 ci-après devrait être considéré comme une simple suggestion d'organisation qui pourra être adaptée aux situations particulières des pays.

Figure 1. Organigramme générique de TREE



## 1. Organisation institutionnelle au niveau national

### A. Désignation d'un organisme national chargé de l'exécution (organisme hôte du programme TREE)

Au niveau national ou à celui de l'État, un ministère ou un organisme administratif compétent devrait être désigné pour être chargé globalement de coordonner la mise en œuvre de la formation au titre du programme TREE dans le pays. Par conséquent, la promotion de l'emploi devrait faire partie intégrante du mandat, de même que la promotion de la coordination interadministrations dans ces domaines. Un tel mandat devrait être explicite et figurer dans une directive ou une déclaration de politique spécifique relative aux travaux et aux attributions du ministère ou de l'organisme en question. Par ailleurs, l'idée est que l'organisme national chargé de l'exécution ait les ressources, l'expérience et les connaissances spécialisées pour mettre en œuvre le programme TREE et fasse rapport au comité consultatif national (encadré 1) sur l'exécution du programme et les résultats obtenus.

### B. Identification et organisation des partenaires nationaux

Le développement de partenariats est l'un des grands principes de la méthodologie TREE. Un programme TREE aura plus de chances de donner de bons résultats avec des partenaires dont les mandats sont étroitement liés aux buts et objectifs de la méthodologie. Il est aussi avantageux que les partenaires aient des politiques existantes pour allouer des fonds ou un appui budgétaire à la formation des compétences, au développement des micro et petites entreprises, aux financements solidaires, à l'organisation des communautés, à la promotion de l'égalité hommes-femmes et à l'intégration des groupes socialement exclus et autres activités liées à la réduction de la pauvreté et au développement rural. C'est important au plan du partage des ressources dans la mise en œuvre du programme et l'institutionnalisation de la méthodologie TREE.

Lorsqu'on analyse la capacité des institutions susceptibles de devenir partenaires, il faut examiner les caractéristiques essentielles suivantes :

- le type d'organisation, les principaux domaines d'intervention et la capacité générale de planifier et mettre en œuvre des activités de formation et de soutien postérieur à la formation pour les hommes et les femmes;

- la nature et l'ampleur de l'intégration de la perspective de genre dans leurs politiques, programmes et activités, et l'expérience acquise dans la lutte contre les contraintes dues aux inégalités entre les hommes et les femmes dans l'éducation, la formation et l'emploi;
- la structure organisationnelle pour traiter les questions relatives aux travailleurs pauvres;
- les besoins des organisations partenaires potentielles en matière de renforcement des capacités.

### C. Comité consultatif national TREE

Une fois que l'organisme exécutif national a été désigné, un comité consultatif national TREE devrait être établi et chargé de planifier et d'examiner l'état d'avancement des activités du programme et de donner des orientations générales sur des sujets tels que les groupes et régions ciblés en priorité, le financement du programme, le développement de l'esprit d'entreprise, l'égalité hommes-femmes et les technologies appropriées. Ce comité est principalement un organe consultatif attaché au programme TREE (**voir l'encadré 1**). Par ailleurs, l'idée est qu'il conseille aussi le gouvernement sur les problèmes de fond liés au développement, à l'institutionnalisation et à la durabilité du programme TREE.

#### Encadré 1.

##### Comité consultatif national TREE

Le comité consultatif national devrait avoir les principales fonctions ci-après:

- donner des orientations et un soutien globaux dans le cadre de la mise en œuvre du programme TREE;
- débattre des stratégies du programme et les approuver;
- analyser l'exécution du programme et donner des avis et des orientations;
- donner des conseils sur le choix général des sites du programme et des groupes cibles;
- donner des avis sur l'élaboration des plans et des programmes;
- contribuer à l'adaptation de la méthode de mise en œuvre TREE;
- promouvoir l'adoption de la méthodologie TREE par les partenaires et les communautés.

Le comité consultatif national TREE devrait être composé de représentants des institutions qui sont actives en matière de développement de la formation et de promotion de l'emploi et/ou de développement des moyens de subsistance, de ceux qui s'occupent de l'égalité entre les hommes et les femmes et qui représentent d'autres groupes cibles, tels que les personnes handicapées ou celles qui sont infectées par le VIH/SIDA, du développement des micro et petites entreprises, de la préparation sociale/l'organisation des communautés, du crédit rural et de la recherche-développement sur les technologies appropriées.

Une attention particulière devrait être accordée à la participation au comité de représentants des organisations d'employeurs et de travailleurs ainsi que des institutions financières dont la mission est de servir les communautés rurales (par exemple, les fonds pour l'emploi et les fonds de prêts sociaux).

Les membres du comité consultatif devraient être des décideurs de niveau relativement élevé capables de mobiliser un appui des pouvoirs publics et d'exercer une influence sur les décisions prises dans leurs institutions respectives.

Le représentant de l'organisme hôte présidera en principe le comité.

L'équipe de gestion TREE nationale sert de secrétariat au comité consultatif et est chargée de préparer les ordres du jour, de rédiger les comptes rendus des réunions et de reproduire et distribuer les documents d'information avant la réunion du comité.

### D. Établissement d'une équipe nationale de gestion TREE

Au niveau national, l'équipe nationale de gestion TREE devrait avoir des fonctions d'encadrement concernant la planification et la mise en œuvre du programme TREE. Elle devrait recevoir l'appui d'équipes locales chargées de la mise en œuvre au niveau régional, à celui des districts et/ou au niveau local. Dans toute la mesure du possible, il est recommandé que ces équipes TREE soient établies au sein de l'organisme national chargé de l'exécution.

L'équipe nationale de gestion est chargée de l'élaboration de toutes les lignes directrices relatives à la manière d'exécuter les diverses activités dans le cadre de la mise en œuvre du programme, ainsi que des questions financières et administratives. Cependant, l'élaboration de ces lignes directrices devrait toujours se dérouler en consultation avec les équipes locales.

La composition de l'équipe de gestion TREE dépend des dispositions institutionnelles, de la stratégie de mise en œuvre et de la couverture territoriale du programme TREE.

Le choix des membres du personnel de l'équipe, qui travaillent à plein temps dans le cadre du programme, devrait être fait en fonction des compétences techniques et de l'expérience de chaque personne dans le domaine où elle sera affectée.

Les principaux postes à pourvoir pour une équipe nationale de gestion sont les suivants:

- un coordinateur national du programme;
- un socio-économiste;
- un spécialiste de la formation.

Le coordinateur national du programme est l'agent chargé de la planification et de la mise en œuvre globales du programme; c'est lui qui dirige l'équipe de gestion. Il est aussi responsable de l'intégration de la perspective de genre dans le programme TREE et de la coordination au quotidien des organismes participants.

**Le socio-économiste** travaille sous la direction du coordinateur national du programme, avec l'aide des équipes TREE locales. Il est chargé de la planification, la mise en œuvre et la coordination des diverses enquêtes socio-économiques qu'il faut entreprendre avant l'évaluation des besoins de formation (enquêtes de référence, enquêtes sur la demande de consommation, études de faisabilité, etc.), ainsi que de la planification et la mise en œuvre du soutien postérieur à la formation.

**Le spécialiste de la formation** travaille aussi sous la direction du coordinateur national du programme. Il est chargé de la planification, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des programmes de formation TREE. Cela recouvre l'évaluation des besoins de formation, l'examen des propositions de formation, la supervision et la surveillance techniques des programmes de formation, la conduite d'études de suivi, et l'établissement de rapports sur les activités de formation.

Il peut y avoir aussi un certain nombre de postes de spécialistes de la formation, qui peuvent se décliner, selon les besoins, comme suit:

- un spécialiste de la formation entrepreneuriale;
- un spécialiste de la formation des instructeurs/de la mise en œuvre de la formation;
- un agent chargé de l'élaboration des programmes d'études, etc.

Là encore, selon que de besoin, d'autres postes pourraient être judicieusement ajoutés à l'équipe nationale de gestion TREE, à savoir:

- un spécialiste du développement des micro et petites entreprises;

- un spécialiste des questions relatives au genre;
- un spécialiste du développement des communautés;
- un agent chargé de la consignation des informations et de l'évaluation;
- un agent chargé des services de placement et de suivi.

Parfois, l'équipe des programmes TREE comporte un spécialiste des questions relatives au genre. Souvent, le fait d'avoir une personne désignée chargée des questions relatives à l'égalité des genres peut inciter avec succès les autres à assumer leurs responsabilités en la matière. Un spécialiste de la formation ou un socio-économiste qui est sensibilisé à la problématique du genre peut aussi être un atout. Dans le cadre de certains projets, comme au Bangladesh et au Timor Leste, des équipes chargées de ces questions ont été créées.

Le poste d'**assistant administratif et financier** est aussi nécessaire, ainsi que d'autres agents administratifs (secrétaires, chauffeurs, etc.).

Il peut être nécessaire d'avoir des consultants pour réaliser des études techniques d'appui dans des domaines comme les analyses fondées sur le genre, les évaluations des besoins des communautés, l'inventaire des ressources et l'inventaire des activités économiques non agricoles, les études de faisabilité, les analyses de l'offre et de la demande de microfinance, la technologie, le crédit et la commercialisation.

Le nombre d'agents nécessaire pour l'équipe nationale TREE dépendra de l'éventail des activités à entreprendre. Si un programme TREE peut être lancé avec moins de personnel durant la phase pilote, la majorité des postes décrits ci-dessus seront probablement nécessaires ultérieurement durant la mise en œuvre à l'échelle nationale.

L'expérience montre que le programme TREE nécessite des professionnels de haut niveau et motivés, de préférence des ressortissants du pays concerné, conjointement, le cas échéant, avec un soutien technique extérieur et un tutorat intensif. A priori, les professionnels ressortissants du pays concerné sont mieux en mesure d'adapter l'approche TREE aux conditions locales. Lors de la sélection des membres du personnel, il convient aussi de tenir compte de l'équité entre les hommes et les femmes.

L'équipe TREE nationale devrait se réunir hebdomadairement pour examiner l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme et planifier de nouvelles actions.

➔ Voir l'**Annexe 2.2: Mandat proposé pour le personnel du programme TREE.**



## 2. Dispositions institutionnelles au niveau local

### A. Équipe(s) locale(s) chargée(s) de la mise en œuvre du programme TREE: fonctions et composition

L'équipe locale chargée de la mise en œuvre du programme TREE s'occupe de la coordination et de la mise en œuvre des opérations quotidiennes du programme TREE dans chacune des communautés où il est mis en œuvre. Selon les dispositions du partenariat en vigueur, les équipes TREE locales peuvent être établies au niveau régional ou à celui des districts.

Le nombre d'agents dans les équipes locales dépendra de l'envergure des activités du programme. Normalement, une équipe locale sera composée d'au moins trois membres, désignés par les partenaires de la mise en œuvre et travaillant à plein temps pour le programme TREE, comme suit:

- un coordinateur TREE local (également responsable de l'organisation de la communauté et de l'intégration des considérations de parité);
- un socio-économiste local (responsable des diverses enquêtes socio-économiques qu'il faut entreprendre avant l'évaluation des besoins de formation, ainsi que de la planification et la mise en œuvre du soutien postérieur à la formation);
- un agent local chargé de la formation (responsable de tous les travaux liés à la formation au niveau local).

Les membres des équipes locales devraient être choisis en fonction de leur compétence technique et de leur expérience. Comme pour le personnel national, les équipes locales devraient recevoir une formation à la méthodologie TREE avant d'être affectées aux postes sur le terrain.

Il importe que la répartition des fonctions entre les agents TREE locaux ne soit pas trop rigide. Par exemple, lorsqu'il y a coexistence de plusieurs sites et que plusieurs cycles se déroulent simultanément dans le cadre du programme, chaque agent, y compris le coordinateur de l'équipe, devra mener les activités TREE sur plusieurs sites.

Les équipes TREE locales devraient aussi se réunir régulièrement en fonction de la disponibilité de tous les membres, compte tenu du fait qu'ils passeront la plupart de leur temps sur le terrain. Il est recommandé que les coordinateurs locaux du programme TREE se réunissent une fois tous les quinze jours pour examiner l'état d'avancement des travaux et décider des actions à entreprendre.

L'efficacité et la durabilité du programme TREE au niveau local dépendent de l'engagement et de la motivation des autorités et organisations locales participant au programme, qui doivent apporter un soutien total dans la mise en œuvre des activités de formation et de celles qui sont postérieures à la formation.

Idéalement, la méthodologie TREE devrait être incorporée à titre d'activité permanente dans les plans établis aux niveaux régional/provincial/des districts de façon que des ressources suffisantes soient mises à la disposition des agents pour aider à la mise en œuvre du programme et la surveiller.

### B. Comités TREE locaux

Les comités TREE locaux sont créés à un stade précoce du programme TREE. Ce sont des organismes à large représentation, comprenant des représentants des groupes cibles, des institutions gouvernementales et non gouvernementales locales et des membres importants de la communauté, notamment des représentants des employeurs et des syndicats, des organisations de femmes, des organisations de personnes handicapées, des employeurs individuels, des établissements financiers, des fonctionnaires de l'administration locale et des ONG.

La composition de ces comités variera en fonction du contexte local prédominant. Il est important que les représentants de l'administration locale soient inclus dans ces comités pour garantir le soutien des pouvoirs publics et celui de tel ou tel département pendant toute la durée du programme. Il est également important que des représentants des groupes communautaires, par ex. groupes de femmes, groupes de jeunes, associations de travailleurs ruraux, etc., participent aussi aux travaux des comités.

#### Suggestion concernant les membres d'un comité TREE local:

- un agent (ou un représentant) de l'administration locale;
- des représentants des organismes administratifs locaux;
- des représentants des ONG et des organisations religieuses actives au plan local;
- un représentant d'une organisation de femmes;
- un représentant des jeunes;
- un représentant d'une organisation de personnes handicapées;
- des représentants des établissements financiers actifs dans le domaine du développement rural;
- des entrepreneurs locaux (qui ont réussi).

Les comités TREE locaux travaillent en étroite liaison avec les équipes TREE locales chargées de la mise en œuvre et aident à l'exécution d'activités diverses, par exemple:

- apporter leur concours aux enquêtes sur les possibilités et besoins économiques visant à identifier les possibilités de création d'emplois et de revenus et les contraintes au niveau communautaire;
- apporter leur concours aux analyses fondées sur le genre et la diversité;
- apporter leur concours à la détermination de la faisabilité de projets susceptibles de créer des emplois et des revenus;
- apporter leur concours à l'évaluation des besoins de formation;
- promouvoir la participation à la formation et contribuer à la sélection des stagiaires;
- évaluer la nécessité d'un autre soutien technique, mobiliser ce soutien, tant au niveau des membres des comités TREE locaux eux-mêmes qu'à celui des organismes partenaires;
- aider à la mobilisation, le cas échéant, des associations locales pour contribuer à la réalisation des objectifs du programme.

Grâce à l'approche participative de la prise de décisions par la création de comités TREE locaux, les décisions prises par la direction du programme TREE peuvent être acceptées et, surtout, sont dans l'intérêt des bénéficiaires et de leurs communautés.

### C. Sélection des zones/communautés couvertes par le programme TREE et consultations préliminaires

L'identification des communautés spécifiques est menée par l'équipe TREE locale chargée de la mise en œuvre et coordonnée par l'équipe nationale de gestion TREE. L'organisme hôte par l'intermédiaire duquel le programme sera mis en œuvre devrait donner l'approbation finale à la suite de visites effectuées par ses agents et le coordinateur du programme TREE.

Les critères de sélection des communautés varieront selon les régions et d'un organisme chargé de la mise en œuvre à un autre, mais beaucoup seront semblables, du fait que la nécessité d'un programme TREE découle des niveaux de pauvreté, et pour des raisons pratiques, telles que l'accessibilité, la disponibilité des matières premières, etc.

### ➔ Voir l'Annexe 2.3: Critères proposés pour la sélection des communautés.

La sélection initiale des communautés possibles peut être faite en utilisant les données disponibles au niveau local, national ou régional, telles que les enquêtes socio-économiques, les cartes, les données sur les entreprises existantes, etc. Ces données se trouvent généralement dans les bureaux locaux et régionaux des organismes administratifs et parfois, des ONG. Les liens avec des projets et programmes gouvernementaux en cours ou prévus constitueront aussi l'un des critères de sélection. Au niveau des différents ministères et des ONG, il est souvent possible d'obtenir les types de renseignements répertoriés ci-après:

- Les **ministères du commerce et de l'industrie** établissent habituellement des plans définissant les priorités pour les investissements au niveau provincial et local, en répertoriant les secteurs économiques intéressants pour le développement.
- Les **ministères du travail et de l'emploi** peuvent généralement communiquer des données sur l'état de l'emploi et du chômage dans différentes régions, bien que ces données couvrent rarement les activités économiques informelles, surtout celles qui se déroulent dans les zones rurales, et puissent laisser de côté les données concernant des groupes souvent exclus, tels que les personnes handicapées. Pour ce groupe, il est possible que le Ministère de la protection sociale ait des renseignements.
- Les **ministères de l'agriculture** peuvent souvent avoir des projets dans certains districts pour lesquels ils ont établi des profils de communauté.
- Les **ministères des transports et des communications** devraient pouvoir fournir des données sur les services et l'accessibilité des diverses communautés.
- Les **ONG** les plus actives auront aussi certaines informations sur la population des zones où elles exercent leurs activités. Même dans les cas où il n'y a pas de données formelles disponibles, les membres du personnel des ONG constituent généralement de bonnes sources d'information car ils ont des contacts fréquents avec les groupes cibles ruraux. Pour les personnes handicapées, les ONG qui s'occupent d'elles peuvent être utiles, mais il importe aussi de prendre contact avec les organisations qui les représentent effectivement.
- Les **unités administratives locales** peuvent être en mesure de fournir aux agents TREE des plans de développement par district lorsqu'il y en a.

### Visite préliminaire

Après avoir fait une présélection initiale des sites potentiels pour le programme TREE, l'équipe du programme pourra ensuite visiter les communautés susceptibles de bénéficier du programme TREE pour les étudier.

Cette visite préliminaire permet de se faire une idée de l'accessibilité, de l'environnement matériel et de la situation socio-économique de la région, ainsi que de l'existence d'autres programmes de développement avec lesquels des liens pourraient être établis. C'est aussi l'occasion d'établir des contacts initiaux avec les dirigeants des communautés, les établissements financiers locaux, les ONG et les éventuels bénéficiaires.

Concrètement, la visite préliminaire servira à:

- compléter et vérifier les données recueillies auparavant;
- rencontrer les dirigeants des communautés et évaluer le soutien des pouvoirs publics locaux pour les activités visant à développer la formation et l'emploi;
- se faire une idée des bénéficiaires potentiels et de leur motivation;
- procéder à une évaluation préliminaire de l'économie locale;

#### Le processus est le suivant:

- rencontrer les fonctionnaires locaux pour les informer du but de la visite et discuter du programme TREE;
- discuter du programme avec les agents d'autres administrations;
- discuter avec les représentants des éventuelles ONG concernées;
- se rendre sur le terrain et parler avec les entrepreneurs locaux;
- visiter les établissements financiers et autres institutions partenaires potentielles de la région.

Au cours des visites, l'équipe TREE devrait indiquer clairement qu'une décision finale concernant les sites du programme sera prise par l'organisme national chargé de l'exécution en consultation avec le comité consultatif TREE et les comités TREE locaux.

#### Consultations avec les administrations locales

Les consultations devraient commencer par une visite des bureaux des administrations locales. Au cours de la réunion, il conviendra d'expliquer le but de la visite et de discuter avec les agents locaux du programme, de la méthodologie et des activités TREE qui seront

mis en œuvre si la région est retenue comme site du programme.

La participation des pouvoirs publics locaux est extrêmement importante pour l'efficacité à long terme et le soutien à la création d'emplois ruraux, en particulier en ce qui concerne le soutien postérieur à la formation et le développement des micro et petites entreprises. Il est donc nécessaire de s'assurer que les pouvoirs publics locaux sont intéressés à collaborer avec le programme TREE.

Les données qu'il convient de recueillir auprès des bureaux des administrations locales sont les suivantes:

- le nombre de villages situés dans le district et la population effective/estimée des villes et villages;
- les principales activités économiques et commerciales dans la communauté;
- les matières premières qu'on trouve en abondance mais qui ne sont pas actuellement transformées ou qui sont exportées pour être transformées à l'extérieur de la localité;
- les services qui sont déjà mis à disposition dans la localité, comme la préparation sociale, le crédit, la formation des compétences et la formation à la gestion d'entreprise de niveau élémentaire, le développement de l'esprit d'entreprise, l'aide à la commercialisation, les technologies appropriées;
- les plans et programmes socio-économiques, les interventions en cours et prévues au niveau provincial, à celui des districts et à celui des villages, les stratégies/modèles de développement dominants;
- les principales sources d'emploi rémunéré.

#### Consultations avec les autres administrations

Beaucoup d'administrations ont des agents ou des coordinateurs affectés au niveau du district ou de la municipalité et mettent en œuvre des programmes et des projets qui peuvent compléter les objectifs du programme TREE. Cela fait partie de la méthodologie TREE que d'établir des liens avec les partenaires potentiels dans les domaines qui compléteront et renforceront la formation des compétences dans le cadre de la promotion de l'emploi dans les zones rurales, par exemple, les départements administratifs qui s'occupent de la sensibilisation sociale, de l'égalité hommes-femmes, des handicapés, de l'offre de crédit, des technologies, de la constitution de groupes/coopératives, de la commercialisation et du développement des micro et petites entreprises. Les membres des équipes TREE locales chargées de la mise en œuvre devraient se rendre dans ces bureaux pour promouvoir le programme TREE proposé auprès des représentants de ces administrations. Si des comités TREE locaux

ont été créés, ces contacts pourront être organisés par leur intermédiaire.

### Visites préliminaires sur les marchés locaux

L'équipe TREE locale, en particulier le socio-économiste, devrait observer la situation du marché local et discuter avec les consommateurs et les négociants. Cela devrait donner une indication de la gamme, de la qualité et des prix des produits offerts à la vente (par ex., les activités économiques existantes comme la transformation des produits agricoles, la conservation des poissons, etc.).<sup>1</sup>

Une attention spéciale devrait être accordée aux produits manufacturés qui proviennent de l'extérieur de la province ou de la région mais qui pourraient éventuellement être produits localement, tels que les produits artisanaux, les denrées alimentaires simples, le savon, les articles en cuir, les instruments aratoires, etc. Par ailleurs, il convient de consigner des observations sur les préférences particulières des consommateurs.

### Visites préliminaires aux établissements financiers

Les banques locales, organismes de crédit ou autres institutions de prêt de la région devraient aussi faire l'objet d'une visite pour s'assurer qu'ils sont intéressés à collaborer avec le programme TREE.

### Visites préliminaires aux ONG locales

Les ONG peuvent être d'utiles sources d'information sur les communautés rurales. Certaines d'entre elles peuvent devenir des partenaires valables sur le terrain pour appliquer la méthodologie TREE. Les ONG compétentes qui exercent leurs activités dans la localité devraient faire l'objet d'une visite durant la phase de planification, en vue:

- d'obtenir des renseignements détaillés sur les groupes cibles;
- de déterminer si elles s'occupent de dispenser aux bénéficiaires un soutien antérieur ou postérieur à la formation;
- de déterminer si elles sont intéressées à mettre en œuvre leurs propres programmes de formation des compétences en utilisant (des éléments de) la méthodologie TREE, et si elles en ont la capacité.

En particulier, il convient de recueillir des informations sur les activités dont s'occupe l'ONG considérée pour

promouvoir des activités qui procurent des moyens de subsistance. Il faut aussi procéder à une évaluation de l'historique et des buts de l'ONG.

### ➔ Voir l'Annexe 2.4: Sujets proposés pour les discussions avec les organisations partenaires potentielles.

À la fin des visites préliminaires, l'équipe TREE devrait pouvoir déterminer clairement si la localité est ou non susceptible de convenir pour un programme TREE. Il importe de consigner l'emplacement exact des villages ou groupes de villages voisins présélectionnés.

Les conclusions de l'étude préliminaire concernant les zones et groupes cibles couverts par le projet sont présentées puis discutées avec les partenaires nationaux.

### D. Établir des partenariats au niveau local

Au niveau local, les partenariats sont encore plus importants qu'au niveau national. Un principe fondamental et une caractéristique distinctive de la méthodologie TREE est l'accent qui est mis sur la gestion, la planification et la mise en œuvre décentralisées. Il faut établir une base institutionnelle sur le terrain englobant un réseau d'institutions qui aient la capacité d'établir des contacts avec les groupes cibles ruraux. Les organismes partenaires peuvent être des établissements de formation, des ONG et des OBC, des banques et autres établissements financiers, des associations de petites entreprises, les administrations locales, etc.

D'une part, les administrations ont parfois des capacités de rayonnement limitées et se trouvent loin des groupes cibles, d'autre part, certaines ONG peuvent avoir une présence forte sur le terrain, à un niveau proche de la population. Elles connaissent bien le milieu et les problèmes locaux, mettent en œuvre divers programmes de développement et ont des contacts et un dialogue directs avec le groupe cible et les communautés locales. Certaines ONG ont des connaissances spécialisées en matière de mobilisation et d'organisation des communautés, d'activités générant des revenus, de microfinance; elles s'occupent de groupes souvent exclus comme les personnes handicapées et celles qui sont infectées par le VIH/SIDA, etc.. Cependant, les ONG ont souvent une pérennité limitée, et il peut être plus judicieux de s'appuyer sur les autorités locales pour encourager la participation et la mobilisation des communautés. Dans le cas de Madagascar, par exemple, les maires ou les chefs de village ont joué ce rôle, considérant que cela faisait de toute façon partie de leurs attributions normales et qu'ils jouissaient d'une meilleure crédibilité que les ONG. Le programme TREE a contribué à renforcer leurs capacités.

1. Ces visites des marchés locaux fournissent aussi des informations utiles sur l'environnement socioculturel: qui sont les négociants - des hommes? des femmes? les deux? Qui sont les acheteurs? Les femmes manipulent-elles l'argent?

**Partenariats au niveau local – rôle des établissements de formation locaux**

- Ils participent aux évaluations des besoins de formation et aident à sélectionner les stagiaires.
- Leurs instructeurs dispensent une formation technique dans leurs domaines de compétence si cela correspond aux métiers faisables sélectionnés.
- Ils peuvent fournir des locaux, des matériels de formation, des outils et des équipements pour la formation.
- Ils peuvent appuyer les activités postérieures à la formation en identifiant les technologies améliorées à utiliser dans les différents métiers, le suivi des stagiaires, etc..
- Ils participent à la surveillance du programme TREE.

**Partenariats au niveau local – rôles potentiels des autres organisations**

L'expérience des organisations partenaires peut être utile pour mettre en œuvre les activités ci-après, en fonction de leur domaine de spécialité:

- Sensibilisation et actions de promotion, y compris en ce qui concerne les questions relatives au genre, les questions relatives au handicap et d'autres questions qui peuvent être particulièrement pertinentes pour la communauté.
- Mobilisation de la communauté.
- Sélection des villages et des groupes cibles.
- Identification des possibilités économiques et des besoins de formation envisageables.
- Organisation et mise en œuvre de la formation au niveau local.
- Fourniture aux stagiaires d'un soutien postérieur à la formation, par exemple des services d'épargne et de crédit; faciliter la commercialisation des produits, etc..
- Surveillance du processus TREE.

**Sélection des organisations partenaires**

Les organisations partenaires potentielles auront été identifiées durant les visites préliminaires initiales sur le terrain. Pour la mise en œuvre de la méthodologie TREE, il importe de sélectionner des organisations qui ont une capacité et une expérience avérées en matière d'approches à base communautaire dans le cadre des activités de développement, qui sont sensibilisées à la

problématique du genre et qui fonctionnent bien. Il est difficile de trouver des institutions partenaires qui possèdent à la fois des connaissances dans le domaine de la formation et des entreprises et qui soient sensibilisées aux questions de parité. Pour ce qui est de ces dernières, il peut être judicieux d'établir des liens avec les programmes nationaux ou locaux axés sur la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes pour obtenir des informations sur leurs activités, tels que les programmes de sensibilisation à ces questions, identifier les bonnes pratiques liées à la promotion de l'égalité des genres et forger des partenariats utiles avec le programme TREE. Cela peut être vrai aussi en ce qui concerne le handicap, le VIH/SIDA et d'autres questions. Il se peut que l'organisation partenaire manque d'expérience dans les rapports avec certains groupes de la communauté locale, mais les associations militantes peuvent se charger des actions de sensibilisation nécessaires et apporter un appui durant la formation.

➔ Voir l'**Annexe 2.5: Critères proposés pour a sélection des organisations partenaires.**

Une fois que les organisations partenaires ont été sélectionnées, il est nécessaire de définir leurs rôles dans le cadre de la mise en œuvre du programme TREE. À cet égard, il peut être judicieux pour le programme TREE de conclure des accords types en ce qui concerne la coopération avec les partenaires sélectionnés. Il convient de ménager une certaine flexibilité de façon que les nouveaux partenaires puissent conclure un accord avec le programme TREE à un stade ultérieur de la mise en œuvre du programme, en fonction des secteurs économiques retenus ou de l'expiration de partenariats existants pour diverses raisons (qualité ou pertinence des services, etc.). Les organisations partenaires sélectionnées peuvent décider d'affecter des agents spécifiques sur le terrain qui seront chargés de mettre en œuvre le programme TREE au niveau des villages ou des communautés.

## **II. Renforcement des capacités des organisations partenaires au plan de l'utilisation de la méthodologie TREE**

Le renforcement des capacités est un processus permanent, fondamental pour la durabilité du programme TREE. Le but d'une telle formation est de présenter la méthodologie TREE et de renforcer les capacités des organismes partenaires participants en matière de conception, planification et mise en œuvre des programmes de soutien avant, pendant et après la forma-

tion conformément aux prescriptions de la méthodologie TREE. (Voir la figure 2)

**Le programme TREE et sa méthodologie de mise en œuvre devraient être présentés aux partenaires chargés de la mise en œuvre au moyen d'un atelier de présentation et de séminaires de formation afin de familiariser leur personnel avec leurs rôles et responsabilités spécifiques en ce qui concerne la mise en œuvre et la surveillance des activités TREE.**

Pour travailler dans les communautés rurales, il faut non seulement des compétences techniques, mais aussi des compétences en matière de mobilisation des communautés, d'organisation des groupes et d'intégration de la perspective de genre, en plus de savoir planifier, mettre en œuvre et surveiller les activités de programme et de collaborer avec d'autres partenaires et institutions. (Voir l'encadré 2)

Il est donc essentiel que des activités de formation complètes, y compris une formation destinée à rafraîchir les connaissances, soient organisées sur une base régulière tout au long du cycle du programme à l'intention du personnel des équipes TREE et des organismes participants.

Cette formation devrait être axée sur les objectifs, processus, outils, mécanismes de fonctionnement et lignes directrices de la méthodologie TREE. Plus concrètement, les ateliers de formation devraient répondre aux objectifs ci-après:

- Mobilisation et évaluation des communautés, identification des possibilités et besoins économiques.
- Les questions relatives au genre dans la formation et la promotion de l'emploi (volume VII).

- Conception, planification et mise en œuvre de la formation des compétences et de la formation à l'entrepreneuriat.

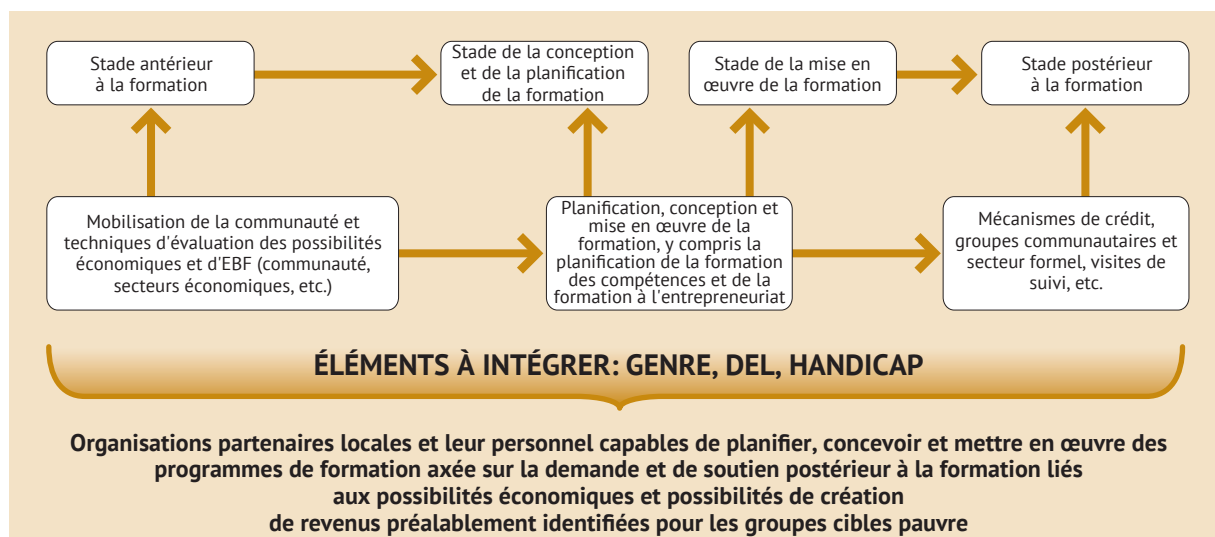
- Planification et facilitation des mécanismes de soutien postérieur à la formation.

À l'évidence, les organisations partenaires ne sont pas toutes censées bien connaître tous ces sujets. Cependant, elles devraient acquérir une bonne compréhension de tous les processus que comporte le programme TREE. Par exemple, la formation aux questions relatives au genre ne devrait pas être réservée aux femmes; les hommes aussi ont besoin de participer à la recherche de solutions pour réaliser l'égalité des genres.

Outre la formation générale à la méthodologie TREE pour tout le personnel du programme, il est très possible que les agents TREE nationaux et locaux aient besoin d'une formation dans des domaines spécialisés de la méthodologie comme l'analyse fondée sur le genre, la préparation d'études de faisabilité et l'élaboration de programmes d'études. Toutefois, si une telle formation est utile pour conférer des connaissances de base, la plus grande partie des connaissances spécialisées seront acquises en apprenant sur le tas. À cet égard, il est capital que des spécialistes TREE expérimentés exercent une surveillance et un tutorat vigilants.

Les visites préliminaires peuvent aussi constituer un outil d'apprentissage valable et important si elles sont bien menées, l'accent étant mis sur la diffusion des expériences et l'adaptation des approches efficaces testées dans d'autres régions du pays. Les intéressés sont confrontés aux stratégies appliquées pour résoudre

**Figure 2.** Conception d'un programme de renforcement des capacités à l'intention du personnel sur le terrain participant à un programme lié à la méthodologie TREE



les problèmes de formation et d'emploi, en particulier en ce qui concerne les femmes et les hommes des zones rurales, aux types d'activités axées sur le marché qui sont menées, aux approches de la gestion décentralisée et aux dispositions institutionnelles de la méthodologie TREE, ainsi qu'aux types de liens établis avec les autres institutions.

Une bibliothèque de référence devrait être mise en place au siège du programme TREE et dans les bureaux locaux, contenant de la documentation, des livres et des publications pertinents sur des sujets comme la formation des compétences et la formation à l'esprit d'entreprise, l'intégration de la perspective de genre, les technologies appropriées, la création d'une micro ou petite entreprise, la commercialisation et la finance.

### Encadré 2.

#### Compétences requises des équipes/facilitateurs TREE nationaux et locaux

- Une profonde compréhension des concepts du programme TREE, de sa méthodologie de fonctionnement et de l'utilisation des processus et outils participatifs.
- Une compréhension de la situation et des contraintes socio-économiques des groupes cibles.
- La prise en compte des contraintes spécifiques qui pèsent sur les femmes et des obstacles auxquels les personnes handicapées et autres groupes sont confrontés pour accéder à la formation et à l'emploi, et la capacité d'élaborer des stratégies pour lutter contre ces problèmes.
- Des méthodes de formation non formelles pour répondre aux besoins des groupes cibles dans l'économie informelle, dont les niveaux d'éducation et de compétences sont faibles, et qui ont parfois très peu de contacts avec les activités économiques et les marchés.
- Une compétence technique et managériale dans les responsabilités attribuées.
- Des techniques et des méthodes d'identification des éventuelles possibilités économiques, la réalisation d'études de faisabilité et d'évaluations des besoins de formation.
- Des compétences et des techniques visant à faciliter l'organisation des communautés.
- Des connaissances pratiques du marché et de la situation des entreprises et la capacité de faciliter l'établissement de liens entre le groupe cible et le marché.
- Une expérience en matière de promotion de micro et petites entreprises viables et de mise en œuvre d'un soutien postérieur à la formation.
- Des connaissances sur les ressources financières et non financières des communautés qui peuvent appuyer la promotion de l'emploi.
- Des compétences en matière de constitution de réseaux pour établir des liens stratégiques avec les organisations pertinentes, les employeurs, les grandes entreprises en vue de développer l'emploi salarié, le travail indépendant et les micro-entreprises.

## Annexe 2.1 Contenu d'un document de programme TREE

### I. Conception du programme TREE

#### 1. Document de programme TREE <sup>2</sup>

Comme première étape dans la planification d'un programme TREE, il convient d'établir un **document de programme TREE**. Ce document devrait refléter le contexte global du programme TREE et sa stratégie, les dispositions institutionnelles et dispositions de mise en œuvre, les groupes cibles, les objectifs, les résultats escomptés, les activités et contributions nécessaires pour mettre en œuvre, institutionnaliser et inscrire le programme dans la durée.

Il peut y avoir des variations considérables dans la conception du programme selon que le programme TREE est appliqué sur tout le territoire national ou qu'il l'est à titre d'essai, selon qu'il constitue ou non un élément autonome d'un programme plus général, etc. <sup>3</sup>

La conception des programmes TREE doit reposer sur l'information aux niveaux macroéconomique et microéconomique. Les concepteurs ont besoin de connaître les stratégies de développement, les politiques de l'emploi, l'état du marché du travail, les initiatives actuelles et futures des administrations locales, la capacité des établissements de formation à nouer des contacts et à fournir des programmes de formation pertinents, la présence (ou l'absence) de structures de prise de décisions au niveau local (c'est-à-dire un pouvoir administratif décentralisé, l'existence d'organisations à base communautaire), les caractéristiques de la pauvreté dans les zones ciblées, les infrastructures rurales, etc.

Les concepteurs des programmes de développement qui utilisent la méthodologie TREE doivent avoir, dès le départ, une idée claire du contexte local, y compris

2. Voir [http://www.ilo.org/intranet/english/region/codev/tc\\_manual/index.htm](http://www.ilo.org/intranet/english/region/codev/tc_manual/index.htm) pour des renseignements sur l'établissement d'un document de projet.

3. Par exemple, dans le cas de Madagascar, le programme TREE est un élément d'un projet plus général intitulé «Opérationnaliser la croissance en faveur des pauvres» articulé en trois volets qui se renforcent mutuellement: i) Le volet 1 vise à mieux intégrer les politiques de promotion de l'emploi productif en démontrant comment on peut améliorer les effets positifs de la croissance économique en se concentrant davantage sur l'emploi; ii) Le volet 2, «Réduction de la pauvreté par le développement des compétences et des micro et petites entreprises» intègre la méthodologie TREE; et iii) Le volet 3 vise à créer des possibilités d'emploi décent et productif par des politiques et pratiques d'investissement fondées sur les ressources locales en matière d'infrastructures. Par ailleurs, il existe un Projet pour l'emploi des jeunes dans le Pacifique mettant en œuvre la méthodologie TREE qui constitue l'un de ses éléments.

le contexte des politiques mises en œuvre, les stratégies de développement local, l'accès aux services de formation et de soutien par les groupes cibles et l'éventail des services complémentaires ainsi que des partenaires potentiels offrant des possibilités de constitution de réseaux et de liens.

**Une analyse et une planification fondées sur le genre** devraient être entreprises au stade initial de la planification et de la conception du cycle de programmation TREE. La participation des femmes et de leurs organisations au processus de prise de décisions à tous les stades du cycle de programmation est une manière importante de faire en sorte que les préoccupations relatives à l'égalité des genres soient prises en compte et que les femmes comme les hommes bénéficient du programme TREE.

Par ailleurs, il importe de faire participer des groupes cibles spécifiques qui sont généralement marginalisés (par exemple, les jeunes, les personnes handicapées, les migrants, etc.) aux processus de planification et de prise de décisions. S'agissant de l'inclusion de ces groupes, les organisations sélectionnées devraient être représentatives des groupes cibles et non pas simplement des ONG qui s'occupent d'eux, afin qu'ils soient directement représentés.

**La question de la durabilité** est d'une importance capitale dans la méthodologie TREE. Ainsi, un document de programme TREE devrait contenir les stratégies visant à garantir la durabilité, et cette question devrait être abordée dans tous les exercices d'évaluation, pour déterminer les mesures correctives qui peuvent être nécessaires (des apports au niveau des infrastructures et des institutions, de même que des ajustements au niveau de la stratégie et du plan du programme). Les activités destinées à traiter les questions de durabilité devraient être identifiées en même temps qu'on dressera une liste des facteurs extérieurs qui peuvent avoir une incidence sur ces questions.

Il convient de reconnaître clairement que la question de la durabilité est extrêmement complexe et difficile. Elle exige une définition minutieuse en fonction des objectifs à atteindre. Il est nécessaire d'établir une distinction entre les différents types de durabilité (technique et financière, par exemple). La probabilité d'inscrire dans la durée les améliorations résultant d'un programme TREE sera plus élevée si des politiques appropriées sont mises en place (par exemple, des politiques de développement de l'emploi et des compétences qui tiennent compte des besoins des hommes et des femmes pauvres, un environnement favorable



au développement des micro et petites entreprises, l'égalité des genres, des infrastructures matérielles et sociales comme des routes, des crèches, des centres de soins, etc.) qui devraient être aussi accessibles aux personnes handicapées.

## 2. Stratégie de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre du programme TREE doit reposer sur une définition claire des problèmes à traiter et des objectifs à atteindre. La stratégie doit être compatible avec les objectifs de développement nationaux spécifiques, en particulier ceux qui ont trait au développement des compétences et à la promotion de l'emploi dans les groupes défavorisés, ainsi que les stratégies nationales ou régionales de réduction de la pauvreté.

**La stratégie d'un programme TREE dépendra du contexte. Par exemple, les considérations stratégiques ci-après pourraient être prises en compte:**

- La nécessité de stimuler la participation active et la mobilisation des organisations partenaires, des communautés et de leurs organisations au processus d'identification des possibilités économiques et à la planification, la conception et la mise en œuvre de la formation et du soutien postérieur à la formation pertinents.
- La nécessité d'améliorer la performance des entreprises et travailleurs du secteur informel et autres groupes vulnérables socialement exclus et de les aider à transformer des activités de survie en travail décent.
- La nécessité d'élaborer des volets des programmes de promotion de la formation et de l'emploi qui s'appuient mutuellement et soient intégrés pour produire un impact significatif sur la pauvreté, en se concentrant sur certains groupes cibles et certaines zones géographiques. Les programmes de formation des compétences devraient être intégrés dans d'autres initiatives en matière de développement économique local, de développement des micro et petites entreprises, de renforcement des capacités des services d'emploi, de transfert de technologie, etc.
- La nécessité d'accroître la flexibilité et la réactivité des systèmes nationaux de formation professionnelle, tant formels qu'informels, par rapport aux besoins nouveaux et émergents du marché du travail en termes de demande et d'offre, en particulier son segment informel au niveau local.
- La nécessité de renforcer les capacités nationales et

locales en matière de conception, de gestion et de mise en œuvre des programmes de promotion de la formation et de l'emploi, sur la base d'approches innovantes et intégrées.

- La nécessité d'appliquer des systèmes de mise en œuvre de la formation qui soient efficaces par rapport aux coûts, qui favorisent la mobilité professionnelle et qui incluent les groupes vulnérables dans les programmes de formation professionnelle et autres.
- La nécessité d'aider les mandants de l'OIT à adapter de nouvelles approches du développement des compétences et du soutien postérieur à la formation, par zones ou par communautés, afin de renforcer la productivité et de promouvoir l'emploi.
- La nécessité de sensibiliser les intéressés et d'inclure des mesures qui répondent aux besoins concrets et stratégiques des femmes et favorisent l'égalité.
- La nécessité d'encourager les investissements dans la formation et d'attribuer des ressources humaines et matérielles adéquates.

## 3. Groupes cibles

Il est essentiel qu'il y ait une compréhension claire du ou des groupes cibles voulus au début du programme TREE, afin d'en faciliter la planification et la mise en œuvre. En général, la méthodologie vise à renforcer l'autonomie des hommes et des femmes des zones rurales pauvres qui sont souvent au chômage ou sous-employés. Parmi eux, les groupes spécifiques à identifier varieront d'un pays à l'autre et dépendront du mandat de l'organisme chargé de la mise en œuvre. Les groupes spécifiques peuvent être notamment les suivants:

- Les jeunes des deux sexes qui ne sont pas scolarisés.
- Les femmes adultes.
- Les hommes adultes.
- Les personnes handicapées.
- Les réfugiés.
- Les soldats démobilisés.

Les hommes et les femmes qui se trouvent dans des situations de crise (tsunami, séisme et autres catastrophes naturelles, guerre et conflit, etc.).

#### 4. Financer un programme TREE

Il faut assurer le financement adéquat d'un programme dès le départ. Le financement d'un programme TREE devrait être négocié et convenu d'une manière formelle par tous les partenaires, de préférence au stade de l'élaboration du document de programme. Les fonds peuvent provenir de budgets gouvernementaux, d'ONG, d'organisations qui soutiennent les communautés et des bénéficiaires eux-mêmes. Pour que le programme soit durable à long terme, c'est sur le territoire national qu'il faudra trouver le financement de la mise en œuvre des activités TREE ainsi que l'offre de crédit. Les sources de financement possibles comprennent:

- le budget du gouvernement national;
- le budget des administrations locales;
- le programme relatif à la stratégie pour la réduction de la pauvreté;
- les droits d'inscription à la formation ou la vente des produits fabriqués par les stagiaires;
- la couverture des frais de formation au moyen d'un prélèvement sur les prêts accordés;
- les contributions des organisations de soutien des communautés et des ONG;
- le secteur privé (en particulier au moyen des programmes relatifs à la responsabilité sociale des entreprises);
- l'aide au développement extérieure.

Le financement initial pour engager le processus peut provenir de fonds publics, du soutien de donateurs, d'ONG, etc., mais sur le long terme, il faudra que le programme soit maintenu sans aide au développement extérieure. Il convient de souligner qu'il est très peu probable que les coûts induits par la formation et le soutien postérieur à la formation puissent être entièrement couverts par les hommes et les femmes pauvres qui sont visés par les programmes TREE. Il est aussi très improbable que les intérêts prélevés sur les prêts accordés puissent compenser le coût de la formation, de sorte qu'il faudra un financement permanent de la part des pouvoirs publics (nationaux et locaux) pour que le programme soit durable. Cependant, le coût social et économique qu'entraîne le fait de négliger les problèmes de pauvreté et d'inégalité est probablement très élevé, bien qu'il soit difficile à estimer.

#### 5. Volets opérationnels des programmes TREE

Le processus de planification d'un programme TREE devrait être lié à ses volets opérationnels. Par exemple,

les projets TREE au Pakistan et aux Philippines ont adopté une approche opérationnelle en quatre étapes comportant les volets suivants:

- Adaptation et élaboration des processus et des outils de la méthodologie TREE pour satisfaire aux exigences socio-économiques spécifiques dans les domaines du programme.
- Renforcement des capacités des organisations partenaires en termes d'utilisation des outils méthodologiques adaptés à l'approche TREE.
- Réalisation des enquêtes antérieures à la formation nécessaires, mise en œuvre de la formation des compétences et de la formation à l'entrepreneuriat pour les groupes cibles en utilisant les outils de la méthodologie dans le cadre des possibilités économiques et possibilités de création de revenus préalablement identifiées, mise en œuvre du soutien postérieur à la formation.
- Informations en retour pour les responsables politiques et les décisionnaires des organisations partenaires en vue de l'adoption de mesures appropriées pour l'institutionnalisation et la durabilité du programme TREE.

#### 6. Plan de travail

Un plan de travail du programme TREE devrait être établi pour rendre compte des activités nécessaires par rapport à chacun des volets opérationnels ainsi qu'aux exigences budgétaires pour la mise en œuvre de chaque activité.

## II. Sensibilisation au programme TREE

Le succès du programme TREE et de sa méthodologie repose sur deux facteurs: la connaissance et la compréhension de l'approche TREE par tous les intéressés et le sentiment qu'ils sont parties prenantes au programme. Ce résultat est obtenu en tenant des réunions axées sur la présentation du programme TREE, lors desquelles l'information au sujet de la méthodologie TREE est diffusée auprès de toutes les parties prenantes et de tous les partenaires concernés. Cette action devrait être menée aux niveaux national et local.

Il appartient principalement aux équipes TREE de faire en sorte que l'information sur la méthodologie TREE soit diffusée à tous les niveaux, en particulier auprès des parties prenantes. Il faut que les parties prenantes potentielles connaissent le programme et comprennent ses divers volets avant de décider d'y participer.

Des ateliers devraient être organisés pour présenter le programme TREE et expliquer les rôles spécifiques que chaque partie prenante est appelée à jouer.

### 1. Atelier d'orientation TREE

L'atelier d'orientation TREE (ou atelier à l'intention des parties prenantes) vise à présenter la méthodologie TREE et à discuter des éléments ci-après:

- Rôles et responsabilités des parties prenantes et de l'équipe de gestion TREE.
- Comment les matériels techniques devraient être élaborés.
- Organisation d'enquêtes de référence, d'enquêtes sur les possibilités économiques, d'études de faisabilité, d'évaluations des besoins de formation.
- Préparation de chaque étape du cycle de formation.
- Organisation de la formation des compétences.

Organisation du soutien postérieur à la formation.

Un renforcement complémentaire des capacités des organisations partenaires au plan de l'utilisation de la méthodologie TREE, y compris une sensibilisation à la problématique du genre, se déroulera à intervalles réguliers (voir le texte principal du présent volume II).

### 2. Matériels promotionnels TREE

Il est suggéré d'élaborer des brochures de présentation du programme TREE en vue de sensibiliser les parties prenantes et les partenaires potentiels. Des programmes TREE ont été mis en œuvre dans un certain nombre de pays (par ex., Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Madagascar, etc.) et il serait très utile de présenter les productions et résultats, les enseignements retirés et les expériences par pays relatifs à la méthodologie TREE en s'appuyant sur la documentation et les matériels d'information existants.

## Annexe 2.2 Mandat proposé pour le personnel du programme TREE

**Note:** la composition du personnel TREE dépend des dispositions institutionnelles, de la stratégie de mise en œuvre et de la couverture territoriale convenue.

### 1. L'équipe TREE nationale

#### i) Coordinateur national du programme

C'est le responsable de la mise en œuvre globale du programme et le chef de l'équipe TREE nationale. Il est chargé de l'intégration des questions d'égalité entre hommes et femmes dans le programme TREE et de la coordination au quotidien entre les organismes participants. Ses attributions sont les suivantes:

- Il coordonne et surveille les activités de l'équipe TREE nationale.
- Il établit le budget annuel du programme qui sera soumis à l'approbation du directeur de l'organisme et gère l'utilisation des fonds.
- Il veille à ce que les questions relatives au genre,

au handicap et autres questions pertinentes concernant la diversité soient dûment traitées dans tous les aspects du programme TREE et il est en mesure de dispenser ou d'organiser la formation nécessaire des autres membres du personnel sur ces questions.

- Il coordonne l'adaptation et l'élaboration des outils et processus pour répondre aux exigences socio-économiques spécifiques dans le domaine du programme car ces outils (questionnaires pour les enquêtes, formulaires pour la surveillance, etc.) seront nécessaires pour mettre en œuvre la méthodologie TREE.
- Il examine tous les rapports et communications émanant des équipes TREE régionales ou locales qui ont trait à la mise en œuvre du programme, et intervient le cas échéant, à savoir: la consignation des informations sur la sélection des sites du programme, les rapports d'enquête et les études de faisabilité – enquêtes de référence, enquêtes sur la demande de consommation, etc., les rapports sur la planification des programmes de formation des compétences, les rapports établis en fin de cours de

formation, les rapports sur la surveillance et le suivi postérieurs à la formation et les plans financiers pour chaque cycle du programme.

- Il représente le programme aux réunions (internes et externes) liées au programme TREE et établit les rapports et documents nécessaires.
- Il rend visite aux équipes TREE locales et se rend sur les sites du programme et fournit une aide technique aux agents du programme dans les principaux domaines/aspects visés par la méthodologie.
- Il établit les mandats pour le recrutement des consultants nécessaires pour la réalisation d'études d'appui technique; il travaille en étroite liaison avec les consultants pendant toute la durée de leur mission, examine les études présentées, formule des observations et veille à ce qu'elles soient achevées dans les délais prévus dans le mandat.
- Il établit des propositions qui faciliteront/amélioreront la mise en œuvre du programme.
- Il agit comme conseiller technique/intervenant dans le cadre des séminaires ou ateliers sur des sujets liés au programme TREE.
- Il établit le calendrier des réunions ordinaires du personnel et les préside.
- Il établit des rapports bimestriels ou trimestriels sur l'état d'avancement des travaux et autres rapports de surveillance selon que de besoin. Et
- Il veille à ce que les expériences du programme TREE soient dûment consignées.

## ii) Socio-économiste

Le socio-économiste est placé sous l'autorité du coordinateur national du programme et est aidé par les équipes TREE locales. Il est chargé de la planification, la mise en œuvre et la coordination des diverses enquêtes socio-économiques (profils de communauté, enquêtes sur la demande de consommation, études de faisabilité, etc.) qu'il faut entreprendre avant les évaluations des besoins de formation de même que pour la planification et la mise en œuvre du soutien postérieur à la formation.

Il est aussi chargé de superviser et coordonner les activités des membres des équipes et des équipes d'appui aux communautés au niveau régional et local dans les activités de placement et autres activités de soutien et de suivi postérieures à la formation, en élaborant des lignes directrices dans ce domaine qui seront suivies par les équipes TREE locales et en fournissant une assistance technique le cas échéant. Par ailleurs, il établit des liens avec les organisations pertinentes qui

exercer des activités de soutien postérieur à la formation comme l'aide au crédit, à la commercialisation, les services consultatifs, etc.

## iii) Spécialiste national de la formation

Le spécialiste de la formation est chargé de planifier, mettre en œuvre, surveiller et évaluer les programmes de formation TREE. Cela couvre les évaluations des besoins de formation, l'examen des propositions de formation, la supervision et la surveillance techniques des programmes de formation, la réalisation d'études de suivi et l'établissement de rapports sur les activités de formation.

Le spécialiste national de la formation est placé sous l'autorité du coordinateur national du programme. Il peut s'agir d'un poste unique ou d'une fonction répartie en deux ou trois postes, comme exposé ci-après:

- Un spécialiste de la formation entrepreneuriale.**
- Un spécialiste de la formation des instructeurs et de la mise en œuvre de la formation** (chargé de la formation des instructeurs et de la mise en œuvre de la formation par programme, en fournissant des lignes directrices et une assistance technique aux agents régionaux dans ce domaine).
- Un responsable national des programmes pour l'élaboration des programmes d'études et l'évaluation des cours** (chargé de l'élaboration de nouveaux programmes de formation, en collaboration avec les agents régionaux et les instructeurs locaux, ainsi que de l'évaluation des cours).

Les postes suivants peuvent aussi être nécessaires:

- Un spécialiste du développement des micro et petites entreprises.
- Un spécialiste des questions relatives au genre et/ou à la diversité.
- Un spécialiste du développement des communautés.
- Un agent responsable de la consignation des informations et de l'évaluation.
- Un agent chargé des services de placement et de suivi.

Le poste d'assistant administratif et financier est également nécessaire pour fournir un appui au programme TREE en ce qui concerne les questions financières et administratives et la logistique. Le titulaire du poste est chargé de la gestion de la trésorerie et des paiements, des achats, du fonctionnement et de la maintenance du bureau du programme, des dossiers relatifs aux membres du personnel et des fonctions connexes. Sous la supervision du coordinateur national du programme,

l'assistant administratif prépare les paiements et les demandes de budget. Dans le cadre des programmes pilotes de petite envergure, l'assistant administratif et financier assure aussi des travaux de secrétariat.

## 2. Équipes TREE locales

### i) Coordinateur TREE local

Il dirige l'équipe TREE locale et est chargé de la gestion, la coordination et l'administration de toutes les activités du programme sur le site du programme. Concrètement, ses attributions sont les suivantes:

- Planifier, programmer et organiser les activités et programmes TREE dans la localité, y compris la coordination entre les organismes.
- Coordonner la réalisation des diverses enquêtes d'évaluation et études de faisabilité dans la communauté couverte par le programme TREE.
- Préparer et organiser des programmes de formation des instructeurs sur l'intégration de la perspective de genre, la méthodologie didactique et le transfert de technologie.
- Superviser la mise en œuvre de la formation et du soutien postérieur à la formation et veiller à ce que les ressources et apports nécessaires pour entreprendre ces activités soient fournis en quantité suffisante et sans délai.
- Surveiller la mise en œuvre globale du programme dans la communauté et établir les rapports de situation nécessaires.
- Maintenir une étroite coordination avec l'équipe TREE nationale.
- Établir et entretenir une relation de travail étroite avec les OG et les ONG qui s'occupent de la promotion de l'emploi en général ainsi que de la formation des compétences et d'activités connexes (en matière de crédit en particulier).

### ii) Socio-économiste local

Ses attributions sont les suivantes:

- Responsable des diverses enquêtes socio-économiques qu'il faut entreprendre avant l'évaluation des besoins de formation (enquêtes de référence, y compris les profils de communauté, l'identification des possibilités économiques, les études de faisabilité, etc.).

- Responsable de la planification et la mise en œuvre du soutien postérieur à la formation.
- Évaluer le besoin de soutien postérieur à la formation et aider les diplômés à ce stade, par exemple pour établir un plan/une proposition d'affaires, pour accéder au crédit, pour le développement de produits, la commercialisation, la promotion des produits et autres services liés à l'établissement de micro et petites entreprises avec l'aide des partenaires du programme, le cas échéant.
- Étudier les possibilités de collaboration, établir des liens et entretenir une collaboration étroite avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales qui s'occupent de soutien postérieur à la formation, par exemple en matière de crédit, de technologies pour le développement des produits, de commercialisation et de promotion des produits.
- Établir des contacts avec les services de placement locaux, lorsqu'il en existe, et avec les organisations d'employeurs et autres associations d'entreprises pour aider les diplômés à trouver un emploi salarié.
- En collaboration avec l'agent local chargé de la formation, analyser les informations tirées du dossier sur la situation dans l'emploi des diplômés de la formation TREE et proposer des stratégies pour améliorer leur situation.
- Établir et présenter les rapports requis, selon que de besoin.

### iii) Agent local chargé de la formation

Conjointement avec les prestataires de services de formation, il assume les tâches suivantes:

- Organiser et exercer des activités d'évaluation des besoins de formation sur la base des résultats de l'enquête sur les possibilités économiques et des études de faisabilité qui auront été réalisées dans la communauté couverte par le programme TREE.
- Analyser et examiner les résultats des enquêtes d'évaluation des besoins de formation avec les partenaires TREE chargés de dispenser la formation, à la suite de quoi ils établiront et présenteront des rapports sur les conclusions des enquêtes qui constitueront des contributions à la planification des activités de formation, d'élaboration des programmes d'études et de formation des instructeurs.
- Responsable du processus de mise en œuvre de la formation, y compris la préparation du lieu où se déroulera la formation, la mise à disposition d'outils et d'équipement pour la formation, de fournitures et de matériels, le recrutement et l'embauche

des instructeurs et la surveillance des programmes de formation en cours.

- Maintenir et actualiser des informations ventilées par sexe sur les stagiaires diplômés des programmes de formation TREE, y compris les données relatives aux personnes handicapées et à la diversité en général, maintenir un contact étroit avec tous les diplômés et surveiller leur situation dans l'emploi.
- Examiner les rapports sur les inscriptions aux cours et les rapports de fin de formation établis par les prestataires de services de formation et veiller à ce qu'ils soient rédigés conformément à leur mandat.

— Établir des rapports de synthèse analytiques sur la formation, selon que de besoin.

Tous les membres du personnel devraient avoir les compétences, la flexibilité et la sensibilité nécessaires pour gérer la diversité des groupes cibles TREE et être pleinement disposés à participer à la formation et autres activités.

## Annexe 2.3 Critères proposés pour la sélection des communautés

L'identification et la sélection des villages ou des communautés constituent un point capital, et il faut entreprendre des travaux détaillés considérables pour une telle sélection. La sélection doit reposer sur des critères transparents et objectifs.

Il convient de souligner que pour procéder à un essai pilote d'un programme TREE, il faut:

- des travaux techniques substantiels pour l'adaptation de la méthodologie TREE;
- une supervision et une surveillance étroites pour faire en sorte que la mise en œuvre donne des résultats positifs;
- des installations, des ressources et un support logistique adéquats.

### Étape 1. Définir les critères

Les critères pour la sélection des villages ou des communautés devraient être définis en étroite consultation avec les autorités régionales ou de district après avoir soigneusement expliqué les objectifs et l'approche du programme TREE.

### Critères proposés pour la sélection des districts et villages qui seront couverts par le programme:<sup>4</sup>

- La situation économique dans la région se caractérise par une incidence élevée de la pauvreté, du sous-emploi et du chômage.
- Il existe un plan de développement local opérationnel.
- La communauté manifeste un intérêt pour les activités TREE et il y a une demande d'activités liées à la formation des compétences et à l'emploi.
- Il y a un minimum d'infrastructures matérielles: réseau routier, communications, électricité.
- L'accessibilité est bonne dans un rayon de 20 à 30 km, et rendue aisée par les facilités de transport locales: bus, taxi de brousse, etc..

4. Il convient de noter que les villages ou communautés ne satisferont très probablement pas à tous les critères. Il faudra donc établir des priorités selon les critères qui sont considérés comme les plus pertinents dans un pays ou une région donnée. Dans beaucoup de pays, des programmes TREE ont été mis en œuvre dans des zones rurales éloignées, où il y avait très peu, voire pas du tout d'infrastructures (par ex. à Madagascar, au Niger ou au Timor Leste), où l'accès au crédit était insuffisant (par ex. au Niger et au Timor Leste), où l'accès aux marchés était difficile ou, pire, dans des régions exposées aux catastrophes naturelles à l'insécurité et au désordre.

- L'accès est ménagé à un marché des marchandises et des services qui fonctionne.
- Il y a un besoin identifiable de formation des compétences, ce qui veut dire que le site ne devrait pas avoir été couvert récemment (par ex., au cours de l'année écoulée) par des programmes de formation similaires.
- Présence d'(au moins) un établissement de crédit (banque rurale, ONG dotée d'un mécanisme de crédit, organisme public, etc.) qui peut offrir des facilités de crédit sur le site du programme ou à proximité, auquel les bénéficiaires auront accès après la formation.
- Présence d'organisations actives en matière de promotion de l'emploi rural et d'organisation/développement des communautés.
- Présence de prestataires de services de formation existants ou potentiels dans le district – il peut s'agir du personnel de centres de formation locaux, d'ONG ou d'organismes d'appui; (les artisans ou entrepreneurs locaux pourraient aussi être formés à devenir formateurs. Cependant, comme on ne peut raisonnablement attendre d'eux qu'ils forment des concurrents dans leurs propres communautés, il faudrait que ces formateurs viennent de l'extérieur de la zone du marché de la communauté visée par le programme).
- Des matières premières qui peuvent être transformées en produits commercialisables sont disponibles et accessibles pour les bénéficiaires visés.

### Étape 2. Visites des sites sur le terrain

---

- Il est important de procéder à des visites sur le terrain des sites susceptibles de convenir pour le projet avant la sélection de façon à élaborer un programme TREE réaliste.
- Les visites sont faites en fonction des suggestions et consultations avec les parties prenantes et les partenaires potentiels qui travaillent dans ces zones et les connaissent bien.
- Avant la visite, l'organisme hôte envoie un courrier formel aux autorités locales exposant le but de la visite et fixant les dates et le moment choisi.
- Conformément au protocole, la visite commence par une réunion avec les autorités locales pour les informer de la possibilité de mettre en œuvre un programme TREE dans la région.

Les autorités locales peuvent être mises à contribution pour faciliter les contacts avec d'autres départements administratifs hiérarchiques qui connaissent bien les activités de développement dans la région. Il est utile de se rendre sur les sites des activités de développement en cours, de rencontrer diverses institutions, des ONG et les participants potentiels, et d'évaluer l'environnement matériel, les installations et la situation socio-économique.

### Étape 3. Présélectionner les villages ou communautés prioritaires en vue de la sélection et formuler des recommandations

---

Après les visites sur le terrain et en fonction d'une analyse et d'une discussion des conclusions, l'équipe TREE locale établit un rapport sur les districts présélectionnés qui satisfont aux critères. Les recommandations font ensuite l'objet d'une discussion.

### Étape 4. Prendre une décision finale

---

Dans la pratique, et selon le contexte du pays, la sélection des villages ou des communautés peut ne pas se dérouler d'une façon aussi aisée et technique. Elle peut devenir une question politisée, *mais l'objectivité et les considérations techniques conformes aux objectifs du programme TREE devraient guider le processus en permanence et être prioritaires.*

## Annexe 2.4 Sujets proposés pour les discussions avec les organisations partenaires potentielles

### 1. Sujets proposés pour les discussions avec les autorités locales

- a) *But de la visite: examiner la possibilité de mettre en œuvre un programme TREE dans le district.*
- b) *Principales caractéristiques de l'approche TREE:*
- Participation de la communauté, en particulier les groupes cibles; la communauté est consultée et prend des décisions.
  - Évaluation objective des possibilités d'emploi locales (au moyen de l'établissement des profils de communauté, de l'identification des éventuelles possibilités économiques, des études de faisabilité, de l'évaluation des besoins de formation et d'autres techniques).
  - L'accent est mis sur la constitution de réseaux et de liens entre les organisations partenaires qui s'occupent de promouvoir l'emploi rural.
  - Il existe des différences entre la méthodologie TREE et les approches classiques de la formation en zone rurale (pas de cours fixes proposés, le type de formation est déterminé en fonction d'enquêtes sur les possibilités économiques et les possibilités d'emploi offertes, les groupes cibles participent à la prise de décisions, la perspective de genre et la non-discrimination sont intégrées dans tous les processus du programme TREE).
  - Des données sont recueillies/analysées sur la population des districts (et l'incidence de l'émigration), les activités économiques dominantes, la situation actuelle au plan du chômage et du sous-emploi, les ressources et les matières premières disponibles dans la localité (en particulier celles qui sont actuellement exportées hors de la zone pour être transformées ailleurs), les principales possibilités économiques/d'emploi (par ex., les entreprises qui ont récemment réussi ou fait faillite) et les préférences des jeunes hommes et femmes en matière d'emploi.
  - Prise en compte des principaux programmes et plans des autorités municipales et autres organismes administratifs et ONG, en particulier en ce qui concerne la promotion des activités procurant des moyens de subsistance.

- Prise en compte des besoins de formation des compétences techniques perçus (suggestions pour les groupes cibles et les cours).
  - Prise en compte de la motivation perçue des bénéficiaires potentiels, surtout la volonté de faire preuve de non-discrimination en incluant les personnes handicapées, celles qui sont infectées par le VIH/SIDA et d'autres groupes, propres aux zones géographiques considérées et ayant besoin des services TREE.
  - Identification des sites ou villages spécifiques possibles pour la mise en œuvre du programme TREE, ou d'un groupe de quelques villages voisins.
- c) *Appui que peuvent apporter les autorités municipales à la formation des compétences et au soutien postérieur à la formation:*
- Lieu de la formation/lieux susceptibles de convenir pour la formation.
  - Recrutement du ou des formateurs.
  - Stagiaires potentiels.
  - Paiement des frais de formation directs (contributions locales) et du soutien postérieur à la formation.
  - La situation en matière de crédit (banques rurales, établissements de microfinance, coopératives de crédit, ONG, etc.).
  - Autre soutien postérieur à la formation nécessaire (par ex., préparation sociale, fourniture de moyens de production, commercialisation, etc.).

### 2. Sujets proposés pour les entrevues avec les organismes administratifs

- Nombre d'agents (administratifs/de terrain).
- Groupe cible.
- Programmes/projets concernant:
  - la promotion de l'emploi/les moyens de subsistance;
  - la formation des compétences;
  - le développement de l'esprit d'entreprise, etc.;
  - la promotion de l'égalité hommes-femmes,



l'inclusion des personnes handicapées et la pratique générale de la non-discrimination;  
– la promotion des technologies appropriées.

- Source du financement:
  - fonds alloués par le gouvernement;
  - fonds provenant de sources étrangères;
  - fonds provenant des communautés.
- Existence d'un mécanisme de crédit:
  - modalités/conditions.
- Domaines possibles de collaboration avec le programme TREE.

### 3. Sujets proposés pour les entrevues avec les établissements financiers<sup>5</sup>

*Conditions de l'offre de prêts et de crédit:*

- Montant maximum des prêts.
- Type d'activités économiques pour lesquelles un prêt est accordé (s'agit-il seulement des activités de fabrication, ou bien aussi des services et du commerce?).
- Versement en espèces ou bien en nature.
- Durée du remboursement.
- Taux d'intérêt.

*Sûretés exigées:*

- Terres, bien immobilier.
- Outils et matériel.
- Prêts fondés sur la réputation de l'emprunteur/garant.
- Exigences en matière de résidence.

*Procédures d'approbation:*

- Dans quelle mesure la prise de décisions est-elle décentralisée?
- Temps nécessaire en moyenne pour mener à son terme la procédure de demande de prêt.
- Nombre effectif de prêts accordés aux petites entreprises.

### 4. Sujets proposés pour les discussions avec les ONG locales

- Bref historique et type d'ONG (politique/à vocation sociale/axée sur les services/axée sur le développement).
- Effectifs (personnel administratif/agents techniques de terrain).
- Origine des ressources.
- Type d'activités menées:
  - développement de l'agriculture;
  - création de revenus non agricoles/promotion de l'emploi;
  - crédit/prêts;
  - formation des compétences/développement de l'esprit d'entreprise.
- Expérience acquise auprès des divers groupes cibles:
  - femmes et hommes;
  - personnes handicapées;
  - personnes atteintes du VIH/SIDA;
  - jeunes;
  - personnes âgées;
  - groupes propres à la zone locale.
- Idées pour la promotion de l'emploi:
  - ressources locales disponibles;
  - accès à des technologies spéciales;
  - formation des compétences et développement de l'esprit d'entreprise.
- Liens possibles avec le programme TREE.

5. Ces sujets de discussion ne sont proposés qu'à titre préliminaire. Voir le volume V: Soutien postérieur à la formation, pour une étude plus détaillée lorsqu'il s'agit de conclure effectivement des accords avec les établissements financiers.

## Annexe 2.5 Critères proposés pour la sélection des organisations partenaires

*Les organisations partenaires devraient avoir de bonnes références en matière de formation des compétences axées sur le marché et de promotion de l'emploi. Dans toute la mesure du possible, elles devraient satisfaire aux exigences répertoriées ci-après.*

1. Être une entité juridique dûment enregistrée.
2. Posséder une expérience technique avérée et avoir obtenu des résultats durables en matière de formation et de promotion de l'emploi pour les groupes défavorisés, avec un minimum de sept années d'expérience pratique dans les programmes de formation des compétences axées sur le marché et les programmes de développement de l'emploi (travail indépendant et emploi salarié) et de développement des micro et petites entreprises ou de création de revenus.
3. Avoir une présence active avérée dans le domaine qui a été retenu pour le programme TREE, une bonne connaissance de la situation et des activités socio-économiques locales dans la zone, et entretenir de bons rapports avec les communautés locales.
4. Avoir le personnel qualifié doté de compétences techniques et expérimenté, ainsi que l'infrastructure et le soutien administratif et logistique requis pour entreprendre des activités spécifiques dans le cadre du programme TREE.
5. Posséder des moyens (ressources humaines et compétences) et une expérience en matière de fourniture de services de formation et/ou de soutien postérieur à la formation (assistance technique et suivi, liens avec les marchés, crédit, conseils aux entreprises, et technologie), démontrés par le nombre de personnes autonomes ayant bénéficié du soutien de l'organisation qui exercent des activités économiques durables.
6. Avoir une compréhension avérée de la communauté locale et des groupes spécifiques locaux et la volonté de n'exclure réellement personne et de pratiquer la non-discrimination dans la sélection des stagiaires, le recrutement du personnel et le soutien offert aux groupes spécifiques selon que de besoin, de sorte que les participants puissent participer au programme jusqu'au bout avec succès et trouver un emploi ou un travail indépendant.
7. Avoir une bonne compréhension des marchés pour les produits et les services que les pauvres des zones rurales sont susceptibles de produire, y compris les marchés pour les produits et services moins traditionnels.

8. Avoir une expérience pratique dans le domaine des questions relatives à la parité entre les hommes et les femmes et la capacité de les intégrer dans la formation et l'emploi.

9. Avoir la capacité d'établir des contacts avec le groupe cible (un minimum de ... personnes) dans la zone couverte par le programme spécifiée, en temps utile.

10. Posséder une expérience en matière de mobilisation et d'organisation de groupes ainsi que de stratégies relatives aux groupes, en particulier en ce qui concerne l'accès aux services de crédit et d'épargne.

11. Avoir de bons contacts et de bonnes relations avec les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux axés sur la formation professionnelle et la promotion de l'emploi, les services de développement des entreprises, les facilités d'épargne et de crédit, l'information relative aux marchés et la commercialisation.

12. Fiabilité et responsabilité financières avérées.

13. Être dotée d'un système comptable/système d'audit établi et efficace.

14. Être disposée à se conformer aux systèmes d'établissement de rapports et d'évaluation de la méthodologie TREE.

Certaines organisations, bien qu'elles aient le souci d'aider le groupe cible à accroître ses revenus, peuvent ne pas convenir comme partenaires du programme TREE, pour les raisons suivantes:

- Elles ne s'occupent que de développement agricole.
- Leur groupe cible ne fait pas partie des ménages pauvres.
- Elles ne sont pas désireuses de mettre en œuvre un volet relatif aux moyens de subsistance dans leurs programmes ou prêtes à le faire.
- Elles ne sont pas disposées à se coordonner avec d'autres organismes, et particulièrement les organisations gouvernementales.

### Partage des coûts

Une question importante se pose en ce qui concerne l'application de la méthodologie TREE par une organisation partenaire: le financement des dépenses. À l'évidence, le partage des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du programme TREE dépendra de la capacité financière et organisationnelle des organisations sélectionnées.

Certaines organisations ont suffisamment de fonds pour financer un «cycle de formation» TREE complet: depuis la planification jusqu'à la mise en œuvre de la formation, ainsi que l'offre de prêts et autre soutien aux activités en matière d'emploi qui en découlent, etc. Certaines ont aussi un personnel qualifié suffisant pour exécuter un programme de formation (si nécessaire, avec les conseils et le soutien de l'équipe TREE).

On trouvera ci-après un exemple de formulaire qui peut être utilisé pour consigner les caractéristiques des organisations susceptibles de convenir comme partenaires avant de procéder à la sélection.

### Profil des organisations partenaires potentielles

**Nom de l'organisation** .....

**Adresse** .....

**Siège** .....

**Bureau régional** .....

**Nombre d'années d'activité** .....

**Principale(s) source(s) de financement** .....

.....

.....

**Nombre et niveau/qualifications des membres du personnel**

Directeur .....

Autres membres du personnel .....

.....

**Principaux objectifs** .....

.....

.....

**Groupe(s) cible(s)** .....

.....

.....

**Description générale des programmes actuellement mis en œuvre ou exemples**

.....

.....

.....

---

**Activités en matière de crédit et d'épargne** .....

.....

.....

---

**Activités et/ou intérêt en matière de formation des compétences et/ou de développement des micro et petites entreprises**

.....

.....

.....

---

**Suggestions concernant la collaboration avec le programme TREE**

.....

.....

.....

---

**Suite à donner**

De la part de l'équipe TREE régionale .....

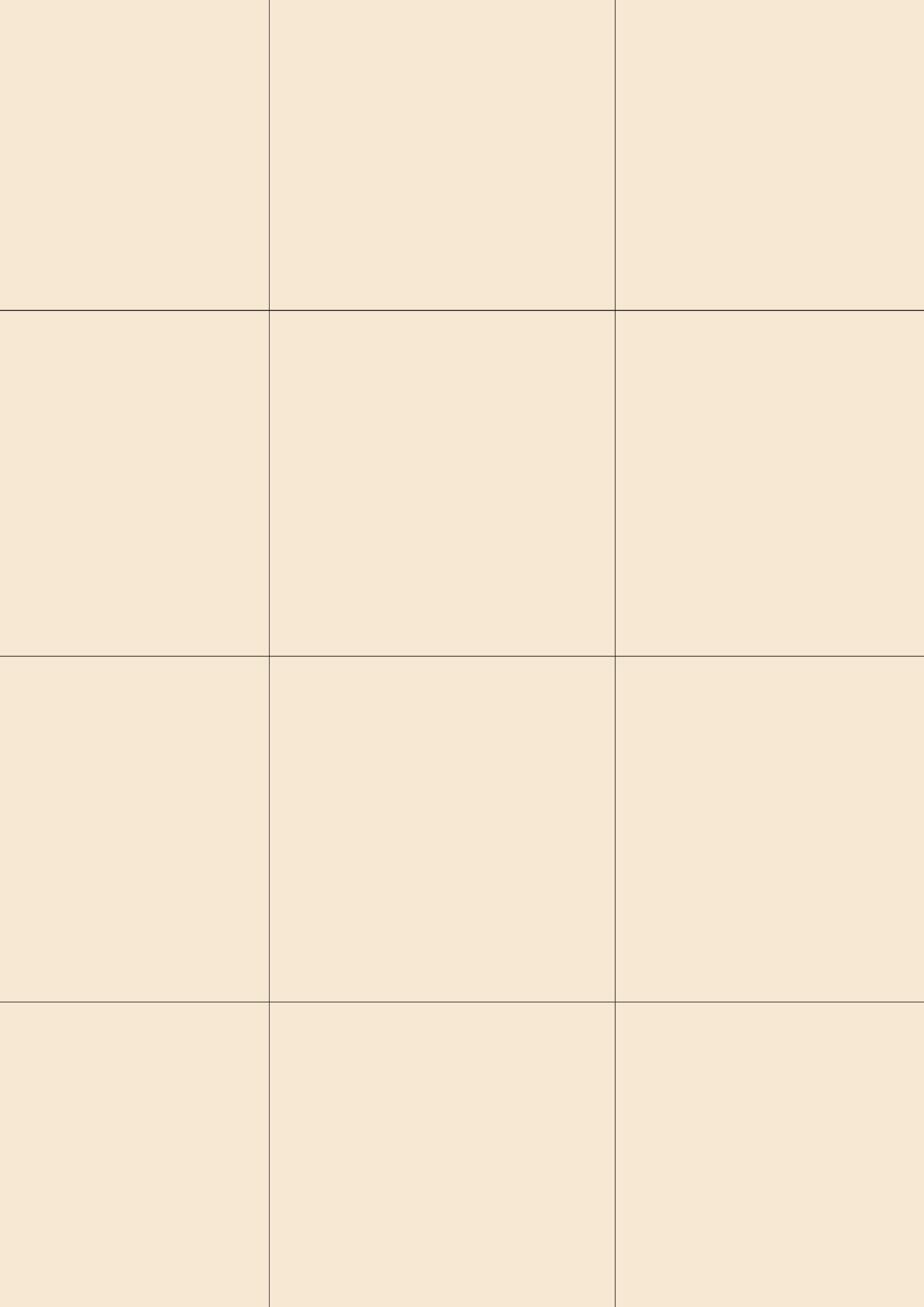
De la part de l'équipe TREE nationale .....

---

**Nom de la personne ayant conduit l'entretien** .....

---

**Date** .....





- I. But de l'évaluation des possibilités économiques et des besoins de formation.  
 II. Étapes proposées pour la conduite des enquêtes socio-économiques. III. Suivi. Annexes.

## Identification des possibilités économiques et évaluation des besoins de formation

### I. But de l'évaluation des possibilités économiques et des besoins de formation

La méthodologie TREE ne comporte pas de programme de formation prêt à l'emploi. Il est nécessaire d'identifier d'une manière complète et systématique les éventuelles possibilités économiques dans la communauté et son environnement proche et d'évaluer les besoins de formation correspondants avant de concevoir un quelconque programme. C'est seulement sur la base d'une collecte et d'une analyse judicieuses des données que l'on pourra concevoir et mettre en œuvre des activités de formation axées sur le marché qui déboucheront sur des emplois productifs, soit des emplois salariés, soit, plus souvent, des activités créatrices de revenus et des micro-entreprises.

Il convient de souligner que les possibilités d'emploi salarié formel sont rares dans les zones rurales. Cependant, il peut y avoir des emplois à pourvoir dans les villes proches. Il appartient normalement aux bureaux de placement de communiquer des informations sur les vacances de postes. S'il n'y en a pas dans la zone ou bien si leurs ressources et leur personnel sont insuffisants, les équipes TREE locales peuvent prendre contact avec les employeurs susceptibles d'embaucher et leurs organisations pour étudier les éventuelles possibilités d'emplois qui pourraient convenir aux populations rurales. Ces possibilités une fois identifiées, il faut déterminer les compétences qui sont requises pour

ces emplois et évaluer les besoins de formation des hommes et des femmes qui peuvent être intéressés par ces possibilités (→ voir l'étape 4: Évaluation des besoins de formation).

→ Voir l'Annexe 3.1: Facteurs à prendre en considération lorsqu'on examine la possibilité concrète d'emplois salariés

Compte tenu de la relative rareté des possibilités d'emploi salarié non agricole, le présent volume est principalement consacré aux possibilités de développement du travail indépendant et des micro-entreprises. Il expose les étapes et les instruments pour identifier les possibilités de marché, sélectionner les métiers possibles et évaluer les besoins de formation des participants des deux sexes au regard de ces possibilités. Cela suppose de procéder à un certain nombre d'enquêtes et d'évaluations, par exemple:

- Une enquête sur le profil de communauté
- Une enquête sur la demande de consommation
- Une enquête sur les possibilités de marché
- Des études de faisabilité
- Une évaluation des besoins de formation

Les enquêtes fourniront des renseignements qui seront analysés par les parties prenantes et constitueront la base des **programmes de formation** pertinents.

Plus concrètement, l'évaluation des possibilités économiques et des besoins de formation est entreprise en vue de :

- débattre, identifier, analyser les possibilités d'emploi, de création d'entreprises et d'activités créatrices de revenus et en établir l'ordre de priorité;
- déterminer les besoins de formation des bénéficiaires;
- introduire les bénéficiaires ciblés dans le monde de l'emploi et développer les entreprises et l'esprit d'entreprise;
- établir les programmes de formation correspondants.

**Il est capital que le groupe cible et les communautés locales participent au processus d'identification des éventuelles possibilités économiques.** Outre les participants des deux sexes, les consommateurs, les producteurs, les grossistes et détaillants locaux, les acheteurs potentiels, les entreprises et associations d'entreprises, les négociants et les organisations partenaires devraient aussi être impliqués. Ces groupes devraient représenter la diversité de la communauté et pourraient inclure les personnes handicapées et leurs organisations ainsi que des représentants d'autres groupes socialement exclus.

La méthodologie TREE a élaboré cette panoplie d'outils et d'instruments pour ses bénéficiaires au niveau local, mais il existe aussi des outils de l'OIT pour le développement économique local qui peuvent être adaptés et utilisés pour évaluer les situations et besoins propres à une zone donnée.<sup>1</sup>

## II. Étapes proposées pour la conduite des enquêtes socio-économiques

Le processus d'identification des possibilités économiques se compose de quatre grandes étapes. Chaque étape a son importance et suit logiquement celle qui précède, mais il est recommandé d'adopter une approche interactive consistant à comparer rapidement les résultats des enquêtes précédentes aux renseignements nouvellement obtenus, en donnant aux parties prenantes la possibilité de formuler des observations et de donner leur avis tout au long du processus. L'équipe chargée de procéder à ces évaluations devrait avoir

été formée à diverses techniques de mobilisation des communautés ainsi que de recueil et de traitement des données.

### Étape 1. Identifier les possibilités de marché latentes

L'identification des possibilités de marché est faite au moyen d'un certain nombre d'enquêtes complémentaires :

- Profil de communauté
- Études sectorielles
- Enquêtes sur la demande de consommation
- Enquêtes sur les possibilités de marché

Cet ensemble d'enquêtes consiste en une analyse des tendances du marché et une évaluation des risques et des possibilités que comportent différentes activités économiques. Elles contribuent à identifier les professions, métiers/produits et services qui peuvent générer des revenus en utilisant les ressources locales, le potentiel et les installations locales, mais qui pourraient aussi avoir des liens avec des marchés plus importants en dehors de la zone, au niveau régional, national, voire international.

Il convient de prendre en compte les facteurs ci-après :

- Les hommes et les femmes des zones rurales n'ont souvent pas accès aux informations actualisées sur le marché, ce qui limite le développement de leurs entreprises. Le processus d'identification des possibilités de marché devraient les aider à faire des choix en connaissance de cause et à sélectionner les nouvelles possibilités viables.
- Les marchés dépendent aussi du pouvoir d'achat des individus, qui est faible dans les zones rurales, ainsi que des coûts des facteurs de production, du transport, etc. Les marchés sont de plus en plus dynamiques, évolutifs et concurrentiels. Ce qui peut être une possibilité d'activité rentable aujourd'hui pourrait devenir très risqué dans six mois. C'est pourquoi les enquêtes susmentionnées ne sont pas des initiatives ponctuelles. Les conclusions et recommandations doivent être régulièrement actualisées, par exemple une fois par an, puisque la demande de produits/services sur le marché peut évoluer.

1. Il s'agit par exemple des outils pour l'évaluation rapide de l'impact de la pauvreté (RAP), le Système de planification intégrée de l'accessibilité rurale, etc. qui figurent dans la publication de l'OIT intitulée Local Economic Development (LED), Methodologies, tools and resources commonly used in the ILO approach to LED, 2008.



## Méthodes et outils pour le recueil des données

### Profil de communauté (PC)

Le PC constitue un cadre pour l'identification des possibilités économiques et pour les discussions qui devraient avoir lieu durant les réunions au niveau communautaire. Point important, le PC est aussi une bonne occasion d'entreprendre une analyse fondée sur le genre car il est capital d'avoir une très bonne compréhension des questions de parité en termes de temps disponible, de rôles des hommes et des femmes et autres contraintes socioculturelles pour pouvoir tirer le meilleur parti des possibilités économiques latentes. C'est aussi l'occasion de déterminer les attitudes à l'égard d'autres groupes qui sont souvent exclus comme les personnes handicapées, celles qui sont infectées par le VIH/SIDA ou d'autres groupes propres à telle ou telle zone géographique comme les groupes ethniques ou religieux. En outre, le PC fournit des indications utiles sur ce qui est disponible dans la communauté en termes de compétences, de matières premières, etc.. Dernier point, mais non des moindres, les informations socio-économiques sur les groupes et communautés cibles (sources et niveaux de revenus, participation respective des hommes et des femmes aux activités économiques et contraintes connexes, etc.) constitueront la base de la surveillance du programme TREE.

Certains de ces renseignements auront déjà été recueillis durant les visites préliminaires de la communauté. Cependant, une fois que certaines communautés ont été sélectionnées, il est nécessaire d'aller plus loin. Les principaux sujets sont les suivants: situation socio-économique des hommes et des femmes de la communauté; infrastructures disponibles; services collectifs et commerciaux; et, en particulier, matières premières et produits intermédiaires locaux. Autrement dit, le PC permet d'établir la cartographie de la communauté et de l'économie locales, d'identifier les ressources que les nouvelles activités créatrices de revenus pourront utiliser et de déterminer s'il est possible de développer davantage les entreprises existantes ou d'en établir de nouvelles à partir des ressources excédentaires existantes.

Le PC fait appel aux dirigeants locaux (dont beaucoup seront membres des comités TREE locaux) pour obtenir les informations. Il importe aussi de déterminer et d'identifier d'autres informateurs clés locaux. Des connaissances de base suffisantes sur ces intervenants pourraient aider le facilitateur/coordonateur TREE à se sentir plus en confiance durant les réunions au niveau communautaire.

Ces informateurs clés sont par exemple:

- Les chefs de village.
- Les commerçants établis et entrepreneurs locaux.
- Les ONG et autres fournisseurs de services de développement.

- Les dirigeants traditionnels, directeurs d'école, organismes locaux.
- Les groupes cibles.

En plus des informations communiquées par les informateurs clés, il importe que certains membres de l'équipe TREE locale, en particulier le coordinateur TREE local, le socio-économiste et le spécialiste des questions relatives au genre, procèdent à des entretiens individuels avec des femmes et des hommes du groupe cible pour bien comprendre leur situation, comment ils vivent, etc.. Il convient de s'intéresser à la situation des autres membres de la communauté habituellement exclus, par exemple, les personnes handicapées. Trop souvent, le manque de compréhension de la situation des individus et des contraintes qui pèsent sur eux a des effets négatifs sur les programmes de développement, surtout ceux qui sont appliqués au niveau local.

➔ Voir l'Annexe 3.2: **Enquête sur le profil de communauté (modèle d'outil).**

### Études sectorielles

Dans beaucoup de pays, divers ministères, organismes de planification et de recherche et autres réalisent des études sectorielles et même à des analyses des chaînes de valeur. Lorsqu'elles existent, ces informations et études peuvent fournir des indications utiles sur les secteurs qui ont été désignés parmi ceux qui offrent des possibilités d'emploi et des possibilités commerciales. En outre, ces secteurs peuvent bénéficier d'incitations visant à leur permettre de se développer dans un environnement économique favorable. Il importe de rassembler ces études, qu'elles aient été faites au niveau national, régional ou local. Il importe aussi d'**analyser** leurs résultats et de déterminer s'ils sont pertinents dans les domaines du programme TREE. Par exemple, il se peut que les communautés sélectionnées jouissent de certains avantages comparatifs qui leur permettront d'établir des liens en amont ou en aval avec ces secteurs et d'apporter de la main-d'œuvre et d'autres facteurs.

### Enquête sur la demande de consommation (EDC)

*Quels sont les produits et les services pour lesquels il y a une demande et qui ne sont actuellement pas fournis?*

L'objet de cette enquête est de déterminer auprès des consommateurs locaux et régionaux (ou éventuellement au niveau national ou international) quelles marchandises et quels services ils veulent. Concrètement, il s'agit d'identifier les marchandises et les services pour lesquels l'offre est peu abondante (ou peu fréquente), ou dont la qualité est inacceptable.

- Voir l'Annexe 3.3: Enquête sur la demande de consommation (modèle d'outil).

### Enquête sur les possibilités de marché (EPM)

*Pourquoi les services ou les marchandises ne sont-ils pas offerts dans la communauté? Pourraient-ils l'être? Les besoins locaux pourraient-ils être satisfaits par l'importation de matières premières de l'extérieur de la zone et leur transformation dans la communauté? Les marchandises pourraient-elles être produites dans la communauté et être vendues sur des marchés extérieurs à la communauté?*

L'objectif de l'EPM est de s'efforcer de déterminer auprès des artisans, producteurs, employeurs, négociants, entreprises et associations professionnelles au niveau local pourquoi les produits et les services identifiés par l'enquête sur la demande de consommation ne sont actuellement pas offerts en quantités suffisantes et/ou ne sont pas d'une qualité convenable et si les matières premières identifiées dans le PC peuvent être exploitées pour développer la production locale ainsi que des produits et services nouveaux, et faire des propositions de possibilités d'emplois et d'activités commerciales.

- Voir l'Annexe 3.4: Enquête sur les possibilités de marché (modèle d'outil).

*Il est possible de trouver d'autres idées d'activités commerciales et d'emplois par les moyens suivants:*

- Recueil de données à partir de sources secondaires comme les études sectorielles existantes (voir ci-dessus), les rapports sur les caractéristiques démographiques, socioculturelles, éducationnelles et économiques du domaine visé par le programme, ressources disponibles dans la zone, entreprises existantes, faits économiques nouveaux prévus et possibilités latentes de création d'entreprises. Il s'agit notamment des rapports des départements administratifs et autres organismes ayant des activités dans la zone comme le département du commerce et de l'industrie; le département de la protection sociale, les départements de l'enseignement technique et de la main-d'œuvre, le département de l'agriculture et de l'élevage, les ONG et les OBC, et les projets actuellement mis en œuvre dans la zone.
- Entrevues et discussions avec des représentants du gouvernement, des fonctionnaires des administrations locales, des entrepreneurs locaux et, surtout, les femmes et les hommes des communautés sélectionnées.

- Réunions de planification communautaire dans le cadre desquelles les bénéficiaires peuvent discuter de leurs propres idées/projets. Au cours de ces réunions, le processus d'analyse économique pratique et la prise de risques dans la recherche de possibilités d'emplois ou dans le choix des projets créateurs de revenus sont aussi présentés aux communautés.

### Étape 2. Discussion des résultats des enquêtes avec les parties prenantes

Les résultats des enquêtes font l'objet de discussions avec les comités TREE locaux durant leurs réunions ordinaires et à la réunion des bénéficiaires potentiels des communautés sélectionnées. Ils sont encouragés à examiner les résultats des enquêtes, à les rapprocher des intérêts de la communauté/des besoins en matière de développement économique local et participent à l'évaluation de leur faisabilité. Il convient de faire un effort particulier pour que les personnes handicapées, y compris les femmes handicapées et ceux qui font partie de groupes socialement exclus, participent à toutes les évaluations. Par ailleurs, les facilitateurs devraient solliciter l'avis des femmes (voir le volume VII: Prise de conscience et promotion de la problématique du genre) et veiller à ce que les besoins de tous les groupes soient pris en compte.

L'objectif des discussions initiales est de sélectionner les activités prioritaires parmi celles qui ont été identifiées par les enquêtes; celles qui sont les plus susceptibles d'offrir des possibilités d'emplois durables dans la communauté. Les problèmes potentiels peuvent souvent être identifiés par les comités avant la réalisation d'autres études. La participation des partenaires et des bénéficiaires accroît leur intérêt et leur motivation.

Il convient d'insister en particulier sur l'identification des activités économiques qui sont susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs de développement socio-économique local. Par ailleurs, il importe de discuter dès le départ des questions relatives à l'égalité hommes-femmes, au handicap et à la diversité afin d'éviter que les femmes et ces sous-groupes de la population ne soient exclus de possibilités économiques qui semblent rentables.

Les points-tests fondamentaux exposés ci-après peuvent être utilisés pour l'examen initial des idées à la base des projets d'entreprises rurales. Ils donnent une idée préliminaire du type d'informations dont on a besoin lorsqu'on se lance dans une activité générant des revenus et pourraient représenter des apports utiles pour les études de faisabilité. Ces points-tests peuvent aussi constituer une ouverture permettant effectivement

à la communauté de participer aux études de faisabilité qui seront réalisées au cours de l'étape suivante.

### **Incidence économique**

- L'activité économique envisagée pourrait-elle générer des revenus additionnels pour le bénéficiaire et, dans l'affirmative, quelle peut être l'augmentation du revenu existant, par ex. 10, 20 ou 30 pour cent?
- Que se passera-t-il si l'investissement et le fonds de roulement proviennent d'un prêt? La viabilité financière est déterminée par la capacité de l'activité en question de générer un revenu suffisant pour qu'elle soit économiquement viable et permette de rembourser l'argent emprunté pour l'investissement et le fonds de roulement, sur une période spécifiée.
- Si l'activité est jugée économiquement et financièrement viable, la formation nécessaire pourra-t-elle être dispensée d'une manière efficace par rapport aux coûts? Sera-t-il possible d'obtenir les instructeurs et le matériel requis? Les matériels de formation nécessaires seront-ils disponibles, etc.?

### **Questions relatives à la formation**

- Quels sont les besoins de formation engendrés par l'activité économique prévue (par ex., formation de compétences techniques et non techniques)?
- Qui sont les stagiaires potentiels? Quels sont leurs intérêts? S'agit-il de groupes ou d'individus?
- Qui sont les prestataires des services de formation et les instructeurs potentiels? Comment seront-ils recrutés? Ont-ils les compétences voulues pour répondre aux besoins des groupes cibles?
- Quels sont les coûts estimés de la formation? La formation pourra-t-elle être organisée aux frais des institutions? Dans la négative, quels sont les autres moyens possibles de financer la formation?
- Le matériel nécessaire pour la formation est-il disponible au plan local et pertinent? Dans la négative, comment pourrait-on fournir/acquérir un tel matériel?

### **Matières premières/facteurs de production**

- Les matières premières sont-elles disponibles au plan local? Déterminez leur quantité et leur qualité (estimées), leur caractère saisonnier et les conséquences de leur utilisation sur l'environnement.
- D'autres facteurs de production sont-ils disponibles, par ex. électricité, eau, combustible?

- Qui possède les matières premières? Sont-elles accessibles et disponibles pour l'activité économique et ceux qui sont censés être ses bénéficiaires?
- Quel est le coût des matières premières (achat et transport)? L'offre est-elle fiable de sorte qu'il n'y aura pas de périodes creuses dans la production ou de hausses des prix des produits finis? Si de telles hausses se produisaient, cela serait-il gênant?
- Quel est le coût estimé d'un stock de roulement de ces matières premières? Comment pourrait-il être financé – sur fonds propres ou par des sources extérieures (par ex., des prêts ou un crédit accordé par les fournisseurs)?
- Quelles sont les autres utilisations possibles des matières premières? Sont-elles susceptibles de susciter une concurrence pour les ressources ou des changements dans leur coût?

### **Technologie de production**

- Quelle est la technologie qui sera utilisée par l'activité économique? S'agit-il d'une technologie à haute intensité de main-d'œuvre?
- Quels sont les outils et matériels nécessaires? Comment peuvent-ils être obtenus? Qu'en est-il de la maintenance, des réparations et des pièces détachées – sont-elles disponibles au plan local? Quels sont les coûts?
- Où l'activité économique sera-t-elle située par rapport au marché? Quelle est la superficie nécessaire pour l'atelier? Qui sera propriétaire de la zone en question? Est-elle dorénavant déjà disponible? Sera-t-elle achetée ou louée? Quel est le prix de vente/location? Pour quelle durée sera-t-elle mise à disposition? Sera-t-il nécessaire d'avoir une source d'énergie (électricité) et d'eau – les branchements sont-ils déjà en place, est-ce que ce sera onéreux? Est-il même nécessaire d'avoir un atelier indépendant ou peut-il être situé au domicile du propriétaire?

### **Gestion et organisation**

- Comment l'activité sera-t-elle organisée (par ex., travail indépendant, coopérative, autre type d'entreprise collective), combien y aura-t-il de travailleurs, et de quel type – travail familial, travailleurs salariés, etc.? Comment sera-t-elle gérée? Par qui?
- Quel sera le niveau de participation des diplômés de la formation? De leurs familles? De la communauté?
- Quels sont les organismes/organisations d'appui

qui participeront à l'activité économique? Sont-ils désireux et capables de fournir un soutien?

### Exigences relatives à l'investissement

- À combien s'élève l'investissement initial nécessaire selon les estimations? Combien de capital fixe et combien de fonds de roulement?
- Où peut-on trouver le capital: épargne personnelle, amis ou parents, prêteurs, ONG, banques et établissements de crédit, ou un panachage des sources?
- Les prêts sont-ils offerts aux individus ou seulement aux groupes? Y a-t-il une différence dans les conditions de crédit?
- Quelles sont les conditions attachées à tel ou tel type de prêt: type de nantissement? Comment les fonds sont-ils versés (par ex., par l'intermédiaire d'une banque commerciale, à réception du matériel)? Quelle est le calendrier d'amortissement? Y a-t-il une période de grâce?
- Quel serait le taux d'intérêt?
- Qui établira les conditions du contrat de prêt?

### Commercialisation

- Quels sont les produits qui seront fabriqués? Quels sont les modèles de produits? D'où viennent-ils et sont-ils immédiatement disponibles? Dans la négative, qui concevra les modèles? Quelles sont les quantités et la qualité prévues pour la fabrication des produits? Seront-ils commercialisables?
- Qu'en est-il de la fixation des prix? Compte tenu des coûts de production et des marges bénéficiaires, les prix seront-ils concurrentiels par rapport à ceux des produits similaires sur le marché?
- Quels seront les points de vente pour les produits, et où seront-ils situés? Seront-ils vendus dans la communauté? Dans le district? Ailleurs? Quelle est l'ampleur de la demande?
- Qui sont les consommateurs/acheteurs ciblés? Quel est le coût du transport jusqu'au marché (si celui-ci est situé en dehors de la communauté)?
- Faudra-t-il mettre en place un contrôle de la qualité des produits? Un conditionnement sera-t-il nécessaire? Y aura-t-il besoin de campagnes de promotion? Comment et où l'activité économique pourra-t-elle obtenir ces éléments et en assumer les coûts?
- Quel sera le principal produit/producteur concurrent? D'où la concurrence viendra-t-elle (par ex.,

y aura-t-il une concurrence entre les diplômés de la formation)? Sera-t-elle interne/externe? Quel est l'avantage distinctif du produit?

### Autres questions

- L'activité économique envisagée aura-t-elle des conséquences juridiques et sociales? Faudra-t-il des permis ou des licences? Seront-ils difficiles à obtenir?
- L'activité soulève-t-elle des questions relatives aux femmes, aux personnes handicapées ou à la diversité?
- Soulève-t-elle des questions relatives à l'environnement?
- Y a-t-il des relations avec les plans de développement actuels ou futurs concernant la région/localité?
- L'activité aidera-t-elle la communauté (par ex., en entraînant une augmentation des emplois et des revenus au moyens de liens avec d'autres activités locales)?
- Quel soutien institutionnel et professionnel sera-t-il nécessaire d'obtenir pour l'activité en question? Peut-on l'obtenir? Est-il fiable? À un coût abordable?
- Y a-t-il des services publics offerts dans la zone couverte par le projet (par ex., services de vulgarisation, organisations spécialisées dans le développement rural, établissement d'enseignement technique, etc.)?

Après une discussion initiale avec les comités TREE locaux et les communautés, et sur la base des renseignements recueillis dans ces enquêtes, des zones possibles pour créer des emplois salariés et de nouvelles entreprises pourront être proposées. Une liste préliminaire d'activités susceptibles de générer des revenus et de possibilités latentes d'emplois salariés devrait être établie en vue d'un examen plus poussé dans le cadre des études de faisabilité. C'est seulement quand les résultats de ces études confirmeront la faisabilité des activités économiques envisagées que les programmes de formation pourront être établis en fonction des évaluations des besoins de formation.

### Étape 3. Études de faisabilité

*La micro ou petite entreprise fabriquera-t-elle un produit ou fournira-t-elle un service que les consommateurs voudront acheter et qui pourra être vendu avec un bénéfice?*

Après avoir identifié les activités économiques potentiellement rentables et avoir sélectionné celles qui paraissent convenir le mieux dans la communauté, il est nécessaire de les analyser plus en détail pour déterminer si elles seront rentables lorsqu'elles seront exécutées dans telles ou telles localités et à petite échelle. Les études de faisabilité ont pour objet d'évaluer la viabilité et la durabilité des activités économiques qui ont été identifiées et présélectionnées de façon à éviter d'investir dans une formation qui ne donnera pas les résultats escomptés et que les individus consacrent du temps, de l'argent et de l'énergie à une activité qui pourrait ne pas être rentable. Trop souvent, les activités créatrices de revenus échouent au bout d'un certain temps faute de demande, par manque de fonds ou en raison d'autres facteurs. Une bonne étude de faisabilité peut aider à prévoir si un tel phénomène est susceptible de se produire.

Une étude de faisabilité consiste à comparer les coûts des facteurs de production (main-d'oeuvre, matériel, matières premières, éventuellement taux d'intérêt des prêts, etc.) nécessaires pour entreprendre une activité économique donnée, et le chiffre d'affaires prévu de l'activité d'après les prix auxquels les produits et les services seront censés être vendus.

Étant donné que la méthodologie TREE contribue à renforcer les moyens de subsistance dans les communautés, les études de faisabilité ne visent pas simplement à évaluer la rentabilité des entreprises privées, mais aussi à examiner les effets plus généraux de l'activité proposée dans la communauté.

Les résultats des études de faisabilité sont soumis aux comités TREE locaux pour examen et pour qu'ils conviennent du programme de formation.

Les principaux éléments d'une étude de faisabilité sont les suivants:

#### Description générale

Il s'agit d'une description générale de l'activité proposée, des produits et services qui sont envisagés comme production principale, de son emplacement et des avantages possibles pour l'entrepreneur et la communauté en général.

#### Analyse du marché

Il est capital pour une entreprise de s'assurer qu'il y a une demande pour ce qu'elle produit, c'est-à-dire que le produit ou le service atteindra le consommateur, qui est

prêt et capable de l'acheter à un prix qui couvre les coûts de production et laisse une marge bénéficiaire. Cela suppose que le produit ou le service puisse être fourni à un prix qui est au moins concurrentiel par rapport aux autres fournisseurs. L'analyse du marché décrit les principaux marchés pour lesquels les marchandises/services seront produits – qui sont les consommateurs – et estime la demande journalière, hebdomadaire ou mensuelle, en fonction du type de consommateur (compte tenu des éventuelles variations saisonnières, de la concurrence, etc.). Les points essentiels de l'analyse du marché sont: l'offre, la concurrence, la clientèle et le soutien.

#### Évaluation technique

L'évaluation technique examine la technologie à utiliser, le type de matériel et de compétences nécessaires, les effectifs, les caractéristiques de l'emplacement proposé (local pour un atelier, local pour l'entreposage, infrastructures, proximité des marchés et des matières premières, etc.) et s'il est ou non réaliste d'entreprendre l'activité économique proposée sur le site proposé. Lorsque les stagiaires potentiels sont sélectionnés à l'étape suivante, l'écart entre leurs compétences actuelles et les compétences nécessaires pour faire fonctionner l'activité constitue la base du cours de formation.

#### Aspects relatifs à la gestion

Aussi petite l'entreprise soit-elle, il est nécessaire que le propriétaire/gérant de l'entreprise soit plus qu'un artisan qualifié. Il faut aussi qu'il ait des connaissances sur les aspects relatifs à la gestion de l'entreprise, par ex., la division du travail s'il y a d'autres travailleurs, la gestion du temps, le budget, les matériels. Ces compétences peuvent-elles être enseignées durant le cours de formation? Par ailleurs, si l'entreprise est collective, il faut définir qui fait quoi, qui apportera le capital, comment seront répartis les tâches, responsabilités et bénéfices, etc..

#### Analyse financière

Il est capital d'entreprendre une analyse financière complète pour estimer les coûts totaux (coûts de l'investissement et frais d'exploitation) et le chiffre d'affaires escompté de façon à déterminer si l'entreprise est susceptible d'être rentable, et quand. L'entreprise a besoin d'un capital suffisant pour son établissement, ses opérations quotidiennes et son expansion. Si elle est à court de capital, il faudra obtenir un prêt, payer des intérêts et rembourser régulièrement, ce qu'il faut prendre en compte dans l'analyse financière, et il faudra que l'entreprise soit bénéficiaire.

### Analyse des facteurs sociaux qui peuvent influencer sur la faisabilité

L'intérêt et la motivation des participants potentiels à l'activité en question auront normalement été évalués durant les discussions sur le terrain. Il peut être utile de vérifier une fois de plus s'il existe toujours la volonté de mettre en œuvre les activités après la formation ainsi que les stratégies qui peuvent être en place pour répartir les risques sur plusieurs activités économiques – ce qui veut dire qu'il n'y aura peut-être pas de personnes disponibles, en particulier des femmes, pour entreprendre des activités économiques supplémentaires à temps plein.

Par ailleurs, il peut y avoir des obstacles sociaux, liés en particulier au genre, à l'âge, au handicap ou à l'ethnicité, qui empêchent certains membres de la communauté d'entreprendre des activités économiques particulières. Le soutien des familles et de la communauté (particulièrement nécessaire dans le cas de la formation et de l'emploi des femmes) devra être obtenu pour vaincre ces obstacles.

- ➔ Voir l'**Annexe 3.5: Formulaire pour les études de faisabilité (modèle)**.
- ➔ Voir l'**Annexe 3.6: Exemples de rapports succincts sur la faisabilité, Bangladesh**.
- ➔ Voir l'**Annexe 3.7: Cadre proposé pour les enquêtes sur la demande de consommation, les enquêtes sur les possibilités de marché et les études de faisabilité**.

### Étape 4. Évaluation des besoins de formation (EBF)

Quelle que soit l'activité économique envisagée, il est nécessaire de faire en sorte que les participants aient les compétences appropriées. Pour entreprendre un travail indépendant, ou établir une micro-entreprise, les hommes et les femmes susceptibles de devenir entrepreneurs devront posséder non seulement des compétences techniques et entrepreneuriales, mais aussi des capacités en matière de gestion et autres compétences non techniques. De même, ceux qui sont intéressés par l'emploi salarié devront être exposés aux réalités de l'entreprise et acquérir certaines compétences de travail fondamentales. L'EBF aide à évaluer ces exigences relatives aux activités économiques qui ont été considérées comme faisables par les études de faisabilité. L'EBF prend en compte les éléments suivants:

- L'intérêt des stagiaires potentiels pour l'acquisition de compétences aux fins des nouvelles professions envisagées, et leur disponibilité.
- Le niveau de sensibilité aux questions relatives au genre et de confiance pour ce qui est d'entreprendre des activités économiques dans des métiers non conventionnels.
- Les compétences existantes des stagiaires potentiels qui sont pertinentes pour les professions envisagées.
- Les lacunes des stagiaires potentiels des deux sexes au plan des compétences techniques et professionnelles qu'il faut combler pour pouvoir tirer parti des possibilités de création de micro-entreprises, de travail indépendant et d'emplois salariés.
- Les lacunes en matière de compétences entrepreneuriales et de compétences de travail fondamentales, y compris les qualités de dirigeant.
- Les contraintes fondées sur le genre en ce qui concerne l'accès à la formation et à l'emploi, et la manière de les surmonter.
- Les questions relatives à la diversité, comme le handicap, le VIH/SIDA, l'ethnicité, etc. et la manière dont elles seront traitées.

L'EBF devrait être axée sur l'examen du potentiel des femmes et des hommes, «ce qu'ils possèdent», de façon à conférer et perfectionner ces compétences. L'EBF devrait reposer sur trois éléments distincts:

- Le renforcement de la motivation et de la confiance en soi et autres compétences de travail fondamentales.
- Les compétences techniques nécessaires pour certains métiers/certaines professions.
- Les compétences entrepreneuriales.

L'EBF devrait être réalisée avec la participation active des stagiaires potentiels des deux sexes au moyen d'un questionnaire normalisé, et validée par les entrepreneurs ou employeurs concernés pour recommander des domaines de formation spécifiques dans des métiers/professions spécifiques. Il importera aussi lorsqu'on aura affaire à des personnes qui ont des problèmes de langue ou d'analphabétisme, ou encore des difficultés de vue, de pouvoir disposer d'autres moyens pour recueillir leurs réponses dans une enquête écrite ordinaire.

- ➔ Voir l'**Annexe 3.8: Exemple de questionnaire pour la réalisation d'une évaluation des besoins de formation (EBF)**.

- Voir l'**Annexe 3.9: Formulaire pour l'évaluation des besoins de formation destiné aux personnes handicapées.**

**Note:** L'EBF devrait être considérée comme un processus permanent jusqu'à ce que les stagiaires deviennent pleinement compétents afin de satisfaire aux exigences de la clientèle ou de l'employeur. À cet égard, les équipes TREE sur le terrain devraient identifier les éventuels besoins supplémentaires de formation qui sont essentiels pour que les diplômés puissent faire face à la situation réelle du marché et inscrire leur activité économique dans la durée. Cela peut inclure l'organisation d'une formation sur le tas, de cours de révision des connaissances ou d'une formation visant à perfectionner les compétences.

### III. Suivi

Une fois que les études de faisabilité et les EBF ont été achevées, l'équipe du programme TREE devrait étudier les possibilités de formation et de soutien postérieur à la formation avant d'en discuter avec le comité TREE local pour approbation. S'agissant de la formation, l'équipe TREE devrait discuter avec les prestataires locaux de services de formation, expliquer les objectifs de la formation et discuter des principaux aspects organisationnels et techniques de la mise en œuvre de la formation, de la disponibilité d'instructeurs appropriés, des sites pour la formation, etc. Les conclusions devraient être présentées au comité TREE local pour approbation avant de commencer à préparer la formation.

- Voir l'**Annexe 3.10: Formulaire pour les propositions de formation (modèle d'outil).**

## Annexe 3.1 Facteurs à prendre en considération lorsqu'on examine la possibilité concrète d'emplois salariés

### Étape 1. Les options proposées concernant l'emploi salarié

- Interroger les entrepreneurs et les associations professionnelles pour déterminer s'il existe des possibilités d'emplois salariés et identifier les éventuels emplois spécifiques
- Faire une brève description des options proposées concernant l'emploi salarié aux salariés potentiels
- Lieux où se trouvent les emplois
- Pourquoi les participants veulent-ils trouver un emploi salarié?

### Étape 2. Aspects techniques

- **Lieu**
  - Distance par rapport au domicile des participants
  - Moyen de transport, coût et temps de transport
- **Qualifications**
  - Qualifications du participant potentiel
  - Compétences requises dans le métier en question
  - Formation nécessaire pour posséder les compétences exigées
  - Matériel/outils manuels requis
- **Procédure pour la présentation d'une demande/d'un CV à l'employeur**

### Étape 3. Aspects relatifs à la gestion

- **Type d'entreprise**
  - Secteur public ou secteur privé ou ONG
  - Dans le cas du secteur privé: question de savoir si l'entreprise est une société détenue par une personne privée ou une société à responsabilité limitée

- Nombre d'hommes et de femmes employés dans l'entreprise
- Crèche

### Étape 4. Aspects financiers

- **Salaire et avantages**
  - Règlement du personnel et prestations dues aux travailleurs

### Étape 5. Facteurs sociaux qui influent sur les possibilités concrètes d'emplois salariés

- Intérêt et motivation du participant à l'égard de l'emploi spécifique
- Engagement de rechercher un emploi après la formation
- Soutien familial et communautaire (en particulier pour la formation et l'emploi salarié des femmes)
- Obstacles qu'il faut surmonter et mesures proposées par la communauté locale et les dirigeants locaux

### Étape 6. Risques

- **Indiquez les éventuels risques que vous prévoyez en cas d'obtention d'un emploi salarié**

### Étape 7. Soutien postérieur à la formation

- **Assistance technique requise**
  - Communication d'informations sur le marché du travail



- Facilitation de l'établissement de liens entre les personnes formées et les possibilités d'emplois salariés
- Orientation concernant les attitudes au travail, les relations entre les employeurs et les travailleurs
- Perfectionnement des compétences pour correspondre aux exigences de l'emploi
- Suivi sur le lieu de travail

## Annexe 3.2 Enquête sur le profil de communauté (modèle d'outil)

### Une enquête de référence

#### Introduction

Le profil de communauté brosse un tableau de la communauté et de l'économie locales, identifie les ressources que de nouvelles activités créatrices de revenus pourront exploiter, détermine s'il est possible de développer davantage les entreprises existantes ou d'en développer de nouvelles à partir des ressources excédentaires existantes.

Il constitue un cadre pour identifier les possibilités économiques et pour les discussions qui devraient avoir lieu au cours des réunions au niveau communautaire. Point important, c'est aussi une bonne occasion d'entreprendre une analyse fondée sur le genre car il est capital de bien comprendre les questions de parité s'agissant du temps disponible, des rôles respectifs des hommes et des femmes et autres contraintes socioculturelles avant de pouvoir exploiter au mieux les possibilités économiques. En outre, cet exercice permet d'avoir des indications utiles sur ce qui est disponible dans la communauté en termes de compétences, de matières premières, etc. Dernier point, mais non des moindres, les informations socio-économiques sur les groupes et communautés cibles (sources et niveaux de revenu, participation respective des hommes et des femmes aux activités économiques et contraintes connexes, etc.) constitueront la base de la surveillance du programme TREE.

### 1. Instructions pour l'utilisation du formulaire d'enquête

**Le formulaire d'enquête pour le profil de communauté est utilisé pour recueillir les données ci-après:**

- La description de la communauté** présente des informations générales sur la communauté.
- L'analyse fondée sur le genre** présente des informations sur les contraintes qui pèsent sur la participation des femmes à la formation et à l'emploi.
- L'examen des matières premières et autres facteurs de production** détermine les matières premières et autres facteurs de production sous-utilisés qui sont disponibles dans la communauté.
- L'examen des sources de revenus actuelles** vise l'économie locale, ce que les femmes et les hommes de la communauté font pour subvenir actuellement à leurs besoins et les compétences qu'ils possèdent.
- L'examen du potentiel en matière de création d'emplois** porte sur les utilisations possibles des matières premières dans de nouvelles entreprises ou des entreprises qu'on aura développées, ainsi que sur les projets de développement et les usines qui ont besoin de main-d'œuvre qualifiée.

#### Recueil des données

La principale manière de recueillir les données est de poser des questions à un groupe, en veillant à ce que des représentants des deux sexes participent activement au groupe. L'enquêteur/le facilitateur sera un membre de l'équipe TREE locale, de préférence le coordinateur TREE local, le socio-économiste et/ou le spécialiste des questions de parité. L'enquêteur utilisera le formulaire d'enquête pour conduire l'entretien. Les membres du groupe discuteront des données entre eux pour s'assurer qu'elles sont aussi exactes que possible. L'enquêteur inscrira les réponses sur le formulaire seulement après

que le groupe se sera mis d'accord sur l'exactitude des informations. Le groupe peut aussi être scindé en petits groupes (pas moins de cinq membres) pour traiter les parties différentes du formulaire afin d'accélérer le processus, à condition que des membres de l'équipe TREE locale – coordinateur TREE local, socio-économiste ou spécialiste des questions de parité – soient là pour faciliter la discussion.

Outre les informations communiquées par les informateurs clés, il est important que certains membres de l'équipe TREE locale, en particulier le coordinateur TREE local, le socio-économiste et le spécialiste des questions de parité, entreprennent de poser des questions individuellement aux femmes et aux hommes du groupe cible afin de bien comprendre leur situation, leur mode de vie, le mode de répartition du travail entre les hommes et les femmes, si les enfants de moins de quinze ans travaillent – et dans quel type de travail – etc. Trop souvent, le manque de compréhension de la situation des individus et des contraintes qui pèsent sur eux a des effets négatifs sur les programmes de développement, surtout ceux qui sont mis en œuvre au niveau local.

Chaque fois qu'elles seront disponibles, les sources de données secondaires seront aussi utilisées, surtout pour la description générale de la communauté.

### Entretiens de groupe

Le groupe devrait se composer des dirigeants de la communauté formelle et informelle qui connaissent bien la communauté et son économie. Des représentants des organismes qui fournissent une aide au site du programme pourraient en faire partie. Le groupe devrait comprendre entre cinq et quinze personnes afin qu'elles soient en nombre suffisant pour vérifier les informations entre elles, mais pas trop nombreuses pour que la discussion ne soit pas difficile à mener.

Les membres du groupe pourraient être par exemple:

- les dirigeants locaux et des représentants des départements de l'administration locale;
- des représentants des organisations professionnelles (par ex., des associations d'artisans);
- des représentants des ONG locales qui s'occupent de projets visant à développer les moyens de subsistance et qui représentent des groupes comme les femmes, les personnes handicapées ou d'autres membres de la communauté;
- des représentants des établissements de formation locaux;
- les dirigeants du secteur informel;
- des entrepreneurs locaux;
- des représentants des organisations de femmes.

## Partie I. Description générale de la communauté

### A. Population approximative du site du programme

Plus le pourcentage d'individus au chômage ou sous-employés par rapport à la population active totale est élevé, et plus la sélection du site du programme TREE se justifie. S'il y a plus de femmes que d'hommes au chômage ou sous-employés, il peut être judicieux de concevoir des mesures de soutien additionnelles pour les femmes du groupe cible.

### B. Caractéristiques géographiques

Les données relatives aux villes qui ont une influence économique sur le site du programme constituent une indication indirecte des sources d'approvisionnement et des marchés pour les produits.

Le type d'accès indiquera si le flux des marchandises qui pénètrent sur le site du programme ou qui en sortent est difficile ou facile, ce qui peut influencer sur la disponibilité des produits, leurs prix et la durée de leur entreposage.

Les ressources naturelles (terres/eau) sont des sources (potentielles) de matières premières pour les activités économiques sur le site du programme.

### C. Climat

Le type de climat sur le site du programme influe sur les activités économiques dans la communauté rurale: il détermine les périodes où les résidents sont occupés et celles où ils ont du temps libre (par ex., la saison des semailles et celle des récoltes et les périodes de pêche). Il peut aussi avoir des effets sur l'accessibilité du site du programme (il se peut que les routes ne soient pas praticables à certains moments de l'année).

### D. Installations pour l'enseignement et la formation

La présence d'installations pour l'enseignement, la formation professionnelle et autres centres de formation peut indiquer les lieux possibles pour mettre en œuvre la formation et donne une indication approximative du niveau d'éducation et de développement des compétences des résidents. Ces dernières informations seront utiles pour les prestataires de services de formation potentiels. Cependant, il faut des données additionnelles sur les résultats obtenus en matière d'éducation<sup>2</sup> car la simple présence d'une école ou d'un centre de formation ne signifie pas forcément que les garçons et les filles, les hommes et les femmes ont accès sur un pied d'égalité à ces installations.

2. Ces données seront recueillies au moyen des évaluations des besoins de formation.

### E. Sources de crédit pour les petites activités et activités informelles<sup>3</sup>

L'un des plus gros problèmes auxquels sont confrontés les micro-entreprises est de trouver des capitaux: il y a très peu d'établissements de crédit disposés à accorder des (petits) prêts sans nantissement et études de faisabilité appropriées.

Les sources de crédit pour les petites activités et activités informelles fourniront des informations sur la question de savoir si les nouvelles activités créatrices de revenus auront ou non une chance d'être financées. Sinon, si aucune source de financement n'est disponible, le programme TREE lui-même pourra peut-être fournir les fonds initiaux pour établir un fonds de roulement et/ou un fonds communautaire. Les éventuelles sources de crédit pour les petites entreprises peuvent être les suivantes:

- Les banques commerciales qui ont des programmes de prêts spéciaux.
- Les organismes publics, les banques rurales ou les banques de développement.
- Les établissements de micro-finance.
- Les ONG qui s'occupent de développement sur leurs propres fonds pour prêter ou gérer les sommes prêtées dans le cadre de programmes publics ou privés.
- Les associations d'épargne ou de crédit (par ex., les caisses de crédit mutuel, les coopératives financières, les ROSCA, les ASCA, les banques de village)
- Les coopératives, si les bénéficiaires en sont membres.
- Les organisations sociales (par ex., le Rotary ou le Lion's club) ayant des programmes de prêts pour des activités professionnelles indépendantes.
- Les sources de crédit informelles (les prêts obtenus auprès d'amis et de parents, de prêteurs privés ou le crédit accordé par un fournisseur d'équipement et de matériels).

### F. Services existants

Les services qui existent dans une communauté affectent directement le fonctionnement de presque tous les types d'emplois. La transformation des produits alimentaires est limitée par le manque d'approvisionnement en eau. Le manque d'électricité cantonne

en général une entreprise à l'utilisation de matériel fonctionnant manuellement; sa présence permet de penser qu'il y a du travail pour des électriciens ou des réparateurs de matériel. Les moyens de transport déterminent la facilité d'acheminement des matières premières et des produits finis.

### Partie II. Analyse fondée sur le genre

Il faut que le profil de communauté et les autres enquêtes comportent une analyse fondée sur le genre car il est capital de bien comprendre les questions de parité en ce qui concerne le temps disponible, les rôles liés au genre et autres contraintes socioculturelles avant de pouvoir exploiter au mieux les possibilités économiques. Il importe que les équipes TREE et les partenaires chargés de la mise en oeuvre connaissent bien la situation dans l'emploi des femmes et des hommes et les questions connexes pour répondre efficacement et concrètement à leurs besoins. Par exemple, des inégalités persistantes dans l'éducation et la formation sont lourdes de conséquences pour la promotion de l'emploi.

Lorsqu'on s'occupe des besoins spécifiques des femmes, il convient de tenir compte aussi des besoins des sous-groupes de femmes, pour inclure les femmes handicapées, celles qui sont infectées par le VIH/SIDA, les femmes issues de groupes ethniques, religieux ou indigènes et autres groupes qui peuvent être représentés dans la communauté. Ces sous-groupes de femmes sont souvent confrontés à des obstacles doubles ou triples lorsqu'il s'agit de pénétrer ou de réussir sur le marché ou le marché de l'emploi.

Les questionnaires relatifs aux différents chapitres du profil de communauté ont été conçus pour fournir des données ventilées par sexe. Par conséquent, le chapitre relatif à l'analyse fondée sur le genre examinera plus spécifiquement les contraintes qui pèsent sur les femmes en matière d'accès à la formation et aux possibilités d'emploi. On trouvera ci-après certains exemples de ces questions relatives au genre<sup>4</sup>:

- Accès moindre à l'éducation et à la formation pour les filles et les femmes, ce qui fait que leur aptitude à lire et écrire et leur niveau d'éducation élémentaire sont faibles et qu'elles manquent de compétences techniques et professionnelles.
- Faible sensibilité aux questions de parité dans les établissements de formation, qui ne sont pas pertinents pour les besoins des femmes pauvres en matière de formation et d'emploi.

3. Voir aussi le volume VI «Soutien postérieur à la formation», annexe 6.2, pour plus de renseignements sur les sources potentielles de crédit pour les micro-entreprises, et l'annexe 6.3 pour une évaluation de la capacité des établissements de micro-finance.

4. Voir aussi le volume VI «Soutien postérieur à la formation», annexe 6.2, pour plus de renseignements sur les sources potentielles de crédit pour les micro-entreprises, et l'annexe 6.3 pour une évaluation de la capacité des établissements de micro-finance.

- En raison des responsabilités qui incombent aux femmes dans l'organisation du foyer et les soins à donner aux enfants, elles ont moins de temps à consacrer à la formation et aux activités économiques.
- La charge de travail à la maison n'est pas partagée par les maris et les autres membres du foyer de sexe masculin car, lorsque les femmes travaillent en dehors du foyer, les tâches ménagères sont souvent assurées par leurs filles, ce qui compromet les possibilités d'éducation dont elles pourraient bénéficier.
- Les femmes sont plus susceptibles de faire l'objet d'une discrimination lorsqu'elles recherchent un emploi (situation familiale, grossesse ou maternité, stéréotypes fondés sur le genre, longues heures de travail, etc.).
- Souvent, les femmes sont moins bien rémunérées pour un travail de valeur égale.
- Travaux agricoles et question de la propriété de la terre, en particulier lorsque des cultures d'exportation plus productives sont introduites, les femmes sont souvent marginalisées et perdent l'accès aux terres qui étaient utilisées pour les cultures de subsistance.
- Beaucoup de femmes et de jeunes filles n'ont pas suffisamment confiance en elles pour devenir entrepreneurs et cette attitude est renforcée par les familles, les maris et les gendres qui sont souvent peu disposés à accepter que les femmes quittent leur rôle traditionnel de femmes au foyer.
- Manque de crèches sur les sites de formation et les lieux de travail.

Des indications sur les contraintes qui empêchent les femmes et les hommes de participer pleinement aux activités économiques peuvent guider l'équipe TREE dans l'une ou l'autre des tâches suivantes:

- pour identifier les activités économiques qui présentent le moins de contraintes;
- pour ajouter des volets au programme qui aideront à réduire les contraintes fondées sur le genre identifiées – en particulier des actions de sensibilisation à la parité et la promotion de la parité pour aider les femmes à prendre confiance en elles et à obtenir le soutien de la communauté.

Manifestement, la seconde option est plus conforme à l'objectif du programme TREE.

### Partie III. Matières premières/facteurs de production

Il n'est pas possible de développer une activité économique si les matières premières et autres facteurs de production nécessaires sont rares. Cependant, s'il y a une offre abondante de matières premières et que peu de personnes les utilisent, cela peut signifier qu'il est éventuellement possible d'augmenter leur nombre ou leur taille, mais cela peut aussi vouloir dire que leur utilisation n'est pas très rentable.

Lorsque les matières premières et les facteurs de production sont importés de l'extérieur de la communauté on peut en déduire qu'il est possible de les remplacer par des matières disponibles localement ou de produire ces facteurs de production. Les produits finis d'un producteur peuvent devenir des facteurs de production utilisés pour être transformés par d'autres producteurs. Par exemple, les engrais et les pesticides sont des produits transformés, mais sont des moyens de production pour les agriculteurs; les aliments pour animaux sont des produits finis pour les producteurs mais sont des moyens de production pour les éleveurs de volaille.

### Partie IV. Sources et niveaux de revenus actuels

Les données recueillies ici sur les sources de revenus montrent les différents types d'emplois existants dans la communauté. Les données sur la production agricole fournissent des renseignements sur les éventuelles matières premières à transformer. Les données sur les activités et les principaux produits qui en sont issus montrent les compétences qui existent dans la communauté et les activités indépendantes que les résidents exercent actuellement. Ces données sont utiles pour décider des possibilités d'activités salariées et de travail indépendant dans la communauté. Elles montrent les compétences qui doivent être perfectionnées ou les produits qui pourraient être encore améliorés.

Les usines (entreprises qui emploient au moins cinq à dix travailleurs rémunérés affectés à la production) sont souvent celles qui offrent les meilleures possibilités d'emploi salarié. Elles peuvent aussi avoir besoin de perfectionner les compétences ou d'embaucher d'autres travailleurs qualifiés. Parfois, elles peuvent être aussi utilisées comme lieux pour des séances de formation sur le tas.

S'agissant des niveaux de revenus, il se peut que les données ne soient pas faciles à obtenir. Cependant, les données relatives aux niveaux de revenus, ventilées par sexe et par type d'activité économique, sont capitales pour la surveillance du programme TREE. Elles constituent d'importantes données de référence pour comparer les revenus du groupe cible après la formation et le soutien postérieur à la formation. Elles peuvent

aussi indiquer la valeur qui est attachée au travail des hommes et des femmes.

### Partie V. Potentiel en matière de création d'emplois

La présente section présente des informations initiales qu'il faudra comparer aux autres données obtenues au moyen des enquêtes sur la demande de consommation, des enquêtes sur les possibilités de marché, des études de faisabilité, etc., concernant le potentiel de création de nouveaux emplois salariés ou de nouvelles activités indépendantes dans la communauté. Il faudra vérifier encore les données auprès des producteurs, des négociants, des résidents et des autres informateurs clés.

#### A. Utilisation de matières premières abondantes et inexploitées

Dans la partie III (ci-dessus), les matières premières locales inexploitées et abondantes ont été identifiées. Dans la présente section, on cherchera à identifier les produits qui pourraient être fabriqués à partir de ces matières premières.

#### B. Projets de développement dans la communauté ou à proximité

Certains types de projets de développement nécessitent des travailleurs qualifiés. L'inventaire des emplois existants (partie IV ci-dessus) montre si les types spécifiques de compétences nécessaires sont déjà disponibles dans la communauté ou non. S'il n'y a pas assez de travailleurs qualifiés dans la communauté à utiliser dans le cadre du programme, cela peut représenter une possibilité de former des hommes et des femmes au plan local pour assurer le travail, selon que le projet de développement est en cours, sur le point de démarrer, ou encore au stade de la planification.

Comme autres types de projets de développement qui présenteront un intérêt pour l'équipe TREE, il y a ceux qui visent à encourager le développement d'activités indépendantes. Ces projets peuvent être des sources de soutien (par ex., un financement pour une formation et des crédits pour les bénéficiaires du programme TREE).

Les retombées possibles des projets prévus constituent une autre source de préoccupation. Les projets

publics se préoccupent la plupart du temps d'objectifs économiques et les retombées positives et négatives de la mise en œuvre des projets proposés sont rarement prises en compte. Par exemple, un programme d'irrigation des rizières lancé pour accroître la production alimentaire pourrait avoir comme retombées imprévues que les rizières deviennent infestées de moustiques, ce qui entraînerait une augmentation des cas de malaria et des problèmes de santé. Pour réduire les dommages causés par ce genre de retombées négatives, il serait possible de produire des insecticides, voire des moustiquaires par l'intermédiaire de micro-entreprises.

#### C. Usines

Dans la présente section, on consignera les besoins des usines locales ou proches (y compris celles qui sont à l'état de projet) en travailleurs (qualifiés). Si possible, des informations spécifiques seront recueillies sur le type de compétences dont elles ont besoin.

#### D. Nouvelles activités économiques

Lorsqu'on établit de nouvelles activités économiques, il convient d'accorder la priorité à l'utilisation des ressources disponibles au plan local. En général, en raison de leur proximité, elles seront moins onéreuses et plus faciles à utiliser que si elles étaient importées de l'extérieur de la communauté.

Même lorsque les matières premières locales manquent, il peut être judicieux d'importer des matières premières pour faire fonctionner une activité économique. Dans certaines zones, on a constaté que des activités économiques qui dépendaient de matières premières importées étaient plus viables que celles qui utilisaient des matières premières locales. Cela peut être dû à la qualité des matières premières ou aux écarts de coûts des autres moyens de production.

Du moment qu'il y a un marché pour un produit, l'absence de matières premières ou de facteurs de production au plan local peut ne pas constituer un problème à condition qu'il soit possible de les acheter régulièrement à une qualité et un prix raisonnables. Une grande différence entre les marchés de village et les villes est que la qualité peut être une considération plus importante pour la vente des produits dans les villes avoisinantes par rapport à la communauté villageoise.



**4. Ressources naturelles foncières/hydrauliques**

**Observations**

- Rivière/cours d'eau .....
- Lac/mer .....
- Marais .....
- Terres agricoles .....
- Pâturages .....
- Mines .....
- Forêts .....

**5. Paysage général**

- Plaines
- Collines
- Montagnes

**C. Climat**

Saison	Période
a) Pluvieuse.....	.....
b) Sèche .....	.....

**D. Établissements d'enseignement**

Nombre	Type	Distance par rapport au site du programme (km)	Nombre d'inscrits		Nombre de diplômés	
			Garçons	Filles	Garçons	Filles
.....	Préscolaire	.....	.....	.....	.....	.....
.....	Élémentaire	.....	.....	.....	.....	.....
.....	Collège/lycée	.....	.....	.....	.....	.....
.....	Enseignement professionnel	.....	.....	.....	.....	.....
.....	Enseignement supérieur	.....	.....	.....	.....	.....
.....	* .....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	* .....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	* .....	.....	.....	.....	.....	.....

\* Autre: précisez

**E. Établissements d'enseignement**

**1. Niveau local**

Nom	Type	Lieu	Observations
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

**2. À l'extérieur de la communauté**

Nom	Type*	Lieu	Observations
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

\*Il peut s'agir des types suivants:

- banques commerciales qui ont des programmes de prêts spéciaux.
- organismes publics, banques rurales ou banques de développement.
- établissements de micro-finance.
- ONG qui s'occupent de développement sur leurs propres fonds pour prêter ou gérer les sommes prêtées dans le cadre de programmes publics ou privés.
- associations d'épargne ou de crédit (par ex., caisses de crédit mutuel, coopératives financières, ROSCA, ASCA, banques de village)
- coopératives, si les bénéficiaires en sont membres.
- organisations sociales (par ex., Rotary ou Lion's club) ayant des programmes de prêts pour des activités professionnelles indépendantes.
- sources de crédit informelles (prêts obtenus auprès d'amis et de parents, de prêteurs privés ou le crédit accordé par un fournisseur d'équipement et de matériels).

**F. Services disponibles**

Services collectifs	Observations
<b>1. Eau pour:</b>	.....
a) utilisation domestique	.....
b) irrigation	.....
<b>2. Électricité/éclairage</b>	.....
<b>3. Transports</b>	.....

**G. Organisations économiques et sociales soutenant des activités de petite envergure**

.....
.....
.....

**Partie II. Analyse fondée sur le genre**

Contraintes les plus courantes pesant sur la participation pleine et entière des femmes aux activités de formation et aux activités économiques	Niveau des contraintes			
	Élevé	Moyen	Faible	Sans objet
Aptitude à lire et écrire et niveau d'éducation élémentaire faibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manque de compétences techniques et professionnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faible sensibilité aux questions de parité dans les établissements de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilités liées à la grossesse et aux soins à donner aux enfants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absence de crèches sur les sites de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les tâches ménagères laissent peu de temps pour la formation et les activités économiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La charge de travail au foyer n'est pas partagée par les maris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Aident le mari pour la principale source de revenu du ménage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les activités économiques traditionnelles pour les femmes ne sont pas rentables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les femmes font l'objet d'une discrimination dans l'emploi salarié	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les femmes sont moins bien rémunérées pour un travail de valeur égale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manque de crèches sur le lieu de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les femmes ne possèdent pas de terres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les femmes manquent de confiance pour devenir entrepreneurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les familles, les maris et les gendres sont souvent peu disposés à accepter que les femmes quittent leur rôle traditionnel de femmes au foyer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
*				
*				

### Partie III. Matières premières et autres facteurs de production

c.-à-d. quantités de matières premières/facteurs de production disponibles pour de nouvelles activités économiques:

**(1 = rares; 2 = suffisantes; 3 = abondantes; 4 = très abondantes)**

#### INTRANTS AGRICOLES

##### 1. Production végétale

Note

Observations

Terres

.....

Engrais

.....

Approvisionnement en plants

.....

Outils

.....

Machines

.....

\* .....

.....

##### 2. Bétail

Note

Observations

Animaux

.....

Jeunes

.....

Aliments pour animaux

.....

Matériel vétérinaire

.....

Abris

.....

\* .....

.....

##### 3. Pêche

Note

Observations

Bateaux

.....

Source de poissons

.....

Filets

.....

Moteurs

.....

\* .....

.....

\* Autre: précisez

**4. Foresterie**

**Note**

**Observations**

Bois tendres

.....  
 .....

Bois durs

.....  
 .....

Outils

.....

\* .....

.....

**ACTIVITÉS NON AGRICOLES**

**5. Transformation des denrées alimentaires**

**Note**

**Observations**

Usines

.....

Entrepôts réfrigérés

.....

Outils

.....

Matériaux pour la transformation

.....

\* .....

.....

**6. Artisanat**

**Note**

**Observations**

Matières premières

.....

Outils

.....

Ateliers

.....

\* .....

.....

**7. Vêtements/textiles**

**Note**

**Observations**

Tissus

.....

Outils

.....

Ateliers

.....

\* .....

.....

**8. Mines**

**Note**

**Observations**

Minéraux

.....

Outils

.....

Matériel  
 (y compris l'équipement de protection)

.....

Vêtements

.....

\* .....

.....

**9. Services**

**Note**

**Observations**

Ateliers de réparation

.....

Construction

.....

\* .....

.....

\* Autre: précisez

10. Commerce de détail	Note	Observations
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

11. Autres: Tourisme?	Note	Observations
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

USINE

12. Sur le site du programme	Note	Observations
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

### Partie IV. Sources de revenus actuelles

Cette liste répertorie les sources de revenus réelles dans la communauté. Elle devrait être considérée comme purement indicative. Il n'est pas nécessaire de remplir tous les espaces prévus. Indiquez les nombres approximatifs d'hommes et de femmes dans la communauté qui accomplissent le travail en question et leurs gains annuels moyens dans le tableau ci-après. [\*] = autre (veuillez préciser).

Activité	Exercent le rôle principal dans l'activité				Exercent un rôle secondaire dans l'activité			
	Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
	Nombre	Revenu annuel	Nombre	Revenu annuel	Nombre	Revenu annuel	Nombre	Revenu annuel
PRODUCTION AGRICOLE								
<b>1. Production végétale</b>								
a) Céréales	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
b) Légumes	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
c) Fruits	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
d) *	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>2. Élevage</b>								
a) Bovins	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
b) Moutons	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
c) Chèvres	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
d) Porcs	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

\* Autre: précisez





Type d'usine	Travailleurs qualifiés				Travailleurs non qualifiés			
	Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
	Nombre	Rémunération mensuelle moyenne	Nombre	Rémunération mensuelle moyenne	Nombre	Rémunération mensuelle moyenne	Nombre	Rémunération mensuelle moyenne
<b>12. Dans les zones voisines (les résidents rentrent chez eux chaque jour)</b>								
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
<b>13. Autres (par ex., emploi dans des usines dans des centres régionaux ou la capitale de la région/zone)</b>								
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

### Partie V. Potentiel en matière de création d'emplois

#### A. Utilisations possibles de matières premières locales non exploitées/abondantes

Matière première	Produit(s) potentiel(s)
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

#### B. Projets de développement dans la communauté ou à proximité

(Statut: A = Actuellement; B = Bientôt; P = Prévu)

Organisme/projet	Statut	Type de main-d'œuvre nécessaire
1. ....	.....	.....
2. ....	.....	.....
3. ....	.....	.....
4. ....	.....	.....
5. ....	.....	.....
6. ....	.....	.....

### C. Usines à la recherche de travailleurs

(Statut: A = Actuellement; B = Bientôt; P = Prévu)

Nom/type	Statut	Type de main-d'œuvre nécessaire
<b>1. Usine locale</b>		
a) .....	.....	.....
b) .....	.....	.....
c) .....	.....	.....
d) .....	.....	.....
e) .....	.....	.....
<b>2. Usine située à proximité</b>		
a) .....	.....	.....
b) .....	.....	.....
c) .....	.....	.....
d) .....	.....	.....
e) .....	.....	.....

## Annexe 3.3 Enquête sur la demande de consommation (modèle d'outil)

### Lignes directrices pour l'utilisation du formulaire

#### A. Introduction

L'enquête sur la demande de consommation (EDC) est utilisée pour recueillir des informations sur des produits spécifiques dont les consommateurs locaux ont besoin ou qu'ils voudraient avoir, mais qui ne sont pas disponibles localement.

#### B. Recueil des données

Des entretiens individuels sont menés à l'aide d'un questionnaire normalisé [voir le point 2.2 ci-après] au cours de visites rendues à des ménages sélectionnés d'une manière aléatoire.

#### C. Le questionnaire

Le questionnaire a pour but de demander les informations suivantes:

##### a) Demande non satisfaite de produits destinés à une utilisation familiale/ménagère

Dans le projet de questionnaire, les marchandises et les services couramment achetés par les familles rurales (ou dont elles ont besoin) sont répertoriés. Il s'agit d'une liste générale uniquement qui doit être adaptée pour être utilisée dans la zone locale couverte par le programme. Il convient de retirer tout article figurant sur la liste pour lequel on sait qu'il n'y a pas de demande sur le site du programme et d'ajouter les produits qui sont utilisés localement. Il peut être judicieux de faire un essai préliminaire de la liste auprès des membres du comité de partenariat local de façon que les modifications nécessaires puissent être apportées avant l'enquête effective.

##### b) Raisons de l'insatisfaction des consommateurs

Les raisons de l'insatisfaction des consommateurs en ce qui concerne certains produits sont classées comme suit:

- 1 = Offre insuffisante
- 2 = Qualité médiocre
- 3 = Design/style inapproprié
- 4 = Autres (précisez)

Pour chaque marchandise ou service spécifié, il convient de ne consigner qu'une seule réponse – le **principal motif** d'insatisfaction.

Les réponses devraient être classées de 1 à 3 et seul le chiffre devrait être inscrit. Si la réponse donnée ne correspond à aucune de ces trois catégories, écrivez 4 («autres») comme réponse et ajoutez la réponse complète.

Si plusieurs motifs sont avancés, demandez lequel est le plus important (le principal motif d'insatisfaction) et inscrivez le chiffre correspondant à cette réponse.

#### D. Sélection des personnes interrogées

Comme les données à recueillir portent sur la demande non satisfaite de produits utilisés par les familles/ménages consommateurs, la personne qui répondra aux questions devrait être le mari et/ou la femme d'un ménage sélectionné d'une manière aléatoire. Ils connaîtront les achats effectués ainsi que les besoins insatisfaits de la famille.

S'ils sont absents, il est possible de poser les questions à un autre membre de la famille connaissant bien le sujet. Si aucune personne connaissant bien le sujet n'est disponible au moment de la visite, il conviendra alors de choisir un autre ménage.

Afin d'obtenir une vue représentative de la demande locale, il faudra interroger un nombre raisonnable de consommateurs: pour des raisons pratiques, il est suggéré de sélectionner 30 ménages. Comme on l'a mentionné, les personnes interrogées devraient être sélectionnées d'une manière aléatoire, soit en se rendant dans les foyers au hasard, soit en interrogeant les gens au hasard sur la place du marché.

#### E. Traitement des données

La fréquence des réponses est ensuite présentée sous forme de tableau pour montrer l'importance respective des divers motifs d'insatisfaction à l'égard des produits ou des services.

Pour présenter sous forme de tableau les réponses figurant dans chaque questionnaire complété, veuillez suivre les étapes ci-après:

1. Attribuez un numéro à chaque formulaire EDC allant de 1 à 30. Inscrivez-le en haut à droite de la première page du formulaire.



2. Inscrivez les informations relatives au site du programme et la date de la présentation sous forme de tableau dans les espaces prévus sur la feuille récapitulative.
3. Une fois que vous avez fini de présenter chaque formulaire sous forme de tableau, entourez d'un cercle le numéro figurant en haut et à droite de la première page pour indiquer que le formulaire a été consigné sur la feuille récapitulative.
3. Les articles restants sur la liste préliminaire devraient ensuite être utilisés dans l'enquête sur les possibilités de marché à l'aide des questionnaires **EPM** [voir ci-après la section 3.4]
4. Immédiatement après avoir terminé toutes les enquêtes, il convient de présenter les résultats au Comité de partenariat local.

#### F. Analyse et interprétation des données

Après avoir récapitulé les résultats de l'enquête, la fréquence des réponses montrera pour quels produits il y a le plus de demande non satisfaite (et donc les plus grandes possibilités de les fournir pour une nouvelle entreprise).

1. Tout d'abord, fixez l'ordre de présentation des produits (marchandises et services) pour lesquels la demande n'est pas satisfaite en fonction du nombre total de réponses correspondantes, c'est-à-dire que le numéro 1 sera celui ayant totalisé le plus grand nombre de réponses et ainsi de suite jusqu'au produit pour lequel le nombre de réponses est le plus petit.
2. Ensuite prenez les dix premiers produits et comparez chacun de ces articles aux résultats du profil de communauté pour voir s'il y a telle ou telle raison évidente pour laquelle la marchandise ou le service ne peut pas être fourni.

#### G. Résultats de l'EDC et conception des cours de formation

Les motifs d'insatisfaction à l'égard d'un produit ou d'un service constituent une indication sur ce qui peut être fait pour satisfaire la demande de consommation pour chaque produit particulier. Ces informations peuvent être utilisées lorsqu'on conçoit le contenu du cours de formation. Par exemple:

Si l'absence d'offre est le motif le plus souvent avancé, une augmentation de la production sera la solution. Cela veut dire que la mise en œuvre d'un cours de formation des compétences devrait aider ceux qui auront appris tout ce qui concerne le travail indépendant à produire les marchandises ou le service.

Si la qualité est médiocre, cela peut vouloir dire qu'il est nécessaire de perfectionner les compétences des propriétaires d'une entreprise indépendante et/ou des travailleurs indépendants.

Un design/style inapproprié pourrait conduire à assurer une formation visant à améliorer le design/style des produits.

## Formulaire pour les enquêtes sur la demande de consommation

**Village(s)** .....

**District** .....

**Province** .....

**Date de l'entretien** ..... **Nom de l'enquêteur** .....

### Demande de produits non satisfaite

**Dans le passé, quels sont les marchandises transformées/fabriquées et/ou les services que vous avez achetés ou essayé d'acheter et pour lesquels vous n'avez pas été satisfait(e)? Pourquoi?**

[Attribuez une note au principal motif d'insatisfaction comme suit:

1 = Offre insuffisante; 2 = Qualité médiocre; 3 = Design/style inapproprié; 4 = Autres (précisez)]

Marchandises/services	Motif d'insatisfaction (1, 2, 3 ou 4)	Marchandises/services	Motif d'insatisfaction (1, 2, 3 ou 4)
<b>Utilisation familiale/ménagère</b>			
<b>Produits alimentaires transformés</b>			
1. Sucrieries locales .....	.....	5. Autres:	.....
2. Pain .....	.....	Huile de cuisine .....	.....
3. Nouilles/pâtes .....	.....	Sauces .....	.....
4. Gâteaux locaux .....	.....	.....	.....
<b>Vêtements</b>			
1. Pour femme .....	.....	4. Pantalons .....	.....
Robe d'intérieur .....	.....	5. Shorts .....	.....
Sous-vêtements .....	.....	6. Taies d'oreiller .....	.....
Robes .....	.....	7. Autres:	.....
2. Vêtements pour enfant .....	.....	.....	.....
3. Chemises pour homme .....	.....	.....	.....
<b>Autres vêtements/accessoires personnels</b>			
1. Articles chaussants .....	.....	3. Ceintures .....	.....
Chaussures .....	.....	4. Chapeaux .....	.....
Pantoufles .....	.....	5. Autres:	.....
Mules .....	.....	.....	.....
2. Sacs/porte-monnaie/portefeuilles .....	.....	.....	.....
<b>Articles d'hygiène</b>			
1. Savon .....	.....	4. Autres:	.....
2. Détergent pour le lavage .....	.....	.....	.....
3. Shampoing .....	.....	.....	.....



Marchandises/services	Motif d'insatisfaction (1, 2, 3 ou 4)	Marchandises/services	Motif d'insatisfaction (1, 2, 3 ou 4)
-----------------------	---------------------------------------	-----------------------	---------------------------------------

Exemples de demande de produits de l'activité économique

I. PRODUCTION VÉGÉTALE

**A. Matières premières transformées**

a) Engrais .....	.....	d) Autres:	.....
b) Pesticide .....	.....	.....	.....
c) Herbicide .....	.....	.....	.....

**B. Outils/matériel**

a) Sarcloir .....	.....	f) Panier en bambou .....	.....
b) Pioche et pelle .....	.....	g) Autres:	.....
c) Râteau .....	.....	.....	.....
d) Cultivateur .....	.....	.....	.....
e) Pulvérisateur .....	.....	.....	.....

**C. Services**

a) Forgeron (pour les outils/l'équipement) .....	.....	b) Autres:	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

II. ÉLEVAGE DE VOLAILLE

**A. Matières premières transformées**

a) Aliments .....	.....	c) Autres:	.....
b) Compléments alimentaires .....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

**B. Outils/matériel**

a) Couveuse .....	.....	f) Incubateur .....	.....
b) Auge .....	.....	g) Autres:	.....
c) Abreuvoir .....	.....	.....	.....
d) Appareil de chauffage .....	.....	.....	.....

**C. Services**

a) Travaux de menuiserie .....	.....	c) Autres:	.....
b) Travaux de ferblanterie .....	.....	.....	.....
c) Travaux d'électricité .....	.....	.....	.....

**D. Autres**

a) Poulailier .....	.....	c) Autres:	.....
b) Désinfectant .....	.....	.....	.....
c) Charbon de bois .....	.....	.....	.....

Marchandises/services	Motif d'insatisfaction (1, 2, 3 ou 4)	Marchandises/services	Motif d'insatisfaction (1, 2, 3 ou 4)
III. FABRICATION D'OBJETS ARTISANAUX			
<b>A. Matière première transformée</b>			
a) Corde .....	.....	d) Autres:	.....
b) Colle .....	.....	.....	.....
c) Anneaux de rotin .....	.....	.....	.....
<b>B. Outils/matériel</b>			
a) Couteau .....	.....	c) Autres:	.....
b) Pinceau à colle .....	.....	.....	.....
IV. PÊCHE			
<b>A. Matière première transformée</b>			
.....	.....		
<b>B. Outils/matériel</b>			
a) Moteur hors-bord .....	.....	d) Autres:	.....
b) Travaux de ferblanterie .....	.....	.....	.....
c) Réparation de filets .....	.....	.....	.....
V. FABRICATION DE BONBONS			
<b>A. Matière première transformée</b>			
a) Sirop .....	.....	b) Autres:	.....
		.....	.....
		.....	.....
<b>B. Outils/matériel</b>			
a) Poêle .....	.....	e) Autres:	.....
b) Wok .....	.....	.....	.....
c) Pelle de cuisine .....	.....	.....	.....
d) Casserole .....	.....	.....	.....

## Annexe 3.4 Enquête sur les possibilités de marché (EPM) (modèle d'outil)

### Formulaire pour les enquêtes sur les possibilités de marché concernant les producteurs

Lignes directrices pour l'utilisation du formulaire

#### 1. Introduction

Deux formulaires différents ont été élaborés pour l'enquête sur les possibilités de marché: l'un concernant les producteurs et l'autre les négociants car les questions qu'il convient de leur poser diffèrent légèrement.

#### 2. Objectifs en termes d'informations

Le formulaire pour les EPM concernant les producteurs permet d'obtenir des informations sur la situation des producteurs/fournisseurs de marchandises/services particuliers qui ont été identifiés au moyen de l'enquête sur la demande de consommation.

Les résultats de l'EPM concernant les producteurs donneront les informations suivantes:

- Les raisons pour lesquelles les producteurs ne fournissent pas ou ne peuvent pas fournir convenablement les consommateurs de la communauté.
- La réponse à la question de savoir si les producteurs estiment que la production locale pourrait être développée/améliorée.
- Les sources de soutien technique et de crédit disponibles auprès de différents organismes pour les producteurs.

#### 3. Traitement des données

Des entretiens individuels sont menés à l'aide d'un questionnaire normalisé.

#### 4. Sélection des personnes interrogées

Les personnes interrogées à sélectionner devraient être des producteurs locaux qui produisent/fournissent des marchandises/services pour lesquels il a été constaté dans l'EDC que la demande de consommation n'était pas satisfaite et pour lesquels il y a des possibilités de création d'emplois mises en évidence par le PC.

Le propriétaire de l'entreprise ou une personne de l'entreprise qui connaît bien ses opérations devrait

être la personne effectivement interrogée. Il devrait y avoir deux ou trois producteurs interrogés pour chaque produit visé par l'examen.

#### 5. Traitement des données

1. Lorsque tous les entretiens sont terminés, les données de l'EPM sont récapitulées à l'aide du formulaire ci-après.

#### 6. Analyse et interprétation des données

1. Demande de produits non satisfaite

Un faible niveau de production est une cause évidente de l'incapacité de satisfaire aux demandes des acheteurs locaux. Il se peut que l'entreprise n'ait que quelques clients réguliers, auquel cas le propriétaire peut croire que tous ses clients sont satisfaits.

Mais souvent les producteurs diront qu'ils ne peuvent pas satisfaire à toutes les demandes des consommateurs. Dans ce cas, il convient de leur demander d'estimer la demande insatisfaite (ce qui donnera une idée de la mesure dans laquelle il serait encore possible d'augmenter la production).

Si la faible production de l'entreprise s'explique uniquement par un problème d'assistance financière, il faudra le résoudre d'abord avant de pouvoir créer un nouvel emploi dans cette entreprise (soit un employé supplémentaire dans l'entreprise existante, soit une nouvelle entreprise produisant le même produit). Les difficultés financières à elles seules ne constituent pas une raison acceptable pour organiser un cours de formation TREE. Le spécialiste de la formation TREE devrait alors rechercher d'autres produits pour lesquels la demande n'est pas satisfaite et le problème est d'organiser des cours de formation des compétences.

11. Possibilités de développer/améliorer la production locale

Certains propriétaires d'entreprise veulent limiter leurs opérations pour employer uniquement des membres de leur famille: ils ne veulent pas embaucher (et rémunérer) de travailleurs de l'extérieur. Beaucoup croient qu'ils ne tireraient pas les revenus les plus élevés possibles de l'entreprise s'ils commençaient à verser des salaires à des personnes de l'extérieur. Si donc on

envisage la création d'emploi par le développement d'une entreprise existante, il est important de s'assurer d'abord que le propriétaire est disposé à développer ses activités. Dans l'affirmative, l'augmentation de la production visée devrait être liée à la demande de consommation non satisfaite estimée.

Si le propriétaire entend développer son entreprise, ce qu'il fera, par exemple, au plan de la commercialisation, du financement et de l'accroissement de la main-d'œuvre, aura une incidence directe sur ce que devrait faire le programme TREE. Si ces actions n'aboutissent pas à un accroissement de la main-d'œuvre nécessaire, il ne servira à rien de mettre en place un cours de formation des compétences professionnelles. Mais s'il y a un besoin de travailleurs supplémentaires, cela aidera le programme TREE à identifier le type de cours de formation des compétences nécessaires et le nombre de stagiaires susceptibles d'être embauchés une fois qu'ils auront été formés.

### III. Sources d'assistance financière et technique

L'absence d'assistance financière et technique peut être la raison pour laquelle une entreprise ne peut pas satisfaire à la demande relative aux produits qu'elle fabrique. Il s'agit d'un élément important pour évaluer les possibilités de développement d'une entreprise.

Les informations figurant dans la présente section montreront quelle assistance financière et technique est disponible et où il est possible de la trouver. Ces informations sont très importantes si l'on veut encourager la création de nouveaux emplois ou de nouvelles activités indépendantes.

### IV. Autres producteurs de produits similaires

Les informations concernant les autres producteurs de produits similaires peuvent aider à broser un tableau plus général de cette entreprise. S'il existe des problèmes communs, le programme TREE aura une idée assez précise des possibilités de création de nouveaux emplois ou de nouvelles activités indépendantes dans le domaine considéré.

## **Formulaire pour les enquêtes sur les possibilités de marché concernant les négociants**

Lignes directrices pour l'utilisation du formulaire

### 1. Introduction

Comme on l'a déjà mentionné, deux formulaires différents ont été élaborés pour l'EPM: l'un concernant les producteurs et l'autre les négociants. Les formulaires sont similaires, mais certaines des questions qu'il

convient de leur poser sont différentes. La présente section couvre les EPM concernant les négociants.

### 2. Objectifs en termes d'informations

Le formulaire pour les EPM concernant les négociants permet d'obtenir des informations sur la situation des négociants de marchandises/services particuliers qui ont été identifiés au moyen de l'enquête sur la demande de consommation.

Les résultats de l'EPM concernant les négociants donneront les informations suivantes:

- Les raisons pour lesquelles les négociants locaux ne fournissent pas ou ne peuvent pas fournir convenablement les consommateurs de la communauté.
- Les solutions qui peuvent être considérées, selon les négociants locaux, pour satisfaire à la demande de consommation.
- Les suggestions concernant les possibilités d'emplois dans la communauté.

### 3. Traitement des données

Comme pour l'EPM concernant les producteurs, l'EPM concernant les négociants est menée en procédant à des entretiens individuels avec les négociants à l'aide d'un questionnaire normalisé (ci-après).

### 4. Sélection des personnes interrogées

Les personnes interrogées à sélectionner devraient être des négociants qui vendent les marchandises pour lesquelles il a été constaté dans l'EDC que la demande de consommation n'était pas satisfaite et pour lesquelles il y a des possibilités de création d'emplois mises en évidence par le PC.

Les personnes interrogées sélectionnées devraient avoir une bonne connaissance de la situation des producteurs locaux.

Le propriétaire de l'entreprise ou une personne de l'entreprise qui connaît bien ses opérations devrait être la personne effectivement interrogée. Il devrait y avoir deux ou trois négociants interrogés pour chaque produit visé par l'examen.

### 5. Traitement des données

Lorsque tous les entretiens sont terminés, les données de l'EPM concernant les négociants sont récapitulées à l'aide du formulaire ci-après.

## 6. Analyse et interprétation des données

### I. Demande de produits non satisfaite

Tout d'abord, les informations relatives au volume des ventes du produit spécifique visé par l'examen doivent être rapprochées de la demande non satisfaite relative au produit en question. Un faible niveau de ventes peut signifier qu'il y a peu de demande pour le produit dans la communauté ou bien que l'offre n'est pas assez bonne. Il se peut que, comme dans le cas des producteurs, le négociant ait quelques clients réguliers, de sorte qu'il pense que les demandes de ses clients sont toutes satisfaites.

Mais souvent les négociants diront qu'ils ne peuvent pas satisfaire tous les consommateurs. Dans ce cas, il convient de leur demander d'estimer la demande insatisfaite (ce qui donnera une idée de la mesure dans laquelle il serait encore possible de développer l'activité).

Les négociants peuvent aussi avoir une idée précise de la nature du ou des problèmes que rencontrent les producteurs/fournisseurs locaux, ce qui aidera à déterminer s'il est ou non nécessaire de mettre en place une formation pour répondre à la demande non satisfaite.

### II. Possibilités de développer/améliorer la production locale

Les négociants sont souvent en bonne position pour savoir ce que veulent les consommateurs et ce qui fait qu'ils ne sont pas satisfaits des produits. Leurs suggestions sur la manière de développer ou d'améliorer la production des producteurs locaux seront très utiles pour déterminer si le programme TREE aura un rôle à jouer.

### III. Possibilités de création d'emplois

En tant que commerçants établis localement, les négociants peuvent avoir des idées intéressantes sur d'autres activités salariées/indépendantes qu'il serait possible d'entreprendre avec succès dans la communauté.

Les informations tirées de l'EPM concernant les négociants seront notifiées de la même façon que celles tirées de l'EPM concernant les producteurs [voir plus haut].

## Types possibles d'organisation d'entreprises collectives

### i) Coopératives

Les coopératives constituent incontestablement le type d'entreprises collectives le plus populaire. Il y a beaucoup de sortes de coopératives différentes: par ex., les coopératives de consommateurs, les coopératives de producteurs, les coopératives de commercialisation, les coopératives de crédit, les coopératives de services, les coopératives de transport et les coopératives polyvalentes.

Les coopératives sont conçues principalement pour aider les individus à faire en commun ce qu'ils ne peuvent pas faire seuls. De ce fait, la coopérative peut constituer un dispositif de travail collectif adapté à certains projets pour ceux qui sont moins capables de travailler d'une manière indépendante ou pour les activités qui ne peuvent pas être menées par un seul individu.

### ii) Associations de producteurs

Certaines activités commerciales démarrent sous forme de petites sociétés établies par deux amis, parents, voisins, etc. ou plus, qui ont des idées et des intérêts en commun. Pour diverses raisons, comme le fait qu'ils ne sont pas nombreux, le manque d'intérêt, l'incapacité de satisfaire à toutes les obligations légales, ils ne s'enregistrent pas en tant que coopérative, mais entreprennent leurs activités en tant que groupe ou association informelle.

Il s'agit souvent d'une phase de développement intermédiaire. Certains de ces groupes croissent et finissent par devenir de grandes entreprises, tandis que d'autres peuvent devenir ultérieurement des coopératives formelles.

Dans certains pays, les associations peuvent aussi prétendre à bénéficier du soutien des pouvoirs publics et des organismes de crédit. Pour les banques et les organismes de crédit, elles présentent des avantages, par exemple les pressions exercées par les pairs et la responsabilité collective, qui peuvent remplacer les garanties et réduire les risques associés au crédit. Par ailleurs, les grandes unités sont souvent mieux gérées. Pour les services de soutien, c'est aussi un avantage manifeste que de pouvoir traiter avec un petit nombre de grandes unités plutôt qu'avec un grand nombre de petites unités ou d'individus.

Dans le cadre de la formation des compétences TREE, il peut être décidé de constituer des groupes ou associations informelles de diplômés. Cela veut dire qu'il



faudra leur donner une formation tant sur la manière de gérer un projet générant des revenus communs que sur la manière de travailler en groupe.

### iii) Projets de capital-risque

Les projets de capital-risque sont conçus pour rassembler des groupes de travailleurs qui recherchent des possibilités d'emploi ou de revenu et des investisseurs qui recherchent des idées d'affaires pour investir leur argent. Il y a plusieurs cas de figure:

#### a) Sous-traitance de main-d'œuvre

Dans ce cas de figure, un groupe d'individus qualifiés (par ex., des diplômés de la formation TREE) concluent un contrat de production avec un investisseur.

Les conditions du contrat dépendent de la nature du projet. Parfois, il ne porte que sur le paiement de la main-d'œuvre, dans d'autres cas, il couvre les coûts de main-d'œuvre et d'autres coûts. Avec de telles dispositions, les diplômés n'ont plus besoin (au moins dans un premier temps) de trouver des capitaux pour lancer une activité/un projet. Cependant, un programme d'épargne devrait aussi être mis en place de façon que le groupe finisse par subvenir à ses propres besoins de financement et devienne indépendant.

#### b) Projets subordonnés

Les projets subordonnés désignent les entreprises de production qui sont techniquement rattachées à une autre société, comme celles qui produisent des intrants pour les industries manufacturières ou les usines de transformation des produits agricoles. L'existence du groupe fournisseur dépend de l'entreprise qui assure la commercialisation, mais au moins les problèmes rela-

tifs au marché, et parfois les problèmes de technologie et les problèmes liés aux produits des groupes producteurs sont pris en charge.

#### c) Partenariats industriels

Il s'agit d'entreprises organisées d'une manière formelle constituées d'investisseurs et de groupes de travailleurs qui sont convenus de mettre en commun leurs ressources en capital et en main-d'œuvre à des fins économiques. Les bénéfices générés sont distribués en conséquence.

Dans le cadre des programmes TREE, il est possible d'utiliser tous ces types d'entreprises rurales et d'autres types pour assurer des emplois aux diplômés. Il y a cependant certains points importants à prendre en considération s'il est prévu de recourir à ces types de dispositifs pour les diplômés de la formation TREE:

- Des volets spéciaux, comme la formation de groupes et le développement de l'entrepreneuriat collectif, devraient être inclus dans les programmes de formation.
- Les dispositifs d'épargne collective et de constitution de capital devraient aussi être inclus dans le cours pour faire en sorte que les diplômés soient autonomes à l'avenir.
- Il faut que les entreprises/individus partenaires comprennent l'approche TREE, à savoir que s'il est possible de prendre des dispositions provisoires, les stagiaires sont censés au bout du compte arrêter eux-mêmes les dispositions de travail et peuvent décider de devenir indépendants de l'entreprise partenaire.
- Il convient de constituer les groupes, et ceux-ci doivent s'habituer à épargner régulièrement, avant de commencer le cours de formation.

## Formulaire pour les enquêtes sur les possibilités de marché concernant les producteurs

**Village(s)** .....

**District** .....

**Province** .....

**Date de l'entretien** ..... **Nom de l'enquêteur** .....

**Producteur** ..... **Produit(s)** .....

### I. Demande de consommation locale non satisfaite

#### A. Quel est le volume de production moyen de votre entreprise pour [type de produit] par jour/semaine/mois/cycle?

..... par .....

#### B. Demande non satisfaite relative à ce produit

Y a-t-il des situations dans lesquelles vous ne pouvez pas répondre à la demande de certains de vos clients actuels ou potentiels pour ce produit? (Si la personne interrogée répond immédiatement par la négative, demandez-lui de réfléchir aux quelques semaines ou cycles passés. Si la réponse demeure négative, ou si de telles situations ne se présentent plus, passez à la section II.)  Non  Oui

Quel(s) est/sont le(s) type(s) de demande(s) spécifique(s) des clients pour votre produit que vous ne pouvez pas satisfaire?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ..... Quantité demandée                               | <input type="checkbox"/> ..... Autres (précisez): |
| <input type="checkbox"/> ..... Qualité inférieure à ce que veulent les clients | .....   |
| <input type="checkbox"/> ..... Design/style inapproprié                        | .....   |
| <input type="checkbox"/> ..... Prix trop élevés                                | .....   |

(Si la personne interrogée donne plus d'une réponse, demandez-lui de classer ses réponses de 1 à 5, 1 étant le motif le plus courant.)

#### C. Motifs de l'incapacité de satisfaire la demande

Que voyez-vous comme motif(s) de votre incapacité à répondre aux demandes de tous vos clients actuels ou potentiels?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Manque de matières premières                         | <input type="checkbox"/> Manque de fonds pour acheter davantage                          |
| <input type="checkbox"/> Pas suffisamment de sources pour acheter davantage   | <input type="checkbox"/> Besoin de travailleurs supplémentaires (précisez le type) ..... |
| <input type="checkbox"/> Manque de fonds pour acheter davantage               | <input type="checkbox"/> Technologie obsolète/inefficace                                 |
| <input type="checkbox"/> Difficultés de transport des matières premières      | <input type="checkbox"/> Mauvaise qualité des produits                                   |
| <input type="checkbox"/> Manque d'outils/de matériel                          | <input type="checkbox"/> Coûts de production élevés                                      |
| <input type="checkbox"/> Matériel obsolète/vieux                              | <input type="checkbox"/> Design et/ou style inapproprié(s)                               |
| <input type="checkbox"/> Pas suffisamment de matériel pour produire davantage | <input type="checkbox"/> Autres (précisez) .....   |
| <input type="checkbox"/> Pas de sources pour acheter davantage                | .....  |

(Si la personne interrogée donne plus d'une réponse, demandez-lui de classer ses réponses de 1 à 5, 1 étant le motif le plus courant.)

## II. Possibilités de développer/d'améliorer la production

### A. Volonté de développer/d'améliorer la production

Avez-vous l'intention de développer ou d'améliorer votre production?

- Non** (passez à la section III)       **Oui** (passez au point B)

### B. Pourcentage d'augmentation si la production est développée/améliorée

Si vous développez/améliorez effectivement votre production, selon quel pourcentage augmenteriez-vous le module de votre produit par jour/semaine/mois/cycle?

..... % d'augmentation de la production par .....

### C. Actions à entreprendre pour faire en sorte que le développement de la production soit un succès

Si vous décidez de développer/améliorer votre production, quelles actions entreprendrez-vous pour obtenir des résultats positifs?

- |         |         |
|---------|---------|
| 1. .... | 4. .... |
| 2. .... | 5. .... |
| 3. .... | 6. .... |

*(Reportez-vous à la section I-C et examinez si les actions à entreprendre correspondent aux motifs avancés pour expliquer l'incapacité de répondre à la demande. Si aucune action n'est exposée concernant un ou plusieurs problèmes mentionnés à la section I-C, demandez à la personne ce qu'elle fera pour résoudre ces problèmes et ajoutez les réponses à la liste qui précède.)*

### D. Besoin de travailleurs en cas de développement/d'amélioration

Si vous passez à l'action et que vous développez/améliorez votre production,

- aurez-vous besoin de travailleurs supplémentaires?     aurez-vous besoin de former vos travailleurs actuels?  
 n'aurez-vous besoin d'aucun travailleur supplémentaire ni de former vos travailleurs actuels? (passez à la section III)

Si vous embauchez des travailleurs supplémentaires, de combien et de quel type de travailleurs pensez-vous que vous aurez besoin?

Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
	Type de travailleur		Type de travailleur
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

Si vos travailleurs actuels ont besoin d'être formés, quel type de compétences ont-ils besoin d'acquérir et combien parmi eux seront formés?

Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
	Type de travailleur		Type de compétence
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....

### III. Sources de financement/d'assistance technique

#### A. Sources de financement

1. Si ma question ne vous semble pas indiscrete, quelles sont les sources de financement de votre entreprise? (Ne demandez les pourcentages qu'une fois que la personne interrogée a mentionné toutes les sources de financement.)

%	Source	Lieu
.....	Fonds personnels	.....
.....	Famille	.....
.....	Parents	.....
.....	Amis	.....
.....	Coopérative	.....
.....	Banque rurale	.....
.....	Autres (précisez):	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

2. (Dans le cas de plusieurs sources de fonds). Vous avez mentionné ..... comme étant vos sources de financement. Quelle est votre estimation du pourcentage que représente chaque source par rapport au financement total de votre entreprise?

#### B. Sources d'assistance technique

Pour améliorer les activités de votre entreprise, êtes-vous conseillé(e) par quelqu'un?

Source	Lieu
1. Organisme public	.....
.....	.....
2. ONG	.....
.....	.....
3. Autres:	.....
.....	.....
.....	.....

### IV. Autres producteurs de produits similaires

#### A. Nombre estimé de producteurs dans la communauté

1. Avez-vous l'intention de développer ou d'améliorer votre production?  Non  Oui  Combien

2. Si vous connaissez certains des producteurs, pouvez-vous me donner leurs noms et me dire où ils se trouvent?

Nom du producteur	Lieu
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**B. Problèmes communs à tous les producteurs en ce qui concerne l'incapacité de répondre à la demande des acheteurs locaux**

Précédemment, vous avez donné certaines raisons pour lesquelles vous ne pouvez pas satisfaire à toutes les demandes de certains de vos clients. Parmi ces raisons, lesquelles selon vous sont des problèmes que connaissent aussi les autres producteurs?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ..... Manque de matières premières                              | <input type="checkbox"/> ..... Technologie obsolète/inefficace   |
| <input type="checkbox"/> ..... Pas suffisamment de sources                               | <input type="checkbox"/> ..... Coûts de production élevés        |
| <input type="checkbox"/> ..... Manque de fonds pour acheter davantage                    | <input type="checkbox"/> ..... Mauvaise qualité des produits     |
| <input type="checkbox"/> ..... Manque d'outils/de matériel                               | <input type="checkbox"/> ..... Design et/ou style inapproprié(s) |
| <input type="checkbox"/> ..... Matériel obsolète/vieux                                   | <input type="checkbox"/> ..... Autres (précisez)                 |
| <input type="checkbox"/> ..... Pas suffisamment de matériel pour produire davantage      | .....  |
| <input type="checkbox"/> ..... Pas assez de fournisseurs auprès de qui se fournir        | .....  |
| <input type="checkbox"/> ..... Manque de fonds pour acheter davantage                    | .....  |
| <input type="checkbox"/> ..... Besoin de travailleurs supplémentaires (précisez le type) | .....  |
| .....  | .....  |

*(Si la personne interrogée donne plus d'une réponse, demandez-lui de classer ses réponses de 1 à 5, 1 étant le motif le plus important.)*

**V. Possibilités de création d'emplois**

**A. Suggestion concernant l'utilité des matières premières inexploitées/abondantes**

1. Il y a un certain nombre de matières premières inexploitées/sous-exploitées dans la communauté. À votre avis, quels produits pourraient être fabriqués à partir de ces matières premières?

Matière première (Liste tirée du PC)	Produit(s) potentiel(s)
.....	.....
.....	.....
.....	.....

2. Si vous deviez entreprendre une autre activité, parmi les produits que vous venez de mentionner, citez-en deux que vous produiriez.

Produit	Pourquoi?
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**B. Autre(s) nouveau(x) produit(s) qui peut/peuvent être produit(s) d'une manière rentable**

Quels que soient l'origine des matières premières et/ou l'emplacement du marché, quels autres nouveaux produits serait-il possible de produire dans la communauté?

Produit	Pourquoi en a-t-on besoin?
.....	.....
.....	.....
.....	.....

## Formulaire pour les enquêtes sur les possibilités de marché concernant les négociants

**Village(s)** .....

**District** .....

**Province** .....

**Date de l'entretien** ..... **Nom de l'enquêteur** .....

**Producteur** ..... **Produit(s)** .....

### I. Demande de consommation locale non satisfaite

**A. Quel est le module de vente moyen de votre entreprise pour [type de produit] par jour/semaine/mois/cycle?**

..... par .....

**B. Demande non satisfaite relative à ce produit**

Y a-t-il des situations dans lesquelles vous ne pouvez pas répondre à la demande de certains de vos clients actuels ou potentiels relative à ce produit? *(Si la personne interrogée répond immédiatement par la négative, demandez-lui de réfléchir aux quelques semaines ou cycles passés. Si la réponse demeure négative, ou si de telles situations ne se présentent plus, passez à la section II.)*     **Non**     **Oui**

Quel(s) est/sont le(s) type(s) de demande(s) spécifique(s) des clients pour votre produit que vous ne pouvez pas satisfaire?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ..... Quantité demandée                               | <input type="checkbox"/> ..... Autres (précisez): |
| <input type="checkbox"/> ..... Qualité inférieure à ce que veulent les clients | .....   |
| <input type="checkbox"/> ..... Design/style inapproprié                        | .....   |
| <input type="checkbox"/> ..... Prix trop élevés                                | .....   |

*(Si la personne interrogée donne plus d'une réponse, demandez-lui de classer ses réponses de 1 à 5, 1 étant le motif le plus courant.)*

**C. Motifs de l'incapacité de satisfaire la demande**

Que voyez-vous comme motif(s) de votre incapacité à répondre aux demandes de tous vos clients actuels ou potentiels?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pas suffisamment de stocks disponibles                             | <input type="checkbox"/> Les sources ne peuvent pas fournir le design/style voulu                                   |
| <input type="checkbox"/> Les sources ne peuvent pas fournir les quantités commandées        | <input type="checkbox"/> Les coûts de l'achat auprès des fournisseurs sont élevés                                   |
| <input type="checkbox"/> Manque de fonds pour acheter plus de stocks                        | <input type="checkbox"/> Pas de moyen de transport pour acheminer le produit depuis la source jusqu'à la communauté |
| <input type="checkbox"/> Les sources ne peuvent pas fournir un produit de meilleure qualité | <input type="checkbox"/> Autres (précisez)  |
|   | .....   |

*(Si la personne interrogée donne plus d'une réponse, demandez-lui de classer ses réponses de 1 à 5, 1 étant le motif le plus courant.)*

**C. Motifs de l'incapacité de satisfaire la demande**

Où achetez-vous la plupart des stocks du produit, ou auprès de qui?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Producteurs locaux                   | <input type="checkbox"/> Centre commercial régional |
| <input type="checkbox"/> Grossiste/détaillant local           | <input type="checkbox"/> Capitale nationale         |
| <input type="checkbox"/> Villes voisines/capitale provinciale |   |

## II. Possibilités de production locale

### A. Actions que les producteurs locaux pourraient entreprendre pour améliorer la production

1. Comment, à votre avis, les producteurs locaux pourraient-ils améliorer leur production?

*(S'il n'y a pas de producteurs locaux, passez à la section III).*

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Plus grande disponibilité des matières premières<br><input type="checkbox"/> Outils/matériel améliorés et/ou en plus grand nombre<br><input type="checkbox"/> Meilleure technologie de production<br><input type="checkbox"/> Plus de travailleurs qualifiés et/ou des travailleurs plus qualifiés | <input type="checkbox"/> Design et/ou style modernisé(s)<br><input type="checkbox"/> Autres (précisez):<br>.....<br>..... |
|---|---|

2. Si le ou les problèmes de production du nombre actuel de producteurs locaux sont résolus, pensez-vous que leur production totale commune du produit sera:

- suffisante pour répondre à la demande locale?
- plus que suffisante pour répondre à la demande locale?
- insuffisante pour répondre à la demande locale?

## III. Possibilités de création d'emplois

### A. Suggestion concernant l'utilité des matières premières inexploitées/abondantes

1. Il y a un certain nombre de matières premières inexploitées/sous-exploitées dans la communauté. À votre avis, quels produits pourraient être fabriqués à partir de ces matières premières?

Matière première (Liste tirée du PC)	Produit(s) potentiel(s)
.....	.....
.....	.....
.....	.....

2. Si vous deviez entreprendre une autre activité, parmi les produits que vous venez de mentionner, citez-en deux que vous produiriez.

Produit	Pourquoi?
.....	.....
.....	.....
.....	.....

### B. Autre(s) nouveau(x) produit(s) qui peut/peuvent être produit(s) d'une manière rentable

Quels que soient l'origine des matières premières et/ou l'emplacement du marché, quels autres nouveaux produits serait-il possible de produire dans la communauté?

Produit	Pourquoi en a-t-on besoin?
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Les nouvelles activités économiques potentielles suggérées par les enquêtes PBF qui précèdent devraient ensuite être récapitulées comme suit:  
(Le présent formulaire constitue la base du rapport sur les enquêtes PBF.)

## Nouvelles activités économiques potentielles

### I. Activité économique potentielle

Il convient de remplir un exemplaire de la présente section pour chaque entreprise proposée

#### A. Description de l'activité économique

.....  
 .....

#### B. Nature de l'activité économique

- Nouvelle pour le site du programme, mais présente dans les villages voisins
- Nouvelle pour le site du programme et absente dans les villages voisins

#### C. Justification fondamentale de la recommandation

- Il y a une demande importante pour la/les marchandise(s) ou service(s) dans la communauté qui n'est pas satisfaite par les fournisseurs et/ou producteurs
- Il y a une demande importante pour la/les marchandise(s) ou service(s) dans les villages/districts voisins qui n'est pas satisfaite par les fournisseurs et/ou producteurs
- Il est possible de faire en sorte que les matières premières soient disponibles sur une base régulière sur le site du programme et à des prix raisonnables
- Autres (précisez):

.....  
 .....

#### D. Source(s) des informations

Source spécifique

Personne à contacter, le cas échéant

- |                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 1. Organisme: .....                  | ..... |
| .....                                | ..... |
| 2. Entreprise(s) commerciale(s): ... | ..... |
| .....                                | ..... |
| 3. Autres: .....                     | ..... |
| .....                                | ..... |

#### E. Site(s) pour l'activité économique recommandée

Quelles seront les zones sur le site du programme qui conviendront le mieux pour mettre en place l'activité économique?

Zones recommandées

Pourquoi?

.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....



## II. Commercialisation

### A. Produit

1. Quels types spécifiques de marchandise(s) ou de service(s) seront produits par l'activité économique recommandée?

.....  
 .....

2. Qui seront les **utilisateurs finals** de la/des marchandise(s) ou du/des service(s) à produire?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Individus/familles (utilisateurs finals)<br><input type="checkbox"/> Bureaux<br><input type="checkbox"/> Entreprises de production | <input type="checkbox"/> Autres (précisez):<br>.....<br>..... |
|---|---|

3. Qui seront les principaux acheteurs ciblés de la/des marchandise(s) ou du/des service(s) à produire par l'activité économique proposée?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Individus/familles<br><input type="checkbox"/> Entreprises de production<br><input type="checkbox"/> Fournisseurs de main-d'œuvre | <input type="checkbox"/> Intermédiaires*:<br><input type="checkbox"/> Revendeurs<br><input type="checkbox"/> Grossistes<br><input type="checkbox"/> Détaillants<br><input type="checkbox"/> Autres (précisez):<br>.....<br>..... |
|--|--|

\* Beaucoup d'entreprises vendent leurs marchandises ou leurs services par différents circuits de commercialisation, tels que les intermédiaires, qui à leur tour vendent les produits aux utilisateurs finals.

4. Où se trouvent les principaux acheteurs ciblés?

Zones	Lieu spécifique
<input type="checkbox"/> Communauté locale	.....
<input type="checkbox"/> Communautés avoisinantes	.....
<input type="checkbox"/> Capitale du district	.....
<input type="checkbox"/> Villes voisines	.....
<input type="checkbox"/> Capitale provinciale	.....
<input type="checkbox"/> Centre commercial régional	.....
<input type="checkbox"/> Régions voisines	.....
<input type="checkbox"/> Autres (précisez):	.....
.....	.....
.....	.....

5. Si le produit est fabriqué ou transformé dans d'autres zones, pourquoi les acheteurs ciblés achèteront-ils la/les marchandise(s) ou le/les service(s) auprès des nouveaux producteurs sur le site du programme?

.....  
 .....  
 .....  
 .....

**B. Concurrents**

Les producteurs actuels de la/des marchandise(s) ou du/des service(s) se trouvent dans:

Zones	Lieu spécifique
<input type="checkbox"/> la communauté locale	.....
<input type="checkbox"/> les communautés avoisinantes	.....
<input type="checkbox"/> la capitale du district	.....
<input type="checkbox"/> les villes voisines	.....
<input type="checkbox"/> la capitale provinciale	.....
<input type="checkbox"/> un centre commercial régional	.....
<input type="checkbox"/> les régions voisines	.....
<input type="checkbox"/> autres (précisez):	.....
.....	.....
.....	.....

**III. Commercialisation**

**A. Produit**

1. Quels types spécifiques de marchandise(s) ou de service(s) seront produits par l'activité économique recommandée?

Facteur de production nécessaire	Principale source	Lieu spécifique, disponible
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

2. Outils/matériel

Article	Source
Outils:	.....
Équipement:	.....
Pièces détachées:	.....
.....	.....
Service de réparation/maintenance:	.....
.....	.....

**B. Sources d'assistance technique à la production**

**Compétences nécessaires** **Disponibles au niveau local**

1. Quels sont les différents types de compétences nécessaires pour la production et quelle est leur disponibilité sur le site du programme?

.....	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
.....	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
.....	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
.....	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

2. Si les compétences sont disponibles au niveau local:

a) Y a-t-il des travailleurs au chômage qui possèdent les compétences requises et qui peuvent être embauchés pour la nouvelle activité?  **Oui**  **Non**

Si oui, quels types de travailleurs sont disponibles?

.....

.....

b) Dans l'affirmative, les compétences disponibles au niveau local ont-elles besoin d'être perfectionnées?

.....

.....

**C. Identification du ou des produits**

1. En utilisant fondamentalement les mêmes matières premières, outils et matériel nécessaires pour produire la/les marchandise(s) ou fournir le/les service(s) proposé(s), y a-t-il d'autres types de produits qui peuvent être fabriqués/fournis?  **Oui**  **Non**

Dans l'affirmative, quel(s) est/sont-il(s)?

.....

.....

.....

**B. Sources d'assistance technique à la production**

Compétences nécessaires	Disponibles localement
1. Quels sont les différents types de compétences nécessaires pour la production et sont-elles disponibles sur le site du programme?	
.....	<input type="checkbox"/> <b>Oui</b> <input type="checkbox"/> <b>Non</b>
.....	<input type="checkbox"/> <b>Oui</b> <input type="checkbox"/> <b>Non</b>
.....	<input type="checkbox"/> <b>Oui</b> <input type="checkbox"/> <b>Non</b>
.....	<input type="checkbox"/> <b>Oui</b> <input type="checkbox"/> <b>Non</b>

**IV. Financement**

**A. Suggestion concernant l'utilité des matières premières inexploitées/abondantes**

Outre l'autofinancement, quelles sont les autres sources possibles de fonds sur le site du programme et à proximité du site?

Source de financement	Lieu
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....



## Annexe 3.5 Formulaire pour les études de faisabilité (modèle)

Raison sociale de l'entreprise/Nom de l'activité proposée: .....

### 1. Description et but

Brève description de l'activité économique ou de l'entreprise proposée (y compris les principales marchandises ou principaux services qui seront produits):

.....  
 .....  
 .....

*Donnez une brève description de l'activité économique proposée pour procurer un/des emploi(s) après le programme de formation des compétences: par ex., emplacement, type de produits, technologie, main-d'œuvre et marché visé.*

- Quels avantages y a-t-il à lancer cette activité économique sur le site proposé?*
- Disponibilité des matières premières*
- Infrastructures existantes*
- Coût de la main-d'œuvre*
- Marchés accessibles/influence des coûts de transport*
- Activités économiques connexes*

*Si certaines personnes sont envisagées comme stagiaires à ce stade, pourquoi veulent-elles créer cette entreprise?*

*De quoi ont-elles besoin pour réussir? (Formation, crédit, conseils techniques, autre forme d'assistance?)*

*Y a-t-il certains obstacles particuliers qu'elles doivent surmonter?*

### 2. Aspects techniques

Brève description des matières premières utilisées, de la technique de production employée, ainsi que des outils et de l'équipement nécessaire:

.....  
 .....  
 .....

Les matières premières sont-elles disponibles au niveau local sur une base régulière?  **Oui**  **Non**

Dans la négative, indiquez l'origine et les dispositions envisagées pour l'approvisionnement:

.....  
 .....

### 3. Estimation de la demande

Décrivez les principaux marchés pour lesquels les marchandises/services seront produits:

.....  
 .....  
 .....

Notez les éventuelles stratégies spéciales de commercialisation:

.....  
 .....

**Estimation de la demande totale attendue**

<b>Marché principal:</b> ..... unités	<b>Marché secondaire:</b> ..... unités
Autres fournisseurs ..... unités	Autres fournisseurs ..... unités
Part de marché attendue ..... unités	Part de marché attendue ..... unités
Ventes attendues ..... unités	Ventes attendues ..... unités

**Ventes totales attendues:** ..... unités

Facteurs à prendre en considération	<b>Capacité de production résultante</b>
Perte prévue dans le processus de production .....%	<b>Capacité de production maximum prévue:</b>
Variation attendue compte tenu de la saison haute .....%	.....unités par mois.

**4. Aspects relatifs à la gestion**

Décrivez l’organisation de la production prévue (par ex., nombre de travailleurs – à temps plein et à temps partiel – dispositions relatives à la gestion, utilisation de vendeurs spécialisés, etc.):

.....

.....

.....

**5. Coûts du projet**

**5.1 Investissements fixes.** Les frais fixes afférents au projet désignent les investissements en terrain, bâtiments, outils et matériel, etc. dont la durée sera au moins égale à plusieurs cycles de production. Indiquez l’investissement en capital nécessaire en ce qui concerne:

- i) *Le terrain* ..... .
- ii) *Le(s) bâtiment(s) (lorsqu’il ne s’agit pas d’une location)* ..... .
- iii) *Les machines et les pièces détachées (précisez):*  
 .....  
 .....
- iv) *Les outils (précisez):*  
 .....  
 .....
- v) *Le mobilier, les ventilateurs, l’éclairage et autres (précisez):*  
 .....  
 .....
- vi) *Les frais d’installation et les frais avant exploitation (y compris les frais de branchement pour l’électricité et l’eau, les frais de transport et d’installation des nouvelles machines, l’étude de marché, etc.)*  
 .....  
 .....

**Investissement fixe total** .....

**5.2 Fonds de roulement.** Il s'agit du capital qui est «immobilisé» dans le processus de production depuis le moment où les matières premières sont achetées jusqu'à ce que le versement final effectué par l'acheteur soit perçu:

i) Coûts du stock de matières premières, pour ..... semaine(s) (précisez):

.....

.....

.....

ii) Valeur des marchandises finies en stock .....

iii) Crédit accordé aux clients .....

Crédit accordé par les fournisseurs (déduction) .....

iv) Main-d'œuvre, pour ..... semaine(s) (précisez):

.....

.....

.....

v) Frais généraux:

— loyer (si le site n'est pas détenu en propriété) .....

— électricité .....

— maintenance et réparations .....

— droits de licences .....

**Fonds de roulement total** .....

**5.3 Besoin de financement extérieur**

i) Coûts totaux du projet:

— Investissement fixe total .....

— Fonds de roulement total .....

— **Coûts totaux du projet** .....

**MOINS**

ii) Contribution du propriétaire (ou du groupe) .....

iii) **Besoins en matière de crédit** .....

**6. Prêt proposé (si nécessaire)**

Origine du prêt .....

Montant du prêt .....

Nantissement .....

Intérêt ..... %, période de grâce ..... semaines/mois

Mensualités sur ..... semaines/mois

**7. Frais d'exploitation**

Frais d'exploitation pour la première année d'exploitation:

- i) *Matières premières* (y compris les frais de transport) .....
  - ii) *Coût de la main-d'œuvre* (y compris les repas et collations) .....
  - iii) *Frais d'électricité et d'eau, etc.*
  - iv) *Frais généraux*
    - *location du bâtiment* .....
    - *réparations/maintenance* .....
    - *autres:* .....
  - v) *Paiement des intérêts* .....
  - vi) *Dépréciation*
    - *bâtiments (5% de la valeur d'achat)* .....
    - *machines (10%)* .....
    - *meublier (6%)* .....
- Frais d'exploitation totaux** .....

**8. Prix de vente**

Prix coûtant = frais d'exploitation totaux ÷ nombre d'unités produites:

Prix coûtant = ..... ÷ ..... = .....  
 Marge bénéficiaire ..... % = .....  
 Prix de vente proposé = .....

**9. Gain potentiel généré par le projet proposé**

Production totale .....

Moins: frais d'exploitation totaux .....

**10. Autre assistance requise**

Formation ou conseil en matière de gestion:  **Oui**  **Non**

Observations:  
 .....  
 .....

Formation technique: pour le propriétaire  **Oui**  **Non**  
 pour les travailleurs  **Oui**  **Non**

Observations:  
 .....  
 .....  
 .....



Conseils techniques pour:

- |  |                              |                              |
|--|------------------------------|------------------------------|
| l'achat de matériel                            | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| l'amélioration des techniques de production    | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| l'élaboration de designs nouveaux ou améliorés | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| le contrôle de la qualité                      | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| le conditionnement des produits                | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
| la commercialisation                           | <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |

Observations:

.....

.....

.....

Besoins spécifiques:

- Formation de l'aptitude à lire et écrire
- Dispositifs/aménagements pour personnes handicapées
- Aide pour l'organisation d'une entreprise familiale ou collective
- Autres

.....

.....

**11.Observations finales et conclusion(s)**

.....

.....

.....

.....

.....

Une conclusion peut maintenant être présentée sur la base des informations recueillies. L'évaluation de la proposition commerciale peut être faite concernant les principaux points forts et points faibles dans les domaines technique, économique, financier et autres qui ont été analysés dans la présente section.

Les expériences antérieures portant sur ce type d'activité dans la communauté (en particulier les échecs passés), les plans du gouvernement, les formations mises en œuvre ailleurs qui ont donné de bons résultats, la fiabilité des informations communiquées, le rôle des dirigeants de la communauté, les antécédents des bénéficiaires visés, les éventuelles fluctuations du prix des matières premières, les conditions sociales qui régiront l'organisation de l'entreprise, etc. sont autant d'éléments qui devraient être pris en considération pour tirer une conclusion.

## Annexe 3.6 Exemples de rapports de faisabilité succincts, Bangladesh

### Annexe 3.6(a) Modèle: rapport d'étude de faisabilité sur la production de cordes en fibre de coco à Jessore (Bangladesh) (projet OIT/PNUD I lié à la méthodologie TREE au Bangladesh)

#### 1. Activité proposée

L'activité proposée est la fabrication de cordes en fibre de coco. Malgré la présence de plusieurs fabricants dans la zone, l'enquête a révélé qu'il y avait d'amples possibilités de pénétrer sur le marché pour de nouveaux entrepreneurs s'ils pouvaient fournir la qualité souhaitée.

Les femmes ciblées fabriqueront des cordes en fibre de coco, une matière première qu'on trouve facilement dans la zone considérée. Elles les vendront au bazar de Noapara à Jessore ou dans les zones avoisinantes. Malgré la présence de plusieurs fabricants, la demande est suffisamment forte pour que les femmes puissent exercer cette activité de fabrication de cordes.

#### 2. Description du produit

Le produit proposé est le suivant: cordes fabriquées avec la fibre de coco obtenue à partir de la coque de noix de coco mûres. Ces cordes peuvent avoir une épaisseur variable.

#### 3. Analyse de la demande du marché

##### 3.1 Demande estimée

Le marché principal pour les cordes en fibre de coco est le bazar de Noapara à Jessore. Elles sont également vendues dans les villes de Rupdia, Bashundia et Jessore. Il y a environ 200 vendeurs ou plus sur le marché en question. L'enquête sur les possibilités de marché a révélé que chaque magasin achetait pour 17 636 Tk (1\$EU = 69 Tk) de cordes. Dans la zone couverte par le

projet, des entretiens ont été menés dans 11 commerces qui achètent des cordes en fibre de coco et on a constaté que les besoins annuels moyens étaient tels qu'indiqués dans le tableau ci-après.

##### 3.2 Concurrence

Les cordes en fibre de coco sont fabriquées par les villageois qui vivent à proximité de Manirampur. Ils les vendent à des commerces au tarif de gros au Bazar de Noapara. Certains les vendent au tarif de détail les jours de marché («haats»). Les villageois de Dakatia, Zakia et Siannabai sont impliqués dans cette activité de fabrication.

Les cordes sont produites selon des méthodes traditionnelles dans différents foyers des villageois en question. Environ 50 foyers exercent cette activité et ils produisent à peu près 5 kg de corde par semaine. Chaque kilogramme se vend entre 65 et 70 Tk. Sur une semaine, ils vendent pour 350 Tk de cordes et sur un mois, pour 1400 Tk.

La concurrence ne sera pas vive car la demande est bien supérieure au niveau de production projeté. Le projet ne représente qu'une part de 4 pour cent de la demande totale.

#### 4. Aspects techniques

##### 4.1 Site

L'activité pourrait être établie dans le village de Padmavilla qui se trouve près de la route qui relie Jessore à Khulna.

##### 4.2 Procédé/matériel de fabrication

Le procédé de fabrication pour la production de cordes en fibre de coco est très simple. Les femmes peuvent établir l'unité de production chez elles. Elles peuvent transformer la fibre de coco en cordes à l'aide d'un outil qui ressemble à un rouet. Il fonctionne manuellement et son maniement s'apprend facilement.

	Demande annuelle
Achats annuels moyens de cordes en fibre de coco	Tk. 17,636
Nombre de commerces qui vendent des cordes dans la zone couverte par le projet (Rupdia, Basundia et Noapara)	50
Demande annuelle estimée dans la zone couverte par le projet en taka	Tk. 8.81 lacs
Valeur estimée de la production annuelle du projet	Tk. 0.37 lacs
Part de marché proposée pour le projet	4%

### Instruments nécessaires

Les instruments ci-après sont nécessaires:

1. Marteau
2. Punja
3. Cadre en bois
4. Ciseaux
5. Brosse
6. Cadre pour filage

Le coût estimé de ces instruments est d'environ 2000 Tk.

#### 4.3 Matières premières

La principale matière première est la fibre de coco qu'on trouve en abondance au bazar de Noapara et dans toute la ville de Jessore. Les femmes ciblées n'auront aucun mal à se procurer de la fibre de coco.

#### 4.4 Capacité de production

Selon les estimations, deux femmes travailleront sur ce projet et leur production quotidienne pour quatre heures de travail sera de 48 kg de corde. L'année suivante, elles pourront augmenter la production de 20 pour cent par an.

### 5. Aspect relatif à la gestion

#### 5.1 Gestion

Deux femmes peuvent s'associer et commencer cette activité. Elles peuvent utiliser leur domicile comme site de production.

#### 5.2 Partage des bénéfices

Les deux femmes pourront calculer le bénéfice à la fin de chaque mois et fixer la somme qui sera prélevée sur ce bénéfice. Le prélèvement doit se faire sur un pied d'égalité. Elles devraient conserver une partie du bénéfice pour le réinvestir dans l'activité.

### 6. Aspects financiers

**(Voir le tableau à la page suivante).**

### 7. Risques liés à l'activité

L'activité considérée comporte les risques ci-après:

- Pénurie de matières premières durant la saison des pluies
- Difficulté de faire sécher la fibre de coco durant la saison des pluies

- Difficulté de se faire payer en cas de vente à crédit

Les femmes devraient prendre des précautions pour éviter les risques exposés ci-dessus. Par exemple, il faudra qu'elles constituent un stock en prévision des mois creux.

### 8. Zone visée par l'activité

Le projet devrait être axé sur les marchés suivants:

- Bazar de Rupdia
- Bazar de Basundia
- Jessore Sadar

### 9. Besoins de formation

Les femmes devraient recevoir une formation à la fabrication de cordes en fibre de coco.

### 10. Soutien postérieur à la formation pour les stagiaires

Les femmes auront besoin du soutien postérieur à la formation ci-après:

1. Mobilisation d'un capital de départ.
2. Services de commercialisation, par ex., développement de liens avec les entreprises de l'économie formelle au niveau régional et local.
3. Assistance technique postérieure à la formation pour renforcer la productivité, et contrôle de la qualité.
4. Cours de remise à niveau des connaissances au bout d'un an de formation technique initiale.
5. Formation au développement de l'esprit d'entreprise.
6. Conseils professionnels au moyen de séances consultatives pratiques.

### 11. Observations et conclusions finales

Le rapport d'étude de faisabilité et la proposition de formation connexe montrent bien qu'il convient de former le groupe de femmes sélectionné. Il est suggéré que la personne chargée d'organiser la formation au niveau communautaire dans le cadre du programme TREE prenne les dispositions nécessaires par l'intermédiaire du CFT de Khulna sous la supervision de l'unité TREE de Khulna chargée de la mise en œuvre.

## Aspects financiers du projet de production de cordes en fibre de coco

Articles	Montant/taka
<b>6.1 Coûts estimés</b>	
<b>A. Investissement fixe</b>	
Outils	1,000
Investissement fixe total	<b>1,000</b>
<b>B. Coûts avant exploitation</b> (coûts de l'établissement de l'activité)	
Licence professionnelle	500
Confirmation du marché auprès des acheteurs, etc.	500
<b>Coût avant exploitation total</b>	<b>1,000</b>
<b>Coûts d'investissement totaux</b>	<b>2,000</b>
<b>C. Fonds de roulement</b> (coût d'exploitation mensuel)	
Matières premières	1,500
Main-d'œuvre (coût non inclus car les femmes travailleront dans le cadre du projet)	
Frais généraux (loyer, eau, électricité, etc., maintenance et réparations du matériel), transport, promotion commerciale, divers	1,400
Dépréciation de 5% ou plus du matériel, du mobilier, des machines	100
<b>Fonds de roulement total (coûts d'exploitation)</b>	<b>3,000</b>
<b>D. Coût total de l'activité (A+B+C)</b>	<b>5,000</b>
<b>6.2 Plan financier pour l'activité</b>	
Investissement fixe total (y compris les coûts avant exploitation)	2,000
Coûts d'exploitation/fonds de roulement totaux	3,000
<b>Coût total de l'activité</b>	<b>5,000</b>
Fonds propres	5,000
Nécessité d'un prêt extérieur	
Proposition d'emprunt contracté auprès de: BRIDGE	5,000
Montant du prêt	
Type de garantie/nantissement: garantie personnelle	750
Intérêt annuel @ 15%	208
Calendrier d'amortissement [par ex., amortissement mensuel sur 24 mois]	
<b>6.3 Analyse de rentabilité</b>	
Ventes mensuelles estimées	3,120
Nombre de mois	12
Ventes annuelles estimées en taka	37,440
Moins:	
<b>Frais de fonctionnement annuels</b>	
Coût des matières premières	14,400
Frais généraux, y compris la dépréciation	
Dépenses de commercialisation	1,200
Intérêt sur le prêt	750
<b>Frais de fonctionnement totaux</b>	<b>16,350</b>
Bénéfice net annuel en taka	21,090
Nombre de femmes exerçant l'activité	2
Bénéfice par femme et par an	10,545
Bénéfice par femme et par mois	879

**Annexe 3.6(b) Modèle: Rapport de faisabilité succinct concernant des aliments pour crevettes et poissons à Jessore, au Bangladesh (projet OIT/PNUD lié à la méthodologie TREE au Bangladesh)**

### 1. Activité proposée

Le projet proposé est de produire des aliments pour crevettes et poissons.

### 2. Description du produit

Les aliments se présenteront sous forme de granulés et seront conditionnés en emballages de différentes tailles.

### 3. Analyse de la demande du marché

#### 3.1 Demande estimée

Il y a environ 300 aquaculteurs spécialisés dans la crevette dans et aux alentours de la zone couverte par le projet. Ces exploitations achètent des aliments pour poissons sur le marché. La marque la plus populaire est la marque Saudi (nationale), ainsi qu'une marque locale (Jessore Fish Feed).

Il y a plusieurs exploitations piscicoles dans la zone couverte par le projet, en particulier dans les villages de Narendrapur, Shakharigati et Gaidgasi. La superficie totale des étangs dans ces zones et dans un haor situé à Gaidgasi est environ de 90 acres (36 ha). Chaque exploitation dépense 25 000 taka en aliments par acre.

La demande totale et la part assumée par le projet sont indiquées ci-après.

	Demande annuelle
Achats annuels moyens dans chaque exploitation d'une superficie d'1 acre (1\$EU = 69 Tk)	Tk. 20,000
Besoins dans 90 exploitations et dans le haor	Tk. 22.50 lacs
Production annuelle estimée du projet proposé	Tk. 324,000
Part de marché du projet proposé	15,5%

Quatre grossistes qui vendent des aliments pour poissons dans la zone couverte par le projet ont été interrogés. La vente moyenne d'aliments pour poissons est de 6,70 taka par an, ce qui montre que la demande d'aliments pour poissons est forte.

#### 3.2 Concurrence

La concurrence est très vive sur le marché libre. Les femmes auront peut-être du mal à pénétrer sur le marché si l'on considère les gros intervenants comme Jessore Fish Feed et Bhairab Fish Feed. Cela étant, il faut qu'elles cherchent une niche, en visant en particulier ceux qui empruntent auprès de BRIDGE, ceux qui gèrent des exploitations piscicoles et les autres petits aquaculteurs des environs.

#### 3.3 Prix

	Demande annuelle
Prix pratiqué par les concurrents	12 taka par kg (prix de gros)
Prix proposé pour le projet	15,5% 11,75 taka par kg (prix de gros)

#### 3.4 Capacité de production initiale

La production dans le cadre du projet sera de 15 846 kg la première année d'exploitation.

#### 3.5 Stratégie de commercialisation

Dans le cadre du projet, les stratégies suivantes devraient être adoptées:

- BRIDGE, l'ONG partenaire, devrait faire la promotion du produit auprès des pisciculteurs qui bénéficient de ses services.
- Les producteurs devraient prendre contact avec les pisciculteurs avoisinants qui pourront être intéressés de savoir qu'ils aident des femmes entrepreneurs de leur localité.

### 4. Aspects techniques

#### 4.1 Site

Le projet pourra être situé à Narendrapur, Shakharigati et Gaidgasi, où se trouvent plusieurs exploitations piscicoles.

#### 4.2 Procédé/matériel de fabrication

Les instruments ci-après seraient nécessaires:

Matériel	Qté	Valeur en taka
Machine électrique pour la préparation des aliments pour poissons	1	10'000
Machine à main pour la préparation de farine pour poissons	1	10,000

Le coût estimé du matériel est de 20 000 taka.

### 4.3 Matières premières

Les matières premières ci-après seront nécessaires pour produire 50 kg par jour:

- Khail
- Poussière de riz
- Farine
- Ata
- Farine de poisson
- Poudre de Zinc
- Mélasse
- Vitamine

Le coût des matières premières répertoriées ci-dessus pour produire 50 kg par jour est de 750 taka.

### 5. Aspect relatif à la gestion

#### 5.1 Gestion

La mise en œuvre du projet nécessitera les services de trois femmes.

#### 5.2 Partage des bénéfices

Les trois femmes partageront les coûts et les bénéfices.

### 6. Aspects financiers

(Voir le tableau ci-après).

Articles	Montant/taka
<b>6.1 Coûts estimés</b>	
<b>A. Investissement fixe</b>	
Machines et matériel	20,000
Outils	500
Mobilier et aménagements	2,500
<b>Investissement fixe total</b>	<b>23,000</b>
<b>B. Coûts avant exploitation</b> (coûts de l'établissement de l'activité)	
Licence professionnelle	500
Transport des machines, etc.	100
Avance du loyer	2,000
Confirmation du marché auprès des acheteurs, etc.	2,000
<b>Coût avant exploitation total</b>	<b>4,600</b>
<b>Coûts d'investissement totaux</b>	<b>27,600</b>
<b>C. Fonds de roulement</b> (coût d'exploitation mensuel)	
Matières premières	9,346
Salaires non inclus car les femmes finançant l'activité travailleront dans le cadre du projet	
Frais généraux (loyer, eau, électricité, etc., maintenance et réparations du matériel), transport, promotion commerciale, divers	1,355
Dépréciation de 5% ou plus du matériel, du mobilier, des machines	375
<b>Fonds de roulement total (coûts d'exploitation)</b>	<b>11,076</b>
<b>D. Coût total de l'activité (A+B+C)</b>	<b>38,676</b>
<b>6.2 Plan financier pour l'activité</b>	
Investissement fixe total (y compris les coûts avant exploitation)	27,600
Coûts d'exploitation/fonds de roulement totaux	11,076
<b>Coût total de l'activité</b>	<b>38,676</b>
Fonds propres	38,676
Nécessité d'un prêt extérieur	
Proposition d'emprunt contracté auprès de: BRIDGE	
Montant du prêt	38,676
Type de garantie/hantissement: garantie personnelle	38,676
Intérêt annuel @ 15%	5,801
Calendrier d'amortissement [par ex., amortissement mensuel sur 24 mois]	3,181

**6.3 Analyse de rentabilité**

Ventes annuelles estimées en quantité	27,000 kg
Prix de vente par unité (en taka)	12
Ventes annuelles estimées en taka	324,000
Moins:	
<b>Frais de fonctionnement annuels</b>	
Coût des matières premières	243,000
Loyer	3,600
Eau, gaz, électricité, etc.	2,400
Frais généraux, y compris la dépréciation	375
Dépenses de commercialisation	3,600
Intérêt sur le prêt	5,801
Frais divers	1,000
<b>Frais de fonctionnement totaux</b>	<b>259,776</b>
Bénéfice net annuel en taka	65,224
Nombre de femmes exerçant l'activité	3
Bénéfice par femme et par an	21,741
Bénéfice par femme et par mois	1812

**7. Risques liés à l'activité**

Le projet ne rapportera pas beaucoup d'argent. Si elle est menée à petite échelle, l'activité ne permettra pas de rembourser le prêt.

**8. Zone visée par l'activité**

Les femmes des villages de Narendrapur, Gaidgasa et Shakarigati pourront lancer cette activité et vendre les produits aux aquaculteurs avoisinants.

**9. Besoins de formation**

Les femmes devraient recevoir la formation suivante:

- Fabrication d'aliments pour poissons
- Conservation des aliments
- Contrôle de la qualité et méthodes de réduction des coûts

**10. Soutien postérieur à la formation pour les femmes**

Le soutien postérieur à la formation ci-après sera nécessaire:

- Mobilisation d'un capital de départ.
- Services de commercialisation, par ex., développement de liens avec les entreprises de l'économie formelle à Jessore et à Khulna.
- Assistance technique postérieure à la formation, par

ex., interventions en cas de difficultés durant la mise en oeuvre du projet, assistance nécessaire pour renforcer la productivité et contrôler la qualité.

- Cours de remise à niveau des connaissances au bout d'un an de formation technique initiale.
- Formation au développement de l'esprit d'entreprise.
- Conseils professionnels au moyen de séances consultatives pratiques.
- Réunions entre acheteurs et vendeurs.
- Soutien pour l'achat des outils, du matériel et des matières premières.

**11. Observation finale**

Le projet n'est pas viable s'il nécessite un prêt. Cependant, les femmes peuvent se lancer dans cette activité si elles utilisent leurs fonds personnels et avec l'appui du programme TREE.

## Annexe 3.7 Cadre proposé pour les enquêtes sur la demande de consommation, les enquêtes sur les possibilités de marché et les études de faisabilité

### 1. Introduction

Un élément clé de l'approche TREE de l'OIT est l'identification systématique des possibilités économiques/possibilités de marché et besoins de formation avant de mettre en place une formation. Il s'agit de faire en sorte que la formation et le perfectionnement des compétences correspondent à la demande du marché et débouchent sur des possibilités d'activités professionnelles nettement identifiables.

Les conclusions tirées de plusieurs programmes TREE ont montré que l'accès aux informations relatives aux marchés ainsi qu'à des marchés nouveaux et plus importants au plan local et national constituait une contrainte essentielle pour les pauvres des zones rurales. Une autre contrainte est leur manque d'accès à l'éducation et à une formation professionnelle et technique pertinente, et une capacité limitée de répondre efficacement à la demande du marché. C'est pourquoi la méthodologie TREE met fortement l'accent sur l'identification des possibilités de marché et des besoins de formation connexes. À cette fin, plusieurs instruments ont été conçus qui devraient être adaptés à la situation locale:

- Profil de communauté (PC)
- Enquête sur la demande de consommation (EDC)
- Enquête sur les possibilités de marché (EPM)

Les résultats de ces enquêtes seront comparés aux données tirées d'autres sources, par exemple, les études relatives aux secteurs axés sur la croissance ou l'analyse de la chaîne de valeur. L'étape suivante consistera à élaborer des études de faisabilité pour vérifier si les activités économiques identifiées sont des options viables et pour entreprendre l'évaluation des besoins de formation correspondante.

### 2. Objectifs de l'étude

- Entreprendre des études de faisabilité pour les activités économiques qui ont été répertoriées à titre préliminaire.<sup>1</sup>
- Objectifs spécifiques et domaine couvert par les travaux
- Utiliser/adapter les questionnaires des enquêtes TREE de l'OIT et les traduire dans la langue locale.
  - Évaluer l'état de l'offre et la demande sur le marché et identifier des possibilités économiques spécifiques, en particulier les possibilités de travail indépendant pour les hommes et les femmes du groupe cible.
  - Étudier et identifier de nouveaux domaines susceptibles de devenir des marchés et constituant des niches inexploitées, en particulier dans les métiers/professions non agricoles et non conventionnels qui élargiront les perspectives du groupe cible au plan de l'emploi salarié et du travail indépendant. Fournir un inventaire de ces possibilités.
  - Identifier la demande de consommation non satisfaite et établir un inventaire des ressources et matières premières disponibles au niveau local à utiliser pour d'éventuels produits nouveaux et améliorés en vue de répondre à la demande du marché.
  - Évaluer la concurrence sur le marché relativement aux entreprises susmentionnées et aux entreprises existantes qui sont déjà en exploitation à proximité de la localité.
  - Identifier les éventuelles petites et grandes entreprises, associations professionnelles, ONG, administrations et autres organisations intéressées à développer des liens commerciaux et à établir des contrats de sous-traitance avec les producteurs ruraux. Identifier les liens spécifiques en amont et en aval. Fournir des informations sur les types de produits/services susceptibles de les intéresser.
  - Évaluer les contraintes qui pèsent sur l'accès des femmes aux marchés et dans la commercialisation de leurs produits et formuler des recommandations concrètes pour les surmonter.
  - Identifier les infrastructures et installations existantes ainsi que le soutien technique qu'il est possible d'obtenir des pouvoirs publics, des ONG et du secteur privé, qui peuvent influencer sur la capacité de

1. Ce volet ne sera inclus que si la personne ou l'organisme qui effectuera les enquêtes possède de solides compétences en matière de réalisation d'études de faisabilité.



produire des marchandises et des services et de les commercialiser.

- Sur la base des conclusions qui précèdent et d'autres informations, compléter les études de faisabilité liées aux possibilités économiques identifiées. [Utilisez et adaptez le formulaire pour l'étude de faisabilité TREE, figurant à l'annexe 3.5.]

### 3. Méthodologie

- Les enquêtes devraient produire des données quantitatives et qualitatives et éviter les opinions partiales ou préconçues sur les types de domaine d'emploi susceptibles de convenir pour les hommes et les femmes. Il convient d'appliquer des techniques participatives pour impliquer les personnes interrogées dans les discussions.
- Une taille d'échantillon convenable est un facteur clé de succès. L'échantillon devrait couvrir un nombre de personnes adéquat et être représentatif des individus et institutions pertinents. Cela inclut, par exemple, le groupe ciblé par le projet, les clients, les entreprises locales, les grossistes, les intermédiaires, les détaillants, les associations professionnelles, les organismes publics, les ONG et autres institutions.
- Indiquez la méthodologie d'enquête qui sera utilisée, par exemple, des discussions de groupe ciblées, des entretiens, des recherches primaires, etc.
- Le modèle de questionnaire devrait faire l'objet de discussions avec l'équipe TREE chargée de la mise en œuvre et le comité TREE et être testé avant d'être utilisé à grande échelle.
- Il importe de sélectionner des enquêteurs locaux ayant l'expérience des études de marché et de ménager un équilibre entre les hommes et les femmes dans l'équipe chargée des enquêtes.
- Le cas échéant, il conviendra d'organiser une formation et un renforcement des capacités dans le domaine des compétences et techniques relatives aux enquêtes participatives pour le personnel sélectionné qui participera à la mise en œuvre des enquêtes.

### 4. Résultats

Le rapport d'enquête inclura les éléments suivants:

- Un récapitulatif
- Les principales conclusions des enquêtes et une analyse des données

- Des recommandations relatives aux possibilités économiques viables à promouvoir et aux stratégies pour surmonter les contraintes du marché
- Les feuilles utilisées pour les entretiens/matériels pour le recueil des données, en pièce jointe
- Avant le rapport final, le projet de rapport sera soumis à l'équipe nationale TREE chargée de la gestion et les modifications ou précisions demandées seront ensuite incorporées.

### 5. Profil de l'enquêteur

- Excellentes compétences et expérience dans la conduite des études de marché, y compris les techniques relatives aux enquêtes participatives, au recueil et à l'analyse de données.
- Une solide formation et une bonne expérience des questions relatives aux marchés, l'accent étant mis sur les niches non conventionnelles et le perfectionnement des compétences, y compris des références avérées dans ce type de travaux.
- Une expérience dans la réalisation d'études de faisabilité.

### Annexe 3.8 Modèle de questionnaire pour la réalisation d'une évaluation des besoins de formation (EBF)

#### Questionnaire pour les EBF

Nom du site du programme .....

Nom du village .....

District .....

Date de l'enquête ..... Nom de l'enquêteur .....

1. Nom des produits/services  
.....

2. Les participants connaissent-ils bien ces produits/services?  
.....

3. Peuvent-ils les produire eux-mêmes?  
.....

4. Dans l'affirmative, quel est le niveau de compétences qu'ils possèdent?  
.....

5. Ces compétences seraient-elles suffisantes pour produire/fournir des produits/services qui répondent à la demande de consommation?  
.....

6. Dans la négative, quel est le type de compétences requis, ou quelles sont les compétences qu'il faut améliorer, développer ou renforcer?  
.....

7. Les participants potentiels sont-ils intéressés à suivre une formation pour ces produits et services?  
.....

8. Quel type de machines/matériels/outils faudrait-il pour produire/fournir les produits/services?  
.....

9. Les participants potentiels (y compris les femmes) peuvent-ils utiliser ces machines/matériels/outils pour produire/fournir les produits/services?  
.....

10. Dans la négative, quel type de formation faudrait-il pour développer leur capacité d'utilisation et leur permettre de produire/fournir les produits/services?  
.....

11. Si les femmes produisent ces produits, pourront-elles les vendre sur le marché?  
.....

12. Dans la négative, quelles sont les contraintes?  
.....

13. Comment ces contraintes seront-elles surmontées?

.....

14. Quelles sont les lacunes dans les compétences professionnelles des participants potentiels?

.....

### Recommandations

i) Types de formation et période de formation suggérée

a) .....

b) .....

c) .....

d) .....

ii) Site préférable pour la formation

a) .....

b) .....

c) .....

d) .....

iii) Moment qui convient le mieux pour la formation (en général, et pour les femmes en particulier)

a) .....

b) .....

c) .....

d) .....

Évalué par: .....

Vérifié par: .....

### Annexe 3.9 Formulaire pour l'évaluation des besoins de formation destiné aux personnes handicapées (élaboré par le projet TREE au Pakistan)

#### Informations personnelles

Nom .....	Fils/Fille/Épouse de .....	Âge ..... (ans)
Sexe .....	N° d'identité national .....	Caste .....
Situation familiale.....	Diplôme(s) .....	
Raisons de l'abandon des études .....		
Plans pour un complément d'éducation .....		
Langue(s) ..... (urdu: parlé, lu, écrit)		

#### Profil du handicap

(Nature du handicap, permanent ou curable, historique du handicap, manière dont la personne le gère habituellement, efforts déployés pour le surmonter, personne(s) qui apporte(nt) un soutien concret)

.....

.....

.....

Soutien sollicité de la part du projet (prothèse, contacts, etc.)

.....

Domaine d'intérêt et expériences passées

.....

.....

Tentatives antérieures pour trouver un emploi/s'établir à son compte

a) .....

b) .....

c) .....

.....

Résultats

.....

Problèmes rencontrés

.....

.....

**Plans concernant l'avenir (prière de détailler)**

.....  
 .....  
 .....

**Pourquoi?**

.....

**Ressources nécessaires**

.....

**Noms des personnes qui apportent un soutien et relation avec le stagiaire (une faisant partie du foyer et une de l'extérieur)**

.....  
 .....

**Nature du soutien (apporté par les personnes mentionnées ci-dessus)**

.....

**Informations relatives au foyer**

Prière d'indiquer le chef du foyer  
 (utilisez une feuille blanche si la famille est plus nombreuse que le nombre de cases prévu)

**5. Transformation des denrées alimentaires**

N°	Noms	Âge	Éducation	Nature de l'emploi (cochez la case appropriée)			Source de revenu	Revenu mensuel
				Permanent	Chômeur	Sous- employé		
1	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....
2	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....
3	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....
4	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....
5	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....
6	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....
7	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....
8	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....
9	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....
10	.....	.....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....	.....
							<b>Total</b>	.....

**Résidence**

Superficie de la maison ..... Propriétaire/locataire ..... Période de résidence .....

En cas de location, combien de temps ils résideraient dans la zone .....Nombre de pièces.....

Résidence permanente du stagiaire dans le foyer .....

**Infrastructures**

Toit (charpente/dalles de béton armé/bois/temporaire) .....

Murs (torchis/ciment).....

Eau potable (Moteur/puits/source/à l'extérieur de la maison).....

Système d'évacuation des eaux usées (canalisations enterrées/canalisations à ciel ouvert, pas de système)

.....

**Biens**

Terres agricoles (vaches, buffles, chèvres, volaille, télévision, réfrigérateur, vélo, moto, voiture, tracteur)

.....

**Niveau de pauvreté** (évaluation par le fonctionnaire responsable)

.....

**Noms des personnes qui apportent un soutien et relation avec le stagiaire (une faisant partie du foyer et une de l'extérieur)**

(dénuement extrême, très pauvre, pauvre, mieux loti, aisé).....

**Évaluation et recommandations du fonctionnaire responsable**

**Au sujet des besoins du stagiaire**

.....

.....

**Au sujet du sérieux du stagiaire**

.....

.....

**État du marché/possibilités de marché**

Confirmation du lieu/des personnes avec lesquelles il a l'intention de commencer à travailler:

.....

.....

**Observation, recommandations et suggestions**

.....

.....

.....

**Signature de la première personne offrant un soutien** .....

**Signature de la deuxième personne offrant un soutien** .....

**Date** ..... **Signature du fonctionnaire responsable** .....

### Réévaluation et recommandations finales du fonctionnaire du programme chargé du développement des ressources humaines

**Réévaluation des informations consignées (au niveau du foyer)**

.....  
.....

**Recommandation finale sur la base de ses propres observations**

.....  
.....

**État du marché/possibilités de marché**

Confirmation du lieu/des personnes avec lesquelles il a l'intention de commencer à travailler:

.....  
.....

**Observation, recommandations et suggestions**

.....  
.....  
.....

**Signature de la première personne offrant un soutien** .....

**Signature de la deuxième personne offrant un soutien** .....

**Date** .....

**Signature du fonctionnaire du programme chargé du développement des ressources humaines**

.....

**Note**

1. Prière de joindre une photocopie de la pièce d'identité nationale du stagiaire et des deux personnes offrant un soutien
2. Joindre un plan/schéma de l'emplacement de la maison par rapport à tel ou tel point de référence (unité de terrain, mosquée, marché/bazar, etc.)

### Annexe 3.10 Formulaire pour les propositions de formation utilisé dans le cadre du projet lié au programme TREE en Inde (Alternative Livelihoods Programme – ALP)

*La proposition de formation devrait être rédigée par le partenaire/l'ONG chargé(e) de la mise en œuvre, puis soumise à l'équipe de projet ALP par l'intermédiaire des agents spécialistes de la formation et approuvées par le comité d'examen du projet au niveau du district.*

**1. Nom et adresse de l'auteur de la proposition**

.....  
 Nom du groupe social ou familial (GSF) (pour les formations GSF) .....  
 Adresse:.....  
 N° de tél. fixe/mobile .....

**2. Intitulé et objectif principal du programme de formation proposé**

.....  
 But de la formation (prière de cocher):  Création d'une NOUVELLE entreprise  
 Développement d'une entreprise existante  Formation des compétences, formation professionnelle  
 Documents joints à l'appui (prière de cocher):  Idée à la base du projet de nouvelle entreprise (NEPI)  
 Description succincte de l'activité et des produits, marchés ou zones prévus et nombre de travailleurs qu'il faudra former  
 .....  
 Description succincte des éventuelles possibilités d'emplois salariés  
 .....

**3. Objectifs spécifiques de la formation**

(i) .....  
 (ii) .....  
 (iii) .....  
 (iv) .....  
 (v) .....

**4. Contenu du cours de formation (formation de compétences techniques, formation à l'entreprise, etc.)**

.....

**5. Nombre de stagiaires**

Hommes ..... Femmes ..... Jeunes ..... Nombre total de stagiaires .....  
 Personnes handicapées .....

**6. Durée estimée de la formation**

..... jours ..... heures

**7. Lieu de la formation / prestataire de la formation**

Compétences techniques .....  
 Compétences non techniques .....  
 Autres compétences .....



**8. Nombre de demandeurs de formation potentiels (personnes ayant exprimé un intérêt à participer)**

Hommes .....Femmes ..... Personnes handicapées ..... Total .....

**9. Estimation des coûts**

*Note: le calcul des coûts doit être fondé sur les politiques du projet ALP et les prix réels indiqués pour les facteurs de production, le nombre de stagiaires et la durée de la formation.*

**9.1 Honoraires professionnels et honoraires de gestion**

N°	Postes de dépenses	Coûts estimés
1.	Honoraires du ou des formateurs	.....
2.	Honoraires du coordinateur	.....
3.	Frais de voyage des formateurs et des coordinateurs	.....
	Sous-total	.....

**9.2 Site et installations pour la formation**

N°	Postes de dépenses	Coûts estimés
1.	Location du site et des installations	.....
2.	Électricité/eau/communications	.....
	Sous-total	.....

**9.3 Frais de formation directs**

N°	Postes de dépenses	Coûts estimés
1.	Outils et petit équipement pour la formation (liste jointe)	.....
2.	Fournitures et matériels pour la formation (liste jointe)	.....
3.	Fournitures et matériels de bureau	.....
4.	Coût du fret et de la manutention pour la livraison des matériels répertoriés ci-dessus	.....
5.	Allocation de transport et de subsistance des stagiaires	.....
	Sous-total	.....
	+10% des frais de formation directs. Imprévus/divers	.....
	+ ..... Frais administratifs/généraux	.....
	<b>Coût total de la formation</b>	.....

**10. Contributions de l'auteur de la proposition/des stagiaires**

*Note: Si certains postes de dépenses dans les activités de formation étaient financés par la communauté/les bénéficiaires/ les GSF, même si cette contribution est uniquement en nature, cela serait considéré comme un atout supplémentaire*

N°	Postes de dépenses	Coûts estimés
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

**11. Services de soutien postérieurs à la formation prévus**

.....

.....

**12. Noms des organismes qui collaborent**

*Il s'agit non seulement de la formation, mais aussi de l'ensemble du programme.*

*Joignez un projet de mémorandum d'accord (le cas échéant) indiquant les rôles respectifs des organismes qui collaborent.*

a) .....

b) .....

c) .....

**Établi par** .....  
**Nom et signature du coordinateur de la communauté, date**

**Revu par** .....  
**Chef du partenaire de projet, date**

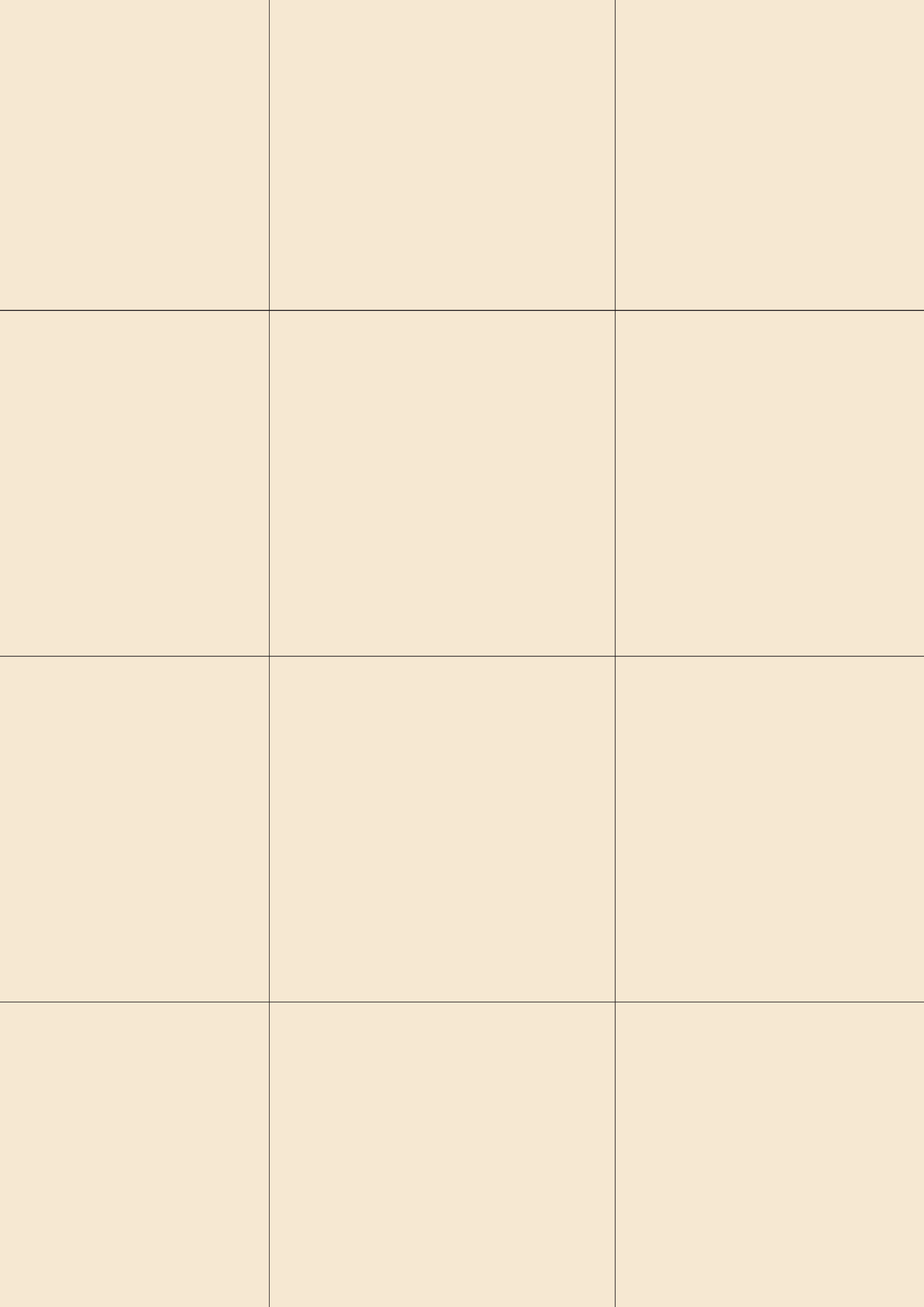
**Avalisé par**  
 Communauté .....  
**Nom et signature du coordinateur de la communauté, date**

**Approuvé pour recommandation**  
 Comité d'examen du projet .....  
**Nom, signature, fonction**

**Pièces jointes**

- Étude de faisabilité succincte concernant l'idée à la base du projet de nouvelle entreprise
- Module de formation des compétences
- Liste des outils et du matériel avec les quotations de prix
- Estimation budgétaire détaillée concernant les fournitures/matériels pour la formation





# IV

Introduction I. Planification et préparation du cours de formation.  
II. Mise en œuvre de la formation. Annexes.

## Conception, organisation et mise en œuvre de la formation

### Introduction

Le présent volume couvre le processus de conception, de planification, d'organisation et de mise en œuvre de programmes de formation des compétences et de formation à l'entrepreneuriat qui ont été définis et proposés dans le cadre des évaluations des possibilités économiques et des besoins de formation (voir le volume III). La conception du programme de formation repose sur les besoins de formation préalablement identifiés. Les annexes ont trait aux outils spécifiques et aux modèles d'instruments liés à la formation, et peuvent donner des indications pour la mise en œuvre de ce processus TREE.

La conception et la mise en œuvre de la formation exigent un grand investissement de la part du personnel en termes de temps et la mise à disposition de ressources pour couvrir tous les postes de dépenses, tels que conseillers techniques, outils et équipement, fournitures et matériels de formation. Il faut déterminer un lieu approprié pour la formation, qui doit être accessible à tous, y compris les stagiaires handicapés.

À partir de la mise en œuvre de programmes TREE dans certains pays, des guides de formation ont été élaborés pour certains cours techniques, par ex. les services d'électricité, la fabrication de meubles en bois, etc. Ces guides contiennent les informations nécessaires pour planifier, organiser et conduire la formation. Le présent manuel contient aussi une section où figurent

des informations spécifiques sur la formation des personnes handicapées et qui fait également référence aux questions relatives à la diversité.

### I. Préparation du cours de formation

La préparation du cours de formation comporte un certain nombre d'activités essentielles.

#### 1. Élaboration du plan du cours de formation

Le plan du cours de formation est élaboré par l'équipe TREE, en particulier par le spécialiste de la formation en consultation avec le prestataire de formation local. Ce plan de formation vise principalement l'organisation du cours de formation, la méthode choisie, l'achat et la destination finale des outils, de l'équipement et des matériels de formation. Le contenu du cours est élaboré en détail par l'équipe TREE locale et les instructeurs chargés de la formation et l'on détermine le site ainsi que les organismes qui collaboreront. Puis on procède à l'estimation du budget de formation.

Les informations détaillées nécessaires dans le plan de formation proprement dit sont les suivantes:

- Intitulé du cours, dates proposées, objectifs de la formation.

- Méthode de formation, matériels, outils et équipement de formation nécessaires.
  - Sélection et formation des instructeurs.
  - Sélection du site de formation.
  - Organismes collaborateurs.
  - Évaluation de la formation suggérée.
  - Estimation détaillée des coûts.
- ➔ Voir l'Annexe 4.1: **Modèle de plan de cours de formation (mécanicien automobile).**

## 2. Identification, sélection et préparation des formateurs

### Étapes préliminaires

La détermination et la sélection des formateurs/instructeurs sont des éléments essentiels pour la conduite d'un programme de formation. Il faut que les instructeurs désignés ou susceptibles de le devenir appréhendent la flexibilité des exigences lorsqu'ils conçoivent et mettent en œuvre des cours pour les groupes cibles. Cela peut commencer par un examen des cours et des instructeurs existants offerts par les prestataires de formation préalablement répertoriés. Il se peut qu'il existe déjà des cours susceptibles d'être adaptés et souvent, les instructeurs des établissements de formation locaux peuvent être les personnes qui conviennent le mieux pour donner les cours envisagés.

Cependant, plus fréquemment, il faudra concevoir les cours depuis le début. Il faut que les instructeurs possèdent ces compétences et soient capables de préparer ou d'adapter un programme et des matériels de formation pour les cours spécifiques à donner. En même temps, ils devraient être capables de suivre une approche non formelle de la formation et de fournir une assistance permanente aux bénéficiaires au cours de la période postérieure à la formation.

Les instructeurs possédant des connaissances techniques spécialisées dans les domaines identifiés viennent généralement des établissements de formation locaux. Lorsque l'établissement de formation n'a pas les compétences techniques dans le domaine professionnel identifié (ou bien lorsqu'il n'y a pas de centre de formation à proximité), il est possible de recruter et/ou de former à la fonction d'instructeur des artisans locaux possédant les compétences techniques nécessaires. Ces personnes peuvent être particulièrement utiles car on peut avoir besoin d'instructeurs supplémentaires qui donneront des exemples tirés de leur expérience personnelle.

Une présentation du projet TREE sera faite aux instructeurs identifiés et ils seront invités à participer à l'atelier organisé dans la communauté en qualité d'observateurs. À la suite de cet atelier et après la sélection finale des intéressés, un atelier consacré à la formation des formateurs est organisé à l'intention de tous les instructeurs potentiels. Seuls les instructeurs qui peuvent suivre cet atelier jusqu'au bout devraient être invités à participer. Il importe toutefois que les instructeurs comprennent leur rôle et leurs responsabilités dans le cadre des activités du programme avant d'accepter de participer.

### Rôle et responsabilités des formateurs

L'efficacité des programmes de formation liés à la méthodologie TREE dépend dans une large mesure des capacités et de la compétence des formateurs. Ils doivent posséder non seulement des compétences pédagogiques et des connaissances techniques, mais aussi des compétences leur permettant d'exercer une influence sur les attitudes et d'améliorer les connaissances générales des personnes qu'ils formeront. En outre, il faut qu'ils soient ouverts à divers groupes de stagiaires comme les femmes, les personnes porteuses du VIH/SIDA, les personnes handicapées et autres qui peuvent être socialement exclues dans la population locale.

En tant qu'expert de la question étudiée, l'instructeur donne des conseils sur les matériels à utiliser dans le cadre de la formation et peut, dans certains cas, acheter l'équipement et les fournitures. Le principal élément à prendre en considération dans l'acquisition de l'équipement est qu'il doit ressembler, dans toute la mesure du possible, à celui qui sera utilisé par les stagiaires après leur formation.

Il faut que le formateur procède à une inspection du site de formation à un stade précoce de façon à ce que des adaptations puissent être effectuées, le cas échéant, et qu'il s'assure que tous les outils et l'équipement nécessaires, bancs, tables, etc. qui seront utilisés pour la formation sont en place. Il doit aussi veiller à ce que les aides pédagogiques dont il aura besoin – tableau noir, tableau à feuilles mobiles – soient prêtes avant la formation. Il se peut qu'il faille apporter des modifications au lieu et à l'équipement de formation en fonction des besoins des stagiaires, en particulier s'il y a des groupes de personnes handicapées.

### Qualifications des formateurs

Il y a certaines qualifications importantes qu'un formateur doit posséder.

**Compétence dans la matière enseignée.** Rien ne remplace les connaissances détaillées et les compétences acquises par l'expérience dans la matière enseignée. Les instructeurs devraient posséder pleinement les compétences qu'ils enseignent. C'est particulièrement vrai lorsqu'ils doivent fixer les normes de performance que les stagiaires devront chercher à atteindre. Comme les formateurs sont chargés d'évaluer les progrès des stagiaires et de déterminer s'ils ont assimilé le cours, il faut qu'ils aient une très bonne connaissance des normes du métier en question de façon à se montrer objectifs dans l'évaluation du travail et de la performance des stagiaires pendant le cours.

**Maîtrise des techniques d'enseignement.** Un formateur compétent préparera chaque leçon pour veiller à ce que le temps du stagiaire soit employé de la meilleure façon possible, que la leçon soit planifiée de telle façon que tout ce qui se passe dans la salle de classe soit relié à l'activité visée réelle, et que le cours soit suffisamment flexible pour inclure des sujets qui présentent un intérêt spécial pour les élèves ou des expériences spéciales qu'ils auront eues.

**Esprit d'initiative et créativité.** Il se peut que les méthodes qui marchent bien pour un individu ou pour une leçon ne soient pas satisfaisantes dans une autre situation. Un bon instructeur sera attentif aux signes précoces d'incompréhension ou de manque d'intérêt chez les stagiaires, et adaptera le cours si nécessaire pour les aider à apprendre. L'instructeur devrait aussi aimer enseigner car bien enseigner suppose de fournir un gros volume de travail. Si un instructeur n'aime pas enseigner, il n'est guère susceptible de donner le meilleur de lui-même.

**Connaître son public.** Avant de commencer un cours de formation, les instructeurs devraient connaître les principales caractéristiques des personnes auxquelles ils vont enseigner. Très souvent, ce n'est qu'à la fin de la formation que l'instructeur commence à connaître les personnes qui ont été formées, et c'est beaucoup trop tard. Le plus simple, c'est de lire les formulaires d'inscription des stagiaires en notant en particulier les caractéristiques spécifiques qui peuvent avoir une incidence sur la façon dont il convient de donner le cours. Il s'agit notamment des éléments suivants: âge du stagiaire; capacité de lire et d'écrire; expérience antérieure liée à l'activité visée par le cours de formation; langues/dialectes; religion(s) (s'il y a plusieurs religions dans la région); handicap (s'il faut veiller en particulier à adapter la salle de classe) (voir l'encadré 1); et attentes par rapport au cours et raisons pour lesquelles il a été choisi.

### Encadré 1.

#### Inclusion des personnes handicapées dans la formation TREE – Burkina Faso

Dans le cadre de l'intervention TREE au Burkina Faso, l'OIT a établi à 10% la participation minimum des personnes handicapées. Selon les estimations, 10% de la population mondiale est constituée de personnes handicapées, ce qui explique pourquoi cet objectif a été proposé. Néanmoins, les partenaires de développement locaux ont sélectionné une proportion de personnes handicapées de 16% (20 sur 125); 19 sont paraplégiques et n'ont pas l'usage de leurs jambes et 1 est lépreuse et a presque totalement perdu ses doigts.

La communauté a donc saisi l'occasion offerte par le programme TREE pour se préoccuper de ses membres exclus en se montrant favorable à la participation d'un nombre de personnes handicapées supérieur à ce qui était demandé. En général, les interventions en faveur des personnes handicapées visent les groupes ne comportant que des individus handicapés, tandis que les approches intégrées comme celle du programme TREE au Burkina Faso sont moins courantes. L'approche intégrée du projet et de la mise en œuvre de la formation a donné de bons résultats car, grâce à des séances de sensibilisation au handicap, le groupe était très soudé et les bénéficiaires handicapés n'ont même pas eu besoin de dispositions particulières.

La plupart des bénéficiaires handicapés ont une mobilité réduite, de naissance ou à la suite d'une poliomyélite. À un moment de la discussion, il a été demandé aux femmes handicapées ce qu'elles pensaient de l'éventualité de participer à des activités de formation qui exigeraient une mobilité moindre, comme la comptabilité, ce qui les a tout de suite incitées à écarter la possibilité d'être traitées différemment des autres.<sup>1</sup>

1) *Accroître les compétences techniques et entrepreneuriales des femmes rurales en Afrique de l'Ouest*, janvier 2008; Entretien avec le Conseiller technique principal du projet, M. Christian Joussein.

**Évaluation régulière.** Un bon instructeur doit vérifier constamment si les stagiaires assimilent effectivement les compétences en question. Cela peut être fait au moyen de questions, de jeux de questions et réponses et de tests des compétences. Le but principal des tests dans les programmes de formation TREE n'est pas d'admettre ou de recalser les stagiaires, mais d'évaluer s'ils apprennent et s'ils seront capables d'adapter l'approche suivie, le cas échéant.

### 3. Formation des formateurs

L'atelier consacré à la formation des formateurs est dirigé par l'agent TREE local chargé de la formation ou par une autre personne expérimentée dans le domaine du programme TREE et les méthodes utilisées sont non formelles.

#### Sélection des formateurs potentiels

Dans un atelier classique de ce type, les formateurs peuvent être:

**Des instructeurs** venant des zones où le programme est mis en œuvre: il peut s'agir de tuteurs venant d'établissement d'enseignement professionnel et technique des environs, d'agents des services extérieurs (élevage, médecine vétérinaire, agriculture, etc.) ou d'agents d'ONG compétents en matière de gestion d'entreprise ou possédant des compétences techniques et disposés à aider à la mise en œuvre du programme.

**Des travailleurs** s'occupant de développement local venant des districts où le programme doit être mis en œuvre: ces agents de district sont invités de façon à obtenir leur soutien et leur collaboration en particulier pour la formation et l'aide aux groupes de femmes.

**Des agents des coopératives** qui peuvent former leurs clients à la gestion des petites entreprises et à la comptabilité en partie simple: cela est particulièrement nécessaire si aucun des instructeurs n'a reçu de formation entrepreneuriale, même si lorsque cela est possible, l'instructeur technique devrait enseigner les compétences entrepreneuriales et dispenser une formation technique.

**Les employés de banque**, qui apporteront leur aide pour les demandes de prêt et le versement des prêts et l'obtention de crédits pour les entreprises, peuvent être une ressource utile.

**Les professionnels/artisans locaux** des zones avoisinantes qui ne sont pas en concurrence pour les mêmes marchés.

L'atelier consacré à la formation des formateurs

#### Informations relatives aux formateurs

Le premier atelier dure de deux à trois jours. Quand on le planifie, une entrevue avec les instructeurs potentiels aidera à déterminer les besoins de chaque instructeur. Il conviendra de déterminer les informations ci-après:

- Quel est le niveau de compétences spécialisées des instructeurs?
- Ont-ils eu dans le passé une expérience en matière d'approches non formelles et à court terme de la formation professionnelle?
- Ont-ils déjà été propriétaires d'une entreprise ou travaillé dans une petite entreprise?
- Pourquoi sont-ils intéressés à participer au programme TREE?

#### Contenu

Le nombre de participants à l'atelier devrait se situer entre dix et quinze. La première partie de l'atelier porte sur les méthodes de formation et la préparation des matériels de formation utilisés durant les cours TREE. La seconde partie met l'accent sur les compétences entrepreneuriales essentielles qu'un instructeur doit posséder pour fournir des services consultatifs durant la phase de soutien postérieure à la formation ainsi que les sujets nécessaires pour aider les personnes formées à mettre en place leur première petite activité.

Il importe que tous les instructeurs participent aux deux volets de l'atelier. En fonction de leurs connaissances et de leur expérience antérieures, ils pourront ou ne pourront pas enseigner la partie du cours consacrée à la gestion d'entreprise aux participants durant leur formation. Si les artisans/commerçants locaux sont souvent capables d'enseigner les aspects techniques de leur métier, il est souvent nécessaire pour la partie du cours de formation qui porte sur la gestion d'entreprise de compléter leur apport par d'autres formateurs expérimentés dans ce domaine, par exemple des employés de banque ou des agents de coopérative.

Un cours de formation des formateurs ordinaire comprend les éléments suivants:

Introduction, but du cours, orientation au sujet de la méthodologie TREE, rôle des instructeurs.

- Objectifs pédagogiques.
- Préparation des plans des leçons.
- Méthodes d'enseignement non formelles.
- Préparation des matériels pédagogiques.
- Contrôle des progrès des stagiaires.
- Comment aborder les questions relatives à la place des femmes, au handicap et à la diversité.
- Budget de la formation.
- Principes de base de la gestion d'entreprise.
- Formation sur le tas.



- Gestion de groupe.
- Établissement de rapports.

➔ Voir l'**Annexe 4.2: Mission des instructeurs chargés de la formation et techniques pédagogiques de base.**

#### 4. Sélection des personnes à former

---

Les stagiaires/bénéficiaires de la formation sont sélectionnés en fonction soit des critères requis pour créer avec succès une petite entreprise, soit de leur disponibilité pour rechercher activement un emploi salarié. Ces critères sont notamment les informations sur leur niveau de motivation; leur capacité et leur expérience; la connaissance des possibilités d'emploi existantes dans leur communauté ou les communautés voisines; leur compréhension de la notion d'entreprise; les ressources que l'entrepreneur est disposé à consacrer à l'activité visée; et la disponibilité pour une recherche active d'un emploi salarié.

Les points attribués à chaque élément des critères devraient être ajustés en fonction du type de groupe ciblé. Par exemple, si les jeunes femmes non scolarisées constituent le groupe ciblé principal, il est peu probable qu'elles aient beaucoup de ressources à consacrer à l'activité ou d'expérience dans l'activité envisagée. En pareil cas, le nombre de points attribués à l'expérience et aux ressources devrait être faible et il convient d'accorder plus de points à la motivation et à la compréhension.

Les formulaires d'inscription devraient être préparés et mis à la disposition de tous ceux qui souhaitent faire une demande de formation dans la communauté par l'intermédiaire de l'équipe TREE locale.

Que ce soient des individus ou des groupes qui demandent à participer au programme TREE, le processus de sélection des bénéficiaires est le même. Cependant, les critères de sélection sont différents et tiennent compte des éléments ci-après:

- La durée d'existence du groupe.
- Le rôle moteur et la nature démocratique du groupe.
- L'éventail des activités du groupe: activités économiques, réunions tenues, etc.
- L'existence de règles dans le groupe, d'un programme d'épargne régulière, etc.
- Le nombre de membres (pas plus de 15) et l'intérêt manifesté pour participer au programme TREE. Les petits groupes sont plus faciles à gérer et s'avèrent plus profitables aux individus.

Il existe d'autres facteurs complémentaires qui devraient aussi être déterminés par exemple:

- La motivation et la détermination: Quelle sera la contribution du groupe (matériels/espèces, main-d'œuvre) à l'activité proposée?
- Capacité et expérience: Quelle expérience le groupe a-t-il en matière de gestion du crédit?
- Idée d'activité: Le groupe a-t-il une idée d'activité valable et connaît-il le marché, l'offre et la demande du produit, etc.?
- Ressources: Quelles sont les ressources disponibles au sein du groupe (humaines, matériel, équipement, capital)? Où le groupe obtiendra-t-il les ressources qu'il ne possède pas?
- Informations et réseaux: À quelles possibilités d'emploi le groupe peut-il avoir accès? De quels réseaux et services a-t-il bénéficié?

#### 5. Préparation des programmes des cours, des plans des leçons et des matériels de formation

---

Il convient d'exposer les programmes, plans des leçons et matériels de formation nécessaires pour le cours durant l'atelier consacré à la formation des formateurs. L'instructeur devrait les mettre au point avec l'aide du conseiller/spécialiste de la formation TREE lors de la préparation des cours de formation.

Habituellement, l'approche de la formation qui convient le mieux est modulaire. Les modules d'apprentissage sont élaborés en tenant compte d'éléments interdépendants qui couvrent un sujet unique. L'approche modulaire est flexible et permet d'adapter la formation aux stagiaires de façon qu'ils puissent, dans certaines limites, puiser dans les cours ce qui les intéresse pour acquérir ou perfectionner les compétences dont ils ont besoin.

Dans certains cas, il est possible d'utiliser les matériels existants provenant de cours de formation donnés auparavant ou de les adapter dans les cours TREE. Il est peu probable que des modules de formation complets soient disponibles. Mais en général, ces matériels sont souvent conçus pour des cours ou des établissements dans des zones urbaines industrielles et les matériels et méthodes utilisés ne sont pas disponibles dans la communauté où le cours TREE doit se dérouler, c'est pourquoi il faudra élaborer de nouveaux matériels. Une fois que des matériels spécifiquement adaptés aux cours de formation dans les communautés rurales

auront été élaborés, il se peut très bien qu'ils puissent être utilisés dans d'autres communautés à un stade ultérieur du projet TREE.

Lorsqu'on prépare le programme d'enseignement des programmes TREE, il convient de faire attention à un certain nombre de considérations importantes:

- Le programme des cours de formation devrait être flexible, modifiable et adaptable aux personnes ayant des besoins particuliers.
- Il devrait être axé sur les stagiaires et tenir compte de leurs antécédents, de leur âge, de leur niveau d'éducation, d'expérience et de compétences ainsi que des possibilités d'emploi immédiates.
- Une évaluation des besoins des stagiaires est essentielle pour analyser le niveau des compétences et la capacité de gestion des individus en fonction desquels le programme des cours sera conçu. Ces questions sont identifiées dans l'enquête sur les possibilités de marché et l'évaluation des besoins de formation (EPM/EBF), y compris les contraintes qui pèsent sur le groupe cible, et il est pris note des lacunes dans les compétences.
- Le contenu du programme des cours devrait être adapté de façon à fournir les compétences nécessaires dans le métier visé.
- Il convient d'utiliser des méthodes non formelles pour le développement des compétences, comme la discussion, la démonstration, les jeux de rôles, les études de cas, les exercices pratiques, les présentations en groupe ou individuelles, les visites concrètes sur le terrain, et le partage des expériences.
- Il faut mettre l'accent sur la formation concrète plutôt que sur la théorie. Le ratio entre la pratique et la théorie est de 80 pour cent et 20 pour cent.

La formation théorique couvre la connaissance des notions abordées dans le cours tandis que la formation pratique couvre l'élaboration/la production du produit; l'exploration du marché; l'établissement d'un plan d'activité simple; et le travail sur les opérations quotidiennes.

- Voir l'**Annexe 4.3: Guide du formateur sur la manière d'établir un plan de cours de formation des compétences.**
- Voir l'**Annexe 4.4: Modèle de formulaire pour le plan du cours de formation des compétences.**

## II. Mise en œuvre de la formation

### 1. Formation des bénéficiaires

La formation des bénéficiaires est un processus pédagogique au cours duquel les bénéficiaires de la formation acquièrent la maîtrise des compétences techniques et des compétences entrepreneuriales essentielles pour gérer une activité ou pour se doter des compétences dont ils auront besoin dans l'emploi salarié. À l'aide d'un programme de cours établi à partir des données issues de l'étude de faisabilité, des enquêtes sur les possibilités relatives aux besoins de formation et de l'analyse des tâches, la formation des bénéficiaires couvre les éléments essentiels de l'activité envisagée par ces derniers. La formation achevée, le bénéficiaire devrait avoir préparé un plan d'activité complet, pris toutes les dispositions voulues pour le site de son activité et financé les apports initiaux nécessaires. Grâce à la formation, le bénéficiaire possède désormais les compétences techniques nécessaires pour gérer son activité. Quant à ceux qui recherchent un emploi salarié, ils devraient maintenant établir des liens avec les entreprises locales ou les réseaux d'emploi locaux.

La durée du cours dispensé au bénéficiaire varie en fonction du contenu technique, du type d'activité et du type de formation requis, selon ce qui a été exposé dans le plan du cours de formation.

#### Types de formation

Une *formation de base à la gestion* est incluse dans tous les cours de formation, notamment l'élaboration complète du plan d'activité qui a été commencée durant l'atelier organisé au niveau de la communauté.

La formation peut être mise en œuvre dans des établissements de formation ruraux affiliés aux offices et aux ministères concernés. Elle peut se dérouler sur le site du programme/de l'activité, au sein d'une ONG ou dans d'autres installations disponibles au niveau local, y compris, le cas échéant, en utilisant des installations mobiles.

La formation des bénéficiaires devrait être non formelle, axée sur les apprenants et adaptée aux besoins de chaque bénéficiaire dans l'optique de l'activité identifiée. L'accent devrait être mis sur les méthodes de formation participatives qui font participer l'apprenant à des expériences concrètes comme l'exécution d'activités de production/la fourniture de services spécifiques, l'élaboration de plans d'activité, etc., de façon que ses qualifications et compétences entrepreneuriales réelles soient perfectionnées sur le site de la formation et dans le cadre de son emploi.

Le suivi sur le tas et le soutien postérieur à la formation font partie intégrante de la formation des bénéficiaires et sont généralement octroyés au cours des premiers mois du démarrage de l'activité, d'une manière régulière durant au moins six mois. (Prière de se référer également au volume VI)

À mesure que les bénéficiaires perfectionnent leurs compétences techniques et leurs compétences entrepreneuriales essentielles, le dossier d'aptitude (élaboré par l'instructeur durant l'atelier de formation des formateurs et dans lequel figurent en détail les compétences que le bénéficiaire doit maîtriser) est vérifié et validé. La formation institutionnelle n'est achevée que lorsque le dossier est signé par l'instructeur et par le bénéficiaire. Ces signatures indiquent que le bénéficiaire a acquis la maîtrise des compétences techniques et des compétences entrepreneuriales de base nécessaires pour se lancer dans l'activité pour laquelle il a été formé.

Durant la formation institutionnelle, les bénéficiaires doivent démontrer concrètement les services ou produire les articles identifiés dans l'étude de faisabilité. Sachant qu'ils seront à leur compte quelques semaines plus tard, il faut que l'instructeur leur transmette autant de compétences que possible pour leur permettre de prendre des décisions en connaissance de cause.

Les bénéficiaires pourraient commercialiser les produits qu'ils auront fabriqués au cours des étapes finales de la formation institutionnelle afin de renforcer les compétences acquises en matière de commercialisation et l'argent gagné pourrait être utilisé pour aider à couvrir le coût des matériels.

En plus d'apprendre comment produire les produits, durant la formation institutionnelle, les bénéficiaires devraient apprendre les prescriptions légales applicables à l'établissement de leurs activités, c'est-à-dire obtenir les licences nécessaires, louer les locaux de l'entreprise, se faire immatriculer par les autorités locales et identifier les vendeurs de l'équipement et des fournitures nécessaires pour commencer leurs activités. Le cas échéant, un compte bancaire devrait aussi être ouvert au cours de cette période et un capital devrait être mis en place (prêt ou apport personnel).

Il peut y avoir des cas où les bénéficiaires se prévaudront simplement de la formation des compétences techniques et suivront le cours dans le but de se faire employer après la formation. En pareils cas, il faut que l'instructeur évalue les capacités des bénéficiaires tant en ce qui concerne la partie théorique que la partie pratique de la formation. Au cours de la formation, les bénéficiaires doivent faire la preuve des compétences effectivement acquises, ce qui peut se faire par les évaluations ou par le test destiné à contrôler le niveau de formation de base. Comme pour le travail indépendant, la signature de l'instructeur et celle du bénéficiaire devraient figurer sur le dossier pour signifier que les compétences de base pour lesquelles il a été formé sont maîtrisées et qu'il est prêt à être employé.

## 2. Formation de groupe

La formation de groupe devrait être fondamentalement la même que la formation individuelle. Cependant, il peut être inutile de former tous les membres du groupe aux compétences techniques, à condition que les membres essentiels soient formés jusqu'à ce qu'ils aient atteint un niveau suffisant. Cela peut suffire pour le groupe. Toutefois, tous les membres devraient être formés aux aspects de l'activité relatifs à la gestion.

Il peut être ou non nécessaire de donner une formation des compétences à tous les membres du groupe et cela dépendra de la nature de l'activité à entreprendre. Par exemple, un groupe qui s'occupera de la vente au détail de produits pourra ne pas avoir besoin d'une formation technique puisque son activité consistera essentiellement à revendre les produits et qu'il ne les produira pas réellement. De même, lorsqu'il y a une division du travail au sein d'une entreprise collective, les différents individus auront besoin de différents types et volumes de formation

## 3. Considérations relatives aux femmes

Même si certaines contraintes, comme le manque de capitaux, l'insuffisance de la formation des compétences entrepreneuriales et/ou des qualifications, l'accès limité aux marchés, etc., sont communes aux hommes et aux femmes entrepreneurs, les femmes sont confrontées à des problèmes socio-économiques et culturels supplémentaires. Ces questions devraient faire l'objet de discussions dans le cadre du cours et, chaque fois que cela est possible, des solutions aux problèmes devraient être proposées. C'est pourquoi un volume consacré à la problématique des femmes (volume VII) dans le cadre de la méthodologie TREE a été spécifiquement conçu pour prendre en compte les préoccupations des femmes dans la communauté.

La méthodologie TREE tient compte de cette situation en s'adressant aux femmes par des mécanismes de groupe classiques.

Les groupes de femmes établis à des fins de production de revenus peuvent constituer la base et la structure institutionnelles auxquelles il est possible de relier des ressources techniques et financières et la formation. Ces groupes représentent un moyen par lequel les membres peuvent exprimer leurs intérêts et leurs besoins, prendre des décisions et participer activement à la gestion de leurs propres projets/entreprises. Une identité de groupe, forgée à travers un but commun et un statut socio-économique semblable pour tous les membres, peut être source de force et de solidarité. En outre, l'expérience indique que les approches fondées

sur les groupes sont souvent d'une meilleure efficacité par rapport aux coûts pour ce qui est d'obtenir le crédit, l'équipement et la technologie nécessaires pour développer une petite entreprise.

La méthodologie de formation TREE fondamentale, comme on l'a déjà évoqué, est aussi applicable à la formation des membres de groupes de femmes. La principale différence a trait à l'emplacement du site de formation. Les femmes des zones rurales, en raison de nombreuses tâches qu'elles doivent assumer, ne sont pas en mesure de se déplacer jusqu'à des sites distants et de passer beaucoup d'heures à des séances de formation. Il faut donc que les activités de formation se déroulent près de leur foyer et que la durée de la formation soit adaptée pour se concilier avec leurs autres responsabilités.

Il faut que les séances de formation soient courtes et il est possible qu'il faille les étaler sur une plus longue période et ménager des pauses régulières dans l'instruction. Il faut se mettre d'accord avec les participants sur le moment qui leur convient le mieux pour suivre la formation, c'est-à-dire les matins ou les après-midi. Une formation se déroulant sur plusieurs journées consécutives ne sera peut-être pas réalisable et devra être achevée en un temps aussi bref que possible. Par ailleurs, l'expérience montre que les femmes préfèrent suivre les séances de formation l'après-midi (quand toutes les tâches ménagères sont terminées) et qu'il ne devrait pas y avoir de formation les jours de marché ou au début des trimestres scolaires.

#### 4. Personnes handicapées

Dans toutes les communautés et tous les groupes cibles on trouvera des membres handicapés, qui devraient être inclus dans le programme de formation TREE en fonction de leurs capacités, comme tout un chacun. Comme on l'a relevé, certains éléments sont à prendre en considération si l'on veut que les femmes participent en tant que groupe. Il en va de même pour les personnes handicapées.

Les personnes dont la mobilité est réduite, comme celles qui ne peuvent pas marcher et les utilisateurs de fauteuils roulants, auront des besoins spécifiques en matière de transport et d'accessibilité et celles qui vivent en zone rurale auront des difficultés particulières à se déplacer jusqu'au lieu de la formation. Les personnes dont le handicap affecte certains sens (surdité, cécité) ou celles qui ne peuvent pas ou ont du mal à s'exprimer auront des besoins différents. Les personnes dont le handicap est mental ou psychologique peuvent avoir besoin de techniques de formation spécifiques ou d'environnements favorables. Les besoins particuliers des différents groupes de personnes handicapées sont exposés dans le volume VIII.

Il faut que les formateurs soient sensibles aux questions relatives au handicap et sachent où obtenir un soutien de groupes et d'experts locaux s'ils n'ont pas de connaissances spécialisées de façon à pouvoir inclure la personne handicapée dans la formation TREE. Il faut aussi qu'ils soient conscients de la discrimination, du préjudice et des attitudes négatives que subissent souvent les personnes handicapées et qu'ils prennent des précautions pour ne pas renforcer ces attitudes tout en offrant une expérience de formation qui apporte un soutien et qui soit attrayante. À cause d'expériences de ce type, les personnes handicapées peuvent sous-estimer leurs capacités ou manquer de confiance en soi.

La présence de personnes handicapées dans les séances de formation peut ajouter à la valeur globale de la formation par l'environnement encourageant et tolérant qui s'en trouve ainsi créé pour tous les membres. Les aménagements parfois mis en place pour les personnes handicapées, tels que l'utilisation d'une autre technique d'apprentissage (par ex., faire une démonstration à l'intention d'une personne atteinte de surdité au lieu de se contenter d'une explication ou guider une personne aveugle dans un processus) peuvent profiter à tous les stagiaires et renforcer leur apprentissage.

On trouvera dans le volume VIII du présent manuel des considérations de base sur les questions relatives au handicap et des conseils et ressources pour aider les formateurs à intégrer pleinement les personnes handicapées à la formation.

#### 5. Mise en œuvre du programme de formation

##### Vérification finale du site de la formation

L'instructeur, qui a été embauché pour donner les cours de formation, devrait se rendre sur le site de la formation quelques jours avant qu'elle ne commence pour vérifier si les aménagements conviennent et procéder à des ajustements, le cas échéant. Il devrait s'assurer que l'espace consacré à la formation est suffisant. Il devrait y avoir assez de tables, de bancs et de chaises en fonction du nombre de stagiaires, des dispositions devraient avoir été prises pour accueillir les stagiaires ayant des besoins particuliers, tels que les utilisateurs de fauteuils roulants, et il devrait y avoir le matériel pédagogique nécessaire, comme les tableaux noirs et les tableaux à feuilles mobiles. Dans les zones où il existe des risques pour la paix et la sécurité, il faudra prendre des dispositions pour garantir la sécurité des participants.

### Plan de formation

L'instructeur devrait avoir préparé le plan des leçons pour chaque jour avant le début du cours, afin de s'assurer que tous les sujets nécessaires soient évoqués et qu'aucun ne soit oublié. Dans la mesure du possible, il devrait s'efforcer de maintenir une certaine flexibilité pour tenir compte des différences de niveau entre les stagiaires.

### Inauguration du cours

Le coordinateur TREE inaugure habituellement le cours de formation TREE en expliquant ses objectifs et l'importance des compétences à acquérir, qu'il s'agisse des compétences nécessaires pour le lancement et l'exploitation des petites entreprises déterminées ou des compétences techniques nécessaires pour un emploi salarié.

Le responsable de la formation TREE explique ensuite en termes généraux comment le cours se déroulera et les règles de conduite que les stagiaires devront observer, surtout sur le lieu de la formation.

L'instructeur est ensuite présenté aux stagiaires, en particulier lorsqu'il n'est pas de la localité.

À partir de là, l'instructeur prend en charge la suite du stage et devient responsable du déroulement du cours de formation des compétences.

- ➔ Voir l'**Annexe 4.5: Formulaire d'inscription pour les bénéficiaires de la formation des compétences.**

### Surveillance du cours de formation

Le jour où le responsable de la formation TREE se rend pour la première fois sur le site de la formation, il peut vérifier la liste des stagiaires inscrits et compléter la partie I des fiches des stagiaires.

- ➔ **Prière de se référer au volume VI: Surveillance, évaluation et documentation.**

Durant le déroulement de la formation, le responsable de la formation TREE devrait venir voir de temps en temps s'il y a des problèmes auxquels il convient de faire attention et qui appellent une action.

### Évaluation des progrès des stagiaires

L'instructeur surveillera les progrès des stagiaires durant toute la période de formation et les tiendra informés de leurs progrès à tous les stades du cours au moyen des dossiers d'aptitude et d'un récapitulatif sous forme de graphique.

Des tests de performance à la fin de chaque séance et des contrôles constants par des tests écrits ou oraux aident à tenir l'instructeur informé des progrès des stagiaires. Il convient de noter qu'une certaine flexibilité peut être nécessaire dans le processus d'évaluation afin de tenir compte des handicapés et de ceux qui ont de faibles compétences de lecture et d'écriture.

Avant la fin du cours, tous les points ci-après devraient avoir été complétés:

- Signature du dossier d'aptitude par l'instructeur et le président du comité de planification local indiquant que le bénéficiaire/le groupe est théoriquement compétent.
- Production d'un plan d'activité par le bénéficiaire de la formation sur la base de l'étude de faisabilité du projet, y compris les coûts et les prix de vente pour les différents articles à produire.
- Détermination de l'inventaire, de la liste des prix et des vendeurs pour tous les équipements et toutes les fournitures nécessaires.
- Obtention de toutes les licences nécessaires et immatriculation.
- Préparation du lieu de travail et dispositions prises pour commencer les activités ciblées.
- Ouverture d'un compte bancaire (le cas échéant).
- Mobilisation du capital de départ (en indiquant s'il s'agit d'un apport personnel, d'un emprunt en précisant la source, d'un autre cas).

- ➔ Voir l'**Annexe 4.6: Rapport sur l'état d'avancement de la formation.**

- ➔ Voir l'**Annexe 4.7: Rapport de fin de formation.**

- ➔ Voir l'**Annexe 4.8: Rapport de remise de diplôme.**

### Évaluation du cours et réactions (à des fins de formation)

Durant la mise en œuvre de la formation, l'instructeur devrait noter les éventuelles modifications qu'il conviendra d'apporter au cours pour l'améliorer à l'avenir. Le responsable de la formation TREE devrait inclure ces informations dans le rapport sur le cours de formation et les enseignements retirés.

Le dernier jour de la formation, l'instructeur et les stagiaires devraient évaluer le programme.

Le responsable de la formation TREE devrait ensuite analyser les renseignements recueillis et faire une évaluation globale de l'efficacité et de l'efficacité de la conduite du cours. Les données recueillies sont résumées dans la fiche relative au cours de formation.

## Annexe 4.1 Modèle de plan de cours de formation

### Mécanicien automobile (essence) 312 heures (60 jours)

#### Objectif

Ce cours donnera aux stagiaires des connaissances pratiques sur la manière dont sont assemblés les véhicules à essence de façon à leur permettre d'effectuer de petites et grandes réparations sur les moteurs. À la fin de la formation, les stagiaires seront en principe capables d'effectuer les tâches suivantes:

- Utiliser des outils de découpe avec efficacité (scie à métaux, lime, perceuse, etc.)
- Utiliser des instruments de mesure / outils avec efficacité et précision.
- Démonter et monter les ensembles/sous-ensembles d'un véhicule à essence.
- Expliquer le fonctionnement des systèmes qui composent le moteur.
- Énumérer les principes scientifiques de base appliqués dans ce métier.
- Exposer le diagramme du circuit du système d'allumage et ses principes.
- Expliquer le fonctionnement du système de transmission.
- Travailler sur la suspension et le système de direction.
- Travailler sur le système des freins.
- Régler le véhicule à essence avec efficacité.

On mettra l'accent sur la formation du caractère des stagiaires durant leur formation par l'évocation des notions de patriotisme, de discipline et d'éthique professionnelle dans les différentes sessions pour leur permettre de s'occuper correctement de leurs clients.

#### Calendrier de la formation

Le calendrier du cours est le suivant:

Total des heures de formation = 312 heures  
 Jours par semaine = 6 jours  
 Total des journées de formation = 52 jours

Ce cours de mécanique automobile (essence) est centré sur l'enseignement de compétences théoriques et pratiques, quatre-vingt pour cent (80%) du temps étant consacré au développement de compétences pratiques et vingt pour cent (20%) aux apports théoriques.

#### Conditions d'admission

##### Éducation

Pour être admis à suivre ce cours, les candidats doivent avoir achevé leurs études secondaires du premier cycle, posséder une bonne compréhension de l'arithmétique et être capables de lire et d'écrire correctement.

##### Langues

Maîtrise complète (lecture, écriture et compréhension orale) de la langue nationale (urdu) et des langues locales en plus d'un niveau élémentaire en anglais.

##### Aptitudes

##### Connaissances

Pour devenir mécanicien automobile (essence), les stagiaires sont censés avoir une bonne compréhension des notions suivantes, une fois le cours terminé:

- Mathématiques de base, pour les aider à prendre des mesures
- Instruments de mesure et outils (pied à coulisse, voltmètre, micromètre, clef dynamométrique, clef anglaise, clef polygonale, clefs, tournevis, manomètre, indicateur de vide, etc.)
- Utilisation correcte des outils / de l'équipement de l'atelier
- Dessin technique de base des ensembles et sous-ensembles d'un véhicule
- Fonctionnement d'un moteur à combustion interne
- Types de moteurs et assemblage d'un moteur
- Spécifications des diverses parties du moteur
- Divers systèmes d'un moteur: injection d'essence, lubrification, refroidissement et système d'échappement

- Turbos et compresseurs
- Fonction de la transmission
- Fonctions du système de suspension
- Fonctions du système de direction
- Fonctions du système de freins
- Roues et pneumatiques

### Compétences

Le cours de mécanique automobile (essence) une fois terminé, les participants sont censés posséder les compétences ci-après:

- Utilisation d'instruments de mesure / d'outils avec précision / efficacité
- Utilisation d'outils de découpe avec efficacité (scie à métaux, lime, perceuse, etc.)
- Démontage et assemblage du moteur en sous-ensembles
- Démontage et assemblage de la culasse et mesure de celle-ci
- Démontage et assemblage de l'arbre à cames, du culbuteur et des soupapes
- Démontage et assemblage de la bielle, du piston, des segments et diverses mesures, y compris le diamètre de la culasse
- Démontage et assemblage de la pompe à huile et inspection du système
- Démontage et assemblage du système de refroidissement: radiateur, pompe à eau, thermostat, etc.
- Démontage et assemblage du système d'alimentation en essence
- Vérification du diagramme du circuit du système d'allumage
- Enlever et replacer les disques d'embrayage et procéder aux ajustements
- Inspection et entretien de la transmission (boîte de vitesses, arbre de transmission et différentiel)
- Enlever et réparer les parties du système de freins: maître cylindre, sabots et disque du tambour de frein
- Enlever et réparer les parties du système de suspension
- Enlever et réparer les parties du système de direction (liens et assemblages)
- Réglage d'un moteur à essence, en insistant sur:
  - Le diagnostic des pannes et les réparations appropriées
  - L'inspection et le réglage du carburateur
  - L'entretien périodique des zones de sécurité

### Possibilités d'emploi

Après avoir terminé le cours, les stagiaires seront capables de travailler comme mécaniciens automobiles (essence). Cela leur ouvrira des possibilités de trouver un nouvel emploi ou de demeurer dans leur emploi de mécanicien actuel. Le cours leur permettra de s'épanouir dans ce métier.

Les mécaniciens automobiles formés pourront travailler comme travailleurs qualifiés aux postes / dans les domaines techniques suivants:

- Travail indépendant (ateliers, stations service, etc.)
- Représentants commerciaux / réparateurs agréés
- Secteur de la construction automobile, distributeurs, etc.
- Ateliers privés
- Constructeurs automobiles disposant d'une grosse flotte de transport
- Stations service
- Ateliers de réparation de compresseurs

### Méthodologie de la formation

Différentes techniques de formation seront utilisées au cours de la formation en tenant compte de divers principes didactiques applicables aux adultes. Les techniques de formations ci-après seront notamment utilisées:

- Séances théoriques – exposés interactifs
- Libre expression d'idées
- Activités en petits groupes
- Présentations
- Questions-réponses
- Partage d'expériences guidées
- Travaux pratiques
- Devoirs

## Description et durée du cours

---

### Théorique

Nombre total d'heures prévu = 62

#### 1. Connaissances de base (10 heures)

- Unités de base / unités dérivées (force, travail effectué, couple, puissance, densité)
- Présentation des outils et de leur utilisation Instruments de mesure et leur utilisation
- Précautions en matière de sécurité / maintenance de l'atelier et des équipements

#### 2. Travail à l'établi (12 heures)

- Limage et ajustage
- Meulage
- Perçage
- Sciage

#### 3. Moteur (15 heures)

- Définition d'un moteur à combustion interne
- Application du moteur à combustion interne
- Principe de fonctionnement du moteur à 4 temps et du moteur à 2 temps
- Éléments du moteur
- Système de refroidissement
- Système de lubrification
- Système d'allumage
- Système de carburation
- Système d'injection électronique
- Systèmes à compression de gaz naturel
- Système d'échappement
- Réglage du moteur / diagnostic de pannes et essai du moteur

#### 4. Transmission (12 heures)

- Embrayage
- Boîte de vitesses
- Arbre de transmission
- Différentiel
- Traction, roues et pneumatiques

#### 5. Suspension, direction et freins (13 heures)

- Amortisseur / ressort hélicoïdal / ressort à lames
- Éléments de la suspension
- Système de direction simple
- Système de direction assistée
- Frein mécanique
- Loi de Pascal
- Frein hydraulique
- Cylindre maître
- Frein assisté

### Pratique

Nombre total d'heures prévu = 250

#### 1. Connaissances de base (20 heures)

- Présentation des outils et de leur utilisation (clefs anglaises, clefs polygonales, clefs à pipe, extracteurs, pince, scie à métaux, etc.)
- Présentation des instruments de mesure et de leur utilisation (pied à coulisse, micromètre, comparateur à cadran, jauge d'épaisseur, multimètre, etc.)

#### 2. Travail à l'établi (25 heures)

- Limage
- Meulage
- Sciage
- Perçage

#### 3. Moteur (30 heures)

- Inspection des cylindres, mesure de l'alesage des cylindres
- Inspection de la culasse, mesure du gauchissement de la culasse
- Remplacement d'un joint de culasse
- Serrage et desserrage des boulons de culasse pour obtenir le couple approprié à l'aide du manuel d'entretien
- Dépose et remplacement des soupapes
- Rodage des sièges de soupape
- Ajustement du poussoir de soupape
- Inspection du piston et des segments et installation des segments
- Ajustement des axes de piston



- Installation des bielles et sièges de bielle
- Remplacement de la courroie de distribution
- Réglage de l'allumage
- Circulation inverse du système de refroidissement-Contrôle de l'état du radiateur, de la valve de thermostat et du bouchon
- Changement de l'huile moteur
- Changement du joint de culasse
- Points de lubrification du moteur
- Entretien du système d'échappement, par ex.: remplacement du silencieux
- Pratique du démontage et remontage du moteur

#### **4. Système d'alimentation (25 heures)**

- Entretien, révision et réglage d'un carburateur simple à double cylindre
- Entretien et révision d'une pompe à essence mécanique et électrique
- Familiarisation avec les différents éléments d'un système d'injection électronique: capteurs, unités de contrôle électronique, injecteurs, distributeur électronique, etc.
- Pratique du décodage manuel des codes de diagnostic stockés
- Réglage du moteur et détection des pannes d'un moteur équipé d'un carburateur. Par ex.: panne de moteur, surchauffe du moteur, consommation d'huile et d'essence excessive, moteur qui continue de tourner quand le contact est coupé, accélération médiocres, difficultés de démarrage

#### **5. Transmission (25 heures)**

- Dépose, remplacement et réglage de l'embrayage
- Démontage, inspection et entretien d'une boîte de vitesses manuelle à 4 vitesses
- Enlever et réparer des joints universels
- Entretien et réglage du différentiel

#### **6. Suspension, direction et freins (25 heures)**

- Dépose et réparation d'un système de suspension Macpherson
- Démontage, assemblage et inspection des amortisseurs
- Dépose, entretien et réparation d'une direction à crémaillère

- Entretien des rotules et de la tringlerie
- Équilibrage des roues
- Alignement des roues
- Ajustement des plaquettes de frein
- Entretien et réparation du cylindre maître et du cylindre de roue
- Purge des freins
- Entretien des freins assistés
- Ajustement des patins de frein

#### **7. Essais et mesures du moteur (25 heures)**

- Contrôle de la compression et de l'évacuation
- Contrôle des fuites
- Contrôle de l'échappement à l'aide d'un analyseur de gaz
- Mesure du nombre de tours par minute, de l'angle de came, calage de l'allumage, utilisation d'un analyseur

#### **8. Entretien et environnement de l'atelier (25 heures)**

- Révision et graissage
- Familiarisation avec les registres d'atelier (manuels d'entretien, fiches de travail)

#### **9. Formation sur le tas (25 heures)**

- Formation sur tas d'une semaine dans toute entreprise, toute organisation ou tout atelier reconnu à la fin de la session, à un poste spécifique.

N ° S.	Nomenclature des équipements/outils	Quantité
1.	Jeu de clefs anglaises (6-32 mm)	05
2.	Jeu de clefs polygonales (6-32 mm)	05
3.	Jeu de clefs Allen et jeu de douilles (1,5-10 mm)	05
4.	Jeu de douilles (8.32 mm)	05
5.	Clef dynamométrique (10-500N)	02
6.	Clef à molette (1')	05
7.	Clef pour filtre à huile	05
8.	Tournevis à lame plate (longueur de lame)	05
9.	Tournevis cruciforme (longueur de lame) (4', 6', 8', 12')	de chaque 05 de chaque
10.	Pince de blocage (8')	05
11.	Pince à bec rond	05
12.	Pince-étau (8')	05
13.	Pince à glissière	05
14.	Pincettes à ressort de frein (8')	05
15.	Lime avec poignée (plate) (150 à 300 mm)	20
16.	Lime avec poignée (carrée) (150 à 300 mm)	20
17.	Grattoir	05
18.	Marteaux à panne ronde (1kg)	03
19.	Marteau en caoutchouc	03
20.	Monture de scie à métaux (300 mm)	20
21.	Règle en acier (30 cm)	05
22.	Bande en acier (50 pouces)	05
23.	Compresseur de segments de piston	05
24.	Compresseur de soupapes	05
25.	Pince-étau en C	05
26.	Extracteur de coussinet	05
27.	Extracteur de pneu	03
28.	Bloc moteur en V	10
29.	Cric de plancher hydraulique (2 tonnes)	02
30.	Chandelles réglables	04
31.	Chariot de visite	02
32.	Etau d'établi (4')	20
33.	Établi, acier (6'x21/2'x23/4')	05
34.	Boîte à outils (vide)	05
35.	Câbles de démarrage	02 jeux
36.	Plateau pour pièces détachées (12'x10')	05
37.	Pied à coulisse (150 mm)	20
38.	Jauge de profondeur (24')	02
39.	Micromètre extérieur (0-1, 1-3, 0-100mm)	05
40.	Micromètre intérieur	de chaque 05
41.	Indicateur électronique (avec socle magnétique) (0,001 pouce)	05
42.	Jauge d'épaisseur (0,05-1,00mm)	05
43.	Jauge de filetage	05
44.	Jauge de pression des pneus (électronique) (200 psi)	05
45.	Voltmètre électronique	05
46.	Lampe-témoin pour calage de l'allumage	10
47.	Meuleuse d'établi (8')	03
48.	Riveteuse (fixée)	02
49.	Perceuse électrique sans fil équilibrée de roues	02
50.	Compresseur pour alignement optique des quatre roues	01
51.	Modèle de moteur à essence à quatre temps	01
52.	Moteur à essence Toyota 1300 cc	01
53.	Moteur Honda 1600 cc à injection EFI	01
54.	Moteur Suzuki 800 cc	01
55.	Honda 125 cc (motocyclette)	01
56.	Véhicule à essence Toyota Corolla	01

### Formation des compétences de gestion d'entreprise

La formation des compétences de gestion d'entreprise étalée sur quatre jours est un volet essentiel du module de formation. L'objectif est d'orienter les participants vers la gestion d'entreprise et de leur permettre de créer une entreprise.

Le contenu principal de ce volet est le suivant:

- Formation des compétences de gestion d'entreprise – Notions de base de l'entrepreneuriat
- Comment créer une petite entreprise – Élaborer un plan d'activité
- Gérer une entreprise
- Activités/entreprises qui ont réussi ou échoué
- Enseignements tirés de la première année d'activité
- Stades des petites entreprises
- Qu'est-ce qui est important au stade initial?
- Votre entreprise sera-t-elle rentable?
- Commercialisation et développement des produits
- Évaluation financière et technique de chaque projet
- Comptabilité et gestion financière

### Critères de sélection

Les candidats présélectionnés sont à nouveau triés par les mobilisateurs sociaux à l'aide des indicateurs suivants: aptitude à lire et écrire, langues maîtrisées, revenu familial, rapport inactifs/actifs, taille de la famille, profession des autres membres du ménage, permanence, infrastructures du ménage, niveau de pauvreté, initiatives antérieures, projets d'avenir et motifs, ressources nécessaires, et une personne qui recommandera le stagiaire et se portera garant de sa situation économique et du sérieux de ses intentions, identifiera les grandes tendances et les possibilités du marché, confirmera qu'un emploi est à pourvoir, etc.

### Foyer

Un foyer est mis à la disposition des stagiaires des deux sexes. Certaines chambres peuvent être occupées par deux personnes, d'autres jusqu'à trois personnes. Les services collectifs et aménagements ci-après sont également disponibles:

- Petit déjeuner
- Déjeuner
- Dîner
- Repassage
- Journaux
- Salle commune

- Mosquée
- Installations sanitaires
- Eau courante (eau chaude en hiver)

Tous les résidents du foyer doivent respecter le règlement ci-après:

1. Interdiction de fumer dans les chambres. L'usage du tabac n'est autorisé que dans les lieux désignés pour les stagiaires âgés de 18 ans et plus.

2. Les infractions telles que:

- Consommation de substances illicites
- Consommation de substances toxiques
- Consommation de tabac avant l'âge légal
- Vol
- Actes de vandalisme, destruction de biens publics
- Abandon de débris dans les locaux
- Jeux et paris
- Rassemblement illicite pour commettre un acte illégal
- Bagarres

Et tous autres types d'infraction ou de comportement délictueux non répertoriés ici seront notifiés à la police. Les contrevenants seront remis aux autorités compétentes.

3. Interdiction des visites après 20 heures. Les visiteurs doivent se présenter au comptoir de sécurité à leur arrivée et lors de leur départ. Ils doivent toujours demeurer dans les zones communes et ne sont pas autorisés à pénétrer dans les chambres.

4. Les résidents ne doivent pas nuire au bien-être d'autrui à l'intérieur du foyer, ni autoriser leurs visiteurs ou leurs invités à le faire.

5. Tout résident doit à tout moment se soucier de la présence des autres résidents.

6. Il est interdit de cuisiner dans les chambres.

7. Les lumières et les ventilateurs doivent être éteints lorsque la chambre n'est pas occupée.

8. Il est interdit de faire des doubles des clés et le fait de pénétrer dans une chambre sans autorisation constitue une infraction grave.

### Matériels de lecture

---

En fonction des besoins du cours, l'Institut fournira les matériels de formation et de lecture aux stagiaires durant la formation, à savoir:

- Livres traitant de sujets connexes
- Photocopies des notes de classe
- Devoirs

### Articles de bureau

---

Les articles de bureau, à savoir copies, crayons, stylos, chemises, papier à dessin, feuilles de travaux pratiques, etc. seront fournis aux stagiaires également durant la formation, en fonction des besoins du cours.

### Certification

---

Les instituts ci-après certifient nos cours de formation:

- Technical and Vocational Training Authority – TEVTA
- National Staff Training Institute, Islamabad
- National Institute of Science and Technical Education
- Skill Development Council, Islamabad

## Annexe 4.2 Mission des instructeurs chargés de la formation et techniques pédagogiques de base (Exemple tiré du projet TREE aux Philippines)

### Partie I. Exigences pédagogiques de base

#### Section 1. Compétences et qualités personnelles

Compte tenu de la conception et des objectifs uniques de la formation au niveau communautaire, les formateurs doivent posséder plusieurs compétences et qualités personnelles pour être efficaces, à savoir:

**1.1** Compétence dans leur domaine professionnel: les formateurs devraient être tout à fait compétents dans le métier qu'il leur est demandé d'enseigner. Ils doivent aussi bien maîtriser les connaissances et les informations relatives à la création d'activités génératrices de revenus dans leur domaine de spécialisation. Le niveau de motivation des participants à la formation dépend aussi de leur perception de la compétence de leurs formateurs. Les formateurs sont considérés comme des modèles et sont donc censés mériter le respect des stagiaires et de la communauté. Rien ne remplace les connaissances et compétences détaillées acquises à partir de l'expérience réelle de la matière enseignée.

**1.2** Un fort désir personnel d'enseigner: Aucun autre facteur dans l'ensemble complexe de qualités et de capacités qui permettent de bien enseigner n'est peut-être aussi important que le goût de l'enseignement. Le formateur est une sorte de missionnaire. Il doit avoir en lui le désir d'aider les autres. Il doit avoir la patience de créer une atmosphère d'apprentissage qui permette de montrer, expliquer et orienter en permanence les stagiaires adultes jusqu'à ce qu'ils aient acquis les compétences nécessaires et puissent les exploiter pleinement.

**1.3** Esprit d'initiative et créativité: Les méthodes qui marchent bien pour un individu ou pour une leçon pourront ne pas être efficaces dans une autre situation. Un bon formateur est attentif aux signes précoces de confusion, d'erreur de compréhension ou de manque d'intérêt de la part des stagiaires. Ils doivent alors immédiatement adapter la démarche suivie pour résoudre la difficulté. Ils doivent être prompts à modifier l'enseignement pour permettre aux stagiaires de comprendre et d'apprendre. L'une des choses les plus importantes qu'un formateur doit maîtriser est le mode d'apprentissage de ses stagiaires adultes.

Il importe de noter en particulier qu'avec des apprenants adultes, il est capital de modifier les méthodologies à suivre. Les jeunes stagiaires peuvent faire preuve de diverses capacités, de divers talents et intérêts en situation d'apprentissage; mais les adultes

peuvent apporter leurs expériences de la vie réelle et plus encore. En outre, compte tenu de ces expériences, les adultes ont des objectifs et des attentes qui varient. Tous ces facteurs appellent l'application concrète de techniques pédagogiques pertinentes.

**1.4** Connaissance des techniques pédagogiques de base et capacité de les appliquer: Les formateurs pour des projets d'entreprises au niveau communautaire sont censés posséder des compétences en matière de techniques pédagogiques de base. Il s'agit des compétences nécessaires pour présenter une leçon, faciliter les situations d'apprentissage et évaluer l'efficacité de la formation.

Normalement, une compétence relative à la méthode en quatre étapes, une maîtrise de la technique de démonstration, l'utilisation efficace des aides à la formation comme les tableaux et les tableaux de conférence, l'art de poser des questions, l'organisation et la facilitation d'ateliers en groupe ou individuels, et les approches de l'affectation de projets constituent certains des outils de base de la formation. Mais concrètement, un formateur compétent établira son plan et ses stratégies de formation de façon à ce que:

**1.4.1** la participation et l'intérêt pour le processus d'apprentissage soient maximums;

**1.4.2** le temps dont disposent les participants soit utilisé de la meilleure façon possible;

**1.4.3** la planification de la leçon soit liée aux objectifs des activités économiques postérieures à la formation prévues;

**1.4.4** la planification soit suffisamment flexible pour tirer parti de l'intérêt spécial ou de l'expérience unique des formateurs;

**1.4.5** les besoins et les droits des apprenants adultes soient respectés.

**1.5** Connaissances et compétences en matière d'évaluation de la formation: Un bon formateur devrait vérifier en permanence si les stagiaires acquièrent effectivement de nouvelles connaissances et compétences. Cela peut être fait d'une manière continue et périodique par des questions orales et/ou écrites et des tests de compétences ou de performance. Il convient de souligner que le but premier des tests n'est pas de noter un participant, ni de l'admettre ou de le recalcr, mais plutôt d'évaluer le volume et la qualité de l'apprentissage et ainsi de renforcer le contenu de l'enseignement si nécessaire.

**1.6** Capacité de travailler en bonne entente avec les responsables des projets et le personnel, les dirigeants de la

communauté et les parties prenantes, et avec les stagiaires eux-mêmes: les participants à la formation sont des gens dont la formation et les particularités sont diverses. Le formateur devrait développer sa capacité de recherche des causes et des solutions, en aidant autant que possible les participants à découvrir des éléments productifs pour eux-mêmes. De même, les formateurs doivent aussi travailler en harmonie avec les autres membres de l'équipe de projet, les dirigeants de la communauté, leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques.

**1.7** Une compréhension des entreprises communautaires et du développement rural, et un investissement personnel dans ce domaine: Un formateur peut aussi être considéré comme un artisan du développement et un entrepreneur social. Le développement communautaire est généré par un partenariat entre le formateur, les stagiaires, les habitants de la communauté et les organisations gouvernementales, privées et bénévoles. Ensemble, ils s'entraident pour améliorer le niveau de vie en privilégiant les activités économiques.

## Section 2. Compréhension des exigences pédagogiques de base <sup>1</sup>

**2.1** Un bon enseignement est autant une affaire de passion que de raison. Il ne s'agit pas seulement d'inciter les étudiants à apprendre, mais de leur enseigner la manière d'apprendre, et de le faire d'une façon pertinente, utile et facile à mémoriser. Il s'agit d'aimer votre métier, d'être passionné et de transmettre cette passion à chacun, en particulier les étudiants.

**2.2** Un bon enseignement est une affaire de substance et consiste à traiter les étudiants comme des consommateurs de connaissances. Il s'agit de faire de votre mieux pour maîtriser toujours votre sujet, par la lecture de sources relevant ou non de votre domaine de spécialité, et d'être aussi souvent que possible à la pointe du sujet. Cependant, les connaissances ne se trouvent pas uniquement dans les revues spécialisées. Un bon enseignement consiste aussi à établir un pont entre la théorie et la pratique. Il s'agit de quitter sa tour d'ivoire et d'aller sur le terrain, de parler aux praticiens, de les consulter, les aider et établir des liens avec leurs communautés.

**2.3** Un bon enseignement est une affaire d'écoute, de questionnement et de réactivité; il ne faut pas oublier que chaque étudiant, chaque classe a ses particularités. Il s'agit de susciter des réponses et de développer les compétences de communication orale chez les étudiants timides. Il s'agit de pousser les étudiants vers l'excellence; en même temps, il s'agit d'être humain, de respecter les autres, tout en étant toujours professionnel.

**2.4** Pour bien enseigner, il ne faut pas avoir toujours un programme fixe et être rigide, il faut au contraire être flexible, fluide, expérimenter des choses nouvelles et avoir la confiance nécessaire pour réagir et adapter son approche en fonction de l'évolution des circonstances. C'est ne réaliser que 10 pour cent de ce qu'on voulait faire en classe et d'en éprouver néanmoins de la satisfaction. C'est dévier sans difficulté du programme du cours ou de l'emploi du temps sans que cela pose de problèmes quand il y a plus et mieux à apprendre ailleurs. Un bon enseignement est une affaire d'équilibre créatif entre autorité rigide et dilettantisme.

**2.5** Un bon enseignement est aussi une affaire de style. Votre enseignement devrait-il être amusant? Bien sûr que oui! Cela veut-il dire qu'il manquera de substance? Pas du tout! Un enseignement efficace ne consiste pas à être collé sur une estrade, les yeux rivés sur le projecteur de diapositives tout en ânonnant. Les bons enseignants parcourent la salle de classe et sont en contact avec chaque étudiant. Ils réalisent qu'ils sont des chefs d'orchestre. Tous les étudiants jouent d'instruments différents et leur niveau d'exécution varie.

**2.6** Point très important: un bon enseignement laisse place à l'humour. Il s'agit d'être modeste et de ne pas se prendre trop au sérieux. Il s'agit souvent de faire des petites blagues, la plupart du temps en se moquant de soi-même, de façon à briser la glace et à ce que les étudiants apprennent dans une ambiance plus détendue, l'enseignant et les étudiants étant des êtres humains avec leurs propres défauts et commettant des erreurs.

**2.7** Un bon enseignement consiste à nourrir et développer les esprits et les talents. Il s'agit de consacrer du temps, d'une façon souvent invisible, à chaque étudiant. C'est aussi consacrer des heures et des heures aux corrections, à la conception des cours et à la préparation des matériels pour améliorer encore l'enseignement sans pour autant en être remercié.

**2.8** Un bon enseignement est étayé par une forte aptitude à diriger nourrie par une vision des choses et par un soutien institutionnel très concret: ressources, personnel et fonds. Un bon enseignement est continuellement renforcé par une vision globale qui transcende toute l'organisation – depuis les professeurs titulaires jusqu'aux chargés de cours à temps partiel – qui se reflète dans ce qui est dit, mais surtout dans ce qui est fait.

**2.9** Un bon enseignement consiste à établir un tutorat des enseignants expérimentés sur les jeunes enseignants, à travailler en équipe et à être reconnu et promu par ses pairs. Un enseignement efficace devrait aussi être récompensé, et il faut corriger un enseignement médiocre par des programmes de formation et de perfectionnement.

1. Richard Leblanc, *Good Teaching: The Top Ten Requirements*.

**2.10** À la fin de la journée, un bon enseignement sera source de plaisir et procurera des récompenses intrinsèques... comme de regarder dans les yeux un étudiant assis au fond et de constater que le cerveau fonctionne, que la personne pense, s'améliore, et que son visage s'éclaire d'un sourire quand soudain elle réalise qu'elle apprend quelque chose. Les bons enseignants pratiquent leur métier non pas pour de l'argent, ou parce qu'ils y sont obligés, mais parce qu'ils l'aiment réellement et parce qu'ils le veulent. Les bons enseignants ne se voient pas faire autre chose.

### Section 3. Comprendre l'apprenant adulte <sup>2</sup>

La plupart des stagiaires des programmes de formation TREE sont considérés comme des adultes au vu de leur situation dans la vie, de leur environnement, et de leurs expériences vécues. À cet égard, le formateur doit savoir s'adresser à eux comme des apprenants adultes.

**3.1** Les adultes sont des gens possédant des années d'expérience et toute une mine d'informations. Concentrez-vous sur les points forts qu'ils apportent à la classe, et non pas seulement sur leurs lacunes. Ménagez des possibilités de dialoguer au sein du groupe. Exploitez leur expérience comme source importante d'enrichissement pour la classe. N'oubliez pas que vous, l'enseignant, n'avez pas besoin de connaître toutes les réponses, du moment que vous savez où aller ou à qui vous adresser pour avoir les réponses. Les étudiants peuvent être des ressources pour vous et pour eux-mêmes.

**3.2** Les adultes ont des valeurs, des croyances et des opinions établies. Faites preuve de respect pour les différentes croyances et religions, les différents systèmes de valeurs et modes de vie. Faites savoir à vos apprenants qu'ils ont le droit d'avoir leurs propres valeurs, croyances et opinions, mais qu'il est possible qu'elles ne soient pas partagées par tout le monde dans la salle de classe. Ménagez des possibilités de débat et de contestation des idées.

**3.3** Les adultes sont des gens dont le mode et le rythme d'apprentissage ont probablement évolué. Utilisez diverses stratégies pédagogiques comme la résolution de problèmes et la discussion en petits groupes. Employez des méthodes pédagogiques fondées sur l'audition, le visuel, le toucher et la participation. Il se peut que le temps de réaction et la vitesse d'apprentissage soient lents, mais la capacité d'apprendre n'est pas amoindrie par l'âge. La plupart des adultes préfèrent des méthodes pédagogiques autres que les conférences.

**3.4** Les adultes établissent des liens entre les nouvelles connaissances et informations et les informations et expériences acquises auparavant. Évaluez ce que votre public

a spécifiquement besoin d'apprendre avant votre classe ou au début de celle-ci. Présentez des concepts simples et concentrez-vous sur leur application à des situations concrètes pertinentes. Récapitulez fréquemment pour que les apprenants retiennent et mémorisent mieux. Ce qui ne fait pas partie du contexte des expériences et des connaissances des participants perd son sens.

**3.5** Les adultes sont des êtres humains soumis à la loi de la gravité. Prévoyez des pauses fréquentes, même s'il s'agit de pauses de deux minutes «pour se détendre». Pendant un exposé, une courte pause toutes les 45 à 60 minutes suffit. Dans les situations pédagogiques plus interactives, les pauses peuvent être espacées de 60 à 90 minutes.

**3.6** Les adultes ont leur fierté; apportez un soutien aux étudiants en tant qu'individus. L'amour-propre et la fierté risquent d'être blessés dans un environnement de classe qui n'est pas perçu comme sûr ou comme source de réconfort. Les gens ne poseront pas de questions ou ne participeront pas à l'apprentissage s'ils ont peur d'être rabaisés ou ridiculisés. Faites en sorte qu'ils acceptent leur confusion, leur ignorance, leurs peurs, leurs préjugés et les opinions différentes. Prenez acte des réponses et des questions des étudiants ou remerciez-les. Traitez toutes les questions et remarques avec respect. Évitez de dire «Je viens d'en parler» quand quelqu'un reprend une question. Rappelez-vous que la seule question stupide est celle qui n'est pas posée.

**3.7** Les adultes ont profondément besoin d'autodiscipline. Faites en sorte que les étudiants se posent mutuellement des questions. Évitez de simplement transmettre des connaissances ou d'attendre un accord total. Ne nourrissez pas les participants à la petite cuiller.

**3.8** Les différences individuelles entre les gens augmentent avec l'âge. Tenez compte des différences de style, de temps, de types et de rythme d'apprentissage. Employez des méthodes pédagogiques fondées sur l'audition, le visuel, le toucher et la participation.

**3.9** Les adultes ont tendance à aborder l'apprentissage sous l'angle des problèmes. Mettez l'accent sur la manière dont l'apprentissage peut être mis en œuvre dans un environnement concret. Utilisez des études de cas, des groupes formés pour résoudre des problèmes et des activités participatives pour renforcer l'apprentissage. Généralement, les adultes veulent appliquer immédiatement les nouvelles informations ou compétences aux problèmes ou aux situations en cours.

**3.10** Parfois les adultes sont aussi des enfants, ils ne sont pas toujours adultes. Il y a des moments où ils veulent aussi agir comme des enfants. Soyez attentifs à ces moments-là et laissez-les faire.

2. American Vocational Training Association, programme de formation des formateurs de la California Nurses Association.

## Section 4. Maîtriser la méthode pédagogique en quatre étapes

Les programmes de formation qui suivent la méthodologie TREE sont nécessairement informels et s'adressent à des apprenants adultes. Malgré cela, il est conseillé aux formateurs de maîtriser les principes généraux et les approches de la méthode pédagogique en quatre étapes.

**4.1 Introduction.** La première étape de la méthode est conçue pour préparer les stagiaires à l'activité visée. À ce stade du processus pédagogique, les formateurs doivent obtenir l'attention des stagiaires et faire en sorte qu'ils soient concentrés sur eux et sur le thème de la séance. Si les stagiaires ont l'esprit ailleurs, le formateur aura toutes les peines du monde à faire passer le contenu de la leçon et les stagiaires auront beaucoup de mal à l'assimiler. Les formateurs ont besoin de beaucoup de temps pour motiver les stagiaires.

Au cours de cette étape, les formateurs reviennent sur les leçons passées et les relie à la leçon actuelle. Il importe aussi qu'ils précisent l'objectif de la leçon et expriment concrètement le comportement qui est attendu des stagiaires dans le cadre de l'apprentissage et la méthode par laquelle ceux-ci seront évalués.

**4.2 Présentation.** Dès que les stagiaires sont concentrés et ont une idée claire des objectifs de la leçon et de la méthode d'évaluation, les formateurs entreprennent de présenter la leçon du jour. Il y a trois principales méthodes de présentation:

- Par des exposés
- Par des démonstrations
- Par des séances de discussions

À ce stade, les formateurs doivent être capables d'utiliser des techniques et des aides pédagogiques périphériques pour étoffer leurs présentations. Pour cela, il faut maîtriser les points suivants:

- Techniques de questionnement
- Techniques d'utilisation du tableau noir
- Techniques de libre expression d'idées
- Utilisation de diverses aides visuelles ou auditives.

**4.3 Clarification.** Après la présentation de la leçon, il faut vérifier si les stagiaires ont assimilé le thème traité. Cela peut se faire par des questions, des séances de questions-réponses, des exercices ou des projets, ou au moyen de tests d'évaluation du processus.

**4.4 Clôture.** Chaque leçon devrait se terminer par une récapitulation ou une conclusion. Les formateurs doivent être capables de récapituler les faits importants de la leçon, les réactions des stagiaires, qui peuvent représenter leur niveau d'apprentissage, et le lien de

la leçon avec les activités passées et futures. Chaque leçon doit être conçue comme faisant partie des objectifs de formation définis et le stade de la clôture de chaque séance devrait être utilisé pour ce processus.

## Section 5. Maîtriser le cadre fondamental de l'application des techniques de formation

**5.1** Hormis la maîtrise des techniques pédagogiques de base, les formateurs doivent aussi maîtriser le cadre de l'application des techniques aux situations de formation. Les diverses techniques pédagogiques ont leur propre utilisation par rapport au type de leçon dispensée au cours d'une séance de formation donnée:

- La méthode fondée sur les exposés** est utilisée pour enseigner, dispenser et débattre avec les stagiaires les leçons liées aux théories, aux principes, aux utilisations des outils et de l'équipement, à la sécurité, etc. ainsi que les connaissances sur le sujet et les objectifs liées aux compétences.
- La méthode fondée sur la démonstration** est utilisée pour développer les compétences manuelles des stagiaires dans le cadre de la transformation, de la production et de la fabrication d'un produit, ou de l'exécution d'un certain service.
- La méthode fondée sur la discussion** est utilisée pour développer les compétences intellectuelles des stagiaires s'agissant d'examiner et de résoudre des questions et problèmes, en particulier en relation avec le développement de l'entreprise et de l'esprit d'entreprise et dans le cadre de la préparation de leurs plans d'entreprise transitoire (PET).
- Les autres techniques pédagogiques générales (par ex., les techniques de questionnement, les techniques d'utilisation du tableau noir, la libre expression d'idées et l'utilisation des diverses aides pédagogiques) sont utilisées à mesure que le besoin s'en fait sentir durant l'application de l'une quelconque des trois techniques principales.
- De même, il faut que les formateurs soient capables d'utiliser des techniques axées sur les stagiaires dans l'application qu'ils font eux-mêmes de ces méthodes pour renforcer la mise en œuvre de la formation.

**5.2** Les formateurs doivent pouvoir inculquer et développer leurs compétences pédagogiques par une pratique constante. Si nécessaire, ils devraient s'entraîner devant un miroir et s'auto-analyser en permanence pour améliorer leurs techniques et leur savoir-faire.

## Partie II. Techniques didactiques de base

### Introduction

Le présent manuel est établi pour servir de matériel de lecture et de référence pour les formateurs et de matériel de formation pour un cours de formation des formateurs à la méthodologie TREE-BC.

Les compétences techniques des formateurs dans un domaine professionnel, concernant un produit ou une technologie donné(e) ne peuvent être transmises avec efficacité à leurs stagiaires s'ils ne possèdent pas de compétences techniques didactiques. Il en va de même pour le développement de l'entreprise et dans d'autres domaines de l'enseignement.

On trouvera ci-après un cadre pour les techniques de formation et d'enseignement. La différence entre les techniques axées sur le formateur et les approches axées sur le stagiaire y est exposée. En outre, les méthodes générales qui peuvent être employées pour obtenir de meilleurs résultats dans la formation sont présentées. Les formateurs sont censés avoir maîtrisé les techniques de formation dans ce cadre.

### Technique n° 1. Méthode fondée sur les exposés

#### Définition

Un exposé est un mode de communication à sens unique entre les formateurs et les stagiaires. Il permet aux formateurs de transmettre rapidement beaucoup d'informations nouvelles, mais autorise une bonne participation, surtout si l'exposé va de pair avec un processus de questionnement mutuel.

#### Utilité

Le but d'un exposé est de transmettre des théories de base sur la question étudiée, sur l'identification des outils et de l'équipement, et sur les aspects du travail qui concernent la sécurité. Les exposés demandent un gros travail de préparation. Il faut du temps et diverses aides pédagogiques en appui. L'exposé peut être structuré par rapport aux modules ou aux tâches requises dans le plan du cours de formation.

#### Processus

1. Introduction – le formateur explique le but de l'exposé.
2. Présentation – l'information est présentée ou donnée par le formateur.
3. Clarification – le formateur suscite des questions, surtout si certains points demeurent obscurs.
4. Clôture – le formateur récapitule les principaux points de l'exposé.

#### Préparation d'un exposé

1. Préparez l'exposé et le support visuel et ne lisez pas simplement vos notes lorsque vous faites votre exposé.
2. S'il y a des documents à distribuer, ne les distribuez pas avant l'exposé car les stagiaires vont les lire et ne vous écouteront pas! Encouragez-les à prendre des notes. Distribuez les documents après l'exposé.

### Cadre des techniques de formation et d'enseignement

Techniques axées sur le formateur	Techniques générales	Techniques axées sur le stagiaire
Exposé – enseigner, dispenser et débattre avec les stagiaires les leçons sur les théories et les connaissances des thèmes et sujets de leur formation liées aux compétences	Techniques de questionnement	Exercice ou élaboration de projets – permettre aux stagiaires de mettre leurs compétences en pratique en leur demandant d'élaborer des projets liés aux leçons
Démonstration – enseigner les aspects du programme de formation qui concernent l'acquisition des compétences	Techniques d'utilisation du tableau noir	Visites sur le terrain – pour renforcer les connaissances des stagiaires sur le produit ou le service par l'observation de pratiques réelles
Discussion – faire en sorte que les stagiaires développent les compétences d'examen et de résolution des questions et problèmes, en particulier en relation avec le développement de l'esprit d'entreprise et dans le cadre de la préparation de leurs plans d'entreprise transitoires (PET)	Techniques de libre expression d'idées  Utilisation de diverses aides pédagogiques	Méthodes d'études de cas et de jeux de rôles – pour étoffer le processus d'apprentissage des stagiaires en particulier en ce qui concerne le développement de l'esprit d'entreprise en les exposant aux expériences d'entrepreneurs réels, ou en leur demandant de jouer les rôles qui sont prévus dans leurs PET.



3. Les exposés peuvent être combinés avec d'autres approches, telles que discussions, exercices, ateliers ou exercice de libre expression d'idées.
4. Assurez-vous que les stagiaires sont correctement assis et qu'ils peuvent tous vous voir sans être gênés par des obstacles.

#### Conseils pour les exposés

Même un exposé bien préparé peut sembler brouillon si la technique du formateur est insuffisante ou s'il ne tient pas compte des réactions des stagiaires. Voici certaines lignes directrices:

1. Donnez un caractère participatif à l'exposé en posant des questions et en invitant les stagiaires à répondre. Maîtrisez la technique du questionnement.
2. Utilisez autant que possible le tableau noir pour souligner les points importants. Maîtrisez la technique du tableau noir.
3. Rédigez vos notes de façon que vous puissiez vous y référer, mais sans les structurer au point de pouvoir les lire telles quelles.
4. Faites face à la classe autant que possible. En particulier, essayez d'éviter de parler au tableau noir.
5. Veillez à regarder tous les stagiaires et pas seulement ceux qui sont assis devant ou au milieu de la salle de classe.
6. Utilisez votre voix et votre corps avec efficacité, en variant le ton de votre discours et en vous déplaçant. Cela peut donner des indications importantes aux stagiaires sur les points qui revêtent une importance particulière. Regardez les stagiaires dans les yeux, pour contrôler leur compréhension et pour exprimer vos propres sentiments.
7. N'ayez pas peur de répéter ou reformuler quelque chose, surtout s'il s'agit d'un aspect important du cours. Il se peut que l'attention de certains stagiaires faiblisse et parfois une idée n'est pas assimilée tant qu'elle n'est pas répétée trois ou quatre fois.
8. Parlez lentement et faites des pauses pour que les stagiaires puissent prendre des notes ou poser des questions. Évitez d'utiliser des termes qu'ils n'ont pas encore appris; présentez ou définissez les mots nouveaux en tant que tels.
9. Soyez attentif aux réactions non verbales des stagiaires: murmures, froncements de sourcils, expressions de perplexité ou chuchotements. Elles indiquent que l'information n'est peut-être pas assimilée.
10. Les erreurs sont inévitables. Veillez simplement à expliquer les erreurs aux étudiants, à faire des corrections, puis à continuer.

11. Rappelez-vous que les interjections comme «hum» ou «ah» ou «bon» ou «vous savez» peuvent devenir gênantes et sources de distraction. De brèves pauses silencieuses sont habituellement préférables.

12. De même, veillez à ne pas faire une utilisation exagérée de termes comme «clair», «facile» ou «évident», ou encore «banal», surtout dans le cadre de cours de niveau élémentaire, même si leur emploi semble tout à fait justifié.

13. Demandez-vous si ces termes aideront les stagiaires à assimiler le matériel; ils peuvent être utiles pour les meilleurs éléments de la classe, mais pour les plus faibles, ils ne servent généralement à rien si ce n'est à les démoraliser ou à aggraver la situation.

14. À la fin de la classe, essayez de montrer où en est la classe maintenant et ce qui vient ensuite. Cela peut constituer un lien utile avec la ou les heures de classe suivantes.

15. Détendez-vous, soyez chaleureux et essayez de vous montrer sûr de vous.

#### Aides pédagogiques utiles

Il est nécessaire d'introduire dans une classe diverses aides visuelles (appropriées) autres que le tableau noir. Hormis ce dernier, les plus utilisées sont les suivantes:

- a) Tableaux à feuilles mobiles
- b) Feuilles de papier bulle
- c) Transparents
- d) bandes vidéo

Seuls quelques formateurs peuvent suivre toutes ces recommandations en permanence. Une façon d'améliorer vos exposés est de demander à quelqu'un de vous observer au cours d'une heure de cours ordinaire ou fictive et de vous faire part de ses réactions. Une autre méthode consiste à faire un enregistrement vidéo d'une telle séance réelle ou simulée et de la visionner par la suite.

#### Technique n° 2. Méthode fondée sur la démonstration

##### Définition

La démonstration est un processus qui consiste à montrer aux stagiaires comment une tâche donnée devrait être accomplie. C'est une méthode pédagogique qui exploite l'instinct d'imitation naturel chez l'homme. C'est une méthode dans laquelle il est beaucoup plus important de montrer que d'expliquer.

### Utilité

La technique de la démonstration est la méthode la plus efficace pour présenter une leçon portant sur le développement des compétences dans les programmes de formation TREE. Elle peut aussi être utilisée pour enseigner des compétences intellectuelles telles que la prise de mesures à l'aide de mètres ou de règles, la lecture d'une bascule, et lorsqu'on souligne des points importants concernant la qualité du travail et des produits.

Les démonstrations sont généralement faites devant de petits groupes uniquement. Les différences entre individus, les rythmes d'assimilation et les difficultés pratiques rencontrées pour montrer et évaluer la technique considérée limitent son usage aux petits groupes.

### Processus

1. Introduction – Déterminez et explicitez les objectifs exacts de la démonstration. Expliquez exactement en quoi consiste la démonstration et comment elle est liée à ce que les stagiaires savent déjà, ce qu'ils ont fait et ce qu'ils ont besoin de savoir avant de commencer.
2. Présentation – Elle fait intervenir trois activités principales:
  - Montrer.** Montrer aux participants la manière de procéder ou les méthodes et le niveau de qualité à atteindre pour exécuter une compétence manuelle ou intellectuelle.
  - Expliquer.** Expliquer aux participants en quoi consiste la tâche en question et pourquoi elle est accomplie.
  - Pratiquer.** Laisser les participants apprendre à exécuter l'opération en effectuant la tâche eux-mêmes.

Clarification – Encouragez les stagiaires à poser des questions. Le formateur devrait lui aussi poser des questions selon que de besoin.

Clôture – Répétez la démonstration ultérieurement pour ceux qui sont lents à apprendre et qui ne peuvent pas suivre le rythme du reste du groupe.

### Préparer une démonstration

1. Les points suivants sont importants durant la préparation, la présentation et l'exécution de la technique de la démonstration:
2. Préparez tous les outils, équipements, matériels et aides à la formation avant le début de la démonstration.

3. Limitez la durée et le contenu de la démonstration pour en faire une activité d'apprentissage brève et assimilable. Faites référence aux modules ou aux tâches figurant dans le plan du cours de formation.
4. Déterminez et explicitez les objectifs exacts de la leçon.
5. Assurez-vous que les stagiaires sont confortablement installés.
6. Disposez l'équipement et les stagiaires de façon que tout le monde puisse voir et entendre clairement chaque étape de la démonstration.

### Procéder à une démonstration

Expliquez exactement l'objectif de la démonstration, en quoi elle consiste et comment elle est liée à ce que les stagiaires savent déjà, ce qu'ils ont fait et ce qu'ils ont besoin de savoir avant de commencer.

Organisez les tâches en ordre séquentiel de façon que les stagiaires puissent les voir de la même façon que le formateur qui exécute l'opération.

Faites la démonstration exactement comme vous voulez que les stagiaires exécutent l'opération. Faites-la lentement et clairement pour que les stagiaires saisissent chaque point essentiel et chaque détail important.

Faites des pauses durant la démonstration et prenez la peine de poser des questions pour déterminer si les stagiaires suivent et assimilent ce qu'ils voient.

Utilisez des termes qui correspondent à l'univers des stagiaires. Expliquez les mots nouveaux ou mal connus. Faites des comparaisons et mentionnez des choses que les stagiaires connaissent peut-être déjà.

Encouragez les stagiaires à poser des questions à tout moment durant la démonstration.

Insistez sur les règles de sécurité et les précautions (points essentiels) à chaque étape où il convient de les appliquer.

Demandez aux stagiaires de citer à nouveau les étapes et points essentiels dès que la démonstration est finie.

Demandez aux stagiaires d'exécuter les opérations eux-mêmes. Vérifiez leur performance au regard des normes de travail. Corrigez immédiatement les mauvaises habitudes.

Répétez la démonstration ultérieurement pour les apprenants qui ne peuvent pas suivre le rythme du reste du groupe.

### Technique n° 3. Méthode fondée sur la discussion

#### Définition

La discussion est un moyen de communication à voies multiples mis en œuvre sous la direction du formateur. Les connaissances, les idées et les opinions sont librement échangées entre les participants. Le but d'une discussion est de solliciter les participants et de les impliquer dans la transmission du contenu.

#### Utilité

Dans les programmes de formation TREE, la méthode fondée sur la discussion trouve sa meilleure utilité dans le volet relatif à l'entreprise et à l'esprit d'entreprise, surtout lorsque les stagiaires préparent les plans d'entreprise transitoires (PET). Des matières telles que les stratégies d'entreprise, la commercialisation, la constitution de capital, les prévisions commerciales et l'organisation de l'entreprise nécessitent la participation active des membres du groupe.

#### Processus

1. Introduction – Le problème ou le thème, les objectifs et les instructions concernant la discussion sont expliqués au groupe par le formateur. Dans la plupart des cas, les problèmes sont présentés sous forme de questions mobilisatrices.
2. Discussion – La méthode de discussion peut être abordée de deux façons:
  - en prenant la classe dans son ensemble, tout le monde étant concerné en même temps – auquel cas le formateur a un rôle de facilitateur
  - en petits groupes, la classe étant divisée et plusieurs thèmes sont abordés – auquel cas le formateur désigne certains stagiaires pour jouer le rôle du facilitateur.
3. Clarification – À la fin de la discussion, le formateur et/ou les facilitateurs présentent les résultats des discussions. Des questions servant à préciser certains points sont alors posées et des réponses sont données.
4. Clôture – Les idées produites au cours des discussions sont récapitulées par le groupe.

#### Mise en œuvre de la technique de la discussion

1. Veillez à ce que les stagiaires puissent discuter librement de la question. Ménagez à chaque stagiaire la possibilité de s'exprimer et de participer.

2. Pour déterminer les questions à débattre, le formateur peut évoquer une expérience antérieure ou un point de vue du groupe. Une discussion peut donc avoir lieu après une étude de cas portant sur un exemple de projet d'entreprise, ou après un exposé.
3. Ne perdez pas de vue l'objectif de la discussion. Interrompez la discussion si elle s'éloigne de l'objectif.
4. Les formateurs doivent clarifier les remarques, les reformuler dans le contexte de la formation.
5. Pour récapituler, il peut être nécessaire que les formateurs écrivent les principaux points sur le tableau noir.

### Technique n° 4. Exercice ou méthode fondée sur les projets

#### Définition

L'exercice est le processus consistant à tester ou à mettre en pratique les connaissances ou compétences nouvellement apprises, en particulier après une démonstration ou un exposé. Il est demandé aux stagiaires d'effectuer certaines tâches ou d'élaborer des modèles de projets qui permettent de contrôler ou de démontrer leur compréhension de la question. Les exercices sont généralement réalisés en groupes à des fins d'émulation collective et pour renforcer le processus d'apprentissage.

#### Utilité

Des exercices en atelier sont utilisés pour aider le formateur à déterminer jusqu'à quel point les stagiaires ont assimilé l'exposé ou la démonstration. Dans les programmes de formation TREE, cela consiste à élaborer des projets pertinents pour un produit donné ou à exécuter certaines tâches liées aux services qui font l'objet du programme de formation.

#### Processus

Introduction – Le formateur présente le sujet, les objectifs et le processus de l'exercice.  
 Exercice – Il est demandé aux stagiaires d'exécuter les tâches ou de préparer le projet requis dans le programme de formation.  
 Présentation – Les productions des stagiaires sont présentées avec des explications portant sur les enseignements retirés.  
 Clarification – Le formateur procède à une séance de récapitulation (deuxième exposé) pour clarifier les questions qui restent obscures ou confirmer la performance des stagiaires.

Conseils pour la mise en œuvre de la technique de l'exercice

1. Si possible, répartissez les stagiaires en groupes. Un exercice en groupe aide à renforcer leurs connaissances par une activité collective car le niveau d'assimilation des connaissances varie d'un individu à l'autre.
2. Si un exercice individuel s'avère nécessaire, le formateur doit s'assurer que la tâche ou le projet attribué est directement lié à l'intérêt ou aux projets d'avenir du stagiaire.
3. Faites en sorte que les stagiaires s'approprient leur production.
4. Veillez à ce que les tâches ou les projets attribués ne constituent pas une perte de temps ou de ressources.
5. Récapitulez toujours les résultats des exercices et reliez-les aux objectifs généraux de la formation.

#### Technique n° 5. Techniques de questionnement

L'apprentissage comme processus bidirectionnel

La formation en classe est fondamentalement une activité interactive. L'apprentissage est le produit d'un processus bidirectionnel: les apports du formateur et leur assimilation par les stagiaires. L'essentiel du travail est accompli par les questions que le formateur pose aux stagiaires, ou celles que les stagiaires posent au formateur. Dans les deux cas, le formateur doit posséder les techniques appropriées de façon que la salle de classe soit une scène de théâtre dynamique et efficace.

Questions posées par le formateur

1. **Posez des questions à réponses libres, pas seulement des questions directives** – Une question directive structure la réponse des stagiaires et il est possible d'y répondre par un seul mot, souvent «oui» ou «non», ou par quelques mots. Mais une question à réponse libre laisse aux stagiaires le soin de déterminer la façon de répondre et suscite donc bien plus de réflexion ou d'informations.
2. **Posez des questions pour sonder vos interlocuteurs** – Des questions comme «Êtes-vous d'accord?», «Qu'en pensez-vous?» sont des exemples de questions sondes posées par le formateur. L'intention est d'attirer l'attention des stagiaires sur des points qui peuvent être seulement sous-entendus mais lorsqu'il faut faire appel aux motifs et à l'expérience des individus pour renforcer le processus d'apprentissage.
3. **Encouragez une discussion entre les étudiants** – Les conseils qui précèdent concernent généralement

la communication entre deux personnes, habituellement le formateur et un stagiaire, avec le reste de la classe qui écoute. Il se peut que le formateur souhaite faire participer la majorité des étudiants pour essayer d'obtenir des réponses à certaines questions, par exemple lorsque les avis divergent beaucoup. Le formateur peut alors adresser directement les questions à certains stagiaires, surtout ceux qui ne participent pas.

4. **Demandez qu'on vous pose des questions** – Si vous voulez que les stagiaires posent des questions, donnez-leur la possibilité de le faire. Marquez une pause après avoir exposé un point important ou expliqué un sujet, ou dites «Y a-t-il des questions?», ou bien «Vous me suivez?», ou «Voulez-vous que je développe encore?» Cependant, ces questions ne doivent pas être purement formelles ou utilisées pour vous permettre de mettre de l'ordre dans vos idées avant de passer au point suivant. Donnez aux stagiaires le temps de formuler leurs questions avant de poursuivre. Regardez-les aussi pour vous assurer que vous n'oubliez pas quelqu'un qui aurait levé le doigt.

Questions posées par les stagiaires

1. **Répondez aux questions** – Si vous voulez que les stagiaires posent des questions, alors renforcez leur confiance en répondant à leurs questions. Il est donc suggéré que vous limitiez autant que possible les cas où vous remettez à plus tard la réponse à une question ou bien où vous ignorez volontairement des questions, ce que font les formateurs lorsqu'ils n'adressent pas la parole aux stagiaires qui lèvent le doigt.
2. **Donnez des réponses adéquates aux questions des stagiaires** – Il ne suffit pas de répondre aux questions des stagiaires, il faut que les réponses les satisfassent. Les réponses doivent être concises et précises, et le formateur devrait demander aux stagiaires s'ils ont eu la réponse attendue. Cela renforce l'exactitude de la communication du contenu et le message est «Votre question est importante et je vais prendre le temps nécessaire pour y répondre si je peux». Si, au bout de deux ou trois tentatives, vous n'avez pas encore fourni de réponse satisfaisante et que les autres stagiaires ne peuvent pas aider à y répondre, il est alors judicieux de proposer de se voir après la classe.
3. **Écoutez la question, ou les commentaires des stagiaires** – La façon dont vous écoutez une question ou un commentaire communique aussi votre attitude aux stagiaires. Regardez-les quand vous parlez; montrez que vous suivez en hochant la tête, etc.; vérifiez que vous comprenez réellement ce qu'ils demandent. Ne rabaissez pas les stagiaires en évitant leurs questions ou en les insultant.

#### 4. Quand vous ne savez pas répondre, admettez-le

– Si vous ne connaissez pas la réponse à une question, dites-le. Même si l'un des rôles d'un formateur est d'intervenir en qualité d'«expert» et de «source d'information», en admettant que vous ne savez pas répondre à une question, vous n'entamerez probablement pas la confiance que les stagiaires ont en vous. En fait, en leur donnant des indications montrant que vous êtes certain de vos réponses, vous accroîtrez probablement la confiance qu'ils vous portent, par exemple: «Les experts s'accordent à considérer que...», «si j'ai bonne mémoire, ils ont constaté...», «il faudra que je vérifie cela...», etc. Inversement, si vous essayez de donner le change, il est fort probable que les stagiaires s'en apercevront et que votre crédibilité sera sérieusement entamée. Prenez sur vous de trouver les réponses aux questions que vous ne connaissez pas et revenez vers la classe avec de nouvelles informations.

#### Techniques de mise en œuvre

##### 1. Marquer des moments d'attente, faire des pauses et rester silencieux ne constituent pas des comportements inconvenants en classe

– La gêne que beaucoup de formateurs, si ce n'est la plupart, ressentent quand un silence prolongé s'installe à la suite d'une pause vient probablement d'une norme culturelle voulant que dans la conversation, le silence signifie que la communication est mauvaise. Cette gêne est souvent particulièrement forte chez les nouveaux formateurs qui manquent de confiance en eux. S'ils pouvaient enregistrer le cours, ils constateraient peut-être que ces pauses ne durent en fait que quelques secondes, très souvent moins de cinq, et non pas une «éternité» comme il leur avait semblé à ce moment-là. Dans la salle de classe, il n'est ni nécessaire ni souhaitable de parler sans arrêt.

##### 2. Attendez, donnez aux stagiaires le temps de réfléchir

– La raison fondamentale pour laquelle on marque une pause après avoir posé une question est de donner aux stagiaires le temps de réfléchir aux réponses possibles. Si la question en vaut la peine (et a vraiment une raison d'être), ne serait-ce que pour laisser les interlocuteurs se souvenir de ce qu'ils ont appris, elle mérite qu'on attende. Quant aux questions d'un niveau de complexité plus élevé, les stagiaires ont besoin de beaucoup de temps pour réfléchir avant de pouvoir répondre correctement.

#### Technique n° 6. Techniques d'utilisation du tableau noir

##### Utilisation du tableau noir

L'expérience a montré que la qualité du travail fourni par un stagiaire se reflétait souvent très vite dans l'utilisation du tableau noir. Pourquoi le tableau noir est-il si important? Beaucoup de stagiaires apprennent mieux lorsqu'ils voient aussi bien qu'ils entendent le contenu du cours. Le tableau noir peut aider à organiser la présentation et permet de mettre en valeur les points les plus importants. Un travail efficace au tableau noir permet aux stagiaires de voir comment une leçon est concrétisée et/ou comment un problème est résolu.

##### Processus et conseils relatifs à l'utilisation du tableau noir

1. Commencez par nettoyer complètement le tableau. Faites-le verticalement de droite à gauche. S'il reste des inscriptions du cours précédent, cela peut distraire les étudiants. Par ailleurs, si certaines traces de craie ne sont pas effacées, elles peuvent souvent modifier ou brouiller le sens de ce que vous écrivez; il importe donc de bien effacer tout ce qui est écrit.
2. Quand vous écrivez, commencez par le haut d'un panneau du tableau, en descendant, puis passez au panneau suivant. Il vaut mieux éviter de passer d'un endroit à l'autre du tableau, en inscrivant des notes ici et là au hasard. Expliquez ce que vous faites quand vous écrivez. Organisez votre travail de la même façon que vous voulez que vos stagiaires organisent leurs notes. Inscrive des commentaires dispersés sur le tableau non seulement rend votre présentation difficile à suivre, mais c'est quasiment la garantie que les notes des stagiaires seront confuses et truffées d'erreurs.
3. Les formateurs droitiers ne pourront probablement pas utiliser le panneau situé à l'extrême gauche avec efficacité. En tout état de cause, essayez de ne pas rester debout devant ce que vous écrivez.
4. S'il y a plus de deux rangées de stagiaires, évitez d'écrire tout en bas du tableau car ceux qui sont assis à l'arrière ne verront rien. Veillez à ce que le bureau placé devant ne soit pas encombré d'objets susceptibles de boucher la vue des stagiaires.
5. N'utilisez pas un effaceur pour simplifier des expressions compliquées car cela peut gêner la prise de notes. De même, si une erreur est commise au milieu d'un problème et qu'elle nécessite de procéder à d'importantes modifications, il vaut mieux barrer simplement la partie erronée et refaire le problème.

sur une autre partie du tableau. L'emploi d'une craie d'une couleur différente peut être utile. Rappelez-vous que les stagiaires auront besoin de temps pour corriger leurs notes.

6. Dessinez des diagrammes ou des images si cela est approprié et définissez par écrit toute figure abstraite.
7. Expliquez ce que vous faites et pourquoi vous le faites. Les notes des stagiaires sont habituellement constituées de presque tout ce que vous écrivez sur le tableau; il est rare qu'ils écrivent ce qui est dit mais qui n'est pas mis par écrit.
8. Soulignez en les encadrant les résultats importants que vous voulez que les stagiaires retiennent.
9. Tout ce que vous écrivez doit être clair et lisible, et il est recommandé que les lettres fassent au moins 5 cm de haut. Cependant, n'écrivez pas si gros que vous n'ayez plus assez de place au bout de quelques lignes. Évitez d'inscrire trop de choses inutiles sur le tableau. Les stagiaires considèrent souvent que tout ce que vous écrivez est important, et ce qui est dénué de pertinence est tout simplement source de confusion pour eux.
10. Ne vous appuyez pas uniquement sur le tableau noir pour tout ce que vous enseignez; utilisez d'autres aides visuelles, surtout si les sujets ont un caractère répétitif.

#### Technique n° 7. Méthode fondée sur les études de cas

##### Définition

Une étude de cas est la description d'une situation qui doit être examinée et comprise par les stagiaires. Un «cas» est un événement réel, une personne, une activité, une opération réelle, ou d'autres choses qui se sont réellement produites, ou bien il peut s'agir d'exemples simulés intégrés dans un récit présentant un intérêt. On demande aux stagiaires d'analyser les éléments factuels du cas et de répertorier les questions et problèmes exposés dans l'étude de cas. Habituellement, il n'y a pas à tirer de conclusions communes dans le cadre des études de cas. Chaque stagiaire est autorisé à tirer ses propres conclusions et enseignements du cas.

##### Utilité

Dans les programmes de formation TREE, la méthode fondée sur les études de cas convient mieux dans le volet relatif au développement de l'entreprise. Le formateur peut présenter aux stagiaires l'histoire d'une entreprise judicieusement choisie et provoquer une discussion de ce cas dans la classe. La classe peut aussi

inviter des entrepreneurs à faire part de leur expérience concernant le fonctionnement de leur entreprise. C'est ce qu'on appelle une étude de «cas réel» et cela aidera les stagiaires à élaborer leurs PET.

##### Processus

La méthode fondée sur les études de cas fait intervenir le processus ci-après:

1. Présentation du cas ou de l'histoire – Le formateur présente le cas comme une histoire. S'il utilise une étude de cas réel, il faut que les stagiaires soient d'accord sur le choix de l'entrepreneur pour que l'histoire soit plus intéressante. L'objectif de l'étude de cas est présenté et le résultat escompté est exposé par le formateur.
2. Identification des faits et des problèmes – Le formateur pose des questions aux stagiaires sur les éléments factuels de l'histoire et les questions qui y sont soulevées. Il s'agit de les reformuler pour préparer l'analyse.
3. Discussion et analyse – Les problèmes sont identifiés et il est demandé aux stagiaires de mettre en balance les arguments pour et contre, ainsi que de formuler leurs propres avis ou les solutions qu'ils proposent.
4. Clôture – Habituellement, les discussions ne sont pas suivies d'une récapitulation destinée à nourrir la réflexion des stagiaires en vue d'une mise en application future. Cependant, s'agissant des cas qui appellent des clarifications immédiates, le formateur peut organiser une séance de groupe pour résumer et synthétiser les problèmes et les solutions.

##### Conseils sur la mise en œuvre de la méthode fondée sur les études de cas

1. Préparez et distribuez les documents relatifs au cas avant la séance.
2. Aidez les stagiaires, individuellement ou en groupes, qui ont du mal à identifier et analyser les questions et les problèmes.
3. Clôturez la séance par un exposé lié aux questions et aux projets d'entreprise envisagés par les stagiaires.

#### Technique n° 8. Libre expression d'idées

##### Définition

La libre expression d'idées est une méthode utilisée pour susciter des idées. D'après les psychologues, le cerveau humain est composé de deux parties: l'hémisphère gauche et l'hémisphère droit. Le gauche est

utilisé pour le raisonnement, et le droit pour l'innovation et la créativité. Cette compétence ne peut être maîtrisée qu'en s'attachant à s'ouvrir l'esprit et par une pratique constante.

#### Utilité

Dans les programmes de formation TREE, la libre expression d'idées convient pour le volet relatif au développement de l'entreprise et de l'esprit d'entreprise. Les stagiaires ont la possibilité de réfléchir et de proposer des solutions aux problèmes de production, de commercialisation, de constitution de capital et de stratégies d'entreprise, comme ils doivent le faire dans leurs PET.

Au cours de cet exercice, les stagiaires apprennent en tirant parti de leur expérience. Ils apprennent à choisir entre plusieurs solutions possibles. La libre expression d'idées suscite un niveau de participation élevé. Elle rend la séance plus vivante et stimule la pensée créatrice. C'est une des compétences de base les plus essentielles qu'un formateur devrait acquérir et maîtriser.

#### Processus

1. Introduction – Présentez un problème ou une question.
2. Présentation – Demandez au groupe de formuler autant d'idées et de solutions que possible. Une règle de base à ce stade est que personne ne devrait censurer ou critiquer des idées, aussi folles puissent-elles sembler. La créativité est stimulée en encourageant le libre flux des idées. Le formateur fait fonction d'enregistreur en écrivant les réponses au tableau, sans porter de jugement, sans censurer ni critiquer.
3. Analyse – Une fois que les idées ont été formulées, le formateur et les stagiaires analysent les idées produites et les classent dans différentes catégories. Les idées redondantes ou dénuées de pertinence sont éliminées jusqu'à ce qu'il ne reste que celles qui sont utiles et raisonnables.
4. Clôture – Des décisions ou un consensus sont ensuite établis à partir des résultats obtenus. S'il est nécessaire d'être plus précis, on peut procéder à un deuxième exercice de libre expression d'idées.

#### La règle de la libre expression d'idées

Produisez des idées, ne critiquez pas! Dressez une liste, ne débattiez pas! L'objectif d'une séance de libre expression d'idées est d'éveiller les stagiaires et de les faire participer. Il importe de stimuler le cerveau

et de le faire d'abord travailler avant de faire appel à sa capacité de rationalisation. Les stagiaires adorent faire part de leurs avis lorsqu'ils savent que leurs idées seront acceptées. Si des idées sont rejetées, ils auront tendance à argumenter, ou bien à garder leurs idées pour eux. Leur cerveau cesse alors de fonctionner et ne produit plus d'idées de qualité. La séance ne peut donc pas déboucher sur de meilleurs résultats.

#### Technique n° 9. Méthode fondée sur les jeux de rôles

##### Définition

Le jeu de rôles est la mise en scène de ce qui peut se produire dans la vie réelle. Il est demandé aux stagiaires de jouer certains rôles dans une situation donnée. L'objectif est de leur permettre de pratiquer la confrontation à une situation de la vie réelle. La mise en scène fait ensuite l'objet d'une discussion libre afin de déterminer comment les situations en questions auraient pu être résolues d'une manière différente. Dans le jeu de rôles, les participants mettent en pratique des situations semblables à celles de la vie courante dans un environnement protégé destiné à la formation et reçoivent des conseils ou font l'objet de critiques constructives de la part de leurs collègues et du formateur. Cela aide les stagiaires à apprendre des points délicats par la pratique et à obtenir des indications sur la manière de réagir judicieusement dans les situations de la vie réelle.

##### Utilité

Dans les programmes de formation TREE, le jeu de rôles est une méthode appropriée dans le domaine du développement de l'entreprise et de l'esprit d'entreprise, en particulier en matière d'organisation de l'entreprise. Dans le cadre de l'établissement du PTE, on demande aux stagiaires de préparer la structure organisationnelle de leur activité. En l'occurrence, il convient de leur demander d'examiner leurs intérêts et capacités par rapport aux tâches et aux rôles définis dans l'organisation prévue de leur activité. Le jeu de rôles aide à donner confiance aux stagiaires lorsqu'ils seront confrontés à des situations réelles. Ceux qui participent à cet exercice doivent résoudre le problème immédiatement et prendre une décision. Cependant, le formateur devrait veiller à ce que certains participants ne se laissent pas emporter par leur rôle, transformant ainsi l'exercice en une sorte de parodie et en quelque chose à ne pas prendre au sérieux.

### Processus

1. Préparation – La planification est très importante. Le formateur doit décrire la situation et chaque rôle que les stagiaires sont censés jouer. L'organisation de l'entreprise figurant dans le PET est un cadre utile à cet égard.
2. Introduction – Le formateur explique les objectifs du jeu de rôles et sélectionne les volontaires. Ceux qui ne jouent pas sont désignés comme observateurs. Il faut que les volontaires se préparent à jouer leur rôle.
3. Présentation – Les volontaires jouent la scène durant une période préalablement déterminée.
4. Clôture – Les stagiaires inscrivent les résultats de leur jeu de rôles et les relient aux objectifs de la leçon. Puis ils décrivent ce qu'ils estiment avoir bien réalisé et ce qui pourrait être fait différemment à l'avenir.

### Conseils relatifs à la technique des jeux de rôles

1. Les jeux de rôles sont faciles à réaliser si vous les prévoyez à l'avance.
2. Il faut fixer une limite dans le temps, et charger un stagiaire de veiller à ce que cette limite soit respectée.
3. Soyez toujours positif lorsque vous critiquez un acteur.
4. Plus l'exercice du jeu de rôles se rapprochera de ce qui est exigé pour le PET et plus il sera utile.

### Technique n° 10. Visites sur le terrain

#### Définition

Les visites sur le terrain sont des activités qui se déroulent en dehors de la salle de classe pour exposer les stagiaires à des situations de travail réelles. Elles ont généralement lieu au milieu de la formation. Les stagiaires, accompagnés de leur formateur, observent des emplois réels, des produits en cours de fabrication ou des services en cours d'exécution dans des usines, des commerces, des exploitations agricoles, etc. dans le but d'expérimenter réellement certaines choses qu'ils ne connaîtraient autrement que d'une manière indirecte par le truchement d'exposés et de démonstrations dans la salle de classe.

### Utilité

Les visites sur le terrain constituent un volet important de l'apprentissage des adultes. Dans les programmes de formation TREE, ces activités sont considérées comme l'une des techniques de formation les plus productives – la confrontation avec l'environnement de travail réel. C'est la base principale de l'apprentissage et d'autres méthodes de formation sur le tas appliquées par des systèmes et établissements de formation qui obtiennent de bons résultats. En fait, les visites sur le terrain offrent aux stagiaires la possibilité de s'imaginer dans le monde du travail.

### Processus

1. Les visites sur le terrain devraient être organisées au mieux de façon à être efficaces. Dans la plupart des cas, les activités ci-après sont nécessaires:
2. Les stagiaires identifient les questions et les problèmes auxquels ils veulent être confrontés.
3. Les stagiaires déterminent d'un commun accord la zone, la société ou le commerce à visiter.
4. Le formateur entre en contact avec les interlocuteurs envisagés pour la visite et formule les demandes, établit les calendriers et prend les dispositions nécessaires.
5. Le formateur se rend sur le site visé pour expliquer en détail les objectifs de la visite, les choses que les stagiaires souhaitent voir et les personnes auxquelles ils voudraient parler.
6. Au cours de la visite, le formateur présente les stagiaires à ceux qui les accueillent et explique le but de la visite.
7. Un agent du site d'accueil est chargé de guider les stagiaires, de leur donner des explications et de répondre à leurs questions.
8. Les stagiaires prennent des notes sur ce qu'ils observent et sur l'expérience qu'ils font.
9. Après la visite, une séance récapitulative a lieu au cours de laquelle les notes et les expériences font l'objet de discussions.



## Annexe 4.3 Guide du formateur sur la manière d'établir un plan de cours de formation des compétences

Le volet de la méthodologie TREE-BC concernant la formation des compétences est conçu comme un plan de cours de formation. Le modèle de présentation pour préparer la mise en œuvre de la formation et assurer le suivi est fourni aux formateurs.

Le plan de cours de formation comprend un matériel de formation complet utile pour toutes les parties prenantes: les stagiaires, les formateurs, les responsables ou superviseurs de la formation, et le grand public. Il permet d'avoir un aperçu de l'ensemble du programme, à savoir les modules de formation, les compétences et connaissances spécifiques exigées pour chaque module, les méthodes didactiques et les aides pédagogiques nécessaires, les points de contrôle de la sécurité et les calendriers qui ont été définis et planifiés, tout cela dans un seul modèle de présentation.

Il est établi par les formateurs et il est recommandé de le mettre à disposition comme document public, affiché sur le lieu de la formation pour que tout le monde puisse le voir, à des fins d'information ou de rappel.

### 1. Informations sur le programme de formation

Le plan de cours est essentiellement conçu pour couvrir les exigences d'un programme de formation axé sur la production de produits ou la fourniture de services – une stratégie spécifiquement élaborée pour le projet TREE-BC compte tenu des besoins de ses groupes cibles marginalisés et pauvres. Le plan de cours est donc axé sur la manière d'enseigner la production d'un produit commercialisable donné, ou de fournir un service. C'est pourquoi les informations ont surtout trait à l'établissement d'une entreprise.

Pour les programmes de formation conçus en vue d'un emploi salarié, ou à d'autres fins, certaines des informations relatives à l'entreprise peuvent tout simplement être laissées de côté.

#### 1.1 Nom du projet

Cette information a trait au nom exact du projet d'entreprise transitoire, qui est aussi l'objet du PET que préparent les stagiaires. Dans la plupart des cas, c'est aussi le même nom que celui du projet d'entreprise dans la NIPE.

*Exemple: boulangerie*

#### 1.2 Intitulé du cours de formation

Cette information a trait au nom exact du programme de formation que les stagiaires suivent pour préparer la mise en œuvre de leur PET. L'intitulé du cours de formation peut être le même que le nom du projet, ou être différent.

*Exemple: Fabrication de pain* (Note: le terme «fabrication» dénote un procédé).

#### 1.3 Établissement de formation/intermédiaire

Cette information a trait à l'organisme, l'agence ou l'établissement de formation auquel a été confiée la mission de mettre en œuvre le programme de formation. S'il n'y a pas d'établissement, un formateur professionnel peut faire l'affaire.

*Exemple: SWOAD*

L'adresse et l'emplacement du site de formation sont aussi importants à des fins de surveillance.

*Exemple: 12 Dhammaratana Malwatta, Mawatha, Ampara*

#### 1.4 Objectifs de la formation

Les objectifs de la formation devraient exposer le résultat final souhaité par toutes les parties – les stagiaires, le formateur, l'établissement et toutes les autres parties prenantes à la réalisation du projet d'entreprise. Les objectifs doivent aussi être conformes aux critères SMART: Simple, Manageable, Appropriate, Realistic et Time-bound (simple, gérable, approprié, réaliste et limité dans le temps).

*Exemple: À la fin des dix journées de formation, les stagiaires doivent être capables de produire cinq sortes de petits pains qui soient commercialisables et permettent de générer un profit, à l'aide des outils et de l'équipement de formation disponibles.*

#### 1.5 Nombre et description des stagiaires

Le nombre et la description des stagiaires sont nécessaires pour l'établissement des dossiers, la surveillance et l'évaluation. Entre trois et six mois après l'achèvement de la formation, le projet TREE-BC procède à une étude de suivi des diplômés de la formation pour déterminer l'effet et l'impact de la formation sur chacun d'entre eux.

### 1.6 Durée de la formation

Il faut entendre par là le nombre exact de journées, semaines ou mois nécessaires pour mener la formation à son terme. Il est très important de connaître la durée exacte à bien des égards:

- pour la surveillance des activités de formation
- pour la programmation des principales activités de formation
- pour établir des repères dans les études de suivi
- pour servir de référence aux stagiaires et aux autres parties prenantes.

*Exemple: quinze jours ou 120 heures*

### 1.7 Calendrier de la formation

Le calendrier de la formation exprime le déroulement réel des activités de formation; le nombre de jours par semaine et/ou d'heures par jour – y compris la détermination des jours de la semaine et des heures de la journée. L'établissement de ce calendrier devrait faire l'objet d'une discussion avec les stagiaires car il s'agira des jours et des heures où ils seront loin de chez eux et de leur famille. Le calendrier doit respecter les contraintes des stagiaires et du formateur.

*Exemple: Tous les samedis et dimanches, 8 heures – 12 heures et 14 heures – 17 heures.*

## 2. Conception de la formation

### 2.1 Intitulé du cours de formation

L'intitulé du cours de formation devrait être le même que dans la section relative aux informations sur la formation des compétences, page 1.

### 2.2 Nom du produit ou du service visé par la formation

Il s'agit du nom ou du type exact de service pour lequel les stagiaires seront formés. Dans la plupart des cas, en particulier lorsqu'il n'y a qu'un seul type de produit ou de service, l'intitulé du cours de formation et le nom du produit ou du service sont identiques.

Cependant, en cas de pluralité de produits ou de services, cette information particulière peut être différente de l'intitulé du cours de formation.

*Exemple: Intitulé du cours de formation – Fabrication de pain. Nom du produit - Petits pains*

### 2.3 Modules ou tâches

Les modules (ou tâches) sont des ensembles d'étapes par lesquelles doit passer un stagiaire pour produire un produit. Ces modules font partie d'un système ou d'une procédure qui conduit à la production de certaines marchandises ou à l'exécution ou la fourniture d'un service donné.

*Exemple: La fabrication de petits pains comporte plusieurs modules ou tâches:*

- Préparation des ingrédients pour la fabrication
- Mélange des ingrédients
- Préparation du four, etc.

### 2.4 Étapes par module ou tâche

Les étapes désignent les diverses activités qui forment un module ou une tâche. Plusieurs étapes sont nécessaires pour finir un module, de même que plusieurs modules sont nécessaires pour finir un produit ou un service.

*Exemple: Module 1 - préparation des ingrédients pour la fabrication: étapes:*

- Sélectionner les ingrédients
- Mesurer les ingrédients conformément à la recette
- Verser les ingrédients dans le bol de malaxage, etc.

### 2.5 Compétences requises

Il s'agit des compétences en termes de fonctionnement ou de manutention que le stagiaire doit être capable de maîtriser au cours de chaque étape des divers modules de formation pour finir le produit.

*Exemple: Modules, y compris les étapes – préparation des ingrédients. Compétences requises.*

- Comment sélectionner les ingrédients
- Comment utiliser les instruments de mesure
- Comment mesurer, comment utiliser les outils à malaxer
- Comment malaxer, etc.

### 2.6 Connaissances connexes

Il faut entendre par là l'ensemble d'informations que les stagiaires *doivent assimiler* pour exécuter correctement les étapes de chaque module du programme de formation. Dans l'idéal, pour chaque étape, il devrait y avoir des connaissances correspondantes répertoriées dans le plan du cours.

*Exemple: Module, y compris les étapes et les compétences requises – préparation des ingrédients. Connaissances connexes:*

- Différents types d'ingrédients
- Capacités des instruments de mesures
- Utilisation correcte des outils de malaxage, etc.

## 2.7 Aides/matériels pédagogiques

Les informations communiquées dans la partie technique du plan du cours offriront une orientation aux formateurs pour répertorier les aides et matériels pédagogiques dont ils auront besoin pour enseigner tel ou tel module du cours.

*Exemple: Module – préparation des ingrédients  
Aides/matériels pédagogiques:*

- Farine
- Sucre
- Tasses et bols gradués
- Outils de malaxage

## 2.8 Méthodes pédagogiques

Le formateur doit posséder plusieurs méthodes et approches pédagogiques. Un module de formation donné peut nécessiter une méthode pédagogique différente.

*Exemples:*

- Exposés et discussions
- Méthode fondée sur la démonstration
- Méthodes fondées sur le tableau noir
- Attribution de projets
- Travaux en groupe
- Visites d'entreprise
- Échantillons de produits
- Invitation de spécialistes, etc.

## 2.9 Points essentiels

Il faut entendre par là les règles, réglementations et pratiques importantes et autres rappels liés à l'exécution des diverses étapes de la production de produits ou de la fourniture de services. Ces points sont soulignés par les formateurs au cours du programme de formation dans le cadre du volet consacré à la consolidation des habitudes et des attitudes à l'appui des aspects de la formation relatifs aux connaissances et aux compétences. Les points essentiels font généralement intervenir les caractéristiques de base des programmes de formation TREE-BC, désignées par le sigle SPEQS:

- **Speed (vitesse).** La réalisation complète d'une tâche ou d'un travail devrait se dérouler dans des délais raisonnables.
- **Procedures (procédures).** Tous les travaux visant à produire des marchandises ou à fournir des services sont soumis aux systèmes et procédures corrects.
- **Economy (économie).** Les procédures relatives à la production ou aux services devraient conduire à utiliser des quantités de matériels aussi réduites que possible.
- **Quality (qualité).** Tous les produits, marchandises ou services devraient être produits dans le souci de satisfaire la clientèle.
- **Safety (sécurité).** Le travail devrait être accompli en portant toute l'attention voulue à la sécurité des personnes et des biens.

## 2.10 Calendrier de la formation

Cette section du plan du cours relative au calendrier de la formation a trait aux journées et aux heures fixées pour traiter les différents modules du programme de formation.

*Exemple: Module – préparation des ingrédients*

*Calendrier de la formation:*

*Lundi: 14 heures – 16 heures*

*Durée: 2 heures*



<u>Modules ou tâches</u>	<u>Étapes par module ou par tâche</u>	<u>Compétences exigées</u>	<u>Connaissances connexes</u>	<u>Aides/matériels pédagogiques</u>	<u>Méthodes pédagogiques</u>	<u>POINTS ESSENTIELS</u>	<u>Calendrier de la formation</u>
Module 2:	2.1.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	2.2.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	2.3.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	2.4.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	2.5.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Module 3:	3.1.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	3.2.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	3.3.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	3.4.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	3.5.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Module 4:	4.1.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	4.2.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	4.3.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	4.4.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	4.5.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Module 5:	5.1.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	5.2.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	5.3.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	5.4.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	5.5.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Module 6:	6.1.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	6.2.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	6.3.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	6.4.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	6.5.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Module 7:	7.1.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	7.2.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	7.3.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	7.4.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
	7.5.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

**Établi par (nom et signature du formateur)** .....

**Révisé par (superviseur de la formation)** .....

### Annexe 4.5 Formulaire d’inscription pour les bénéficiaires de la formation des compétences (Modèle issu du projet TREE au Pakistan)

## OIT – PROJET TREE

### Formulaire d’inscription au programme de soutien rural national

Note: Prière de tracer un plan de votre maison au dos du formulaire.  
Joignez une photocopie de votre pièce d’identité (si disponible)

<u>          </u> Date .....	
<u>          </u> Nom .....	<u>          </u> Fils/fille/épouse de .....
<u>          </u> Âge .....	<u>          </u> Éducation .....
<u>          </u> Village dont vous relevez au plan fiscalConseil de l’Union .....	
<u>          </u> Tehsil .....	<u>          </u> District .....
<u>          </u> N° de tél. ....	<u>          </u> Personne à contacter .....
<u>          </u> Profession actuelle .....	
<u>          </u> Difficultés rencontrées dans la profession actuelle	
.....	
.....	
<u>          </u> Projets d’avenir	
.....	
.....	
<u>          </u> Soutien attendu du projet TREE OIT/NRSP	
.....	
.....	

### Annexe 4.6 Rapport sur l'état d'avancement de la formation (à présenter à mi-parcours de la formation)

**Cours de formation** .....  
**Emplacement/lieu de la formation** .....  
**Début de la formation** ..... **Fin de la formation estimée**.....  
**Nombre total de jours/heures** .....  
**Nombre de jours/heures complétés** ..... **Nombre de jours/heures restants** .....

Numéro	Tâches/Modules nécessaires pour le cours (d'après le plan du cours de formation/ la conception de la formation)	État d'avancement (Prière de cocher)		Observations du formateur
		Terminé	En cours	
1.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Techniques:
2.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
3.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
4.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
5.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Administratives:
6.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
7.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
8.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
9.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dispositions prises:
10.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
11.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
12.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
13.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recommandations:
14.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
15.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
16.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....

**Établi/présenté par**  
 Nom du formateur, signature et date .....  
 Nom du superviseur de la formation, signature et date .....  
**Approuvé** (*Chef de l'établissement de formation, signature et date*)  
 .....

## Annexe 4.7 Rapport de fin de formation (à établir en même temps que le rapport de remise de diplôme)

Cours de formation .....

Emplacement/Lieu de la formation .....

Nombre total de jours/heures de formation .....

Résultat de la formation

Nombre effectif de stagiaires ..... Nombre de stagiaires admis .....

Nombre de stagiaires ayant échoué ..... Nombre de plans d'entreprise établis .....

### 1. Aspects positifs de la formation

.....  
.....  
.....

### 2. Problèmes rencontrés

.....  
.....  
.....

### 3. Dispositions prises

.....  
.....  
.....

### 4. Recommandations

.....  
.....  
.....

Établi/présenté par (nom du formateur, signature et date)

.....

Noté par (nom de l'établissement de formation ou du superviseur de la formation, signature et date)

.....

Approuvé (Chef de l'établissement de formation, signature et date) .....



### Annexe 4.8 Rapport de remise de diplôme (à présenter dans les deux jours qui suivent la fin de la formation)

**Cours de formation** ..... **Emplacement/Lieu de la formation** .....

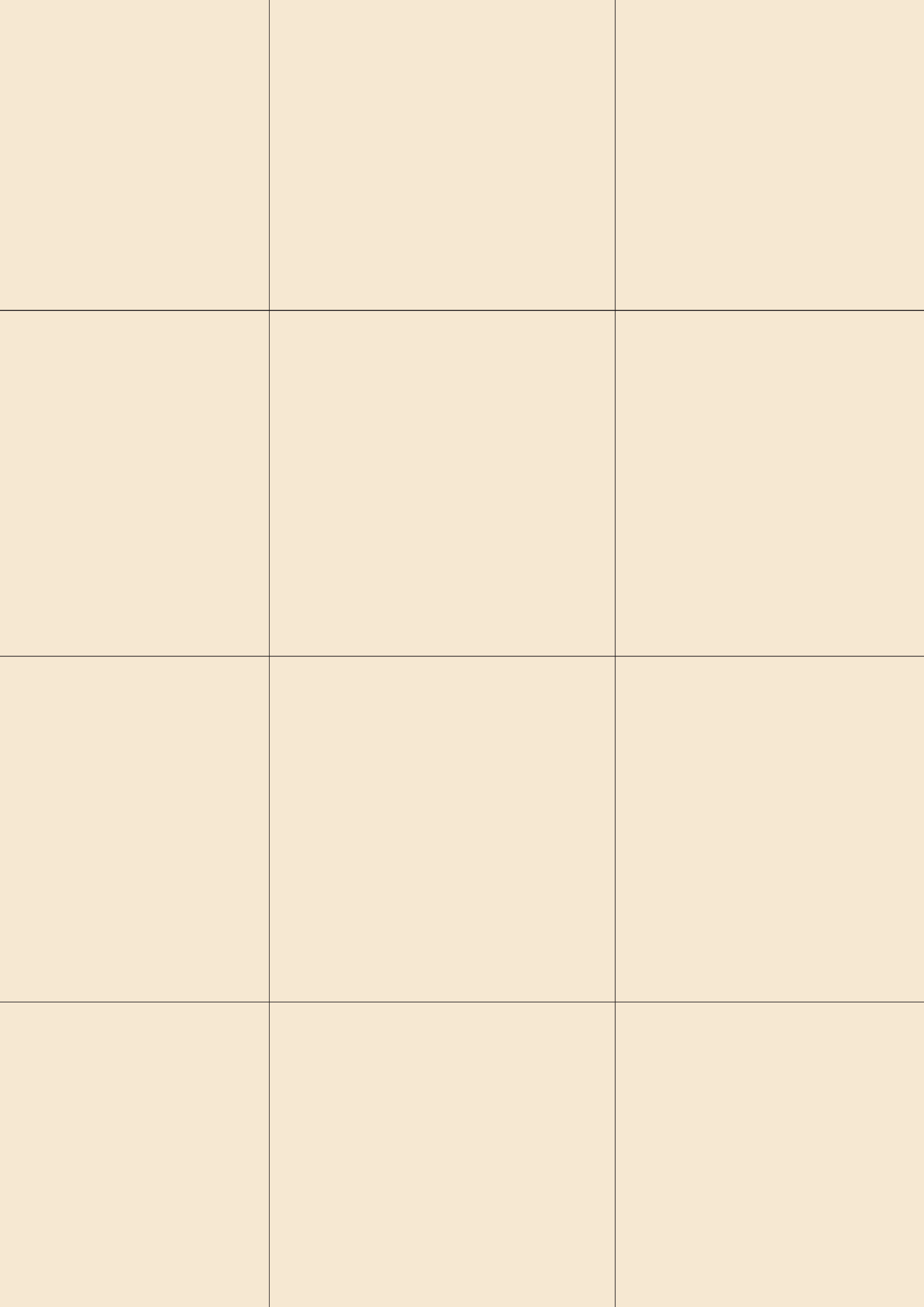
**Durée de la formation** heures/jours..... Début..... Fin .....

**Nombre total de stagiaires** ..... Hommes ..... Femmes ..... PH ..... Nombre de stagiaires < 32 ans ..... > 32 ans .....

Numéro	Noms des stagiaires	Formation des compétences		Formation à l'esprit d'entreprise		Intitulé(s) du PET
		Admis (note)	Refusé (note)	Stagiaires ayant préparé un PET	Stagiaires n'ayant pas préparé de PET	
1.	.....	.....	.....	.....	.....	.....
2.	.....	.....	.....	.....	.....	.....
3.	.....	.....	.....	.....	.....	.....
4.	.....	.....	.....	.....	.....	.....
5.	.....	.....	.....	.....	.....	.....
6.	.....	.....	.....	.....	.....	.....
7.	.....	.....	.....	.....	.....	.....
8.	.....	.....	.....	.....	.....	.....
9.	.....	.....	.....	.....	.....	.....

**Établi/présenté par** ..... Nom du formateur, signature et date ..... Nom du coordinateur de la communauté, signature et date .....

**Approuvé (Chef de l'établissement de formation, signature et date)** .....





Introduction I. Planification du soutien postérieur à la formation. II. Facilitation de l'accès à l'emploi salarié. III. Facilitation du développement de micro-entreprises. Annexes.

## Soutien postérieur à la formation pour le développement de micro-entreprises et de l'emploi salarié

### Introduction

La formation n'est qu'un élément d'un programme de promotion de l'emploi performant. De fait, elle pourrait avoir une valeur limitée si d'autres mécanismes de soutien n'entraient en jeu. Par exemple, ce pourrait être une perte de temps que de former plus d'individus à l'utilisation de machines à coudre pour produire plus de vêtements si les produits ne se vendent pas parce que la demande est insuffisante, que le style ne convient pas ou est démodé, ou qu'il y a des problèmes de commercialisation ou de transport. Il est également inutile de dispenser une formation si les individus formés n'ont pas les moyens d'acheter des machines à coudre, soit parce qu'ils manquent d'argent, soit parce que le crédit est limité, ou de les louer parce qu'il n'y a pas de services de ce type.

C'est pourquoi il faut un soutien supplémentaire après que la formation a été achevée. Le soutien postérieur à la formation est capital pour faire en sorte que la formation débouche sur des emplois (emplois salariés ou travail indépendant et développement de micro-entreprises) et que les compétences acquises par les stagiaires puissent être utilisées. Fournir des services de soutien d'une manière efficace suppose que ces services correspondent à ce dont les gens ont besoin, qu'ils soient d'une qualité convenable, à un prix qu'ils peuvent payer et qu'ils soient aisément accessibles.

Le soutien postérieur à la formation, de même que tous les autres éléments de la méthodologie TREE, doit

prendre en compte les contraintes propres aux femmes dans la promotion de l'emploi. Lorsqu'il s'agit de femmes de milieu rural pauvres, c'est encore plus important car elles n'ont que très peu de possibilités d'accès aux installations et aux services de soutien.

*Le soutien postérieur à la formation peut comporter les éléments suivants:*

- Établissement de liens avec les employeurs, aide en matière de placement
- Soutien à la création d'une petite entreprise
- Soutien pour l'accès au crédit
- Services de développement de l'entreprise, à savoir établissement de liens avec les marchés, tests de la qualité, services consultatifs pour les entreprises, pépinières d'entreprises, transports, achats en grandes quantités, transfert de technologies, notamment les TIC, services de stylisme, prévision de l'évolution de la mode, services de soutien pour la mise en conformité avec la réglementation fiscale et autres réglementations, etc.
- Soutien à la formalisation de micro-entreprises informelles
- Visites de suivi aux diplômés de la formation TREE pour surveiller leurs progrès et les conseiller sur les efforts qu'ils déploient dans leur emploi ou leur entreprise, y compris en ce qui concerne la sécurité et la santé au travail

- Soutien à la création de structures durables dans la communauté (associations d'entreprises, groupes d'entraide, groupes d'épargne et de crédit, etc.)
- Établissement de liens avec les programmes de développement économique local et le secteur formel en général et intégration dans ces programmes et ce secteur

*Les fournisseurs de services peuvent être les suivants:*

- Organismes administratifs, institutions locales, ONG, entreprises privées, organisations d'employeurs et de travailleurs, associations d'entraide, y compris les associations du secteur informel, etc., et le programme TREE lui-même.

## I. Planification du soutien postérieur à la formation

La préparation du soutien postérieur à la formation commence durant la phase de planification du programme TREE, avec l'identification des organismes susceptibles de devenir partenaires dans la localité et aux alentours. Les études de faisabilité fournissent aussi des éléments utiles pour planifier le soutien postérieur à la formation. Ces études devraient avoir permis d'évaluer le type de soutien qui sera nécessaire une fois la formation terminée. Cependant, il convient de maintenir une certaine flexibilité pour procéder aux ajustements nécessaires en fonction des besoins réels au cours de la période de mise en œuvre. La planification du soutien postérieur à la formation suppose la participation des diplômés eux-mêmes, du comité TREE local et des organismes partenaires concernés.

### 1.1 Développement d'un réseau de services postérieurs à la formation

Dans l'idéal, pour fournir une gamme complète de services de soutien postérieur à la formation, il faut que trois éléments soient en place:

- L'existence d'un éventail complet d'organismes compétents.
- La capacité de fournir des services d'une manière efficace et coordonnée.
- La possibilité pour les bénéficiaires d'accéder facilement à ces services et à un coût abordable.

Toutefois, il est rare que ces conditions soient réunies dans les zones rurales. Le soutien postérieur à la formation s'inscrit dans le cadre de la mobilisation des partenaires locaux et de la promotion d'une culture de coopération et de réseaux. C'est pourquoi la première étape de la planification du soutien postérieur à la formation consiste à établir des liens effectifs avec divers partenaires potentiels.

Si l'on a identifié certains points faibles dans des domaines particuliers chez les partenaires locaux, il est possible de combler les lacunes par le renforcement des capacités ou par de nouvelles dispositions institutionnelles. Par exemple, les compétences spécialisées de l'OIT dans certains domaines, comme les programmes «Démarrez votre entreprise» ou «Gérez mieux votre entreprise» pourraient être utiles.

Le programme TREE exige une coordination minutieuse depuis l'identification des possibilités d'emploi et de revenus et la prestation ultérieure de services de formation jusqu'à l'octroi du soutien postérieur à la formation. À cette fin, il faut que l'équipe TREE collabore avec les initiatives et programmes gouvernementaux et non gouvernementaux pertinents.

La portée, l'ampleur et les mécanismes du soutien postérieur à la formation devraient être négociés et convenus entre le programme TREE et les partenaires au cours de l'évaluation des possibilités économiques et des besoins.

### 1.2 Réévaluation régulière des besoins postérieurs à la formation

La formation une fois achevée, il faut rapidement réévaluer les besoins postérieurs à la formation des diplômés.<sup>1</sup> Une équipe composée de l'équipe TREE locale, de spécialistes locaux, par ex. les formateurs des cours de formation des compétences et de formation à l'entreprise concernés et les organismes partenaires discutent avec les participants pour réévaluer les besoins et planifier le soutien postérieur à la formation. En particulier, il faut qu'ils:

- identifient le soutien nécessaire pour placer les participants dans des emplois salariés;
- identifient le soutien nécessaire pour créer une entreprise et l'inscrire dans la durée;
- évaluent les besoins d'assistance spécifique, par exemple un logement ou des dispositifs d'aide pour les personnes handicapées ou des séances d'alphabétisation pour ceux qui ont des compétences limitées;

1. En réalité, il peut être nécessaire de procéder à ces réévaluations régulièrement, sur la base des indications recueillies au cours des visites de suivi.

planifient des visites de suivi.

→ Voir l'Annexe 5.1: Exemple de plan de soutien postérieur à la formation au Bangladesh.

## II. Facilitation de l'accès à l'emploi salarié

Certains des participants ont suivi la formation dans l'intention d'obtenir un emploi salarié. Comme on l'a déjà mentionné, les possibilités d'emploi salarié formel sont rares en milieu rural. Cependant, il peut y avoir des emplois disponibles dans les villes voisines. Dans ce cas, les équipes TREE locales doivent veiller à ce que le placement dans des emplois leur soit facilité. Plusieurs démarches sont entreprises.

### Examen de la situation actuelle du marché de l'emploi et établissement d'une liste des employeurs/secteurs susceptibles de fournir des emplois

Il appartient normalement aux agences d'emploi de communiquer des informations sur les offres d'emplois. Si elles n'ont pas suffisamment de ressources et de personnel pour s'acquitter efficacement de leur mission, le programme TREE peut peut-être contribuer à renforcer leurs capacités, en particulier les compétences de leur personnel, comme cela a été fait, par exemple, à Madagascar (voir l'encadré 1). S'il n'y a pas d'agences d'emploi dans la région, les équipes TREE locales peuvent prendre directement contact avec les employeurs potentiels et leurs organisations pour étudier les possibilités d'emplois qui pourraient convenir aux populations rurales. Ces recherches devraient être lancées bien avant le début de la formation, au stade des enquêtes sur le profil de communauté et des évaluations des besoins de formation (voir le volume III). Les employeurs qui donnent une réponse positive sont inclus dans une liste qui peut être consultée à tout moment.

### Planification avec les participants avant le début du cours de formation

Avant de commencer le cours de formation, les participants sont orientés vers l'emploi salarié qu'ils seront susceptibles d'occuper et les exigences du poste leur sont exposées. Pendant la formation, ils visitent les entreprises qui pourront les accueillir pour se familia-

riser avec l'environnement de travail. Cela contribue à leur donner confiance et les expose au monde du travail.

### Test du niveau des compétences des stagiaires

Pendant la formation et au moment où elle s'achève, le formateur teste le niveau des compétences des stagiaires (voir le volume IV) pour s'assurer que les diplômés ont acquis le niveau de compétences élémentaire répondant aux exigences des employeurs.

#### Encadré 1.

#### Le programme TREE à Madagascar

À Madagascar, le projet TREE contribue à établir un système régional d'information et d'orientation sur les métiers et les carrières, en coopération avec les partenaires sociaux, le Service régional de l'emploi et de la formation professionnelle, les chambres de commerce et d'autres parties prenantes. À cet égard, le projet a permis de former 14 conseillers qui travaillent dans ces organismes (huit femmes et six hommes) dans le domaine de l'information et l'orientation sur les métiers et les carrières. Ils constitueront la base du réseau régional de conseillers professionnels. Cette activité contribuera à combler les écarts entre l'offre et la demande sur le marché du travail, conformément au Plan d'action de Madagascar.

### Placement

Il est essentiel de prendre contact avec les services d'emploi, les employeurs intéressés et les industries susceptibles de fournir des emplois pour les informer des cours de formation mis en œuvre. L'équipe TREE organise des réunions avec ces employeurs et les invite à venir observer le processus de développement des compétences. Cela peut aussi contribuer à réduire les éventuels préjugés à l'égard de l'emploi des femmes. En tout état de cause, le secteur privé joue un rôle clé dans les activités postérieures à la formation. (Voir l'encadré 2).

Il est également suggéré de travailler avec les organisations d'employeurs et de concevoir la formation en fonction des besoins des employeurs ou de leur demander de prendre des stagiaires pour les former sur le tas. Il se peut que certains employeurs soient disposés à cibler des groupes spécifiques comme les femmes, les jeunes, les personnes handicapées ou celles qui sont atteintes du VIH/SIDA (voir l'encadré 3).

**Encadré 2.****Pratiques en matière de placement dans les projets de formation au niveau communautaire / TREE**

Dans le cadre du projet STAGE au Timor Leste, un programme de formation sur le tas a été établi pour perfectionner les compétences des chômeurs à la recherche d'un emploi et promouvoir leur intégration dans les lieux de travail. Un système d'enregistrement des demandeurs d'emploi et de placement a été élaboré avec les parties prenantes locales. Par ailleurs, un projet «Formation-Entreprise intégré» a été lancé pour bâtir des passerelles plus efficaces entre la formation des compétences et le marché du travail. Par exemple, certains demandeurs d'emploi ont été placés dans une ONG qui aide les personnes handicapées à trouver un emploi.

Au Pakistan, les locaux de l'un des partenaires du projet TREE ont aussi servi de lieu où les entreprises devaient se faire immatriculer. Cela a permis d'offrir un meilleur accès aux emplois aux diplômés de la formation TREE.

**Encadré 3.****Réseau d'employeurs pour les personnes handicapées**

En 2000, la Fédération des employeurs de Ceylan à Sri Lanka a lancé le Réseau des employeurs sur le handicap afin de lutter contre la rareté des possibilités d'emploi offertes aux personnes handicapées en particulier, et les obstacles auxquels elles sont confrontées pour accéder au marché du travail. Le réseau a entrepris un grand nombre d'activités durant toutes ces années pour encourager l'embauche, notamment en parrainant des ateliers de sensibilisation des employeurs, des salons de l'emploi qui mettent en rapport les personnes handicapées et les employeurs, en organisant des campagnes de sensibilisation nationales, en décernant des prix et en promouvant les exemples de bonnes pratiques ainsi qu'en parrainant des formations et en aidant à leur mise en oeuvre. Au fil des années, le réseau s'est développé et inclut des entreprises multinationales et nationales; il a créé des partenariats avec des ONG et avec le gouvernement pour atteindre ses objectifs et a établi une constitution formelle et un plan stratégique pour poursuivre son action

**Formation aux exigences du marché de l'emploi et à l'environnement de travail pour les diplômés, y compris l'élaboration d'un CV**

Après la formation des compétences, les diplômés qui recherchent un emploi salarié sont orientés vers les entreprises. L'équipe TREE locale les guide et les aide à préparer leur demande par l'élaboration d'un CV. Dans le cas des jeunes diplômés, leurs parents sont contactés pour éviter toute opposition de la part de la famille. Dans certains pays, il peut être aussi nécessaire d'obtenir l'autorisation du mari ou du père pour qu'une femme suive la formation et obtienne un emploi. (Voir l'encadré 4).

**Organisation d'entretiens avec les employeurs et finalisation des procédures de recrutement**

Après le travail préparatoire, l'équipe TREE aide les participants à présenter leur demande et à solliciter un entretien avec le ou les employeurs intéressés en suivant la procédure de recrutement de l'entreprise/l'industrie considérée.

**Encadré 4.****Préparer les individus au travail**

Au Bangladesh, des lignes directrices relatives à l'environnement de travail ont été incluses dans un manuel de formation consacré à la sensibilisation à la condition féminine afin d'aider les femmes à trouver des emplois dans des environnements sociaux où elles n'auraient normalement pas d'emploi salarié. Ces lignes directrices sont les suivantes: l'environnement de travail et la manière d'obtenir un emploi; les conventions de l'OIT sur l'égalité des chances; la législation du travail nationale, la Loi sur les usines, les droits des femmes, la santé et la sécurité des individus et au travail, la responsabilité personnelle et familiale, la confiance en soi et la prise de décisions.

Un projet de l'OIT au Kenya a produit un programme de recherche d'emploi à l'intention des personnes handicapées qui peut aussi être utilisé par les femmes, les jeunes et tout demandeur d'emploi. La brochure intitulée «Obtenir un emploi» à l'intention des demandeurs d'emploi et le guide qui l'accompagne ont été adaptés pour pouvoir être utilisés en Asie et en Afrique. Voir la liste de référence dans le volume VIII pour de plus amples renseignements.

### Suivi régulier des participants employés et études de suivi

L'équipe TREE reste en contact étroit avec les participants employés. Six mois après le placement dans l'emploi, il convient de procéder à une étude de suivi pour déterminer si l'emploi salarié sera maintenu à l'avenir. (Voir l'encadré 5).

#### Encadré 5. Placement dans le secteur de l'informatique, Bangladesh

Dix femmes ont été formées aux «opérations informatiques», sur la base des constatations de l'étude de marché. Le nombre de stagiaires était faible car les possibilités d'emploi indiquées par les employeurs potentiels étaient limitées.

Au cours de la formation, le centre de formation et le projet de formation TREE à base communautaire ont organisé des visites pour que certains des employeurs intéressés puissent observer les stagiaires en train de suivre une formation à l'utilisation d'un ordinateur et évaluer le niveau de leurs compétences. Les diplômées ont aussi été informées de l'environnement du lieu de travail. La formation une fois terminée, l'équipe de projet a pris contact avec les employeurs répertoriés et leur a remis les CV des diplômées. Un contact étroit a été maintenu jusqu'à ce qu'une réponse positive soit reçue des employeurs. L'accord de ces derniers une fois obtenu, les diplômées ont reçu une aide pour passer un examen écrit et des entretiens avec les employeurs. L'équipe de projet a été active à tous les stades du processus d'embauche jusqu'à la finalisation de l'emploi des diplômées. Elle est restée en contact étroit avec certains des employeurs et a rendu visite aux diplômées engagées pour surveiller la qualité de leur travail.

## III. Facilitation du développement de micro-entreprises<sup>2</sup>

Les possibilités d'emploi salarié formel peuvent être rares en milieu rural. Souvent, la seule possibilité de gagner un revenu est de s'établir à son compte ou de créer une micro-entreprise. La méthodologie TREE vise donc aussi à développer les compétences entrepreneuriales et la capacité du groupe cible de lancer, faire fonctionner et gérer une entreprise rentable et durable. Faciliter ce processus est une responsabilité importante de l'équipe TREE. Chaque fois que cela sera possible, ce sera fait par l'intermédiaire d'organismes partenaires et autres prestataires de services appropriés. Comme on l'a mentionné plus haut, il est souhaitable de préparer un répertoire des services d'appui financiers et non financiers disponibles.

### 3.1 Soutien à la création de petites entreprises

L'équipe TREE veille à ce que les compétences entrepreneuriales acquises par les diplômés soient utilisées pour créer et gérer leurs entreprises. Elle aide les participants à élaborer des plans d'activité simples en fonction de la demande du marché, à développer et produire des produits et des services de qualité pour satisfaire la clientèle.

### 3.2 Soutien à l'accès au crédit

Le capital de départ et le fonds de roulement sont des éléments essentiels pour le fonctionnement d'une micro-entreprise. Cependant, le capital est une ressource à laquelle la plupart des pauvres, en particulier les jeunes, les femmes, les personnes handicapées et d'autres groupes divers, n'ont guère, voire pas du tout accès. Puisque, par définition, les groupes cibles du programme sont des individus pauvres, il se peut qu'ils n'aient pas suffisamment de fonds propres pour créer une petite entreprise. Ils auront donc besoin d'une source de capital extérieure sous la forme d'un prêt.

2. Dans le programme TREE, le développement d'entreprises (qu'il s'agisse d'entreprises unipersonnelles, de micro-entreprises ou d'entreprises collectives) s'entend du développement d'entreprises rentables qui génèrent un revenu adéquat et sont durables. L'entrepreneuriat suppose une utilisation intensive des compétences d'entreprise.

Trouver et/ou concevoir la solution de crédit la plus efficiente et la plus appropriée qui puisse répondre aux besoins du groupe cible fait partie du processus TREE postérieur à la formation. Les étapes proposées sont les suivantes:

- a) Évaluation de la demande de services financiers chez les bénéficiaires de la formation TREE
- b) Évaluation de l'offre de services financiers: analyse du marché
- c) Création de liens avec les fournisseurs de services financiers
- d) Création de liens entre les bénéficiaires de la formation TREE et les organismes partenaires

#### a) Évaluation de la demande de services financiers chez les bénéficiaires de la formation TREE <sup>3</sup>

Voici quelques questions d'orientation pour évaluer le besoin de capital de départ et de fonds de roulement ainsi que d'autres services financiers:

- De quels services financiers les bénéficiaires de la formation TREE ont-ils besoin (crédit/prêts, services d'épargne, assurance, etc.)?
- Dans quel but ont-ils besoin de ces services (création d'une entreprise, développement de l'activité, atténuation des risques/diminution de la vulnérabilité, etc.)? La question vise à mettre en évidence les caractéristiques des prêts et autres services financiers qui sont demandés par le groupe cible, par ex., l'importance du prêt.
- Les bénéficiaires de la formation TREE ont-ils déjà eu affaire à des établissements financiers?
- Quelle idée se font-ils du crédit?
- Les bénéficiaires de la formation TREE ont-ils tous besoin d'un crédit et d'autres services financiers?

**NOTE:** Dans la mesure du possible, le besoin de crédit/prêts devrait être réduit au strict minimum, soit en diminuant le montant du capital initial nécessaire (par ex., en abaissant l'échelle de la production, en prévoyant des outils moins nombreux/chers) ou, si cela est réalisable, en prévoyant une contribution plus élevée des diplômés eux-mêmes – il est toujours préférable de commencer avec un petit prêt, de rembourser rapidement et de solliciter un prêt-relais plus conséquent.

#### b) Évaluation de l'offre de services financiers: analyse du marché <sup>4</sup>

La fourniture de crédits par les établissements existants et l'utilisation de leurs compétences en matière de gestion financière pour aider les bénéficiaires de la formation sont considérées comme le meilleur moyen de leur garantir un accès durable aux services financiers.

La première étape pour identifier les établissements susceptibles de devenir partenaires pour la prestation de services financiers consiste à procéder à une analyse du marché. Les questions, lignes directrices et critères ci-après aideront à les identifier:

- Quels établissements et organismes offrent des services financiers dans le domaine du programme TREE?
- Quels services financiers ces établissements offrent-ils?
- Quels bénéficiaires ciblent-ils/servent-ils? Sont-ils disposés à étendre leur clientèle à d'autres groupes qui peuvent avoir besoin de leurs services, comme les femmes et les personnes handicapées?

#### ➔ Voir l'Annexe 5.2: Sources potentielles de crédit pour les micro-entreprises

- Évaluation de la pertinence de ces établissements comme partenaires dans le cadre du programme TREE. Les critères d'évaluation sont les suivants:
  - Présence de succursales et de réseaux proches de la communauté où le programme est mis en œuvre.
  - Présence de personnel sur le terrain qui peut surveiller les prêts et fournir divers services.
  - Expérience en matière de programmes d'épargne et de crédit pour les populations pauvres des zones rurales.
  - Éventail des services offerts (crédit, épargne, etc.).
  - Souci de la validité et de la viabilité financières.
  - Flexibilité des politiques et procédures de crédit pour les prêts de courte et moyenne durée destinés aux petites entreprises individuelles et collectives qui ont des activités agricoles ou non agricoles.
  - Être disposé à déroger aux strictes exigences en matière de nantissement et à utiliser la notion de garantie collective, le soutien de la communauté et la pression du groupe.

3. Voir BIT: «Microfinance Brief # 6; Mapping the demand and supply of microfinance».

4. Voir BIT. op. cit.



- Taux d'intérêt raisonnables (Note: les ONG ont souvent un taux d'intérêt uniforme qui est plus élevé que les taux bancaires car les frais administratifs sont plus élevés quand il s'agit de petits prêts et l'activité de surveillance est importante).
- Expérience en matière de dispositifs d'épargne de petite envergure.
- Intérêt et volonté de participer à la promotion de dispositifs de travail indépendant.

→ Voir l'Annexe 5.3: Évaluation de la capacité d'un établissement de microfinance

### c) Création de liens avec les fournisseurs de services financiers

Après avoir identifié les établissements partenaires, le programme TREE devra peut-être négocier les modalités et conditions d'un partenariat. Les questions ci-après aideront à définir le type de dispositif et de partenariat:

- Pourquoi l'établissement financier ne sert-il pas encore le groupe cible TREE?
  - Est-ce en raison du risque élevé perçu?
  - Est-ce une question de coûts de transaction élevés?
  - Est-ce dû à un manque d'informations sur les caractéristiques et les demandes du groupe cible?
- Les produits et les services offerts par l'établissement financier répondent-ils aux demandes du groupe cible TREE?
- Que pourrait-on faire pour surmonter cet obstacle?
  - Un soutien financier et/ou technique pour adapter leurs produits et services aux demandes des bénéficiaires de la formation TREE.
  - Une formation et un soutien à vocation sensibilisatrice pour traiter avec divers groupes comme les personnes handicapées.
  - Un soutien financier/des subventions pour couvrir une partie des coûts de la fourniture de services aux bénéficiaires de la formation TREE, par ex. les frais généraux, les coûts de la formation d'un employé supplémentaire responsable des crédits, le coût de la formation des stagiaires TREE aux questions financières, etc. Ces subventions sont censées être en dernier

lieu progressivement éliminées. Serait-il possible de les octroyer au titre d'un fonds social?

- Un mécanisme de partage des risques, par ex., un fonds de garantie.

→ Voir l'Annexe 5.4: Fonds de garantie de crédit

Il importe de noter que les fonds pour le crédit devraient provenir des propres fonds des établissements, ce qui garantit la durabilité de l'accès aux services au-delà de la présence du projet de l'OIT.

Il peut être judicieux que le programme TREE signe un mémorandum d'accord avec l'établissement financier partenaire. Le mémorandum d'accord définit les modalités et conditions du partenariat. Il constitue aussi la base sur laquelle sont prises les décisions d'octroyer des prêts aux participants. Il énonce les dispositions nécessaires pour que les participants aient accès aux prêts selon des modalités et conditions qui soient raisonnables.

S'il n'y a pas de prestataire de services financiers qui puisse servir les bénéficiaires de la formation TREE, il est possible d'envisager d'établir une caisse de crédit TREE. Cependant, compte tenu de l'expérience négative des caisses de crédit autonomes en termes de durabilité et d'impact, cette option devrait être examinée avec beaucoup de prudence.

### d) Création de liens entre les bénéficiaires de la formation TREE et les établissements financiers

Les établissements financiers ont tout un éventail de critères que les emprunteurs doivent remplir pour qu'ils approuvent un prêt. Par ailleurs, ils ont diverses modalités pour les versements (en espèces ou directement au fournisseur de l'équipement), qui sont énoncées dans le mémorandum d'accord. Il faut que l'équipe TREE veille à ce que les diplômés comprennent bien les modalités et conditions du prêt et la manière de le gérer. Pour éviter tout malentendu de la part des emprunteurs potentiels, il est parfois utile que l'équipe TREE réévalue ceux qui sont susceptibles de demander un prêt avant d'émettre une recommandation finale à l'intention de l'établissement financier.

*Critères pour la réévaluation des bénéficiaires:*

- L'équipe TREE, en coopération avec le formateur, évalue la qualité du travail du bénéficiaire durant la formation. Cela couvre:
  - les compétences – les articles fabriqués, la qualité et le temps mis à les fabriquer;

- la formation à l'entreprise – les pans d'activité, etc. terminés;
  - le comportement général – caractère, assiduité, etc.;
  - un formulaire de demande de prêt dûment rempli.
- Vérification du site de l'entreprise – l'équipe TREE vérifie aussi le site et l'état des locaux proposés pour l'activité.

Si les critères qui précèdent sont remplis, l'équipe TREE peut recommander le bénéficiaire auprès de l'établissement financier. (Voir l'encadré 6).

#### **Encadré 6.** **Création de liens avec les établissements financiers**

Au Bangladesh, le projet FBC/TREE a développé des liens avec la chambre de commerce de Chittagong, la Fédération des employeurs, la Chambre de commerce et d'industrie des femmes du Bangladesh et d'autres dirigeants d'entreprises et industriels. L'une des organisations, la PFSF, a proposé de coopérer pour offrir des prêts au titre de ses divers programmes.

### **3.3 Accès à des locaux convenant pour la production**

Souvent, les micro-entrepreneurs travaillent chez eux, en particulier pour réduire au minimum les frais d'exploitation. Dans le cas des femmes micro-entrepreneurs, exercer leur activité à la maison est souvent considéré comme une façon de concilier leur entreprise et les soins aux enfants et les tâches ménagères, même si cela représente une lourde charge. Beaucoup de personnes handicapées travaillent chez elles, là où elles peuvent contrôler leur environnement et où le transport et les autres obstacles ne posent pas de problème.

En fonction de l'activité, il peut être judicieux de travailler dans des locaux qui soient situés près d'un marché facilement accessible ou près de sources de matières premières. Lorsque vous déterminez les locaux, évaluez s'il y a assez de place pour installer l'équipement et les machines destinés à la production, y compris un entrepôt adéquat. Si nécessaire, l'équipe TREE locale aide les participants à trouver des locaux convenables et négocie un accord acceptable avec le propriétaire.

### **3.4 Accès à l'équipement et aux outils**

Au cours de la formation et dans le cadre du soutien postérieur à la formation, l'équipe TREE établit une liste de l'équipement et des outils nécessaires pour la production. Les spécifications sont établies en tenant compte de la capacité d'utilisation et de maintenance des participants, des mesures de sécurité et de la disponibilité des pièces détachées. Au moment de l'achat, il convient de préciser que le fournisseur doit offrir un service après-vente et faire en sorte que les pièces détachées soient disponibles durant une période raisonnable.

Dans certains cas, le programme TREE achète l'équipement et le remet à un groupe de participants moyennant un loyer mensuel correspondant à sa valeur. Le but est de leur permettre de se lancer dans leurs activités commerciales lorsqu'ils ont fini la formation et de contribuer à réduire la dépendance à l'égard de prêts importants contractés auprès d'établissements «extérieurs» dans les phases initiales de la création de l'entreprise. Si un tel accord est conclu, le programme TREE devrait faire signer un mémorandum d'accord avant de remettre l'équipement et les outils au groupe. Il faut que les membres comprennent bien les clauses du mémorandum d'accord avant de signer.

S'il y a divers groupes, par exemple des personnes handicapées, il convient de prendre en compte la nécessité d'adapter l'équipement et d'aménager l'atelier.

### **3.5 Soutien à la commercialisation**

Étant nouveaux sur le marché, les diplômés de la formation TREE ont besoin d'un soutien initial pour entrer en concurrence avec les entreprises établies. La commercialisation est un élément essentiel du soutien postérieur à la formation et les équipes TREE devraient bien connaître son potentiel ainsi que ses écueils. Il faut veiller en particulier à faciliter l'accès aux marchés pour les participants et à surmonter les obstacles socio-culturels qui peuvent empêcher les femmes de vendre leurs produits sur le marché.

#### **3.5.1 Sensibiliser davantage les participants au marché**

La compréhension des participants et leur capacité d'accéder aux marchés sont développées tout d'abord au cours de la formation à la gestion d'entreprise, en particulier par des visites aux marchés locaux et des discussions avec les acheteurs potentiels. Cette capacité est renforcée après la création de l'entreprise par

des conseils et le développement d'un réseau avec les entreprises locales.

### 3.5.2 Élaborer des stratégies de commercialisation

De bonnes compétences et pratiques en matière de commercialisation jouent un rôle capital pour inscrire l'activité dans la durée. Les équipes TREE locales aident les entrepreneurs à formuler un plan/une stratégie de commercialisation. Les éléments d'une telle stratégie sont les suivants:

- Développement de liens avec le marché (avec une source régulière de fournisseurs pour les facteurs de production, avec de plus gros commerçants et de plus grandes entreprises, etc.).
- Publicité et promotion des ventes.
- Développement de produits et diversification.
- Sélection des circuits de commercialisation.

### 3.5.3 Développement de liens avec le marché

L'équipe TREE locale établit des relations avec les associations d'entreprises locales qui peuvent aider à identifier et contacter les acheteurs potentiels. Ces relations une fois établies, elle aide à élaborer une liste d'acheteurs potentiels, à organiser des expositions et des foires pour exposer les produits, invite les clients potentiels pour permettre aux micro-entrepreneurs nouvellement établis de se faire connaître des entreprises et de la société dans son ensemble.<sup>5</sup>

Le programme TREE peut aussi promouvoir des accords de sous-traitance entre les producteurs et de grandes entreprises comme cela a été le cas à Madagascar. (Voir l'encadré 7).

#### Encadré 7. Création de liens avec le secteur privé à Madagascar

Le projet TREE a créé des liens avec une entreprise du secteur privé qui s'occupe de l'exportation de petits pois, ce qui a permis aux producteurs locaux des deux sexes de conclure un contrat de sous-traitance avec cette entreprise, après avoir été dûment formés aux techniques de culture exigées par l'entreprise (utilisation de terreau, normes de la qualité plus strictes, etc.). Cette initiative a offert aux producteurs locaux la possibilité d'être reliés aux marchés internationaux et d'obtenir de meilleurs prix pour leurs produits destinés à ces marchés que lorsqu'ils les vendent sur le marché du village. Grâce à la sensibilisation à l'égalité entre les sexes, les femmes ont pu participer aux séances de formation avec les hommes et il y a eu plusieurs cas d'entraide, par exemple pour construire des abris pour le terreau.

### 3.5.4 Publicité et promotion des ventes

Pour promouvoir les produits et les services, il faudra peut-être faire de la publicité et organiser des campagnes de promotion systématiques ou participer à des foires et des expositions, comme cela a été le cas dans le cadre du projet TREE à Sri Lanka, qui a organisé un «Salon des produits» pour aider les micro-entrepreneurs à faire la publicité de leurs produits et à se faire connaître. (Voir l'encadré 8).

### 3.5.5 Développement des produits et diversification

Commercialiser un produit ou fournir un service n'est pas une tâche aussi simple que l'utilisation d'un équipement et d'outils. Pour être compétitif sur le marché, les principales considérations sont les suivantes:

- Préférences des clients – en ce qui concerne les styles, les coloris, les matériaux
- Prix
- Qualité des produits, finition, conditionnement
- Maintien de la quantité et de la qualité de la production pour répondre à la demande
- Diversification des produits pour maintenir ou développer l'activité (les questions relatives à la diversification des produits surgissent généralement au cours des étapes intermédiaires du développement de l'entreprise)

5. Voir aussi: OIT/WEDGE: «Improve Your Exhibition Skills».

### Encadré 8. Salon des produits à Sri Lanka

Dans le cadre des activités postérieures à la formation dans la méthodologie TREE, le projet à Sri Lanka a aidé à organiser trois expositions en tout pour les entreprises collectives qu'il avait formées. Cette activité a constitué un mécanisme utile pour développer encore la motivation des entrepreneurs et la formation des groupes cibles et aider à les organiser en fédération pour développer leur puissance collective dans l'établissement de liens avec le marché ou la gestion de leur propre système de marché, des exigences technologiques et de la microfinance.

La première exposition a été organisée pour les 18 premières entreprises collectives créées; la deuxième a rassemblé 56 entreprises collectives; tandis que la troisième a été organisée avec le Ministère des industries rurales et de la promotion du travail indépendant à Ampara, avec la participation de 73 entreprises collectives. Dans toutes les expositions, la participation des partenaires locaux, en particulier les pouvoirs publics locaux, la chambre de commerce et les banques locales, a été très importante. Les expositions ont stimulé l'organisation de la Fédération d'entreprises locales composée de 92 entreprises collectives créées par le projet BC-TREE. La Fédération gère maintenant une installation commerciale commune ainsi qu'un projet de cofinancement ou de microfinance pour ses membres.

Les expositions ont permis de sensibiliser les visiteurs aux initiatives de l'OIT et du gouvernement en faveur du rétablissement économique des victimes du tsunami, de montrer les compétences et les produits des bénéficiaires du programme, et le gouvernement et le secteur privé ont été invités à apporter un appui aux projets des bénéficiaires. Toutes ces actions ont été réalisées avec la participation de la Chambre de commerce, membre d'office de la Fédération, et le gouvernement a pris acte de la formation à base communautaire dans sa politique nationale. Les produits étaient très divers: produits alimentaires transformés, mobilier, vêtements, articles en métal, services postérieurs à la récolte, produits fabriqués à domicile, etc. Il y a eu au total 32 produits et services différents créés/restaurés par 92 entreprises collectives établies dans divers villages.

Les entreprises collectives ont établi un magasin à Kalmunai, une communauté située à Ampara, où elles ont exposé leurs produits et les ont vendus par l'intermédiaire d'un groupe aidé d'une ONG partenaire. Dans certains cas, elles ont organisé une chaîne de valeur ou un système de marché interne dans le cadre duquel une entreprise fournit les matières premières à une autre. Elles ne font appel qu'à des technologies locales, en particulier pour la transformation des produits alimentaires

Les équipes TREE locales aident les entrepreneurs à recueillir des informations sur la satisfaction de la clientèle et à se tenir informés de l'évolution des tendances sur le marché en ce qui concerne leurs produits. Sur la base de ces informations, les produits sont améliorés et diversifiés. Pour cela, il faudra peut-être déterminer et apporter des compétences spécialisées sur telle ou telle technologie appropriée pour s'efforcer de réduire les coûts, ou repenser la conception des produits pour améliorer la production.

Pour faire en sorte qu'une entreprise soit durable, il pourra être nécessaire de fabriquer et commercialiser des nouveaux produits sur la base d'une étude de marché récente. L'équipe TREE guide donc les entrepreneurs dans la diversification des produits.

En bref, l'équipe TREE peut apporter son aide dans les domaines suivants:

- Fixation du prix d'un produit ou d'un service.
- Identification de nouvelles sources économiques de matières premières, pièces détachées et services.
- Innovation et amélioration des produits.
- Tests de la qualité.

- Identification de nouveaux produits (par ex., les fabricants de chemises peuvent aussi fabriquer des draps de lit).
- Identification de nouveaux marchés, y compris en dehors de la communauté.
- Renforcement des compétences en ce qui concerne tel ou tel produit ou marché spécifique.

#### 3.5.6 Sélection des circuits de commercialisation

Les informations et les connaissances sur la commercialisation et l'accès à ses divers circuits sont essentielles. Il existe diverses options pour vendre un produit: la vente directe à partir de son propre atelier, magasin ou domicile; la vente de porte à porte; le recours à un grossiste ou à un détaillant; le recours à des agents de commercialisation. Le choix dépendra beaucoup du produit et des conditions financières qui vont de pair avec les différentes possibilités qui peuvent s'offrir aux micro-entrepreneurs.

S'agissant du recours aux agents de commercialisation, il peut être utile pour les entreprises collectives

ou pour plusieurs micro-entreprises de mettre en commun leurs ressources pour utiliser les services d'un agent de commercialisation qui se rendra sur différents marchés dans les régions avoisinantes, obtiendra des commandes, livrera les produits et négociera avec les acheteurs. Cela peut être utile comme stratégie-relais pour contribuer à surmonter les obstacles initiaux auxquels sont confrontés les participants, négocier des prix équitables sur le marché et leur permettre d'occuper une bonne part du marché. Une fois que l'activité est stable et que les micro-entrepreneurs ont une bonne compréhension des opérations de commercialisation, ils peuvent décider de s'investir dans la commercialisation. (**Voir l'encadré 9**).

### **Encadré 9.** **Agent de commercialisation au Bangladesh**

Dans le cadre du projet FBC/TREE au Bangladesh, un groupe de femmes «Satata» dans le secteur de la fabrication de boîtes en papier s'est fait connaître dans la communauté en faisant preuve de perspicacité. Cependant, pour surmonter une restriction d'ordre culturel – les femmes ne peuvent pas accéder directement aux marchés – ce groupe a loué les services d'un agent de commercialisation comme stratégie-relais pour se ménager un accès aux marchés restaurés par 92 entreprises collectives établies dans divers villages.

Les entreprises collectives ont établi un magasin à Kalmunai, une communauté située à Ampara, où elles ont exposé leurs produits et les ont vendus par l'intermédiaire d'un groupe aidé d'une ONG partenaire. Dans certains cas, elles ont organisé une chaîne de valeur ou un système de marché interne dans le cadre duquel une entreprise fournit les matières premières à une autre. Elles ne font appel qu'à des technologies locales, en particulier pour la transformation des produits alimentaires

## **3.6 Formalisation: Connaissance des prescriptions légales et réglementaires**

Il faut que les diplômés de la formation connaissent les prescriptions légales et réglementaires applicables à la création d'une entreprise, par ex. les licences commerciales et autres réglementations, en particulier celles qui ont trait aux principes et droits fondamentaux au travail. Les formateurs sont chargés de donner ces

informations durant la formation à l'entreprise et lors de la planification du soutien postérieur à la formation. Les diplômés devraient acquérir de bonnes connaissances sur ces questions.

### **3.6.1 Obtenir une licence commerciale auprès de la municipalité locale**

Il est important que les entreprises soient reconnues et légitimées. Les diplômés sont informés de la nécessité d'obtenir une licence commerciale et l'équipe TREE locale les aide à l'obtenir bien avant qu'ils ne commencent leur activité. Si nécessaire, une consultation préalable devrait être organisée avec les participants, l'équipe TREE et les autorités locales afin d'accélérer la délivrance de la licence. Il faut s'acquitter d'une redevance pour obtenir une licence commerciale.

### **3.6.2 Obtenir un certificat auprès de l'organisme chargé des normes et des essais**

Il se peut qu'il y ait des prescriptions administratives strictes concernant la production et la commercialisation de certains produits comme les denrées alimentaires et les boissons, etc., en vertu desquelles il est obligatoire d'obtenir un certificat auprès de l'organisme chargé des normes et des essais ou autres organismes similaires. L'organisme est consulté au préalable pour aider à déterminer les prescriptions applicables au lancement d'un produit donné. L'obtention d'un certificat de ce type peut être un processus long et les participants devraient être aidés pour présenter une demande bien avant de lancer leur activité.

## **3.7 Visites de suivi aux diplômés de la formation TREE**

Une importante cause d'échec pour les micro et petites entreprises est le manque de conseils pertinents, surtout pour les nouveaux entrepreneurs et spécialement durant les trois premières années d'activité. Il est donc absolument nécessaire de surveiller régulièrement les entreprises des participants, surtout au cours des premiers mois qui suivent leur création. De nouveaux concurrents, la baisse de la demande, l'inadéquation de l'exploitation et de la gestion de l'entreprise peuvent constituer des menaces. Cependant, de nouvelles possibilités de produits peuvent aussi se présenter, qu'il faut examiner.

C'est pourquoi, la formation une fois terminée, l'équipe TREE locale et/ou le formateur concerné commencent

à rendre régulièrement visite aux bénéficiaires du programme. Ces visites viseront habituellement les micro-entreprises, qu'elles soient gérées par un individu ou par un groupe. Ces visites ont pour objet d'identifier et de corriger les problèmes, en particulier:

- Surveiller l'utilisation des compétences techniques dans l'exploitation des micro-entreprises, identifier les problèmes, donner des conseils et renforcer les compétences qui ont été enseignées.
- Développer les compétences entrepreneuriales, donner des conseils en la matière et veiller à ce que le bénéficiaire tienne correctement les registres suivants:
  - livre de caisse simple où sont consignées les transactions
  - inventaire des produits fabriqués
- Donner des conseils au sujet de la sécurité et la santé au travail, des technologies appropriées, etc.
- Si la micro-entreprise emploie des travailleurs, veiller à ce qu'ils reçoivent un salaire équitable et travaillent dans des conditions de dignité.

Il est aussi utile de faire en sorte que ces conseils soient donnés par des entrepreneurs qui ont réussi et qui peuvent aider à résoudre les problèmes et donner des points de vue pratiques. Il faut que l'équipe TREE identifie ces individus et passent des accords avec eux.

Les visites de suivi et les conseils sur le terrain devraient se poursuivre durant au moins six mois après le commencement de l'activité commerciale, dans l'idéal en suivant un rythme décroissant à mesure que les bénéficiaires prennent confiance dans la gestion de leur activité.

Les données et les informations recueillies durant les visites de suivi sont consignées dans les formulaires relatifs au soutien et à la surveillance postérieurs à la formation. À l'aide d'un jeu de formulaires pour les visites de suivi par mois, l'instructeur examine la situation de l'entreprise du bénéficiaire de la formation dans les domaines suivants: lancement, production, commercialisation, finances et respect des règles et réglementations. Les formulaires sont remplis en présence du bénéficiaire et un plan d'action concret est établi pour améliorer les choses. Les formulaires devraient être établis en deux exemplaires de façon que le bénéficiaire puisse en conserver une copie pour ses dossiers et comme aide à la discussion durant la visite suivante. Le second exemplaire du formulaire devrait être envoyé au coordinateur TREE local.

➔ **Voir l'Annexe 5.5: Formulaires pour la surveillance et les visites postérieures à la formation pour les micro-entreprises (démarrage, production, commercialisation, finances).**

Les constatations faites à l'occasion des visites devraient être consignées dans des rapports et faire l'objet de discussions régulières entre l'équipe TREE et le comité TREE local. Les rapports permettront au programme de surveiller les progrès des diplômés de la formation TREE et, le cas échéant, de suggérer des changements ou des ajustements tant en ce qui concerne le contenu des programmes de formation que la manière dont la formation et les services de suivi sont dispensés. Par exemple, il pourra être nécessaire d'organiser une formation de remise à niveau pour perfectionner les compétences, par ex. pour améliorer la qualité des produits ou des services, ou renforcer les compétences en matière de tenue des livres de comptes, ou mieux gérer les calendriers de production afin de répondre aux besoins des clients.

### 3.8 Soutien à la formation de groupes

Les micro-entreprises et les personnes établies à leur propre compte manquent souvent des ressources nécessaires pour commencer leur activité en toute indépendance. Les associations locales à base sectorielle ou autre peuvent organiser des achats collectifs en grandes quantités et une commercialisation collective, l'utilisation commune des équipements onéreux, l'accès aux centres de technologie et aux centres de TIC, aider les membres à satisfaire aux normes de la qualité et autres normes réglementaires, organiser des dispositifs d'épargne et de garantie de crédit ainsi que des mécanismes de protection sociale, fournir des services aux membres et les représenter auprès des autorités locales.

En fonction du contexte, les diplômés peuvent souhaiter s'affilier aux associations existantes ou former des groupes pour prendre des dispositions en matière de production et de commercialisation collective, ou d'accès au crédit.

Le premier avantage qu'offre le groupe est la possibilité d'investir en commun pour acheter l'équipement et les outils – il faut moins d'équipement et d'outils par membre. Il est également possible de mettre en commun des fonds pour acheter des matières premières ou pour d'autres types d'investissements. La division du travail permet de se spécialiser, ce qui peut se traduire par un abaissement des coûts de production et une amélioration de la qualité. En mettant en commun le travail et les ressources, il est possible d'accepter des commandes de plus grande envergure.

Surtout, un groupe peut constituer un moyen efficace de stimuler l'autonomie de ses membres, d'accroître leur capacité de négociation lorsqu'ils traitent avec les fournisseurs d'équipement ainsi qu'avec les intermédiaires et les gros acheteurs. Sur un marché dominé par les hommes, ces groupes peuvent contribuer à donner aux femmes qui en font partie les moyens d'être autonomes.<sup>6</sup>

À mesure que les associations locales se développent, elles peuvent devenir des acteurs majeurs de changement et d'amélioration et des partenaires clés pour les organismes de développement local, les prestataires de services de formation et autres établissements de soutien technique. Elles finiront par devenir un élément essentiel au développement d'une économie locale durable.

Une autre raison, parfois décisive, de former des groupes est que lorsque les diplômés de la formation TREE se regroupent, ils ont un meilleur accès aux programmes de soutien postérieur à la formation. Divers organismes administratifs et ONG préfèrent fournir des services de soutien à des groupes plutôt qu'à des individus car cela abaisse les coûts de ces programmes.

En particulier, la formation de groupes est une stratégie efficace pour faciliter l'accès des pauvres au crédit offert par divers EMF. Les mécanismes de crédit donnent souvent lieu à des prêts collectifs, ce qui permet de répartir les risques individuels encourus, de réduire les exigences en matière de nantissement individuel et de recourir aux pressions exercées par les pairs pour favoriser les remboursements. En pareils cas, il faut que les participants soient intégrés à un groupe bien avant de commencer une activité de façon à répondre aux conditions requises pour bénéficier d'un crédit octroyé par un EMF. Par ailleurs, dans bien des cas il est impératif que les membres du groupe épargnent durant un certain temps après la formation du groupe et s'inscrivent pour souscrire à un prêt auprès de l'EMF.

Toutefois, la production collective a ses propres problèmes. Le principal a trait à la distribution des bénéfices: comment évaluer les différentes contributions des intéressés? Les conflits de personnes peuvent entraîner l'effondrement de la coentreprise.

Si le groupe n'a pas encore fonctionné en tant que tel pendant un certain temps, il sera peut-être préférable de commencer par une formule plus souple comme l'achat collectif de matières premières (ce qui peut se traduire par des ristournes et un abaissement des frais de transport) et une commercialisation conjointe des marchandises produites.

Dans le cadre du soutien postérieur à la formation, l'équipe TREE facilite l'organisation de groupes pour la production et la commercialisation et aide les diplômés qui veulent devenir membres actifs d'une association d'épargne et de crédit. L'équipe TREE peut aussi apporter un soutien au groupe pour l'immatriculation auprès des autorités locales.

➔ Voir l'Annexe 5.6: Modalités des opérations collectives.

➔ Voir l'Annexe 5.7: Mission des groupes d'épargne et de crédit.

---

6. Cependant, dans certains groupes mixtes, les femmes sont généralement marginalisées et se voient attribuer les tâches les moins intéressantes, celles qui sont le moins cotées et les plus mal rémunérées.

### Annexe 5.1 Exemple de plan de soutien postérieur à la formation au Bangladesh (juin – décembre 2005)

État des activités de formation	Soutien postérieur à la formation	Personne/ organisme responsable
<p><b>Formation à la fabrication de boîtes et de sacs à provisions en papier</b></p> <p>Formation prévue du 12 avril 2005 au 29 mai 2005 consacrée à <b>la fabrication de boîtes et de sacs à provisions en papier</b>, à la gestion d'entreprise élémentaire et à la sensibilisation aux questions relatives à l'égalité entre les hommes et les femmes. Durée de la formation: 39 jours au total.</p> <p>Nombre de participants: 15</p>	<p><b>Organisation en groupe pour la production et la commercialisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Il faudra trois semaines pour la formation du Groupe Shatata et son immatriculation, et pour que les membres satisfassent aux conditions requises pour recevoir un crédit d'un établissement de microfinance (EMF).</li> </ul> <p><b>Une période de deux mois consacrée à la préparation de l'entreprise a été planifiée; elle comprend les éléments suivants:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les stagiaires bénéficieront d'une période de préparation de deux mois pour affiner leurs compétences et acquérir plus de pratique dans la production de boîtes et de sacs à provisions</li> <li>○ Un local sera loué pour la production et l'entreprise, certains équipements seront fournis pour un essai de production sous la supervision d'un formateur</li> <li>○ Le Groupe Shatata définira les modalités de l'exploitation de l'entreprise. Les membres feront en sorte de satisfaire aux exigences pour obtenir un crédit auprès d'un EMF. Ils obtiendront aussi une licence commerciale auprès de la municipalité locale.</li> <li>○ Le groupe devrait être prêt à fonctionner réellement à la fin du 2e mois.</li> </ul> <p><b>Liens avec les marchés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ L'organisme partenaire aidera les participants à développer des liens avec les marchés existants pour la vente de boîtes. En particulier,</li> <li>○ Un atelier pour la promotion des produits et des marchés sera organisé avec les acheteurs locaux potentiels en provenance des villes voisines.</li> </ul> <p><b>Accès au crédit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Soutien tout au long de la procédure de sélection du crédit</li> <li>○ Le crédit sera octroyé par l'EMF partenaire</li> <li>○ Le groupe recevra un crédit</li> <li>○ Surveillance et gestion du crédit.</li> </ul> <p><b>Surveillance et suivi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Surveillance régulière des activités de l'entreprise à l'aide d'un formulaire établi.</li> </ul>	<p>Équipe de projet / ONG partenaire</p> <p>Équipe de projet / ONG partenaire</p> <p>Équipe de projet / ONG partenaire / Shatata</p> <p>Équipe de projet / ONG partenaire / Shatata</p> <p>Équipe de projet / ONG partenaire / Shatata</p> <p>Équipe de projet / ONG partenaire / Shatata</p> <p>Équipe de projet / ONG partenaire / Shatata</p>



## Annexe 5.2 Sources potentielles de crédit pour les micro-entreprises

### a) Banques commerciales

Les banques commerciales ordinaires, lorsqu'il en existe dans les zones rurales, exigent normalement une garantie (nantissement sous forme d'actifs matériels) pour les prêts qu'elles accordent. La plupart des banques préfèrent les prêts importants aux petits prêts, appliquent de longues procédures administratives et se méfient des pauvres ruraux, en particulier des femmes et des jeunes qui sont considérés comme des clients à risque élevé. Comme les diplômés de la formation TREE n'ont généralement pas de biens à affecter en garantie, les banques commerciales ne constituent pas l'option la plus appropriée sauf lorsqu'elles ont engagé des programmes spéciaux ou qu'elles ont ouvert des fenêtres pour servir des activités informelles.

### b) Organismes administratifs

Beaucoup de pays ont des mécanismes de crédit financés par l'État, souvent assortis de bonnes conditions pour les entrepreneurs ruraux. Lorsqu'il en existe, ces mécanismes peuvent constituer une source de fonds appropriée. Souvent, ils sont limités à un seul secteur, comme l'agriculture.

Par ailleurs, les fonds publics peuvent être détournés pour servir des intérêts politiques particuliers et donc être limités à certains groupes cibles. Avant d'envisager de s'adresser aux mécanismes de crédit publics pour les diplômés de la formation TREE, il convient d'examiner soigneusement les fonds publics. Il faut se montrer prudent à l'égard de la politique de crédit de l'État, des critères de sélection (neutres?) et de la durabilité.

### c) Établissements de microfinance (EMF)

Il s'agit d'organismes qui ont pour objet de fournir des services financiers aux pauvres et à ceux qui sont habituellement exclus. En raison des objectifs à vocation sociale et du fait qu'ils sont pour la plupart axés sur

les pauvres, les établissements de microfinance sont en principe des partenaires de prédilection du programme TREE. Il y a divers types d'établissements de microfinance qui diffèrent par leur forme juridique et d'autres caractéristiques, par ex. ONG, caisses de crédit mutuel, coopératives de crédit (établissements constitués de membres affiliés), banques, établissements financiers non bancaires, etc.

### ONG

Les ONG gèrent parfois un petit programme de crédit pour procurer des moyens de subsistance aux bénéficiaires, soit à titre de service autonome, soit dans le cadre d'un ensemble de services qui peuvent inclure l'organisation de la communauté et la fourniture de services d'appui (par ex., des services de vulgarisation agricole). Si certaines ONG ont leurs propres sources de capitaux (parfois des donateurs étrangers), d'autres servent d'intermédiaires auprès d'organismes administratifs, d'agences spécialisées, etc. Elles accordent principalement de petits prêts à court terme, qui sont parfois trop faibles pour servir à un investissement quelconque hormis dans le petit commerce. Elles font souvent payer un taux d'intérêt uniforme qui est plus élevé que les taux bancaires en raison de leurs frais administratifs plus élevés dus au fait que les prêts portent sur de petites sommes et nécessitent une surveillance intensive.

En général, elles ont recours à un système fondé sur la solidarité collective/la pression des pairs et les garanties mutuelles, qui donne lieu à des sanctions sociales en cas de non remboursement. Les prêts ne sont donc octroyés que si les bénéficiaires potentiels forment un groupe de trois à cinq personnes. Dans l'idéal, les groupes constitués à des fins de garantie mutuelle ne devraient pas être artificiels, mais comprendre des individus qui avaient déjà des liens: voisins, parents, collègues de travail (voir les associations d'épargne et de crédit). L'expérience montre qu'il n'est pas aussi facile d'accéder au crédit par l'intermédiaire d'une ONG qu'il y paraît. Habituellement, il y a des exigences spécifiques pour les bénéficiaires ciblés (pauvres avérés, vivant dans certaines communautés, fonctionnant en groupes). Mais lorsque ce type de financement existe, il peut constituer une des solutions les plus appropriées.

Associations d'épargne et de crédit (par ex., caisses de crédit mutuel, coopératives financières, ROSCA (associations d'épargne et de crédit différé) et ASCA (associations d'épargne et de crédit accumulatif), banques de village)

Dans le cas des associations d'épargne et de crédit, leur capital est normalement constitué des fonds épargnés par leurs membres. Ces associations exigent de leurs membres qu'ils aient préalablement épargné avant de leur accorder un prêt.

#### d) Sources de crédit informelles

Les sources de crédit informelles sont habituellement les plus importantes pour les petits producteurs. Il peut s'agir de prêts provenant d'amis ou de parents, de prêteurs professionnels, ou du fournisseur de l'équipement et des matériels.

Le principal problème dans ce cas est que les prêteurs professionnels et assimilés appliquent des taux d'intérêt élevés, souvent exorbitants, ce qui rend le remboursement déraisonnable et entraîne l'effondrement de l'activité. Si l'on a recours à cette source de financement, il convient de vérifier soigneusement le coût de l'emprunt pour voir si cela en vaut la peine.

#### Règles du programme TREE en matière de crédit

Le crédit devrait être utilisé pour des activités économiques rentables et durables. Les intérêts à verser ne constitueront alors pas un grand problème dans la mesure où ils ne seront pas exorbitants. La production à petite échelle ne signifie pas automatiquement que les producteurs ont besoin d'un crédit peu onéreux. Même si des taux d'intérêt artificiellement bas peuvent temporairement permettre la survie d'activités économiques

non rentables, les micro-entreprises pourront connaître de graves difficultés par la suite, lorsqu'elles devront emprunter aux taux appliqués par les établissements de microfinance ou les banques. C'est seulement au plan du nantissement et des calendriers de remboursement qu'il est nécessaire de prévoir des dispositions spéciales lorsqu'on accorde un crédit à des producteurs informels.

Pour réduire la dépendance à l'égard du crédit de source extérieure, qui est inmanquablement assorti de conditions et d'insécurité en ce qui concerne le moment où les fonds sont versés, les bénéficiaires devraient aussi être encouragés, dans toute la mesure du possible, à contribuer eux-mêmes à la constitution de leur capital de départ.

Pour résumer:

- Commencez à évaluer les options de crédit bien à l'avance.
- Soyez prêt à reporter la formation à plus tard s'il est probable qu'un crédit essentiel ne sera pas immédiatement disponible.
- Réduisez au minimum le montant du crédit/prêt nécessaire (par exemple, en prévoyant une production à plus petite échelle, des outils moins nombreux/onéreux, en sélectionnant les technologies appropriées et, si possible, en exigeant un apport des diplômés eux-mêmes).
- Commencez avec un petit prêt, puis demandez un prêt-relais plus important.
- Les prêts octroyés à un groupe ne devraient pas obligatoirement vouloir dire qu'il y a responsabilité collective.
- L'activité économique devrait en principe permettre de faire face à des taux d'intérêt commerciaux ordinaires.

## Annexe 5.3 Sources potentielles de crédit pour les micro-entreprises<sup>1</sup>

### Exigences minimales

- *Philosophie et mission*: l'établissement a-t-il une philosophie et une mission bien définies? Correspondent-elles à la philosophie du programme TREE? L'établissement conjugue-t-il des objectifs sociaux et des objectifs financiers? Est-il désireux de travailler avec un groupe cible du programme TREE?
- *Stratégie*: Quelle est la stratégie de l'établissement pour son programme de microfinance?
- *Souci de la durabilité*: L'établissement s'inscrit-il dans une perspective à long terme? Est-ce qu'il prévoit la durabilité? Est-il tourné vers l'avenir, au-delà de telle ou telle possibilité de financement particulière?
- *Gestion*: Quelle est la capacité de l'établissement en matière de gestion d'un programme de microfinance? La direction appuie-t-elle la philosophie, la mission et la stratégie de l'établissement?
- *Compétences spécialisées*: L'établissement a-t-il des compétences spécialisées en matière de microfinance? A-t-il maintenu les défauts de remboursement à des niveaux peu élevés (par ex., moins de 10 pour cent du portefeuille présente un risque au bout de 30 jours)? L'expérience qu'il a acquise en matière de programmes d'épargne et de crédit concerne-t-elle les populations pauvres rurales?
- *Image et réputation*: La réputation de l'établissement est-elle compatible avec la microfinance ou donne-t-elle à penser qu'il fournira des services à titre gratuit, ou à un taux bonifié?
- *Présence de succursales et d'un réseau à proximité de la communauté où le programme est mis en œuvre*.
- *Présence d'agents sur le terrain qui puissent sur-*

veiller les prêts et fournir les services requis.

- L'éventail des services offerts (crédit, épargne, etc.) correspond-il à ce dont les bénéficiaires de la formation TREE ont besoin?
- *Flexibilité dans ses politiques et procédures en matière de crédit en ce qui concerne les prêts à court et moyen terme pour les entreprises individuelles et collectives exerçant des activités agricoles et non agricoles*.
- *Volonté de déroger aux prescriptions strictes en matière de nantissement et de s'appuyer sur la garantie collective, le soutien de la communauté et les pressions qu'elle peut exercer, et de servir des groupes particuliers et socialement exclus*.
- *Taux d'intérêt raisonnables* (note: les ONG ont souvent un taux d'intérêt uniforme qui est plus élevé que les taux bancaires parce qu'elles ont des frais administratifs plus élevés du fait que les prêts sont de plus petite envergure et nécessitent une surveillance intensive).
- *Expérience en matière de petits dispositifs d'épargne*.
- *Intérêt et volonté de participer à la promotion de dispositifs de travail indépendant*.

### Exigences souhaitées

Dans l'idéal, l'EMF partenaire devrait aussi satisfaire aux exigences souhaitées ci-après (ce qui peut aussi être fait au moyen d'un soutien pour renforcer les capacités):

- *Ampleur des services financiers*: L'établissement fournit-il tout un éventail de services financiers (y compris en matière d'épargne et de crédit)? Ces services sont-ils adaptés à un groupe cible TREE?
- *Personnel*: Quelles sont les compétences du personnel et quelle est l'importance accordée au développement des compétences? Quelle est la productivité du personnel et quel est le taux de son renouvellement? Les membres du personnel sont-ils bien motivés?
- *Performance*: Quels résultats l'établissement a-t-il obtenus par ses activités passées (en termes de rayonnement, d'impact, de durabilité et d'effi-

1. Adapté de OIT-IPEC (2004) «Technical Guidelines: Microfinance against Child Labour» OIT, Genève [http://www.ilo.org/iloroot/docstore/ipcc/prod/eng/microfinance\\_guideline\\_2004\\_en.pdf](http://www.ilo.org/iloroot/docstore/ipcc/prod/eng/microfinance_guideline_2004_en.pdf). Voir aussi: ILO-SFP (2007) «Microfinance for Decent Work: Guide and Resource Book», et les sites web suivants: <http://www.mixmarket.org/>: Plateforme d'information de MIX Market sur la microfinance; <http://www.cgap.org/>: Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres; [www.ilo.org/socialfinance](http://www.ilo.org/socialfinance).

cacité)? Si la performance passée a été médiocre, comment l'établissement le justifie-t-il? Comment surveille-t-il sa performance?

- *Contrôles internes*: Comment l'établissement se protège-t-il contre les fraudes?
- *Soutien de donateurs multiples*: Combien de donateurs soutiennent-ils l'établissement, et dans quels buts? Il est préférable que le soutien provienne de plusieurs bailleurs de fonds, cependant, un soutien émanant d'un trop grand nombre de donateurs est contreproductif. Les exigences des donateurs devraient aussi être compatibles.

## Annexe 5.4 Fonds de garantie de crédit

Dans certaines circonstances, un fonds de garantie de crédit peut faciliter l'accès au crédit. Beaucoup de micro et petits entrepreneurs qui ont de bons plans d'activité ne peuvent pas avoir accès à des prêts bancaires parce qu'ils n'ont pas de nantissement convenable. Un fonds de garantie est spécialement créé pour garantir les prêts que les entrepreneurs sollicitent auprès de la banque. Les fonds de garantie bien conçus appliquent un mécanisme de partage des risques: la banque et le fonds de garantie se partagent le risque de crédit au cas où l'entrepreneur ne peut pas rembourser le prêt.

Les garanties de crédit ne sont pas gratuites. L'entrepreneur doit payer un droit pour la couverture qui est offerte. Il y a plusieurs raisons de se montrer prudent à l'égard des fonds de garantie de crédit:

- **Risque moral.** Il se peut que l'entrepreneur qui sait que son prêt est garanti se sente moins incité à le rembourser.
- **Frais de fonctionnement élevés.** Habituellement, il faut que la banque et le fonds de garantie évaluent tous deux les demandes de crédit et surveillent la performance du bénéficiaire.
- **Préoccupations en matière de durabilité.** Il n'est pas facile de créer un fonds de garantie qui puisse couvrir ses pertes avec le revenu provenant des droits versés.

Chaque fois que le programme TREE décide de créer un fonds de garantie de crédit, il faut veiller à ce que la conception du fonds soit adaptée au contexte local et à ce que les expériences passées et les bonnes pratiques soient prises en compte.

Source: SFP-IPEC (2004) «Technical Guidelines: Microfinance against Child Labour» BIT, Genève.

## Annexe 5.5 Formulaires pour la surveillance et les visites postérieures à la formation pour les micro-entreprises (démarrage, production, commercialisation, finances)

### Formulaire pour les visites aux bénéficiaires de la formation TREE

#### 1. Activités liées au démarrage

<u>Bénéficiaire</u> .....	<u>Conseiller</u> .....
<u>Entreprise</u> .....	<u>District</u> .....
<u>Temps de déplacement</u> .....	<u>Date</u> .....
<u>Durée de la visite</u> .....	<u>Nombre de travailleurs</u> .....

Activités liées au démarrage	Évaluation	ACTION		
		Oui	Non	N/D
1. Les locaux ont-ils été obtenus,	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. payés et un contrat a-t-il été signé?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Les licences ont-elles été obtenues?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La sécurité est-elle suffisante?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Un plan de commercialisation est-il en cours d'élaboration?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tout l'équipement nécessaire est-il disponible?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Y a-t-il des stocks en quantités suffisantes?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. L'équipement et les stocks sont-ils correctement entreposés?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Y a-t-il un horaire de travail établi?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Les produits sont-ils bien exposés?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. La visite d'un conseiller en matière de commerce/ d'entreprise est-elle prévue?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Y a-t-il une enseigne commerciale bien visible?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<u>Signature du bénéficiaire</u> .....	<u>Signature du conseiller</u> .....
--	--------------------------------------

## Formulaire pour les visites aux bénéficiaires de la formation TREE

### 2. Production

<u>Bénéficiaire</u> .....	<u>Conseiller</u> .....
<u>Entreprise</u> .....	<u>District</u> .....
<u>Temps de déplacement</u> .....	<u>Date</u> .....
<u>Durée de la visite</u> .....	<u>Nombre de travailleurs</u> .....

Activités liées à la production	Évaluation	ACTION		
		Oui	Non	N/D
<b>Matières premières</b>				
1. Les matières premières sont-elles disponibles? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Les quantités sont-elles suffisantes? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Les prix sont-ils corrects? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La qualité est-elle acceptable? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Les matières premières sont-elles correctement utilisées? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Sont-elles correctement entreposées? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Outils et équipement</b>				
7. Sont-ils appropriés? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sont-ils bien entretenus? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Processus de production</b>				
9. Les travailleurs possèdent-ils des compétences adéquates? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Le processus de production est-il bien organisé? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Les horaires de travail sont-ils déterminés? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. La qualité des produits est-elle acceptable? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Le volume de production est-il acceptable? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Les conditions de travail sont-elles sûres et saines? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. S'il y a des travailleurs salariés, ont-ils des contrats écrits? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Les salaires sont-ils fixés conformément à la législation et à la réglementation? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Les principes de l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale sont-ils appliqués? .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Autre: .....		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Observations .....				
.....				
<u>Signature du bénéficiaire</u> .....		<u>Signature du conseiller</u> .....		

## Formulaire pour les visites aux bénéficiaires de la formation TREE

### 3. Commercialisation

Bénéficiaire .....	Conseiller .....
Entreprise .....	District .....
Temps de déplacement .....	Date .....
Durée de la visite .....	Nombre de travailleurs .....

Activités liées à la commercialisation	Évaluation	ACTION		
		Oui	Non	N/D
1. Les besoins de la clientèle sont-ils connus?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Les clients semblent-ils satisfaits?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Y a-t-il une recherche de nouveaux clients?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Produit</b>				
4. La qualité est-elle acceptable?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La quantité est-elle suffisante?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Le produit est-il bien conçu?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Les gens achètent-ils plus ou moins?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Entreprise</b>				
8. L'emplacement est-il approprié?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Les gens connaissent-ils l'emplacement?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Prix</b>				
10. Les prix sont-ils acceptables?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Les prix sont-ils compétitifs?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. La marge bénéficiaire est-elle suffisante?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Promotion/publicité</b>				
13. Les clients ont-ils connaissance du ou des produits?	.....			
14. Une enseigne est-elle en place?	.....			
15. Les produits sont-ils bien exposés?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Les travailleurs sont-ils payés en temps voulu?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Les débiteurs paient-ils en temps voulu?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Y a-t-il des dettes non encore liquidées?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Autre: .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Signature du bénéficiaire</b> .....	<b>Signature du conseiller</b> .....			

## Formulaire pour les visites aux bénéficiaires de la formation TREE

### 4. Finances

**Bénéficiaire** ..... **Conseiller** .....  
**Entreprise** ..... **District** .....  
**Temps de déplacement** ..... **Date** .....  
**Durée de la visite** ..... **Nombre de travailleurs** .....

Activités financières	Évaluation	ACTION		
		Oui	Non	N/D
1. Les comptes sont-ils tenus?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Le prêt est-il en voie de remboursement ?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Y a-t-il un livre auxiliaire de caisse?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Le livre auxiliaire de caisse est-il à jour?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Toutes les transactions commerciales sont-elles consignées?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Autre: .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Budget</b>				
7. Y a-t-il un budget ?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Le budget est-il respecté?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Les coûts des produits sont-ils calculés?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Les prix des produits sont-ils correctement fixés?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Y a-t-il une trésorerie suffisante?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Autre: .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Crédit/débit</b>				
13. Les créanciers sont-ils rapidement payés?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Le remboursement du prêt est-il à jour?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Le loyer a-t-il été réglé?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Les produits sont-ils facilement disponibles?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Des échantillons de produits sont-ils exposés?	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Autre: .....	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Signature du bénéficiaire</b> .....	<b>Signature du conseiller</b> .....			



### Modèle de formulaire rempli

**Bénéficiaire** ..... **Raison sociale de l'entreprise** .....

**Emplacement de l'entreprise** ..... **Date** .....

**Note:** À remplir par les conseillers durant les semaines de visite 1 à 4

Volaille	Évaluation/Observations
<b>Démarrage</b>	
1. Équipement nécessaire disponible pour nettoyer le poulailler, réparer les bâtiments, etc.	.....
2. Aliments et eau nécessaires disponibles	.....
3. Possibilité de stockage adéquat des aliments, fournitures médicales, etc.	.....
4. Horaire de travail établi	.....
5. Enseigne commerciale attirante indiquant la vente d'œufs ou de poulets	.....
6. Premières mensualités du prêt remboursées	.....
<b>Production</b>	
1. Production d'œufs satisfaisante	.....
2. Main-d'œuvre suffisante pour s'occuper de la volaille	.....
3. Les conditions de travail sont-elles sûres et saines?	.....
4. S'il y a des travailleurs salariés, ont-ils des contrats écrits?	.....
5. Les salaires sont-ils fixés conformément à la législation et à la réglementation?	.....
6. Matériel correctement utilisé et répertorié	.....
7. Outils et équipement bien entretenus	.....
8. Œufs de qualité	.....
<b>Commercialisation</b>	
1. Marché des produits identifié	.....
2. Prix compétitifs	.....
3. Marge bénéficiaire suffisante	.....
4. Les clients semblent satisfaits	.....
<b>Finances</b>	
1. Remboursement du prêt à jour	.....
2. Livre auxiliaire de caisse bien tenu	.....
3. Budget établi	.....
4. Coûts de tous les produits calculés	.....
5. Fonds de roulement suffisant	.....
6. Créanciers rapidement payés	.....
7. Les débiteurs payent rapidement	.....
Autres observations: .....	
.....	
.....	
<b>Signature du bénéficiaire</b> .....	<b>Signature du conseiller</b> .....

## Annexe 5.6 Modalités des opérations collectives

---

Pour qu'un groupe fonctionne correctement, il est recommandé que ses membres:

- proviennent de zones géographiquement proches;
- Partagent les mêmes buts et objectifs;
- soient désireux de travailler ensemble;
- se fassent mutuellement confiance.

La taille du groupe dépend de nombreux facteurs, y compris le nombre de personnes qui souhaitent participer, leur proximité mutuelle, l'ampleur de l'investissement et des opérations commerciales et la disponibilité de l'espace de travail, etc. On constate souvent qu'un groupe de cinq personnes est efficace pour faire fonctionner une petite entreprise, produire et commercialiser des produits/services et créer un réseau avec d'autres parties prenantes. Les groupes de plus de 15 individus sont parfois difficiles à gérer pour ceux qui les dirigent.

Si les autorités locales l'exigent, il se peut que le groupe soit tenu de remplir les documents d'enregistrement nécessaires et de se faire officiellement immatriculer.

Le groupe procède à un partage des responsabilités pour une bonne exploitation de l'activité et pour la production, la commercialisation et la gestion quotidiennes. Chaque membre est chargé de certaines tâches mais doit rendre des comptes à l'ensemble du groupe.

En cas de conflit, l'équipe TREE devrait s'employer à aider les membres du groupe à le résoudre immédiatement pour éviter que le groupe n'éclate. L'expérience en la matière montre que dans la plupart des cas, les participants ont choisi de travailler en coopérant mutuellement.

## Annexe 5.7 Mission des groupes d'épargne et de crédit

### Utilisé par NRSP dans le cadre du projet TREE de l'OIT au Pakistan

La participation de la communauté est très importante pour le développement rural. NRSP est une organisation non gouvernementale à but non lucratif de soutien au développement rural. Elle s'appuie sur une démarche participative. Elle œuvre à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration de la qualité de la vie des populations pauvres sur une base durable.

Elle s'attache à renforcer les capacités des pauvres et les encourage à former des organisations communautaires qui leur permettent de résoudre leurs propres problèmes en utilisant les ressources disponibles.

À cette fin, NRSP a lancé un projet avec l'aide de l'OIT, dont les objectifs sont les suivants:

1. Renforcer les capacités des groupes les plus défavorisés (femmes, jeunes et personnes handicapées) pour les rendre autonomes au plan économique et social par des séances de formation des compétences et en leur trouvant des possibilités d'emploi.
2. Offrir un meilleur accès aux services, notamment à la microfinance.
3. Créer des liens et fournir des services consultatifs en vue du développement durable.

### Conditions du partenariat

Date: \_\_\_\_\_

Nous, membres ordinaires du groupe d'épargne et de crédit (nom du groupe), nous engageons à assumer les responsabilités qui vont de pair avec ce statut.

Toutes les conditions du partenariat sont lues, écoutées attentivement et acceptées par les membres. Elles sont exposées ci-après:

1. Le groupe d'épargne et de crédit tiendra une réunion mensuelle à une date et une heure données. Les membres sont tenus d'y participer.
2. Les membres épargneront collectivement en vue de constituer un capital.
3. Les membres sont responsables de la planification et du suivi de leurs activités.
4. Les membres qui reçoivent une formation technique de la part de l'organisation utiliseront leurs compétences en fonction des nécessités pour fournir des services consultatifs et des services de microfinance.
5. Les membres s'entraideront pour s'assurer une stabilité économique.

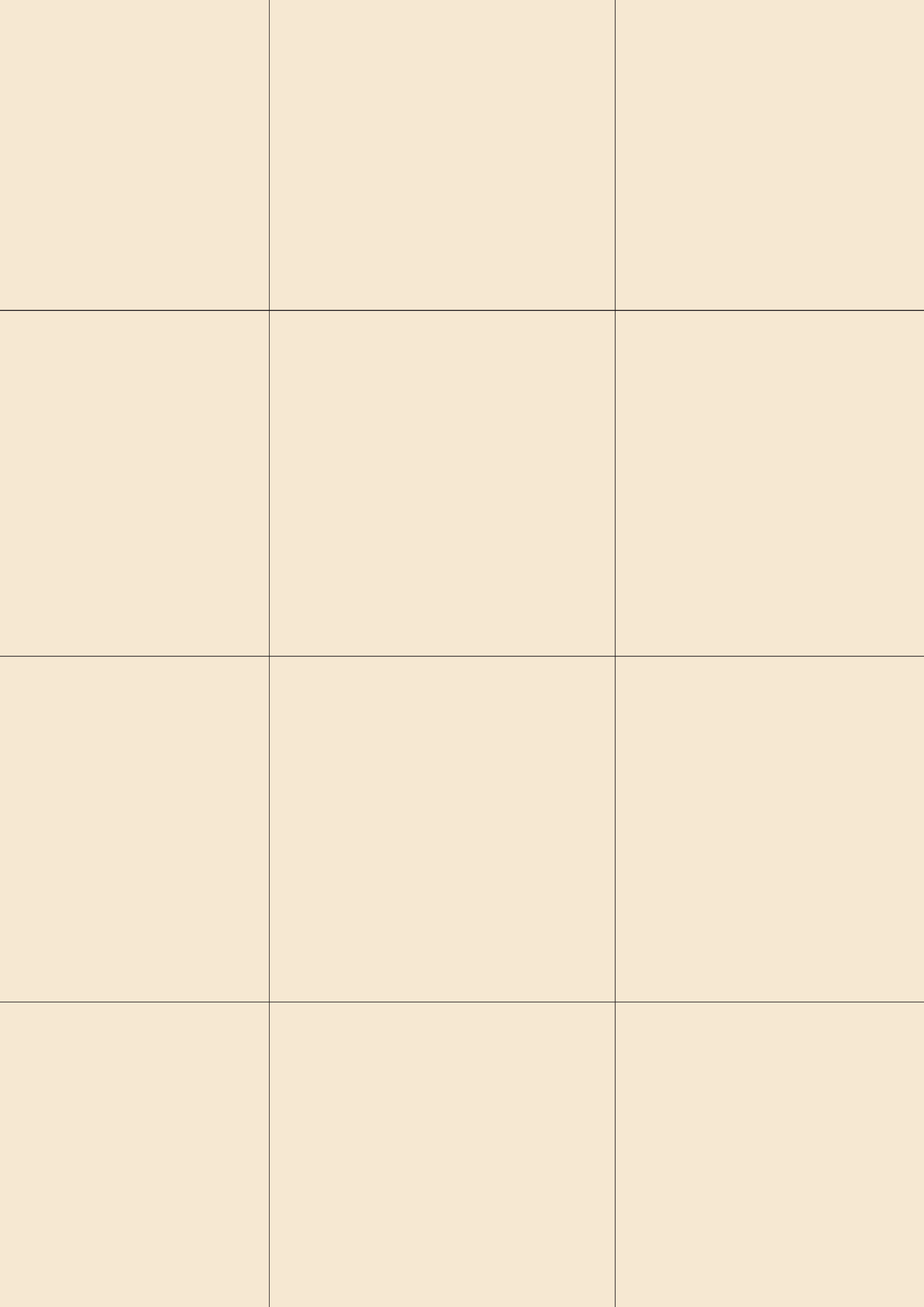
6. Le groupe planifiera les modalités de commercialisation de ses produits et ses services et s'emploiera à créer des réseaux ou des associations d'entreprises ou encore à établir des liens avec les associations existantes.
7. Le président et le gestionnaire seront choisis par consensus.
8. Tout crédit obtenu par un membre sera remboursé à la date voulue, avec les intérêts. Sinon, les garants/le groupe seront tenus de rembourser le crédit.
9. L'organisation est habilitée à fournir des crédits ou autres aux individus ou à des groupes.
10. le groupe établira des liens avec les pouvoirs publics, les ONG, les dispositifs de développement et les fournisseurs de services.
11. Le groupe aidera ceux qui, pour telle ou telle raison, sont écarté d'un projet et n'en bénéficient pas.
12. Les équipements/machines donnés par une organisation ou par l'intermédiaire d'une autre organisation pour des activités économiques et qui ne sont pas utilisés seront rendus à ladite organisation: soit l'équipement/les machines, soit une somme équivalente.
13. Avant de lancer tel ou tel plan d'action pour le développement, il convient de s'assurer que le groupe ou un de ses membres n'est pas partie à un litige avec une autre organisation ou devant un tribunal.
14. NRSP ne sera pas tenue responsable des pertes dues à un dispositif ou plan de développement qu'elle ou une autre organisation aura mis en œuvre.
15. Les décisions seront prises à la majorité et chacun sera tenu des les prendre en compte.
16. Si un membre exerçant un rôle dominant sur le groupe prend une mauvaise décision, la responsabilité en incombera au groupe tout entier.
17. NRSP se réserve le droit d'apporter des modifications aux conditions du partenariat et les membres les accepteront.
18. Deux personnes, qui seront désignés à la majorité par le groupe réuni en assemblée générale, seront chargées de consigner les activités commerciales du groupe. Le groupe sera chargé de veiller à ce que les personnes désignées rendent des comptes.

Personne désignée n° 1: \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_

Personne désignée n° 2: \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_



# VI

Introduction I. Plan de surveillance de la performance du programme. II. Évaluation.  
III. Enregistrement de l'information. Annexes.

## Surveillance, évaluation et enregistrement de l'information

### Introduction

La surveillance, l'enregistrement de l'information et l'évaluation font partie de la mise en œuvre de n'importe quel programme, laquelle commence même durant les phases de la conception et de la planification. Il est important d'évaluer les changements et les réalisations depuis le début des processus TREE jusqu'à leur application finale, prolongée et fructueuse, tant en ce qui concerne le travail indépendant que l'emploi salarié. Il est également nécessaire de contrôler les actions à chaque stade du programme TREE pour s'assurer que la mise en œuvre progresse et que les problèmes sont évités. Il est essentiel de consigner les pratiques clés et les enseignements retirés en vue d'une diffusion plus large et d'une éventuelle expansion future de la mise en œuvre.

### I. Plan de surveillance de la performance du programme

#### 1.1 Surveillance

La surveillance est un outil important pour la gestion du programme TREE, car elle permet d'obtenir les informations nécessaires pour l'orientation globale des activités du programme. C'est seulement si l'information relative aux progrès accomplis et aux problèmes rencontrés est disponible et analysée qu'il est possible d'apporter des améliorations à la planification et à la mise en œuvre des activités.

Il existe un certain nombre de tâches qui devraient faire l'objet d'une surveillance de la part de l'équipe TREE.

#### **Durant la phase de la planification:**

- Sélection du site de formation approprié
- Préparation, organisation et réalisation des enquêtes
- Détermination des programmes de formation des compétences à mettre en œuvre
- Sélection des stagiaires
- Sélection des formateurs
- Préparation du cours de formation

**Durant la phase d'exécution:**

- Mise à disposition des outils, de l'équipement, des fournitures et des matériels pour la formation
- Préparation du site de formation
- Formation des formateurs
- Mise en œuvre du cours de formation

**Durant la période postérieure à la formation:**

- Fourniture de services de soutien et d'une assistance postérieurs à la formation (par ex., services de placement, crédit, soutien à la commercialisation, ecc.)
- Augmentation du revenu mensuel moyen et incidence en termes d'autonomisation

**Qu'est-ce que la surveillance?**

La surveillance est la collecte et l'analyse régulières et systématiques de données sur ce qui se passe (ou ne se passe pas) dans le programme à des fins de prise de décisions, de gestion et de contrôle et pour vérifier que les actions sont entreprises conformément au plan.

Le principal objectif de la surveillance est de faciliter les éventuels changements nécessaires dans la planification et la mise en œuvre des activités du programme soit avant qu'elles ne commencent, soit durant la phase de mise en œuvre elle-même. Pour que des dispositions puissent être prises sans tarder, les informations recueillies devraient avant tout être communiquées aux personnes/unités directement concernées qui ont le pouvoir de procéder aux modifications (par ex., le coordinateur TREE).

Le **Plan de surveillance de la performance du programme TREE (PSP)** est une activité transversale dans la méthodologie TREE et constitue un type de schéma de surveillance. Le PSP a été conçu à la base pour quantifier la performance du projet dans la perspective de la réalisation des produits ciblés au cours de périodes spécifiques de la mise en œuvre du programme TREE. La surveillance comprend aussi l'enregistrement et la gestion de l'information et des bases de données. Les activités et productions ci-après donnent lieu à une surveillance et à la consignation d'informations:

- Mise en œuvre de la formation
- Études de suivi, y compris l'augmentation du revenu mensuel moyen après la formation
- Fonctionnement des groupes communautaires

- Qualité du travail des stagiaires dans le cadre des programmes de formation
- Performance des stagiaires dans le cadre du démarrage et/ou de l'amélioration de leur activité indépendante ou de leur entreprise.

Le PSP TREE utilise divers formulaires et outils normalisés qui ont été conçus et sont utilisés par des projets TREE.

- ➔ Voir l'**Annexe 6.1: Tableau des données relatives à la performance (modèle)**
- ➔ Voir l'**Annexe 6.2: Plan de surveillance de la performance du programme TREE (modèle)**

**1.2 Surveillance au niveau national**

La surveillance du programme TREE est assurée par l'équipe TREE. En fonction des besoins en matière d'établissement de rapports, il est possible de produire les rapports d'activité du coordinateur national du programme TREE et des organismes participants sur une base trimestrielle ou semestrielle. Les données recueillies sont utilisées pour communiquer les informations et réactions nécessaires à l'organisme chargé de diriger la mise en œuvre et au comité consultatif/des partenariats national. Là encore, en fonction de la situation du pays, il peut être ou ne pas être nécessaire d'avoir des comités consultatifs nationaux.

**1.3 Surveillance au niveau local**

La surveillance au niveau local peut se faire dans le cadre de la communauté et est principalement assurée par l'agent TREE local, les instructeurs chargés de la formation et les membres du comité local. Dans certaines circonstances, il peut être plus important d'établir des comités locaux que des comités nationaux. La surveillance exercée par les comités locaux peut comporter les activités suivantes:

- Visites régulières par l'agent TREE responsable de la formation et/ou un instructeur
- Veiller à ce que telle ou telle facilité de crédit soit utilisée aux fins prévues et à ce que les individus/groupes procèdent aux remboursements en temps voulu
- Veiller à ce que les apports techniques des organismes sectoriels et des organisations non gouver-

nementales soient fournis lorsqu'ils sont nécessaires

- Identifier les problèmes que rencontrent les entrepreneurs et les aider à trouver des solutions concrètes

#### 1.4 Surveillance des cours de formation

Durant les cours de formation, des formulaires spécifiques sont utilisés pour surveiller la qualité du travail ainsi que dans le cadre de l'établissement du rapport du cours, comme cela a déjà été mentionné:

- Formulaire de candidature pour les stagiaires
- Feuilles de présence
- Tests de la performance
- Dossiers relatifs au niveau d'aptitude des bénéficiaires
- Évaluation des cours par les instructeurs
- Évaluation des cours par les stagiaires

Comme moyen simple de suivre l'évolution des cours de formation et des stagiaires, un système informatisé est proposé avec les formulaires qui récapitulent les données essentielles. Ces derniers couvrent tous les renseignements de base sur chaque stagiaire ayant suivi les cours de formation TREE et peuvent inclure les informations ci-après:

- Les renseignements personnels sur les stagiaires (formulaire de candidature)
- Les cours de formation suivis par les stagiaires
- Les visites de suivi rendues aux diplômés de la formation
- La liste des stagiaires (les diplômés et ceux qui ont abandonné en cours de formation)
- L'évaluation du lieu de la formation, de l'instructeur et des aides pédagogiques
- La gestion des prêts et retours des outils, de l'équipement et des fournitures pour la formation

Ces formulaires contiennent les données minimums absolument nécessaires pour une surveillance de base des activités du programme en termes de planification et de mise en œuvre de la formation. Il appartient aux équipes de projet et aux coordinateurs de la formation et de l'emploi au niveau communautaire (CFEC) de les remplir en temps voulu.

#### 1.5 Surveillance de la mise en œuvre de la formation

La surveillance des programmes de formation TREE se fait en trois étapes. À chaque étape correspond un formulaire normalisé particulier.

##### Étape 1. Avant la formation

**Formulaire de candidature.** Le programme TREE utilise un formulaire de candidature qui contient des données et informations socioéconomiques de base sur chaque candidat à la formation. C'est à partir de ces données et informations qu'on détermine si les candidats font partie du groupe des pauvres et donc s'ils ont besoin d'une assistance prioritaire. Un autre objectif est de déterminer une base de données relative aux revenus familiaux avant la formation qui servira de point de référence pour une évaluation future de l'impact de la formation.

**Registre des inscriptions.** La liste des stagiaires qui sont finalement admis à participer à un programme de formation donné figure dans le registre des inscriptions. Les données requises proviennent du formulaire de candidature que chaque stagiaire est tenu de remplir.

##### Étape 2. Pendant la formation

**Formulaire pour le rapport sur l'état d'avancement de la formation.** L'état d'avancement des activités de la formation est contrôlé au moyen de ce formulaire. L'évolution de la mise en œuvre y est consignée par tâche ou par module. Les tâches ont été définies dans le cadre de la conception de la formation des compétences élaborée par le formateur pour le programme de formation. Le rapport porte sur les tâches qui ont été accomplies jusque-là, ou qui sont en cours de réalisation au moment où il est rédigé.

##### Étape 3. À l'achèvement de la formation

**Formulaire pour le rapport de remise des diplômes.** La tradition veut que les programmes de formation s'achèvent par une cérémonie de clôture ou de remise de diplômes. Certains groupes cibles attendent ce jour avec impatience, même s'il s'agit d'un programme de formation d'une semaine ou d'un mois. Pour ces stagiaires, cela représente le point culminant de tous les efforts qu'ils ont déployés pour pouvoir mener une vie

meilleure, l'acquisition de compétences et de connaissances supplémentaires qui peuvent les aider à réaliser certains de leurs rêves.

**Formulaire pour le rapport de fin de formation.** Si le rapport de remise des diplômes est le document qui marque l'obtention du diplôme et des certificats de formation, le rapport de fin de formation marque aussi la fin de l'engagement officiel du formateur dans le programme de formation. Pour les formateurs contractuels, c'est ce document qui les libère de leurs responsabilités techniques et administratives dans le cadre du programme de formation et qui autorise le paiement final de leurs services.

→ Voir l'**Annexe 6.3: Surveillance des programmes de formation TREE.**

### 1.6 Surveillance des bénéficiaires de la formation après la formation

**Étude de suivi:** Dans le cadre de la conception et de la méthodologie des programmes, les programmes de formation TREE font l'objet d'une surveillance attentive quelques mois après que les résultats obtenus ont été consignés dans la base de données du projet pour être utilisées à des fins d'information par les partenaires, les pouvoirs publics et ceux qui sont chargés de l'évaluation de l'impact de la formation.

→ Voir l'**Annexe 6.4: Comment réaliser des études de suivi.**

→ Voir l'**Annexe 6.4: Formulaire pour le rapport d'étude de suivi (modèle).**

## II. Évaluation

### Qu'est-ce que l'évaluation?

L'évaluation s'entend de l'analyse des dossiers en vue de déterminer si le programme atteint ses objectifs et de suggérer ensuite des améliorations.

Une fois que la formation a été accomplie, il faut répondre à certaines questions, notamment:

- La qualité de la formation correspondait-elle à la norme souhaitée?
- Les cours ont-ils été donnés comme prévu et quels ont été le nombre de ceux qui ont abandonné en

cours de route et le nombre des diplômés?

- Les diplômés ont-ils créé une entreprise/trouvé un emploi sans difficulté dans le domaine où ils ont été formés?
- Dans quelle mesure leur revenu a-t-il été amélioré? Cette amélioration a-t-elle été durable?
- Compte tenu des coûts de ce type de formation en milieu rural, sera-t-il possible de mettre à nouveau en œuvre ce programme dans d'autres régions? Convient-il de reproduire le cours tel quel?

Il faut que cette évaluation soit faite par l'équipe TREE nationale.

*On trouvera ci-après un récapitulatif de tous les formulaires et rapports de surveillance et d'évaluation qui devraient être produits dans le cadre du programme.*

## III. Enregistrement de l'information

### Qu'est-ce que l'enregistrement de l'information?

Il s'agit de l'enregistrement des informations concernant le programme TREE sous la forme de rapports qui sont nécessaires pour suivre les progrès accomplis et procéder à des améliorations. Il est également possible d'élaborer des études et des cas de projets réels pour illustrer certaines bonnes pratiques ou certains outils utilisés dans le cadre du projet. En consignait les expériences du programme, on accroît son efficacité car ces informations peuvent ainsi être utilisées dans d'autres communautés et programmes. Une bonne partie de la documentation requise sera produite au cours de la planification et de la mise en œuvre de la méthodologie. Cependant, on souhaitera peut-être dans le cadre du projet ou du programme enregistrer des informations sur certaines expériences ou établir un rapport sur telle ou telle question non visée dans la liste figurant plus loin.

### 3.1 Rapports TREE produits pendant le cycle du programme

Un certain nombre de rapports TREE peuvent être nécessaires durant la mise en œuvre du projet. Cependant, le type et le volume des rapports peuvent varier en fonction du projet et des exigences des donateurs.

Il peut s'agir des points suivants:



- Sélection du site du programme
- Résultats des enquêtes sur les possibilités et besoins économiques
- Étude de faisabilité
- Cours de formation des formateurs
- Rapport sur le cours de formation
- Rapport de suivi postérieur à la formation

#### i) Sélection du site du programme

Le rapport sur la sélection du site du programme devrait montrer comment il se situe au regard des critères utilisés dans la sélection en incluant les données complémentaires issues de la visite d'étude. Il s'agit des informations suivantes:

- Principales caractéristiques du site proposé (emplacement, population, principales activités économiques, services disponibles les plus importants)
- Matières premières disponibles qui pourraient être utilisées pour créer des emplois locaux supplémentaires
- Compétences techniques disponibles/nécessaires et intérêt manifesté par le groupe cible pour une formation des compétences
- Soutien escompté des fonctionnaires locaux
- Organismes administratifs et ONG actifs au niveau local et type de collaboration qui serait possible

#### ii) Résultats des enquêtes sur les possibilités et besoins économiques

Les enquêtes et la discussion au sein du conseil/comité local une fois achevées, il convient d'établir un rapport d'enquête qui couvrira les principaux points de la discussion (par ex., un résumé du compte rendu). Le rapport devrait justifier les activités économiques choisies pour la préparation d'une étude de faisabilité.

Le rapport devrait être établi peu après l'achèvement des enquêtes. Il devrait être envoyé à l'équipe TREE nationale de préférence avant (ou au moins en même temps que) l'étude de faisabilité pour examen de la décision concernant l'activité économique identifiée pour la formation.

Le rapport contient les éléments ci-après:

- Méthodologie:**
  - Nombre, antécédents et formation des enquêteurs
  - Taille de l'échantillon et méthode d'échantillonnage utilisée dans les enquêtes
- Profil de la communauté:**
  - Enquête sur la demande dans la communauté
  - Possibilités économiques
  - Récapitulatif des résultats des enquêtes PBF
- Points essentiels des discussions:**
  - Préférences/priorités des bénéficiaires
  - Activité(s) choisie(s) pour la ou les études de faisabilité
  - Soutien des UAL/ONG
- Action de suivi:**
  - Action de suivi nécessaire, personnes concernées et calendrier

#### iii) Étude de faisabilité

Lorsqu'une décision a été prise en consultation avec le conseil local au sujet du domaine qui convient le mieux en termes d'emploi, une étude de faisabilité est réalisée pour analyser la rentabilité et la durabilité des activités économiques choisies. Cette étude couvrira éventuellement les domaines suivants: Analyse du marché Évaluation technique Aspects relatifs à la gestion Analyse financière

#### iv) Cours de formation des formateurs

Le cours de formation des formateurs est organisé une fois que les entreprises ont été identifiées au moyen des études de faisabilité et que les instructeurs ont été sélectionnés. À la fin du cours, un rapport est établi par l'agent responsable de la FBC.

Le rapport contient les éléments suivants: Sélection des formateurs Contenu du cours Évaluation des formateurs Résumé des plans de cours couvrant les points suivants: intitulé du cours, dates visées, méthodes, matériels et équipement, estimation des coûts et procédures d'évaluation.

Le budget joint au rapport sur la formation des formateurs doit être approuvé par l'équipe nationale chargée de la coordination (ENC) pour que le cours puisse avoir lieu.

#### v) Rapport sur le cours de formation

Lorsqu'on donne les cours de formation des compétences, il faut que plusieurs formulaires soient remplis aux fins de la surveillance quotidienne du programme de formation.

Un rapport sur le cours de formation est établi sur la base des formulaires utilisés durant la préparation et la mise en œuvre de la formation. Le membre du personnel TREE responsable établit un rapport sur le cours de formation au moment où celui-ci se termine.

Ce rapport devrait contenir une comparaison entre le déroulement du cours et le plan de cours initial. Il sert à présenter une évaluation globale du cours de formation considéré mettant en évidence ses principales caractéristiques, les résultats obtenus et les problèmes rencontrés dans le cadre du cours. Les questions qui sont liées à la reproduction du cours de formation dans d'autres régions revêtent une importance particulière. Le rapport sur le cours de formation devrait couvrir les points suivants:

- Évaluation des méthodes de formation, du contenu de la formation et des aides pédagogiques
- Évaluation de l'instructeur et de sa préparation/formation
- Adéquation des outils/équipements et fournitures/matériels utilisés
- Discussion concernant les stagiaires sélectionnés
- Discussion relative au lieu de la formation, au calendrier et aux autres questions de logistique
- Coût de la formation des compétences:
  - rémunération de l'instructeur
  - fournitures/matériels pour la formation
  - outils/équipement pour la formation
  - transport
  - coût total et coût par stagiaire
- Avis des stagiaires et sur le cours et leurs attentes concernant leur emploi/entreprise
- Résumé général des succès et des problèmes

#### vi) Rapport de suivi postérieur à la formation

Le rapport final sur un programme TREE, à savoir la préparation, la mise en œuvre et le suivi d'un cours de formation donné sur un site de programme, est **une évaluation finale** des résultats du cours de formation.

Ce rapport devrait être établi après que le cours de formation et les premières visites de suivi auront été effectués (trois mois après l'achèvement du cours de formation).

Le rapport de suivi postérieur à la formation couvrira les domaines ci-après:

- Évaluation préliminaire de l'impact du cours de formation, informations relatives à l'emploi et à la hausse des revenus des diplômés, problèmes rencontrés, conclusions finales en ce qui concerne la sélection des bénéficiaires.
- Expériences dans le domaine des services de soutien postérieur à la formation – ont-ils été fournis comme prévu/escompté? Y a-t-il eu des conditions posées? Quelles étaient les pratiques des organismes et organisations concernés?

### 3.2 Rapports de situation

Il faut que ces rapports fassent le point de la situation pour les sites du programme, en ce qui concerne:

- la formation prévueles
  - résultats de la formation
  - l'impact (préliminaire) de la formation
  - la constitution d'un réseau avec d'autres organismes en relation avec la formationle
  - coût de la formation
- ➔ Voir l'**Annexe 6.7: Instrument d'évaluation pour les projets de travail indépendant et de petite activité/entreprise**
- ➔ Voir l'**Annexe 6.8: Comment évaluer les groupes corporatifs communautaires**

## Annexe 6.1 Tableau des données relatives à la performance (modèle)

## Formation pour un projet de renforcement de l'autonomie économique des populations rurales (TREE)

Indicateur	NIVEAU DE RÉFÉRENCE	OBJECTIF	9/04	3/05	9/05	3/06	TOTAL
<b>Objectif de développement: Accroissement des possibilités économiques et de la sécurité dans les domaines ciblés</b>							
<b>Objectif immédiat n°1. Accroissement de l'emploi pour les groupes ciblés</b>							
Nombre/pourcentage de participants aux programmes TREE qui utilisent les compétences acquises pour se procurer un revenu	Femmes	0	%	%	%	%	%
	Jeunes	0	%				
	Personnes handicapées	0	%				
	Total	0	%				
<b>Analyse descriptive des données:</b>							
<b>Objectif immédiat n°2. Amélioration de l'accès aux informations et aux ressources financières pour les bénéficiaires dans les domaines ciblés</b>							
Nombre/pourcentage d'associations professionnelles créées qui mobilisent des informations ou d'autres ressources pour les bénéficiaires ciblés	0	% of #	%	%	%	%	%
	0	% of #	%	%	%	%	%
<b>Analyse descriptive des données:</b>							
<b>Résultat n°1. Membres du bureau d'une association professionnelle ou d'un groupe d'épargne et de crédit formés à la gestion et aux procédures relatives aux organisations</b>							
Nombre de membres du bureau d'une association professionnelle formés	0	#					
Nombre de membres du bureau d'un groupe d'épargne et de crédit formés	0	#					

Indicateur	NIVEAU DE RÉFÉRENCE	OBJECTIF	9/04	3/05	9/05	3/06	TOTAL
<b>Résultat n°2. Sensibilisation des membres et dirigeants d'association professionnelle ou de groupe d'épargne et de crédit en ce qui concerne les marchés, les fournisseurs, les fournisseurs de services, les organisations similaires dans la région et en dehors de celle-ci</b>							
Nombre de visites par membres et dirigeants d'association professionnelle ou de groupe d'épargne et de crédit pour les sensibiliser aux marchés, aux fournisseurs, aux fournisseurs de services et aux organisations similaires	0	#					
<b>Analyse descriptive des données:</b>							
<b>Sous-objectif immédiat n°1. Amélioration des compétences professionnelles, entrepreneuriales et managériales, et de l'aptitude à lire, écrire et compter parmi les groupes ciblés</b>							
Nombre/pourcentage de stagiaires qui font preuve de maîtrise des compétences pour lesquelles ils ont été formés	0	% of #	# %	# %	# %	# %	# %
<b>Analyse descriptive des données:</b>							
<b>Résultat n°3. Personnes faisant partie des groupes ciblés formées aux compétences professionnelles, entrepreneuriales et managériales, et dont l'aptitude à lire, écrire et compter a été renforcée</b>							
Nombre de personnes faisant partie des groupes ciblés formés	0	#					
Objectif: 2400							
<b>Analyse descriptive des données:</b>							

Indicateur	NIVEAU DE RÉFÉRENCE	OBJECTIF	9/04	3/05	9/05	3/06	TOTAL
<b>Sous-objectif immédiat n°2. Accroissement chez les organisations partenaires de la capacité institutionnelle de concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation des compétences pour les populations ciblées</b>							
Nombre/pourcentage de participants aux programmes TREE qui utilisent les compétences acquises pour se procurer un revenu	Établissement n°1	#					
	Établissement n°2	#					
	Établissement n°3	#					
	Établissement n°4	#					
	Établissement n°5	#					
<b>Analyse descriptive des données:</b>							
<b>Résultat n°4. Responsables et employés des organisations partenaires formés à la méthodologie de projet</b>							
Responsables et employés des organisations partenaires formés à la méthodologie de projet	0	#					
<b>Analyse descriptive des données:</b>							
<b>Résultat n°5. Sensibilisation des organisations partenaires et autres parties prenantes à la méthodologie de projet</b>							
Nombre de partenaires/parties prenantes sensibilisés	0	#					
<b>Analyse descriptive des données:</b>							

**Annexe 6.2 Plan de surveillance de la performance du programme TREE (modèle)**

Indicateur de performance		Acquisition des données			Analyse, utilisation et établissement de rapports		
Indicateur de performance	Définition de l'indicateur et unité de mesure	Source des données	Méthode/approche pour le recueil des données	Calendrier/fréquence	Personne(s) responsable(s)	Calendrier établi par les gestionnaires	Personne(s) responsable(s)
<b>Objectif de développement. Accroissement des possibilités économiques, de la sécurité et de la paix dans les domaines ciblés</b>							
<b>Objectif immédiat n°1. Accroissement de l'emploi pour les groupes ciblés</b>							
Nombre/pourcentage de participants aux programmes TREE qui utilisent les compétences acquises pour se procurer un revenu Désagrégé par groupe ciblé Objectif: 70% du total	Les participants sont issus des groupes ciblés (femmes, jeunes, personnes handicapées). Les programmes TREE comprennent tous les programmes de formation mis en œuvre par le projet (formation professionnelle, entrepreneuriale, managériale et/ou renforcement de l'aptitude à lire, écrire et compter). Les activités productrices de revenus comprennent toutes les formes d'emploi (travail salarié, indépendant, à temps partiel ou à la pièce). Les jeunes comprennent les individus âgés de 15 à 35 ans. Unité: participants	Équipe de projet dans les districts	Formulaire pour la surveillance du projet – un exemplaire rempli par participant	Trimestriel	CNP	Examen technique semestriel de l'état d'avancement du processus (février et août)	CNP
<b>Objectif immédiat n°2. Amélioration de l'accès aux informations et aux ressources financières pour les bénéficiaires dans les domaines ciblés</b>							
Nombre/pourcentage d'associations professionnelles créées qui mobilisent des informations ou d'autres ressources pour les bénéficiaires ciblés Objectif: % du total	Les associations professionnelles créées par le projet sont des organismes fédérateurs constitués des dirigeants des groupes d'épargne et de crédit et d'autres membres de la communauté issus de plusieurs villages dont la fonction est de recueillir et diffuser les informations sur les produits, les marchés, la gestion et la technologie et de faciliter les liens avec les fournisseurs de services et d'autres associations. Unité: association	Équipe de projet dans les districts	Formulaire pour la surveillance du projet	Semestriel	CNP	Examen technique semestriel de l'état d'avancement du processus	CNP

Indicateur de performance		Acquisition des données			Analyse, utilisation et établissement de rapports		
Indicateur de performance	Définition de l'indicateur et unité de mesure	Source des données	Méthode/approche pour le recueil des données	Calendrier/fréquence	Personne(s) responsable(s)	Calendrier établi par les gestionnaires	Personne(s) responsable(s)
Nombre/pourcentage de groupes d'épargne et de crédit créés qui donnent un accès à des ressources financières aux groupes ciblés  Objectif: % du total	Les groupes d'épargne et de crédit sont composés d'au moins trois personnes d'un village qui ont été formés dans la cadre du projet et qui garantissent collectivement les prêts octroyés par le NRSP. Ces groupes sont enregistrés par le NRSP.  Unité: groupes	Équipe de projet et équipe du NRSP dans les districts	Formulaire pour la surveillance du projet et registres des prêts octroyés par le NRSP	Tous les six mois au début	CNP	Examen technique semestriel de l'état d'avancement du processus	CNP
<b>Résultat n°1. Membres du bureau d'une association professionnelle ou d'un groupe d'épargne et de crédit formés à la gestion et aux procédures relatives aux organisations</b>							
Membres du bureau et membres formés  Objectif: # issus d'associations professionnelles # issus de groupes d'épargne et de crédit	La formation comprend une série d'ateliers axés sur la gestion des associations professionnelles et/ou des groupes d'épargne et de crédit	Équipe de projet dans les districts	Formulaire pour la surveillance du projet	Tous les six mois au début	CNP	Examen technique semestriel de l'état d'avancement du processus	CNP
<b>Résultat n°2. Sensibilisation des membres et dirigeants d'association professionnelle ou de groupe d'épargne et de crédit en ce qui concerne les marchés, les fournisseurs, les fournisseurs de services, les organisations similaires dans la région et en dehors de celle-ci</b>							
Visites à vocation sensibilisatrice des membres et dirigeants  Objectif: #	Les membres et les dirigeants effectuent un ou des déplacements pour obtenir des informations sur les marchés, les fournisseurs, les fournisseurs de services, les organisations similaires dans la région et en dehors de celle-ci	Équipe de projet dans les districts	Formulaire pour la surveillance du projet	Tous les six mois au début	CNP	Examen technique semestriel de l'état d'avancement du processus	CNP

Indicateur de performance		Acquisition des données			Analyse, utilisation et établissement de rapports		
Indicateur de performance	Définition de l'indicateur et unité de mesure	Source des données	Méthode/approche pour le recueil des données	Calendrier/fréquence	Personne(s) responsable(s)	Calendrier établi par les gestionnaires	Personne(s) responsable(s)
<b>Sous-objectif immédiat n° 1. Amélioration des compétences professionnelles, entrepreneuriales et managériales, et de l'aptitude à lire, écrire et compter parmi les groupes ciblés</b>							
Nombre/pourcentage de stagiaires qui font preuve de maîtrise des compétences pour lesquelles ils ont été formés	La maîtrise des compétences sera évaluée par l'instructeur pour chaque participant en se fondant sur l'observation, des exercices de simulation ou un examen après l'achèvement du cours.	Équipe de projet dans les districts	Formulaire pour la surveillance du projet	Tous les six mois au début	CNP	Examen technique semestriel de l'état d'avancement du processus	CNP
Objectif: % du total	Unité: stagiaires						
<b>Résultat n° 3. Personnes faisant partie des groupes ciblés formées aux compétences professionnelles, entrepreneuriales et managériales, et dont l'aptitude à lire, écrire et compter a été renforcée</b>							
Nombre de personnes faisant partie des groupes ciblés formés	Les personnes formées sont celles qui ont suivi jusqu'au bout au moins un cours de formation des compétences et de formation à l'esprit d'entreprise, à la gestion ou de renforcement de l'aptitude à lire, écrire et compter	Équipe de projet dans les districts	Formulaire pour la surveillance du projet	Tous les six mois au début	CNP	Examen technique semestriel de l'état d'avancement du processus	CNP
Objectif: #	Unité: stagiaires						
<b>Sous-objectif immédiat n° 2. Croissance chez les organisations partenaires de la capacité institutionnelle de concevoir et mettre en œuvre des programmes de formation des compétences pour les populations ciblées</b>							
Nombre de programmes de formation liés aux besoins proposés par les organisations partenaires spécialisées dans la formation	Les programmes de formation liés aux besoins sont ceux qui sont conçus en fonction des apports des équipes de terrain en consultation avec les communautés locales. À la diffusion des cours de formation professionnelle ordinaires, les programmes liés aux besoins sont des programmes axés sur des compétences concrètes adaptés aux possibilités économiques identifiées.	Équipe de projet dans les districts et UGP	Formulaire pour la surveillance du projet	Tous les six mois au début	CNP	Examen technique semestriel de l'état d'avancement du processus	CNP
Désagrégé par établissement	Les types de cours seront notifiés à l'aide de brèves descriptions du programme lié aux besoins.						
Objectif: à déterminer	Unité: programmes						



Indicateur de performance		Acquisition des données			Analyse, utilisation et établissement de rapports		
Indicateur de performance	Définition de l'indicateur et unité de mesure	Source des données	Méthode/approche pour le recueil des données	Calendrier/fréquence	Personne(s) responsable(s)	Calendrier établi par les gestionnaires	Personne(s) responsable(s)
<b>Résultat n°4. Responsables et employés des organisations partenaires formés à la méthodologie du projet et aux services de vulgarisation</b>							
Responsables/personnel technique formés	Les membres du personnel des organisations suivront une formation complète dans des domaines comme la mobilisation des communautés, l'évaluation des besoins, la mise en oeuvre d'une formation et le suivi, les services de vulgarisation et le développement d'entrepr	Équipe de projet dans les districts et UGP	Formulaire pour la surveillance du projet	Tous les six mois au début	CNP	Examen technique semestriel de l'état d'avancement du processus	CNP
Objectif: #	Les responsables et le personnel technique sont issus des départements de l'administration locale, d'ONG, d'organisations à base communautaire et du NRSP Unité: responsables et personnel technique						
<b>Résultat n°5. Sensibilisation des organisations partenaires et autres parties prenantes à la méthodologie du projet</b>							
# partenaires et autres parties prenantes sensibilisés	Les organisations partenaires et autres parties prenantes sont sensibilisées par des présentations faites par le personnel du projet dans le cadre de forums publics et d'ateliers organisés par des organismes nationaux, régionaux, provinciaux et communautaires Unité: personnes	Équipe de projet	Rapports de projet	Tous les six mois au début	CNP	Examen technique semestriel de l'état d'avancement du processus	CNP
Objectif: #							

## Annexe 6.3 Surveillance des programmes de formation TREE

La surveillance des programmes de formation se déroule en trois étapes dans la méthodologie TREE (voir les formulaires joints).

### Étape n°1. Avant la mise en œuvre de la formation

- Recrutement des stagiaires
- Consignation des renseignements dans le formulaire de candidature
- Consignation des renseignements dans le formulaire de notification des inscriptions

### Étape n°2. Pendant la formation

- Surveillance de l'état d'avancement de la formation
- Consignation des renseignements dans le formulaire pour le rapport sur l'état d'avancement de la formation

### Étape n°3. À l'achèvement de la formation

- Remise des diplômes
- Rédaction du rapport de remise des diplômes
- Rédaction du rapport de fin de formation

### Étape n°1. Avant la mise en œuvre de la formation

Le projet TREE surveille le programme de formation avant qu'il ne commence en appliquant les dispositions et en utilisant les formulaires normalisés ci-après.

#### Recrutement des stagiaires

**Conditions d'admissibilité aux stages.** Le projet TREE fait obligation aux partenaires chargés de la mise en œuvre, par l'intermédiaire des coordinateurs de la formation et de l'emploi au niveau communautaire (CFEC), de recruter et de sélectionner les stagiaires pour un programme donné. La politique et les critères de sélection sont notamment les suivants:

- Ils doivent être issus de la communauté où l'évaluation a été effectuée.
- Ils doivent faire partie du secteur de pauvreté ciblé par le projet TREE.

- Il ne doit y avoir aucune discrimination quant au sexe et aux convictions politiques ou religieuses.
- Les personnes handicapées seront hautement prioritaires dans la sélection

**Candidature à la formation.** Les données et informations qui déterminent l'admissibilité des stagiaires au programme de formation figurent dans le formulaire de candidature. Ce formulaire est rempli par les participants avec l'aide des CFEC.

**Dossiers d'inscription.** Le projet TREE est informé des personnes admises à participer au programme de formation au moyen du formulaire de notification des inscriptions. Ce formulaire est rempli par le formateur et avalisé par le chef de l'organisme chargé de la mise en œuvre ou par un représentant autorisé.

Consignation des renseignements dans le formulaire de candidature à la formation (voir l'annexe 6.3 a) plus loin)

Le formulaire de candidature est exigé par le projet TREE pour plusieurs raisons:

- pour compiler des études de référence sur les situations personnelles et économiques des groupes ciblés qui sont candidats à une formation;
- pour disposer d'une base pour l'évaluation et la sélection des stagiaires/bénéficiaires d'un programme de formation donné;
- pour avoir un document officiel qui attestera que les stagiaires sont effectivement intéressés par le programme de formation.

Dans le formulaire de candidature, il est demandé aux candidats de communiquer certaines données et informations. S'ils ne comprennent pas bien, le CFEC ou tout représentant de l'organisme chargé de la mise en œuvre est tenu de les aider.

**Cours de formation visé par la candidature.** Il s'agit du cours de formation particulier qui intéresse le stagiaire. On part ici du principe que les stagiaires ont participé à la réunion d'évaluation au niveau de la communauté et connaissent bien le projet et le programme de formation.

**Nom et adresse de la communauté.** Il s'agit de la communauté où s'est tenue la réunion d'évaluation.

**Renseignements personnels.** Il s'agit des renseignements de base courants relatifs à la situation personnelle et familiale des candidats ainsi qu'au niveau d'études qu'ils ont atteint.

**Situation professionnelle.** Il est demandé aux candidats de cocher les cases correspondant à leur situation professionnelle actuelle, à savoir s'ils ne travaillent pas (non employé), s'ils travaillent pour leur propre compte (travailleur indépendant), ou s'ils travaillent pour le compte d'un employeur (employé salarié).

**Titre de l'emploi ou de la profession.** Si les candidats travaillent pour le compte d'un employeur, ou s'ils sont à leur propre compte, il leur est demandé de nommer ou de décrire leur emploi ou leur profession.

**Autre source de revenus.** Il est demandé aux candidats de fournir des informations sur les autres sources de revenus, outre l'emploi ou la profession susmentionné(e).

**Revenu familial mensuel estimé.** Il s'agit de l'estimation actuelle du revenu brut de la famille du candidat provenant de toutes sources et non pas seulement de l'emploi salarié ou de l'activité indépendante, s'il y en a. Le revenu est classé en quatre catégories:

- Inférieur à 1000 P
- De 1001 à 3000 P
- De 3001 à 5000 P
- Supérieur à 5000 P

**Engagement.** Le dernier acte accompli par le candidat consiste à accepter les conditions de la formation et à s'engager à assister et participer régulièrement au cours et à se conformer à toutes les exigences du programme de formation. Il est donc demandé au candidat d'apposer sa signature au-dessus de son nom imprimé.

#### Consignation des renseignements dans le formulaire de notification des inscriptions

Le rapport sur les inscriptions contient les données consignées par le formateur à partir des formulaires de candidature. Si le formulaire de candidature n'est pas correctement rempli, le formateur devrait demander au stagiaire de compléter les renseignements requis. Les données qui doivent figurer dans le rapport sur les inscriptions sont les suivantes:

**Cours de formation.** Le formateur doit indiquer ici l'intitulé correct du cours de formation. Celui-ci est tiré

de la proposition de formation. S'il y a une erreur dans l'aspect technique de l'intitulé proposé, le formateur doit la corriger et informer les intéressés et l'organisme chargé de la mise en œuvre. Cela est nécessaire pour la préparation de la conception de la formation.

**Emplacement/lieu de la formation.** Le formateur doit indiquer le nom exact du lieu de la formation et son emplacement. Ce renseignement est nécessaire à des fins de surveillance du projet TREE et de ses partenaires.

**Début de la formation.** Il faut indiquer ici la date exacte à laquelle le programme de formation commencera. Ce renseignement est absolument nécessaire pour le système d'enregistrement de l'information et de soutien administratif et financier.

**Date prévue pour la fin de la formation.** Le formateur doit indiquer ici la date estimée pour la fin du programme de formation, en tenant compte de la durée du cours et d'autres facteurs environnementaux, administratifs et techniques qui peuvent influencer sur la mise en œuvre.

**Nombre total de jours/heures.** Le formateur doit indiquer ce renseignement en se fondant sur la proposition de formation. La durée de la formation a une conséquence directe sur la rémunération du formateur, surtout s'il est payé en fonction du nombre d'heures de cours données.

**Noms des stagiaires.** Les noms corrects et complets des stagiaires doivent être inscrits dans cette colonne. Pour faciliter le contrôle, les stagiaires devraient être regroupés par sexe et répertoriés par ordre alphabétique.

**Données personnelles.** Les colonnes restantes du formulaire sont destinées aux données personnelles qui doivent être résumées à partir du formulaire de candidature (par ex., sexe, âge, handicaps, état civil, niveau d'éducation).

**Données économiques.** Trois colonnes appellent une attention spéciale. Le formateur doit vérifier la fiche des données individuelles des stagiaires et les corriger si nécessaire:

- Nombre de membres de la famille: Ce renseignement est nécessaire dans le cadre de l'évaluation postérieure à la formation de l'impact indirect du programme de formation sur les membres de la famille du stagiaire.
- Situation professionnelle: Ce renseignement fournira une donnée de référence sur l'impact de la formation sur le stagiaire, en particulier en termes

de mobilité professionnelle, de promotion ou de diversification de l'emploi.

- Revenu mensuel estimé de la famille: Ce renseignement fournira une donnée de référence sur le revenu du stagiaire avant et après la formation.

## Étape n°2. Pendant la formation

### Surveillance de l'état d'avancement de la formation

Le projet TREE surveille la mise en œuvre de la formation pour déterminer si celle-ci se fait correctement et en temps voulu. L'avancement des activités de formation est contrôlé au moyen du **formulaire pour le rapport sur l'état d'avancement de la formation**. L'état d'avancement de la mise en œuvre de la formation y est consigné par tâche ou par module conformément au plan de formation des compétences élaboré par le formateur. Il est demandé dans le formulaire de préciser les tâches qui sont achevées jusque-là, ou celles qui sont encore en cours de réalisation au moment de la rédaction du rapport.

Étant donné qu'il s'agit d'un rapport de situation, le formateur est censé noter tout écart par rapport aux activités prévues, les problèmes rencontrés dans le soutien logistique, les besoins en matière de ressources, ou toute question d'ordre technique ou administratif liée à la mise en œuvre de la formation. En même temps, le projet TREE veut contrôler les actions qui ont déjà été entreprises ou les recommandations préconisées par le formateur ou les stagiaires pour corriger la situation.

Le rapport est établi et présenté par le formateur à mi-parcours du programme de formation. Il est par ailleurs vérifié par le directeur de l'organisme chargé de la mise en œuvre ou par un représentant autorisé.

### Établissement du rapport sur l'état d'avancement de la formation

Le formateur est tenu de remplir le formulaire en se conformant aux exigences suivantes pour ce qui est du contenu du rapport:

**Cours de formation.** Il s'agit du même intitulé du cours que celui qui figure dans le rapport sur les inscriptions.

**Lieu/emplacement de la formation.** Il s'agit également des mêmes renseignements que ceux qui figurent dans le rapport sur les inscriptions.

**Début, fin et nombre total de jours/heures.** Là encore, il s'agit des mêmes renseignements que ceux qui figurent dans le rapport sur les inscriptions.

**Nombre de jours écoulés.** Il s'agit des journées qui ont déjà été consacrées au programme de formation, au moment de l'établissement du rapport.

**Nombre de jours/heures restants.** Il s'agit des journées ou des heures qu'il reste pour la formation, à compter du moment de l'établissement du rapport.

**Tâches requises pour le cours.** Cette colonne est utilisée pour répertorier les tâches, ou les modules, nécessaires pour mener le programme de formation à son terme au regard du programme du cours ou de la conception de la formation.

**État d'avancement (achevé ou en cours de réalisation).** Dans cette colonne figurent les renseignements sur l'état d'avancement réel de la mise en œuvre de la formation à l'intention du projet TREE.

**Observations du formateur.** Cette colonne doit être remplie par le formateur pour informer le projet TREE des questions et problèmes spécifiques qui ont donné lieu à une action de sa part ou qui appellent l'attention du projet:

- Au plan technique – Il s'agit des aspects techniques de la mise en œuvre de la formation, tels que la conception de la formation, les aides pédagogiques, les outils et l'équipement pour la formation, les fournitures, etc.
- Au plan administratif – Cela concerne les calendriers et la durée de la formation et leur faisabilité. Il peut s'agir aussi du soutien logistique (finances, transport, etc.)

## Étape n°3. À l'achèvement de la formation

### Remise des diplômes

L'usage veut que les programmes de formation comportent une cérémonie de clôture ou de remise des diplômes. Pour les groupes ciblés par le projet, le jour de la remise des diplômes est attendu avec anxiété. Pour eux, c'est le point culminant de tous les efforts qu'ils ont déployés pour améliorer leur vie – l'acquisition de compétences et de connaissances supplémentaires qui pourront les aider à réaliser certains de leurs rêves. Ce jour est aussi pour eux celui où ils recevront les certifi-

cats attestant qu'ils ont suivi la formation jusqu'au bout. Mais pour le projet TREE, la remise des diplômes est l'occasion de contrôler les résultats et les produits de la formation ainsi que les enseignements retirés dans sa mise en œuvre. Le premier point est consigné dans le **rapport de remise des diplômes** et le second dans le **rapport de fin de formation**. Il appartient au formateur d'établir ces deux rapports et de les présenter au moins deux jours avant la remise des diplômes.

### Établissement du rapport de remise des diplômes

Le rapport de remise des diplômes contient les renseignements finals sur le cours de formation, en particulier en ce qui concerne la qualité du travail des stagiaires et la satisfaction des exigences de formation qui conditionnent l'obtention du certificat.

Les données et informations ci-après doivent figurer dans le formulaire:

**Cours de formation.** Il s'agit du même intitulé du cours que celui qui figure dans le rapport sur les inscriptions et le rapport sur l'état d'avancement de la formation.

**Lieu/emplacement de la formation.** Il s'agit également des mêmes renseignements que ceux qui figurent dans le rapport sur les inscriptions et le rapport sur l'état d'avancement de la formation.

**Durée de la formation, début et fin de la formation.** Là encore, il s'agit des renseignements repris du rapport sur les inscriptions et du rapport sur l'état d'avancement de la formation.

**Nombre total de stagiaires.** Il s'agit du nombre de stagiaires inscrits qui figure dans le rapport sur les inscriptions. Toutefois, ce nombre est ventilé en hommes, femmes, PH, et classe d'âge. Ces renseignements sont tirés du rapport sur les inscriptions.

**Noms des stagiaires.** Ces renseignements sont repris du rapport sur les inscriptions.

**Formation des compétences.** Il s'agit des renseignements sur les stagiaires qui ont réussi ou échoué dans le cadre des évaluations effectuées par le formateur. Les notes, s'il y en a, sont inscrites dans les colonnes respectives; sinon, la vérification est suffisante du moment que le formateur tient à jour le fichier des évaluations.

**Formation à l'entrepreneuriat.** Dans ces colonnes figurent les renseignements sur les stagiaires qui ont pu rédiger leur plan d'entreprise transitoire (PET) et

ceux qui ne l'ont pas fait. L'élaboration du PET est obligatoire pour ceux qui ont choisi d'établir une entreprise individuelle ou collective, ce n'est donc pas une exigence-type pour obtenir le certificat.

**Intitulés des PET.** Le formateur doit inscrire dans cette colonne le ou les intitulés des projets PET que les stagiaires ont pu préparer et présenter conformément aux lignes directrices y relatives. Cela donnera des informations au projet TREE lorsqu'il réalisera ses études de suivi.

**Le rapport de remise des diplômes.** Il est rédigé par le formateur et avalisé par le directeur de l'organisme chargé de la mise en œuvre ou un représentant autorisé.

### Établissement du rapport de fin de formation

Si le rapport sur la remise des diplômes constitue la base en fonction de laquelle les certificats de formation seront délivrés aux stagiaires qui auront réussi, le rapport de fin de formation est aussi la base pour la résiliation officielle de l'engagement du formateur dans le programme de formation. Il est nécessaire pour libérer le formateur de ses responsabilités techniques et administratives et lui donner droit au paiement final de ses services.

Les renseignements ci-après doivent figurer dans le rapport de fin de formation:

**Cours de formation.** Ce renseignement est tiré des rapports de formation précédents.

**Lieu/emplacement de la formation.** Ce renseignement est également tiré des rapports de formation précédents.

**Nombre total de jours/heures de formation.** Ce renseignement est également tiré des rapports de formation précédents.

**Résultat de la formation.** Ce renseignement est tiré du rapport de remise des diplômes qui accompagne le rapport de fin de formation.

**Aspects positifs de la formation.** Le formateur doit inscrire dans l'encadré prévu son évaluation professionnelle de la conception et de l'utilité globales du programme de formation pour le projet TREE et sa méthodologie.

**Problèmes rencontrés.** Le formateur doit inscrire dans cet encadré les informations relatives aux questions et problèmes rencontrés durant la mise en œuvre

de la formation, qu'ils soient de nature technique ou administrative. C'est une récapitulation des questions et problèmes mentionnés dans le rapport sur l'état d'avancement de la formation.

**Actions entreprises.** Le formateur doit inscrire dans cet encadré les mesures prises qui peuvent s'avérer utiles pour le projet dans le cadre de mises en œuvre futures.

**Recommandations.** C'est dans cet encadré que le formateur doit inscrire les recommandations ou suggestions à l'intention du projet TREE, ainsi que les mesures qu'il devrait prendre pour améliorer le programme de formation et sa mise en œuvre à l'avenir.

## Annexe 6.3(a) Formulaire de candidature à la formation

**I. Cours de formation demandé** .....

**II. Nom et adresse de la communauté** .....

**III. Renseignements personnels** .....

Nom ..... Prénom .....

**Adresse:** .....

**État civil**     Célibataire                       Marié(e)                       Veuf/veuve                       Séparé(e)

**Sexe**             Homme                       Femme                       Personne handicapée (PH)

**Âge** ..... ans                      **Nombre de membres de la famille** .....

**Niveau d'éducation atteint:**

Élémentaire / Nombre d'années .....     Collège/lycée / Nombre d'années .....

Université / Nombre d'années .....     Ens. professionnel/technique / Nombre d'années .....

Titre du programme d'enseignement prof./tech.:

**Situation professionnelle:**     Non employé             Travail indépendant             Salarié

**Titre de l'emploi/la profession (si salarié(e) ou indépendant(e)):**

.....

**Autres sources de revenu:** .....

**Revenu mensuel estimé de la famille (en pesos):**

Égal ou inférieur à 1000     1001-3000     3001-5000     Supérieur à 5000

**Engagement**

En cas d'admission au programme de formation, je m'engage à suivre les activités de formation avec assiduité et à y participer, à m'efforcer d'obtenir le diplôme, à me conformer à toutes les exigences de la formation et à faire de mon mieux après la formation pour être un membre utile et productif de ma communauté.

**Nom en caractères d'imprimerie et signature du candidat à la formation** .....

### Annexe 6.3(b) Rapport sur l'état d'avancement de la formation (à présenter à mi-parcours)

Cours de formation .....

Emplacement/lieu de la formation .....

Début de la formation ..... Fin estimée de la formation .....

Nombre de jours/heures .....

Nombre de jours/heures écoulé(e)s ..... Nombre de jours/heures restant(e)s .....

N°	Tâches/Modules obligatoires pour le cours (en fonction du programme/de la conception de la formation)	État d'avancement (Prière de cocher)		Observations du formateur
		Achévé	En cours	
1.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Au niveau technique:
2.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
3.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
4.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
5.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Au niveau administratif:
6.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
7.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
8.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
9.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mesures prises:
10.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
11.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
12.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
13.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Recommandations:
14.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
15.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
16.	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....

**Établi/présenté par**

Nom du formateur, signature et date .....

Nom du superviseur de la formation, signature et date .....

**Approuvé** (Directeur de l'organisme chargé de la formation, signature et date)

.....



**Annexe 6.3(c) Rapport de fin de formation  
(à établir en même temps que le rapport de remise des diplômes)**

\_\_\_\_\_

Cours de formation .....

\_\_\_\_\_

Emplacement/Lieu de la formation .....

\_\_\_\_\_

Nombre total de jours/heures de formation .....

\_\_\_\_\_

Résultat de la formation

\_\_\_\_\_

Nombre effectif de stagiaires ..... Nombre de stagiaires ayant réussi .....

\_\_\_\_\_

Nombre de stagiaires ayant échoué ..... Nombre de PET établis .....

\_\_\_\_\_

**1. Aspects positifs de la formation**

.....

.....

.....

\_\_\_\_\_

**2. Problèmes rencontrés**

.....

.....

.....

\_\_\_\_\_

**3. Mesures prises**

.....

.....

.....

\_\_\_\_\_

**4. Recommandations**

.....

.....

.....

\_\_\_\_\_

**Établi/présenté par** (*nom du formateur, signature et date*)

.....

\_\_\_\_\_

**Noté par** (*nom du CFEC ou du superviseur de la formation, signature et date*)

.....

\_\_\_\_\_

**Approuvé** (*Directeur de l'organisme chargé de la formation, signature et date*) .....

## Annexe 6.4 Comment réaliser des études de suivi

### 1. Nature et objectif de l'étude

La méthodologie TREE exige qu'une étude de suivi soit réalisée pour déterminer comment les stagiaires ont utilisé les compétences nouvellement acquises par rapport à leurs plans et objectifs exprimés dans la proposition de projet.

Pour obtenir de meilleurs résultats, l'étude est réalisée entre trois et quatre mois après la fin de la formation. Il est aussi recommandé de la réaliser par lots de formation, ce qui facilitera l'analyse des données et leur récapitulation.

### 2. Préparation de l'étude de suivi

**Le formulaire.** L'outil principal pour l'étude est le questionnaire relatif aux bénéficiaires de la formation. C'est un questionnaire simple, d'une page, remis individuellement aux stagiaires/bénéficiaires.

**Sélection des programmes de formation dont il faut assurer le suivi.** L'équipe de projet TREE surveille les programmes de formation et leurs dates de début et de fin spécifiques et sélectionne ceux qui ont été menés à terme entre trois et quatre mois auparavant et doivent donc donner lieu à un suivi.

**Identification des stagiaires dont il faut assurer le suivi.** À partir de la liste des programmes pouvant donner lieu à un suivi, l'équipe de projet dresse la liste des stagiaires.

**Consignation des données initiales.** L'équipe de projet TREE inscrit les données tirées du formulaire de candidature et du rapport sur les inscriptions dans chaque case du formulaire destinée aux renseignements personnels.

**Embauche/affectation des enquêteurs.** L'étude de suivi peut être réalisée de deux manières:

- Si le programme de formation a été mis en œuvre par un organisme partenaire, l'enquête est réalisée par l'équipe de projet TREE.
- Si le programme de formation a été mis en œuvre

directement par le projet TREE, l'enquête est réalisée par un enquêteur ou un partenaire local indépendant. Dans ce cas, l'équipe de projet TREE devrait lui expliquer brièvement la nature, le but et les procédures d'exécution de l'étude.

### 3. Conduite de l'entretien

**Examen du contexte du programme de formation:** La première chose qu'un enquêteur doit faire est de passer en revue les documents relatifs au programme de formation. Il s'agit de la proposition de formation, des formulaires de candidature et des rapports sur la formation, en particulier le PET présenté au projet TREE. Cela lui donnera une idée ou des indications suffisantes pour s'adresser aux stagiaires/bénéficiaires dans leurs communautés.

**Personnes de contact.** Les enquêteurs auront plus de facilité à réaliser l'étude de suivi s'ils se font aider d'une personne de contact dans la communauté où résident les stagiaires ou bien celle où est situé le projet d'entreprise. Les personnes de contact pourraient être les suivantes:

- Le coordinateur de la formation et de l'emploi au niveau communautaire (CFEC) qui a coordonné le programme de formation.
- Le formateur, s'il peut être localisé.
- Un représentant de l'organisme partenaire chargé de la mise en œuvre.

**Localisation du stagiaire/bénéficiaire.** Les personnes interrogées sont les stagiaires/bénéficiaires. Leurs adresses figurant dans le formulaire peuvent permettre à l'enquêteur de les trouver. Si les stagiaires ont entrepris de réaliser un projet d'entreprise, l'enquêteur trouvera les renseignements permettant de les localiser dans leur PET.

**Enquête de groupe.** S'il est possible de rassembler les stagiaires quelque part, ce sera la meilleure façon de procéder à l'enquête. Grâce à cette façon de faire, il sera plus facile de recueillir les données qui seront pertinentes pour l'étude.

**Informateurs clés.** Lorsqu'un stagiaire n'est pas disponible, il est possible d'interroger un informateur clé (parent, frère, sœur, ou parent proche connaissant bien le stagiaire).

**Utilisation du questionnaire.** L'enquêteur devrait suivre l'ordre des questions telles qu'elles figurent dans le formulaire:

- Introduction – L'enquêteur doit expliquer aux personnes interrogées le but de l'étude, qui se situe dans le droit fil de la méthodologie et des objectifs du projet TREE.
- Le bénéficiaire de la formation exerce-t-il une activité économique? Cette question porte sur le moment où l'enquête est réalisée. Il convient d'y répondre par un simple Oui ou Non.
- Si la réponse est NON, pour quelle(s) raison(s)? Cette question complète la précédente si le stagiaire a répondu NON. Dans ce cas, l'enquêteur doit demander à la personne interrogée d'expliquer pourquoi elle n'exerce pas d'activité économique. La question devrait porter principalement sur les motifs personnels et contextuels.
- Si la réponse est OUI, quelle est l'activité économique actuelle? Cette question appelle des réponses que l'enquêteur devra répartir en trois catégories:
  1. Employé salarié – Ce point sera coché si le stagiaire travaille pour le compte d'un employeur. La réponse sera également précisée selon que le travail est à plein temps (le stagiaire travaille comme employé fixe et n'exerce pas d'autre activité); à temps partiel (le stagiaire n'est pas un employé fixe mais travaille uniquement à la demande ou selon des dispositions temporaires établies avec l'employeur); à la pièce (le stagiaire travaille et est rémunéré en fonction des produits ou des services qu'il est capable de produire); autres (toute autre configuration qui ne correspond pas aux trois catégories précédentes). Mais l'enquêteur doit donner une description de cet emploi.
  2. Travailleur indépendant – Ce point sera coché si le stagiaire exerce une activité source de revenu d'une manière autonome, sans employeur (ce qui inclut aussi les membres de sa famille). La réponse sera également précisée pour indiquer combien de membres de la famille participent à l'activité en question.
  3. Dans une entreprise collective – Ce point sera coché si le stagiaire travaille avec un groupe, ou s'il fait partie d'un groupe ayant constitué une entreprise et dont les membres partagent les bénéfices, ou les pertes. La réponse sera également précisée pour indiquer le nombre de membres composant le groupe.
- L'activité économique actuelle est-elle liée au programme de formation suivi? Cette question vise à

établir un lien entre l'emploi/l'entreprise actuel(le) du stagiaire et le programme de formation qu'il a suivi dans le cadre du projet TREE. Il est possible d'y répondre par OUI ou NON.

- Revenu mensuel moyen estimé de la famille AUJOURD'HUI, après la formation. Il est possible de répondre à cette question par des estimations en référence à des revenus réguliers ou périodiques du stagiaire, y compris sa famille.
- Quels sont les problèmes rencontrés par les stagiaires dans leur activité économique actuelle? Pour cette question, il faut que l'enquêteur axe la réponse sur les questions et les problèmes liés à l'emploi ou à l'entreprise. Il doit veiller à ce que le stagiaire donne une réponse liée à l'amélioration du projet TREE et de sa méthodologie d'intervention.
- Quels sont les autres avantages tirés de la formation? Il faut que l'enquêteur puisse obtenir plus d'informations sur les autres avantages dont le stagiaire a bénéficié en plus du revenu pour la famille, par exemple en termes de relations sociales dans la communauté.

**Achèvement de l'enquête.** Les questions une fois posées, l'enquêteur doit demander aux personnes interrogées d'apposer leur signature dans l'encadré prévu sur le formulaire. Ensuite, il devrait aussi apposer sa propre signature. L'enquêteur doit remercier les personnes interrogées sans pour autant leur faire de promesse ou s'engager vis-à-vis d'eux.

#### 4. Mise en forme de l'étude de suivi

C'est à l'enquêteur qu'il incombe de récapituler les données recueillies. Le formulaire à utiliser est le formulaire récapitulatif de l'étude de suivi (voir l'annexe 6.5).

**Nécessité d'une analyse.** Les réponses aux questions devraient être récapitulées à des fins d'analyse. L'analyse donnera des indications au projet TREE pour prendre des décisions sur les politiques, les orientations et les ajustements dans le cadre de la mise en œuvre du projet, y compris en ce qui concerne la méthodologie.

**Récapitulation par lots de formation.** L'état récapitulatif sera plus facile à utiliser s'il est établi par lots de formation. Cette approche sera plus aisée au plan administratif et technique pour le projet TREE s'il est nécessaire d'entreprendre des actions de suivi.

**Rubriques du tableau.** Les données et informations à inscrire dans le formulaire proviennent toutes du questionnaire qui a été distribué à chaque stagiaire. Cependant, il est nécessaire de calculer les totaux et/ou les moyennes et de les inscrire dans la rangée du bas.

**Récapitulation des données.** En bas du tableau dans le formulaire figure une section récapitulative où il est possible d'inscrire les totaux et/ou les moyennes. À partir de ces données, il est possible de procéder à une analyse quantitative et qualitative qui figurera dans un rapport explicatif.

**Rédaction de rapports explicatifs.** En fonction des besoins du projet, des donateurs et des partenaires, le projet TREE peut maintenant établir son analyse des données et rédiger les rapports explicatifs. Il importe cependant de souligner que l'étude de suivi n'est qu'un instantané du résultat de la formation des stagiaires. Il ne s'agit pas d'une garantie de durabilité des activités économiques. L'impact à long terme dépendra malgré tout de l'environnement économique global sur lequel les stagiaires/bénéficiaires devront agir après leurs projets d'entreprise initiaux.

## Annexe 6.5 Formulaire pour le rapport d'étude de suivi (modèle)

### I. Renseignements personnels (à recopier à partir du formulaire de candidature et du rapport sur les inscriptions)

Nom ..... Prénom .....  
 Adresse .....  
 Formation suivie ..... Fin de la formation .....  
 Lieu de la formation ..... État civil .....  
 Sexe ..... Âge .....  PH Nombre de membres de la famille .....  
 Niveau d'éducation atteint: .....  
 Revenu mensuel estimé de la famille AVANT la formation (P) .....  
 Emploi/Source de revenu du stagiaire avant la formation .....

### II. Renseignements relatifs à la période postérieure à la formation (il s'agit de l'objet de l'étude de suivi)

1. Le bénéficiaire de la formation exerce-t-il une activité économique aujourd'hui?  Oui  Non  
 2. Si la réponse est NON, pour quelle(s) raison(s)? .....  
 3. Si la réponse est OUI, quelle est l'activité économique actuelle?  
 Employé salarié (*travaillant pour le compte d'un employeur*)  
 Type/nature/description de l'emploi: .....  
 À plein temps  À temps partiel  À la pièce  Autres  
 Travailleur indépendant (*exerçant une activité/gérant une entreprise à titre individuel ou avec sa famille*)  
 Intitulé/Nature de l'activité/entreprise: .....  
 Combien de membres de la famille participent-ils à l'activité? .....  
 Dans une entreprise collective (*travaillant avec, ou gérant, une entreprise, avec un groupe*)  
 Les membres du groupe étaient-ils dans le même cours de formation que le stagiaire?  Oui  Non  
 De combien de membres le groupe se compose-t-il? .....  
 4. L'activité économique actuelle est-elle liée au programme de formation suivi?  Oui  Non  
 5. Revenu mensuel estimé de la famille actuel, APRÈS la formation (P): .....  
 6. Quels problèmes le stagiaire a-t-il rencontrés dans son activité économique actuelle? .....  
 7. Quels autres avantages la formation a-t-elle procurés au stagiaire? .....

Nom et signature du formateur ou de l'informateur clé .....  
 Nom et signature de l'enquêteur – Date de l'entretien .....

### Annexe 6.6 Modèle de formulaire pour le rapport sur une étude de suivi (Philippines) Récapitulatif des études de suivi, 3-5 mois après l'achèvement de la formation

N°	Intitulé de la formation	Adresse	Nombre total de stagiaires		Sexe	PH	Jeunes	Revenu mensuel moyen de la famille avant la formation	Niveau d'éducation atteint						Nombre de membres de la famille	Exercice d'une activité économique												Revenu mensuel supplémentaire de la famille après la formation	Activité économique liée à la formation				
			M	F					E	E-A	C/L	C/L-A	ES	ES-A		Employé salarié						Travailleur indépendant							H	F	H	J	H
																H	F	H	J	H	F	H	J	H	F	H	J						
1	Exploitation d'une boulangerie	Pagazawan, Maguindanao	12	3	9	0	6	2'291.66	1	4	0	1	0	6	29	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	9	2	0	1'000.00	✓			
2	Exploitation d'une boulangerie	Dulangan, Nituan, Parang, Mag.	16	9	7	0	3	1'300.00	4	1	8	2	1	0	80	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5'500.00	✓			
3	Transformation de produits alimentaires	Pagalungan, Maguindanao	19	0	19	0	11	3'852.63	5	2	2	2	4	4	61	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1'500.00	✓			
4	Fabrication de meubles	Layog, Pagalungan, Mag.	14	14	0	0	11	2'375.00	0	0	4	6	2	2	33	1	0	1	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0		✓			
5	Étoffes/vêtements	Brgy. Gang, Sultan Kudarat	7	0	7	0	0	2'400.00	3	1	1	1	1	0	44	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	2'914.00	✓			
6	Tissage de nattes	Damabalas, Datu Piang, Mag.	20	0	20	0	3	3'104.15	4	13	4	0	0	0	74				20	3								3'660.00	✓				
7	Poterie	Dasawao, Datu Piang, Mag.	17	3	14	0	10	2'647.06	14	0	1	2	0	0	72				3	1	3			2	11	7		3'682.35	✓				
8	Fabrication de meubles	Datu Pinguaman, D.O.S.,	15	15	0	0	6	2'266.67	1	3	2	7	0	2	46	7	0	1	8	0	3	0	0	0	0	0	0	0	386.67	✓			
9	Exploitation d'une boulangerie	Datu Paglag, Maguindanao	13	3	10	0	8	3'242.60	0	1	0	1	0	4	49	3	3	5	0	0	0	0	0	0	6	3	0	1'025.61	✓				
10	Confection de robes	Matanog, Maguindanao	20	1	19	0	11	1'876.58	0	3	0	5	0	4	94	0	0	0	0	0	0	0	0	1	19	11	0	400.00	✓				
11	Fabrication de meubles de salon	Nalil, Bongao, Tawi-Tawi	5	3	2	0	2	2'700.00	0	0	1	1	1	2	28	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	6'900.00	✓				
12	Fabrication de bateaux à moteur ("pumpboats")	Sibakloon, Tandubas	10	10	0	0	6	390.00	3	0	4	1	1	1	71	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	670.00	✓				
13	Exploitation d'une boulangerie	Lamion, Bongao, Tawi-Tawi	10	10	0	0	9	1'640.00	0	0	0	5	2	3	53	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	510.00	✓				
14	Construction de temples	Kasanyangan, Bongao	6	6	0	0	2	3'166.00	2	0	4	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	2	0	2'666.67	✓				
15	Fabrication de meubles	Batabagan, Lanao Sur	13	13	0	0	6	2'692.31	0	1	8	2	1	1	83	12	0	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	538.46	✓				
16	Exploitation d'une boulangerie	Camiol, Malabang, L.S.	6	6	0	0	4	1'350.00	1	0	3	0	0	2	24	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2	4	0	1'250.00	✓				
17	Confection de robes	Daguan, Kapatagan, L.S.	13	1	12	0	6	2'808.00	3	0	4	0	6	0	69	1	9	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	496.00	✓				
18	Exploitation d'une boulangerie	Bangon, Marawi City	6	0	6	0	0	1'666.67	15	0	0	0	5	0	43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	417.00	✓				
19	Gestion d'entreprise	Cotabato City	34	16	18	0	5	1'500.00	4	0	8	12	5	5	61	8	18	0	0	0	3	4	3	13	2			1'000.00	✓				
20	Confection de robes	Brgy. Diga, Buluan	16	0	16	0	10	1'300.00	0	0	8	4	4	0	53	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	10		2'000.00	✓				
21	Transformation du poisson	Bago Aplaya, Davao City	15	2	13	0	6	3'000.00	0	0	6	3	2	4	30	0	0	0	0	0	0	0	0	2	13	6		2'500.00	✓				
22	Transformation du poisson	Dumoy, Davao City	15	2	13	0	4	3'000.00	0	0	2	8	4	1	27	0	0	0	0	0	0	0	0	2	13	4		2'100.00	✓				
23	Fabrication de pantalons	Brgy. 76-A, Bucana, Dvo. City	30	5	25	0	18	2'000.00	0	0	15	3	8	4	39	0	0	0	0	0	0	0	0	5	25	18		2'700.00	✓				

24 Fabrication de machettes "bolo"	Brgy. Diga Buluan	20	2	18	0	15	3'000.00	2	5	8	3	0	2	43	0	0	0	0	0	0	2	8	15	1'400.00	✓		
25 Boulangerie	Daguan, Kapatagan, L.S.	20	2	18	0	12	1'500.00	0	0	6	6	2	6	33	0	0	0	0	0	0	2	18	12	1'000.00	✓		
26 Fabrication de sacs	Sultan Kudarat	10	0	10	0	2	1'000.00								0	0	0	0	0	0	10	2	1'600.00	✓			
<b>TOTAUX</b>		<b>382</b>	126	256	0	176	<b>2'233.44</b>	48	34	98	75	49	53	<b>1247</b>	33	24	<b>15</b>	<b>0</b>	38	36	12	<b>4</b>	42	179	<b>98</b>	<b>0</b>	<b>1'839.11</b>

### Données de référence

Sexe

H (Hommes) -126

F (Femmes) -256

Catégorie

32 ans ou moins (jeunes) -176

33 ans ou plus (adultes) -206

PH = 10

(PH = Personnes handicapées)

### Bénéficiaires

Nombre de bénéficiaires directs -382

Nombre de bénéficiaires indirects -1,247

### Analyse

Taux d'emploi

113 sur 126 hommes -89%

239 sur 256 femmes -93%

9 sur 10 PH

129 sur 176 jeunes

Activités économiques directement liées à la formation -96%

### Niveau d'éducation atteint

E (Élémentaire) -48

E-A (Élémentaire – abandon) -34

C/L (Collège/Lycée) -98

C/L-A (Collège/Lycée – abandon) -75

ES (Enseignement supérieur) -49

ES-A (Enseignement supérieur – abandon) -53

### Taux d'accroissement du revenu mensuel moyen de la famille dû à l'intervention

Revenu mensuel additionnel moyen après la formation - P 1,816.67

Revenu mensuel moyen avant la formation - P 2,277.33

Augmentation moyenne du revenu mensuel 80%

### Quelques motifs principaux pour lesquels le bénéficiaire n'exerçait pas d'activité économique au moment de la réalisation de l'étude

1. Manque de capital pour créer ou maintenir l'entreprise
2. Absence de marché pour les produits en raison de catastrophes
3. Attente de la vente des produits pour disposer du capital nécessaire à la production suivante
4. Pas encore formellement organisé pour gérer l'entreprise (entreprises collectives)
5. Problème en ce qui concerne la paix et l'ordre public dans les zones considérées

## Annexe 6.7 Instrument d'évaluation pour les projets de travail indépendant et de petite activité/entreprise

### I. Renseignements relatifs à l'entreprise

1. **Raison sociale de l'entreprise** .....

Date du début de l'exploitation .....

2. **Emplacement de l'entreprise** .....

3. **Type d'entreprise**

Individuelle (exploitée par le stagiaire seul)

Collective (exploitée par un groupe dont fait partie le stagiaire)

3. **Type d'entreprise**

4. **Nombre et noms des stagiaires-bénéficiaires composant le groupe** (*joindre la liste*)

5. **Montant du capital de départ** .....

6. **Actifs actuels (P)** ..... (*Joindre des renseignements détaillés*)

7. **Où se trouve(nt) la/les source(s) du capital de départ de l'entreprise?**

7.1 Projet TREE (outils, équipement, fournitures pour la formation/la production) (P): .....

7.2 Autres donateurs

- Nom(s) du/des donateur(s): ..... P .....

- Conditions: .....

- Problèmes rencontrés: .....

7.3 Prêt/crédit (P): .....

- Nom du créancier: .....

- Conditions de base:

Nantissement. Quelle forme? .....

Hypothèque des outils ou de l'équipement

Période de remboursement spécifique

Taux d'intérêt annuel

- Autres conditions: .....

- Problèmes rencontrés: .....

7.4 Produits (*si l'entreprise a pour objet de produire des produits*)

Nom des produits produits	Volume de la production / période
.....	.....
.....	.....
.....	.....

7.5 Services (*si l'entreprise a pour objet de fournir des services*)

Nom des services vendus/fournis	Volume de la clientèle / période
.....	.....
.....	.....
.....	.....



## II. Exploitation de l'entreprise

### A. Matériels pour la production/les services

1. Quelles sont les matières premières des produits?  
.....  
.....
2. D'où viennent-elles? Indiquez la source exacte des matières premières.  
.....  
.....
3. Quels sont/ont été les problèmes pour obtenir les matières premières?  
.....  
.....
4. Comment le ou les propriétaires ont-ils résolu ces problèmes?  
.....  
.....

### B. Technologie de production

1. Quel est le type de technologie utilisée?     Procédé purement manuel     Procédé mécanisé  
Si le procédé est mécanisé, quels sont les outils ou les machines utilisés? (*Donner une liste*)  
Où les outils ou les machines ont-ils été fabriqués/achetés?     Localement     Importés     Fabriqués

### C. Commercialisation

1. Qui sont les acheteurs/clients des produits/services? .....  
 Locaux     Étrangers     Les deux
2. De quelle catégorie de revenu relèvent-ils?     Pauvres     Classe moyenne     Nantis  
 Autres (précisez) .....
3. Le produit est-il exporté? Vers quel(s) pays?
4. Comment l'entreprise fait-elle la promotion du produit?     Radio     Journaux     Télévision  
 Sa force de vente     Bouche à oreille     Autres moyens  
Ou bien n'y a-t-il aucune promotion? .....
5. Comment les produits sont-ils conditionnés?     Cartons     Papier     Sacs  
Ou bien n'y a-t-il aucun conditionnement? .....
6. Quelle est ou quelles sont les marques commerciales utilisées dans les produits? (*le cas échéant*)  
.....
7. Où les produits sont-ils vendus ou offerts à la vente? (*veuillez préciser les lieux exacts*)  
.....

*(Demandez si le ou les propriétaires de l'entreprise sont propriétaires des points de vente, ou si ces derniers sont la propriété d'autres détaillants.  
Veuillez donner une brève description ou un diagramme de la manière dont les produits sont distribués vers ces points de vente)*

8. Y a-t-il des concurrents connus pour les produits? Où sont-ils? Quel est l'avantage des produits de l'entreprise par rapport aux autres? Ou bien quels sont les avantages des produits concurrents par rapport aux produits de l'entreprise? *(Veuillez donner une brève description)*

.....  
 .....

9. Comment le ou les propriétaires déterminent-ils les prix de leurs produits?

.....  
 .....

**B. Technologie de production**

1. Quel est le type de technologie utilisée?  Procédé purement manuel  Procédé mécanisé

Si le procédé est mécanisé, quels sont les outils ou les machines utilisés? *(Donner une liste)*

Où les outils ou les machines ont-ils été fabriqués/achetés?  Localement  Importés  Fabriqués

**D. «Système d'entreprise/établissement de liens en aval et en amont»**

1. L'entreprise est-elle RÉELLEMENT sensibilisée au concept de «système d'entreprise», à savoir l'établissement de liens en aval et en amont de ses activités entre ses membres ou au sein de la communauté, ou met-elle ce concept en pratique?

Non  Oui Dans l'affirmative, veuillez préciser sur la base des éléments suivants:

Où l'entreprise s'approvisionne-t-elle et achète-t-elle les matériels pour la production/la fourniture de services?

.....  
 .....

À qui vend-elle ses produits?

.....  
 .....

Après de qui l'entreprise obtient-elle les capitaux dont elle a besoin?

.....  
 .....

2. Quels sont les avantages retirés?

.....  
 .....

3. Quels sont les problèmes ou difficultés rencontrés?

.....  
 .....

4. Quelles sont les recommandations ou suggestions?

.....  
 .....

**E. Gestion financière**

1. Comment le ou les propriétaires déterminent-ils les prix des produits? *(Demandez et veuillez donner une formule qui montre les coûts de production et les marges bénéficiaires)*

.....  
 .....

2. Qui s'occupe des aspects financiers de l'activité? (Trouvez le moyen d'interroger ce responsable)

.....  
 .....

3. Existe-t-il un livre des comptes de l'entreprise? (Décrivez et apportez-en un exemplaire si possible)  
.....
4. L'entreprise dépose-t-elle de l'argent sur un compte bancaire?  Non  Oui  
Dans l'affirmative, quel est le nom de la banque? .....
5. Comment le ou les propriétaires établissent-ils leurs plans financiers, leur budget ou leurs prévisions de revenus et de dépenses?  
.....  
.....
6. Le ou les propriétaires ont-ils fait d'autres investissements en plus du capital de départ? .....  
À combien s'élève l'investissement supplémentaire? .....  
Où l'argent a-t-il été obtenu?.....  
Dans quoi les fonds supplémentaires ont-ils été investis? .....

---

**F. Questions et problèmes. Quels sont les problèmes et questions auxquels sont confrontés les exploitants de l'entreprise?**

1. En termes de compétences .....
2. En termes de capital .....
3. En termes d'épargne .....
4. En termes de commercialisation .....
5. En termes de production .....
6. En termes de gestion financière .....
7. En termes de gestion globale de l'entreprise .....
8. Autres (soutien des pouvoirs publics, etc.) .....  
*(Veuillez répertorier et décrire en détail si possible sur une autre page)*

---

**G. Motivation**

1. Quels est le facteur le plus important qui motive les personnes interrogées à continuer d'exploiter l'entreprise?  
.....
2. Quels sont les aspects spécifiques de l'entreprise qui leur apportent satisfaction?  
.....
3. Voudraient-ils que leurs enfants participent au projet d'entreprise ou prennent leur succession?  
Dans la négative, pourquoi? .....  
Dans l'affirmative, pourquoi? .....
4. Si c'était à refaire, voudraient-ils encore faire partie du même projet d'entreprise?  
Dans la négative, pourquoi? .....  
Dans l'affirmative, pourquoi? .....

---

**H. Plans d'avenir**

Quels sont les plans d'avenir des exploitants de l'entreprise?  
*(Note: référez-vous à la rubrique Questions et problèmes pour poser vos questions)*

.....  
.....

### III. Conclusions et recommandations de l'enquêteur

*(Les recommandations porteront sur une éventuelle assistance postérieure à la formation dans le cadre de la méthodologie TREE au regard du résultat de l'entretien)*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

\_\_\_\_\_  
**Nom et signature de la personne interrogée** .....

\_\_\_\_\_  
**Nom et signature de l'enquêteur** .....

\_\_\_\_\_  
**Date de l'entretien** .....

## Annexe 6.8 Comment évaluer les groupes corporatifs communautaires (modèle d'outil tiré du projet TREE aux Philippines)

### 1. Enquêteurs/évaluateurs

- Qui est-ce qui procède à l'évaluation? L'évaluation des groupes corporatifs communautaires se fait par des entretiens sur le terrain. C'est un consultant local indépendant qui s'en charge.
- Séminaire d'orientation à l'intention des enquêteurs. Il faut que les enquêteurs ou évaluateurs suivent un séminaire d'orientation sur la méthodologie TREE qui est organisé par l'équipe de projet. C'est nécessaire pour que les entretiens soient axés sur les objectifs du projet TREE. Il est capital de bien comprendre le concept du projet TREE et sa méthodologie dans la réalisation de l'évaluation et l'établissement de rapports.

### 2. Sélection des GCC (groupes corporatifs communautaires)

- Choix de systèmes de GCC complètement opérationnels. Les groupes à évaluer sont ceux dont les capacités ont été pleinement renforcées par le projet TREE. Cela veut dire qu'ils ont été correctement organisés et ont suivi des ateliers sur la gestion de leur fonds communautaire. Il est capital que les GCC disposent de leur capital de départ et que leur fonds communautaire ait fonctionné durant au moins une année.
- Identification des personnes à contacter. La tâche des enquêteurs sera facilitée s'ils peuvent parler à une personne servant de point de contact pour le projet d'entreprise considéré. Ces personnes, qui figurent dans le dossier du projet TREE avec leur adresse et, dans la plupart des cas, leur numéro de téléphone, sont habituellement:
  - les coordinateurs de la formation et de l'emploi au niveau communautaire (CFEC)
  - le point de contact de l'organisme chargé de la mise en œuvre.
- Approche des groupes ciblés. Les premières personnes à localiser sont les représentants du GCC, en particulier le président du comité exécutif et le

gestionnaire du fonds. Une fois qu'ils sont localisés, il est facile de localiser les autres personnes à interroger.

### 3. Conduite des entretiens

- Outils pour les entretiens. Aux fins de cette étude, le projet TREE utilise un instrument appelé **Comment évaluer les groupes corporatifs communautaires**. Il se compose de deux instruments:
  - l'instrument pour les responsables du fonds communautaire, servant à l'examen du fonctionnement du fonds;
  - l'instrument pour les membres du GCC, servant à l'examen du fonctionnement de certains projets d'entreprise des membres.
- Stratégie pour les entretiens. Il est nécessaire de poser les questions à différents groupes:
  - pour le fonctionnement du fonds communautaire, les représentants du GCC, en particulier le président du comité exécutif, le gestionnaire du fonds et le trésorier, qui sont les principales personnes à interroger;
  - pour le fonctionnement des projets d'entreprise, les principales personnes à interroger sont les membres qui ont obtenu une aide financière du fonds communautaire;
  - l'enquêteur doit donc être capable de prévoir le calendrier des entretiens de façon à poser les bonnes questions aux bonnes personnes au bon moment, et les choses seront facilitées si l'entretien suit l'ordre des questions figurant dans l'instrument.
- Commencement de l'entretien. Les enquêteurs commencent par se présenter. Ils exposent ensuite brièvement le contexte et la méthodologie du projet TREE ainsi que le but de l'étude. En procédant ainsi, cela permet de détendre l'atmosphère et les personnes interrogées pourront donner des informations honnêtes et précises.

## I. Entretien avec les représentants du GCC

### 1. Renseignements généraux

Cette partie de l'entretien peut être conduite par le président du comité exécutif ou le gestionnaire du fonds communautaire.

**1.2** Le lieu/l'adresse désigne l'endroit où le GCC exerce ses activités. Il faut indiquer correctement l'emplacement et l'adresse réels et spécifiques, y compris (le cas échéant) le numéro du local, la rue, la municipalité/ville et la province.

**1.3** Le nombre de membres actifs désigne le nombre effectif de membres participant activement au fonctionnement et aux affaires du GCC.

**1.4** La date d'enregistrement s'entend de la date de l'enregistrement du GCC auprès d'une administration compétente.

**1.5** Le nom de l'administration chargée de l'enregistrement désigne l'organisme auprès duquel le groupe est enregistré (par ex., Ministère du travail et de l'emploi). Veuillez indiquer l'adresse officielle de l'administration en question.

**1.6** Le capital de départ du fonds communautaire s'entend du montant effectif d'argent à la disposition des membres pour financer le développement et octroyer une aide sous forme de micro-crédit.

**1.7** Le montant de démarrage s'entend du montant de capital initialement à la disposition des membres pour financer le développement et octroyer une aide sous forme de micro-crédit.

**1.8** La ou les sources s'entendent du ou des donateurs du capital de départ du fonds communautaire. Veuillez indiquer le nom et l'adresse officiels.

**1.9** Le type d'aide désigne le type et les conditions de l'aide. Il existe plusieurs catégories: don, dotation, épargne collective ou prêt/crédit:

- **un don** s'entend d'une aide accordée au GCC sans obligation de remboursement aux donateurs;
- **une dotation** s'entend d'une aide accordée au GCC à rembourser au donateur une fois que l'argent a été utilisé durant une certaine période;
- **l'épargne collective** désigne les fonds utilisés par le fonds communautaire qui proviennent de l'argent ou de l'épargne du groupe;
- **un prêt/crédit** s'entend d'une aide accordée et remboursable au donateur avec intérêt.

**1.10** Les conditions de l'aide désignent tout accord préalable défini par le donateur auquel le GCC doit se conformer avant que l'aide soit octroyée.

**1.11** La banque de dépôt et l'adresse de la banque désignent la banque ou tout autre établissement où les fonds du GCC sont déposés pour y être conservés en sûreté. Veuillez indiquer l'adresse de l'établissement.

**1.12** Les actifs actuels du GCC/fonds communautaire désignent tous les biens (immobiliers et personnels) dont le GCC est propriétaire.

### 2. Fonctionnement du fonds communautaire

Cette partie de l'entretien peut être conduite par le gestionnaire du fonds communautaire et le trésorier ou le responsable de la tenue des comptes.

**2.1** Le montant du dépôt bancaire s'entend du montant total d'argent effectivement déposé à la banque par le GCC et à son nom.

**2.2** Les espèces en caisse s'entendent du montant total d'argent en possession du trésorier ou de tout autre agent du GCC dûment autorisé.

**2.3** Le montant total actuellement affecté à l'AFD désigne le montant total octroyé aux membres au titre de l'aide financière au développement pour des projets d'entreprise.

**2.4** Le montant total actuellement affecté à l'AMC désigne le montant total octroyé aux membres au titre de l'aide financière sous forme de micro-crédit.

**2.5** Le total des actifs s'entend de tous les fonds et biens du GCC.

**2.6** L'aide financière au développement et l'aide sous forme de micro-crédit désignent l'état du fonctionnement du fonds communautaire du GCC. Veuillez indiquer les noms de tous les membres qui ont bénéficié de l'aide, les types de projets d'entreprise qu'ils ont mis en œuvre et le montant de l'aide financière reçue. L'entreprise peut-être de plusieurs types: individuelle, collective, détenue par le GCC et autre:

- individuelle, si le projet est géré par une seule personne ou avec l'aide des membres de sa famille;
- collective, si le projet est géré par deux membres du GCC ou plus;
- détenue par le GCC, si le projet est géré par le GCC lui-même ou bien à titre de service commun pour générer des revenus et bénéficier aux membres;
- il s'agit d'un autre projet communautaire directement aidé par le GCC/fonds communautaire s'il est géré par le GCC au bénéfice des membres et qu'il n'est pas de nature à générer des revenus.

### 3. Questions et problèmes rencontrés

Ces questions s'adressent au gérant du fonds communautaire ainsi qu'aux membres chargés de l'évaluation et du recouvrement et aux comités d'audit sur le terrain.

**3.1** Le champ couvert désigne toute question ou préoccupation relative au fonctionnement du fonds communautaire comportant les éléments suivants: systèmes et procédures, membres, agents, communauté et autres. Les systèmes et procédures se subdivisent en emprunts, recouvrement, comptabilité et gestion du fonds.

- les emprunts désignent les transactions liées à la présentation des demandes, à l'évaluation, à l'approbation et à l'octroi de l'aide;
- le recouvrement désigne toute transaction liée aux audits, au paiement de l'aide aux projets et au partage des bénéficiaires;
- la comptabilité s'entend de la tenue des livres de comptes relatifs à l'octroi de l'aide, aux paiements, aux remboursements et aux dons;
- la gestion du fonds s'entend des transactions liées à l'établissement des priorités, à l'octroi de l'aide, aux opérations financières et aux autres questions connexes.

**3.2** Actions entreprises et recommandations. Les actions s'entendent des mesures correctives prises pour résoudre les problèmes identifiés, tandis que les recommandations sont des suggestions et des mesures qui n'ont pas été prises.

## II. Entretien avec les membres du GCC

Cet entretien est conduit avec les membres du GCC qui ont reçu une aide financière de leur fonds communautaire. Ces membres peuvent être sélectionnés en consultant les dossiers du gestionnaire du fonds. Pour que les résultats soient fiables, il faut interroger au moins 20 pour cent des emprunteurs.

**1.** Nom et adresse du GCC. Sur chaque feuillet utilisé pour l'entretien avec les membres, il faut mentionner avec précision le GCC dont ils font partie.

**2.** Renseignements personnels. Ces renseignements peuvent être pris dans les dossiers du GCC, mais il serait plus efficace que l'enquêteur les demande aux personnes interrogées. Cette façon de faire permet de ménager du temps pour les présentations formelles sans que l'entretien ait l'air d'un audit.

**3.** Aide au financement obtenue du fonds communautaire du GCC. Ce renseignement figure dans les dossiers du gestionnaire du fonds. L'enquêteur peut donc les consulter avant de poser ses questions au membre concerné. Toutefois, il peut aussi demander aux membres de vérifier l'exactitude des chiffres en sa possession.

**4.** Aide financière au développement (AFD) obtenue du fonds communautaire. Il faut entendre par là l'aide au financement liée à l'exploitation d'une entreprise ou d'un projet du membre qui génère des revenus.

**5.** Nom/type/description de l'entreprise. Il faut entendre par là la raison sociale de l'entreprise pour laquelle l'aide au financement a été utilisée par le membre. L'entreprise devrait être classée selon qu'elle est individuelle (par ex. gérée par le membre et sa famille) ou collective (par ex., gérée par plusieurs membres). Dans le cadre de l'étude, des renseignements sont aussi demandés sur la durée des projets d'entreprise financés par le fonds communautaire.

**6.** Montant de l'aide financière. Il faut entendre par là le montant exact octroyé par le fonds communautaire. Il ne s'agit pas du montant total du capital de l'entreprise car celui-ci peut être composé d'un apport personnel et d'emprunts. Il est également demandé si l'argent emprunté au fonds communautaire a déjà été versé ou non, au moment de l'entretien.

**7.** Aide reçue sous forme de micro-crédit (AMC). Il faut entendre par là l'aide au financement demandée et approuvée pour les besoins familiaux et en cas d'urgence. Ce renseignement doit aussi être désagrégé selon les éléments correspondant aux différentes cases. Il est également demandé si l'argent emprunté a déjà été versé ou non, au moment de l'entretien.

**8.** Avantages retirés du GCC/fonds communautaire. Cette partie de l'étude vise plus spécialement les avantages que l'individu et sa famille ont retirés du fonctionnement de leur GCC/fonds communautaire. Les questions sont donc délibérément structurées pour examiner certains besoins fondamentaux de l'individu et de sa famille et dans quelle mesure le GCC/fonds communautaire peut les aider:

- la rubrique «hébergement» couvre les améliorations apportées à la maison et ses environs;
- la rubrique «équipement du foyer» couvre le mobilier et les appareils ménagers de base;
- la rubrique «nourriture» couvre le nombre et la variété des améliorations apportées aux repas;
- la rubrique «confort personnel» couvre les besoins personnels de base tels que vêtements, toilette, éléments de confort simples, etc.;
- la rubrique «éducation» couvre la scolarité des enfants;
- la rubrique «soins de santé» couvre la capacité d'acheter des médicaments et des services de soins en cas d'urgence;
- la rubrique «loisirs» couvre la capacité du membre de pratiquer des sports et autres activités sociales similaires;

— la rubrique «revenus et activités professionnelles» couvre les augmentations de revenu et les éventuels changements relatifs à la mobilité professionnelle qui se sont produits pour le membre et sa famille du fait de sa qualité de membre du GCC.

**9.** Problèmes et recommandations. Les enquêteurs devraient demander des informations sur les problèmes et questions rencontrés par les membres dans le cadre de leur appartenance au GCC/fonds communautaire, en particulier en ce qui concerne son fonctionnement. Ces informations sont nécessaires pour que le projet TREE puisse concevoir des programmes d'action ou des trains de mesures d'aide futurs visant à renforcer et à pérenniser le GCC, son fonds communautaire et les projets d'entreprise de ses membres. Elles sont aussi nécessaires pour définir les stratégies visant à intégrer le GCC aux programmes de développement de la région et au secteur formel.

### III. Clôture des entretiens

---

L'enquêteur met fin au dialogue en procédant à une brève vérification récapitulative des réponses afin de les confirmer une nouvelle fois et de s'assurer que rien n'a été oublié. Il est temps ensuite de formuler les remerciements d'usage pour la coopération de la personne interrogée à l'étude.

**1.** Nom et signature de la personne interrogée. Il est demandé à la personne interrogée de signer le formulaire d'enquête à des fins d'authentification.

**2.** Nom et signature de l'enquêteur. Le formulaire d'enquête doit également être signé par l'enquêteur en présence de la personne interrogée.

**3.** Date de l'entretien. Il s'agit de la date à laquelle l'entretien / l'évaluation a été réalisé.

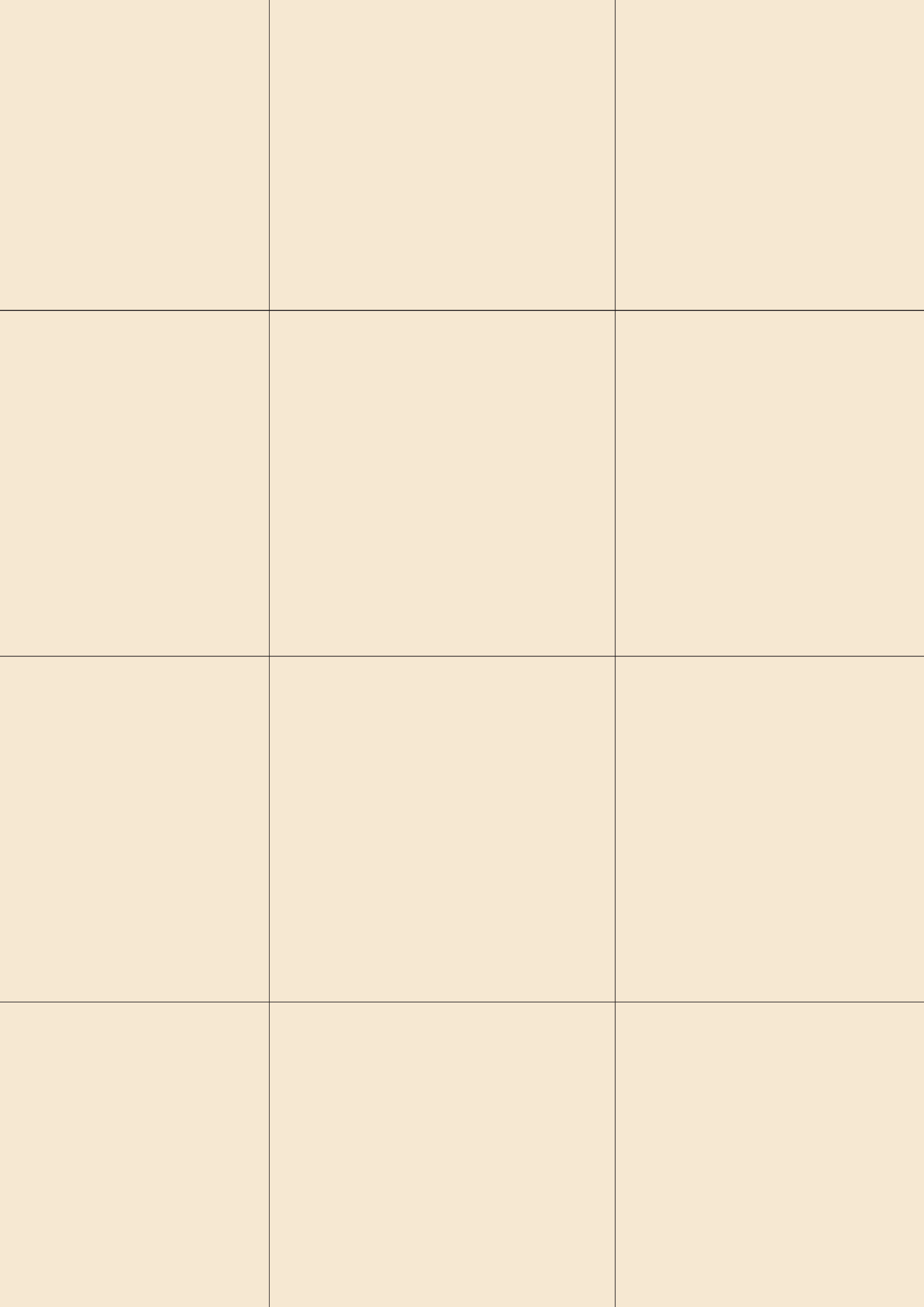
### IV. Établissement du rapport

---

L'enquêteur rédige un rapport des entretiens. L'analyse et les recommandations figurant dans le rapport devraient reposer sur les constatations au regard des objectifs globaux du projet et de la méthodologie TREE, du concept et des objectifs du GCC/fonds communautaire décrits dans les indicateurs de performance figurant dans les lignes directrices relatives à la mise en œuvre.



# Partie 2



# VII

Introduction. I. Principales questions et contraintes liées au genre dans l'éducation, la formation, le développement des micro-entreprises et l'emploi salarié.  
II. Stratégies à appliquer dans le cadre d'un programme TREE répondant aux besoins spécifiques liés au genre. Annexes

## Prise de conscience et promotion de la problématique du genre

### Introduction<sup>1</sup>

L'objectif global de l'OIT est la promotion de possibilités pour les femmes et les hommes d'obtenir un travail décent et productif, dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. L'Agenda du travail décent de l'OIT place l'égalité hommes-femmes au cœur de ses quatre objectifs stratégiques, à savoir la promotion des droits humains fondamentaux au travail, le développement de possibilités d'emplois de qualité, la garantie de la protection sociale et de la liberté d'organisation, et la promotion du dialogue entre les partenaires sociaux.

L'égalité des genres, ou égalité entre les hommes et les femmes, désigne l'égalité des droits, responsabilités et possibilités pour les femmes et les hommes, les filles et les garçons, de développer leurs capacités personnelles et de faire des choix sans être limités par les stéréotypes, les rôles et les préjugés rigides liés au genre; de participer pleinement au développement de la société dans laquelle

ils vivent et à leur développement personnel. Cela veut dire aussi égalité de traitement et d'évaluation. L'égalité des genres n'est pas simplement une «question concernant les femmes»; elle concerne les hommes également. L'égalité ne signifie pas que les hommes et les femmes vont devenir semblables, mais que les droits, les responsabilités et les possibilités des femmes et des hommes ne dépendront plus de leur sexe à la naissance. L'égalité entre les femmes et les hommes est à la fois une question relative aux droits humains et une condition préalable à un développement durable axé sur les êtres humains. L'égalité des genres inclut le droit d'être différent.<sup>2</sup>

La recommandation de l'OIT (n° 195) concernant la mise en valeur des ressources humaines: éducation et formation tout au long de la vie, 2004, reconnaît que l'éducation et la formation sont un droit pour tous. En particulier, elle met l'accent sur la question de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes - et les filles et les garçons - dans l'éducation et la formation tout au long de la vie, ainsi que sur l'accès à l'éducation et la formation pour les personnes en situation d'exclusion sociale.

Par ailleurs, la Conférence internationale du Travail en 1999 a adopté des conclusions aux termes desquelles l'aspect relatif à l'égalité des genres et les questions d'égalité de chances devaient être soulignés et intégrés à tous les programmes de coopération technique de l'OIT.<sup>3</sup> En 2008, le Conseil d'administration du BIT a aussi adopté une stratégie relative à la promotion du

1. Principales sources: Murray, U.: «Gender and Skills Development: Practical experiences and ways forward». Département des compétences et de l'employabilité du BIT, 2008 (à paraître); BIT: «Community-Based Training for Employment and Empowerment: A gender-responsive implementation. A CBT Manual for Bangladesh, Module 1», BIT, 2005; Capt, J. (2005) Report on the Experts Meeting on «Skills Development for Economic Empowerment using the Community-Based Training Methodology». Chiba, Japon. 22-24 février 2005; et Tangara, M.: «Expérience genre du projet PCEP à Madagascar», Module 3 du Manuel TREE pour Madagascar. BIT, 2008 (non publié).

2. Voir aussi le glossaire des termes relatifs au genre à l'annexe I.

3. Conférence internationale du Travail, 87<sup>e</sup> session (juin 1999).

développement de l'esprit d'entreprise chez les femmes, y compris en particulier les femmes handicapées, dans le but de libérer le potentiel économique des entreprises fondées par des femmes, ce qui contribue à l'objectif général de l'égalité des genres.<sup>4</sup>

Dans de nombreux pays, le développement des compétences pour l'emploi exclut les besoins particuliers de divers groupes de la société, surtout ceux qui ont connu l'exclusion sociale et dont l'éducation formelle a été limitée. Les femmes sont malheureusement souvent exagérément représentées dans ces groupes exclus. Elles ont souvent un statut inégal et inférieur sur le marché du travail, leur participation à la formation élémentaire et à la formation professionnelle est faible, et peu de choix leur sont offerts pour développer de nouvelles compétences et exercer un métier procurant de bons revenus. Par ailleurs, les établissements de formation et autres prestataires de services sont généralement dominés par les hommes et inaccessibles aux femmes vivant en milieu rural.

Le programme TREE est bien adapté pour établir le contact avec les groupes à faibles revenus des communautés rurales et promouvoir les possibilités d'emploi, mais il faut intégrer des mesures et stratégies délibérées à chaque processus du programme pour assurer la pleine participation des femmes et des hommes du groupe ciblé et leur ménager un accès à la formation et à l'emploi productif.

Le processus consistant à intégrer les préoccupations relatives à l'égalité dans l'ensemble des activités est appelé *intégration de la perspective de genre*.<sup>5</sup> Il s'agit en fait d'une stratégie globale visant à réaliser une plus grande égalité des genres. Il est essentiel de considérer les femmes et les hommes non pas comme des groupes homogènes mais comme des catégories différentes.

### Objectif du volume

Le présent volume a pour objectif d'aider les praticiens TREE à poser les questions pertinentes de façon à mettre en relief les questions relatives au genre et à concevoir des stratégies appropriées pour les résoudre.

On trouvera dans le présent volume une explication de la logique et de l'expérience de divers projets TREE dans la mise en œuvre d'une *méthodologie TREE répondant aux besoins spécifiques liés au genre*, et une présentation de certains des outils qui pourront permettre aux praticiens TREE d'intégrer la perspective de genre dans le programme.<sup>6</sup> Un glossaire des termes relatifs au

genre qui a été élaboré pour le présent volume figure dans l'annexe 7.1. Le projet intitulé *Formation des compétences et promotion de l'emploi pour les femmes pauvres par le renforcement des centres de formation technique* au Bangladesh, qui a publié un manuel en 2005 comportant un module consacré au genre, est un bon exemple (**voir l'encadré 1**).

### I. Principales questions et contraintes liées au genre dans l'éducation, la formation, le développement des micro-entreprises et l'emploi salarié

L'emploi salarié formel est rare et souvent les femmes n'ont pas les compétences et qualifications nécessaires qu'exige le marché du travail. L'emploi indépendant et le développement de micro-entreprises représentent souvent la seule possibilité qui leur est offerte de gagner leur vie. Par ailleurs, les femmes pauvres ont un accès limité aux possibilités économiques du fait de leurs lourdes responsabilités familiales. L'emploi indépendant leur permet souvent plus facilement de conjuguer leur travail productif et leurs responsabilités familiales. Cependant, les micro-entreprises et l'emploi indépendant comportent plus de risques que l'emploi salarié, même si l'emploi permanent est rarement garanti.

Il importe que les partenaires mettant en œuvre la méthodologie TREE aient une bonne compréhension de la situation dans l'emploi des femmes et des hommes et des questions connexes afin d'y répondre efficacement et concrètement. Les inégalités persistantes dans l'éducation et la formation sont lourdes de conséquences pour la promotion de l'emploi. En outre, la position sociale particulière des femmes dans la société et le ménage est un facteur capital qui a une incidence sur leur accès aux possibilités économiques. Des contraintes et obstacles conséquents empêchent les femmes de participer aux activités des entreprises. Les essais pilotes des programmes TREE dans divers pays indiquent clairement que les femmes pauvres vivant en milieu rural sont tout aussi motivées que les hommes pour ce qui est de subvenir à leurs besoins d'une manière durable, mais qu'elles n'ont pas les possibilités de le faire ni le soutien nécessaire à cet effet. Un certain nombre de contraintes sexospécifiques ont été identifiées dans le cadre des enquêtes sur les communautés et des diverses visites sur le terrain effectuées par les équipes TREE ainsi que durant la mise

4. Bureau international du Travail (BIT): 2008. *Stratégie de l'OIT pour le développement de l'esprit d'entreprise chez les femmes*. GB.301/ESP/4. Genève, mars 2008.

5. BIT (2000) *ABC of Women's Workers' Rights and Gender Equality*, Bureau international du Travail, Genève.

6. Il convient de noter que même si les stratégies liées au genre

devraient être incluses dans chaque processus d'un programme TREE - et devraient donc être exposées dans chaque volume du manuel TREE - il a été jugé utile d'avoir aussi un volume spécifique du manuel consacré à la prise de conscience et la promotion de la problématique du genre afin de décrire plus systématiquement comment les questions relatives au genre ont été traitées dans différents contextes nationaux.

en œuvre du soutien postérieur à la mise en œuvre. Elles sont récapitulées ci-après.<sup>7</sup>

#### Contraintes relatives à l'éducation

- Niveaux d'éducation relativement bas, faible capacité de lire et écrire et éducation élémentaire insuffisante.

Dans beaucoup de pays en développement, les taux d'alphabétisation des femmes sont plus bas que ceux des hommes.

- Manque de compétences techniques et professionnelles.

#### Encadré 1.

#### Élaboration d'un module consacré au genre dans le cadre du projet FBC au Bangladesh

Ce projet a fait la promotion d'un environnement répondant aux besoins spécifiques liés au genre en même temps qu'il offrait une formation technique et une formation à l'entreprise. Il a été jugé très important dans le contexte social du Bangladesh de prendre en compte les contraintes liées au genre si l'on voulait encourager les femmes à devenir des entrepreneurs ou des travailleuses salariées autonomes et actifs, y compris dans les métiers non conventionnels. L'«approche répondant aux besoins spécifiques liés au genre» suppose de prendre des décisions de politique à de nombreux niveaux: au niveau de la communauté/des ménages, au niveau institutionnel de l'organisme exécuteur et des établissements de formation (Ministère du travail et de l'emploi BEMF/CFT), des ONG partenaires et des autres institutions du secteur privé.

Par conséquent, l'approche suivie a consisté à commencer par analyser les contraintes liées au genre dans la formation et l'emploi, puis à tester sur le terrain les diverses stratégies et à les intégrer aux programmes FBC. Par exemple, le concept de genre et développement a été universellement incorporé à chaque programme/module de formation. Un noyau de formateurs spécialistes du genre a été constitué pour former les femmes aux questions relatives au genre et aux droits des travailleurs. Des efforts ont été déployés pour offrir de nouvelles options aux femmes dans des professions plus techniques et non conventionnelles. Le projet a organisé des activités de formation à proximité du groupe ciblé, à des heures commodes pour les stagiaires et en leur octroyant de petites allocations pour la formation. Il faut que toutes ces stratégies testées sur le terrain soient prises en compte dans les politiques et programmes locaux et nationaux. À l'appui de cette approche répondant aux besoins spécifiques liés au genre, un manuel des formateurs sur la prise de conscience de la problématique du genre et le développement a été élaboré et testé avec succès sur le terrain.

#### Initiatives prises durant le projet pour la mise en œuvre d'une FBC répondant aux besoins spécifiques liés au genre

L'accent a été mis sur l'employabilité des femmes, l'accès aux compétences techniques dans tout un éventail de métiers/professions nouveaux et non conventionnels, la formation des compétences en matière de développement de l'entreprise et de renforcement de la confiance en soi. Une approche globale de la formation à la problématique du genre a été présentée aux participantes en même temps que des ateliers ont été organisés à l'intention des institutions, des familles et des communautés. Les activités comprenaient l'organisation de groupes à des fins de production et de commercialisation pour améliorer la capacité de négociation des femmes, le soutien postérieur à la formation et l'établissement de liens avec les marchés, le crédit et autres services d'appui.

Constitution d'un «noyau» de formateurs pour le BEMF/les CFT et les ONG partenaires sur la dimension relative au genre: cours d'orientation spéciaux à l'intention des militants locaux des ONG et actions de sensibilisation permanente au niveau local; formation des formateurs à la prise de conscience de la problématique du genre en relation avec l'environnement du lieu de travail pour les équipes de FBC locales (pour les instructeurs des CFT, les bureaux régionaux, les superviseurs du programme et les militants locaux des ONG). Les femmes instructeurs des CFT ont été encouragées à participer davantage à la mise en œuvre de la FBC et à communiquer avec le groupe ciblé ainsi qu'à prévenir les préjugés liés au genre dans les matières étudiées et les matériels de formation. La formation à la problématique du genre a été intégrée à l'ensemble des sujets étudiés en même temps que les compétences techniques et compétences relatives à l'entreprise; fourniture d'une formation proche de l'utilisateur: programmes de formation flexibles et pratiques, modalités correspondant aux besoins liés au genre (moment choisi, lieu, modalités, installations, dispositifs pour la garde des enfants).

Il a été reconnu qu'il fallait accorder une plus grande attention aux questions liées à la garde des enfants sur le lieu de formation et intégrer ce point à la politique de tous les programmes qui portent sur les questions d'emploi. Les questions relatives aux droits de propriété ou à la propriété des actifs, qu'elle soit au titre d'un héritage ou due à un achat, ont une incidence sur l'accès des femmes au crédit et leur capacité de prendre des décisions dans leur travail en toute indépendance, ce qui constitue des obstacles à l'accès aux moyens de subsistance.

7. Voir l'annexe 2 pour une liste plus détaillée des éventuelles questions relatives au genre.

**Contraintes comportementales/rerelations sociales**

- Beaucoup de femmes et de filles ne se sentent pas suffisamment sûres d'elles pour sortir de chez elles, acquérir de nouvelles compétences ou devenir entrepreneurs.
- Les femmes entrepreneurs doivent lutter en permanence contre les doutes exprimés autant chez elles qu'à l'extérieur pour réussir.

**Accès aux ressources productives**

- Accès limité au crédit, aux marchés, à la formation technique et autre, aux services d'appui aux entreprises.
- Présupposés de type patriarcal en ce qui concerne la propriété des actifs (terres, équipement, outils) et des biens.

**Questions juridiques**

- L'obtention d'un prêt nécessite l'autorisation de l'époux, qui ne sera peut-être pas donnée immédiatement. Cependant, les maris n'ont pas besoin de l'autorisation de leur épouse pour obtenir un prêt.
- Les femmes ont peu de moyens de conclure un contrat commercial indépendant ou, plus généralement, d'entreprendre une action juridique indépendante.

**Contraintes sociales et familiales**

- La société est peu disposée à laisser les femmes quitter leur rôle traditionnel de femmes au foyer.
- Les attitudes à l'égard des femmes qui ont une activité commerciale sont négatives : les beaux-parents et les maris sont opposés à l'idée que les femmes travaillent en dehors de leur foyer ; les membres de la famille, les voisins et la communauté manifestent leur réprobation.
- La mobilité en dehors du foyer est limitée en raison de facteurs sociaux et religieux.
- La charge de travail à la maison n'est pas partiellement assumée par le mari ni par les autres hommes du foyer.

**Contraintes liées aux infrastructures**

- Pas d'installations pour la garde des enfants sur les sites de formation.
- Le lieu de la formation est distant du foyer.
- L'absence de sécurité publique est un facteur limitatif lorsque les femmes envisagent de sortir de chez elles pour aller travailler.

**Contraintes relatives à l'entrepreneuriat**

- Manque des compétences requises pour établir et gérer une entreprise.
- Les femmes ont peu d'informations sur le marché et manquent de connaissances sur la commercialisation des produits.
- Souvent, parce qu'elles sont des femmes, elles n'obtiennent pas le prix normal pour leurs produits.
- Les relations avec les intermédiaires et les acheteurs sont limitées et elles éprouvent des difficultés pour se rendre personnellement sur les marchés pour vendre des produits ou acheter des matières premières.
- Les clients n'aiment pas acheter des produits à des nouveaux venus, surtout s'il s'agit de femmes.
- Manque de soutien financier pour les entreprises des femmes.
- Les entrepreneurs de sexe masculin ne sont pas disposés à coopérer avec les femmes.

**Obstacles institutionnels**

- Dans les établissements de formation, les intervenants sont peu sensibilisés à la problématique du genre et les besoins des femmes pauvres en matière de formation et d'emploi ne sont pas pris en compte.
- Les exigences pour l'admission sont strictes.

**Contraintes dans l'emploi salarié**

- Les femmes ne comprennent pas la nature de l'emploi salarié du fait qu'elles n'ont pas été suffisamment éduquées ou exposées au monde du travail.
- Elles n'ont pas les compétences nécessaires pour obtenir un emploi salarié.
- Les employeurs sont plus intéressés à embaucher des travailleurs plutôt que des travailleuses, surtout pour les emplois qui ne sont pas habituellement occupés par des femmes.
- Absence de sûreté et de sécurité sur le lieu de travail.
- Absence d'installations pour la garde des enfants sur le lieu de travail.

Il est possible que les hommes subissent certaines des contraintes exposées ci-dessus (par exemple, le manque d'accès au crédit). Cependant, dans la plupart des cas, ces contraintes et obstacles sont nettement plus lourds pour les femmes.

Par exemple, les femmes handicapées sont confrontées à des contraintes encore plus grandes que celles qui ne sont pas handicapées ou que leurs homologues masculins, car elles sont face à des obstacles qui sont dus à leur sexe ainsi qu'à leur handicap.

➔ **Voir l'annexe 7.2 : Exemple de questions et contraintes liées au genre dans l'éducation, la formation, le développement des micro-entreprises et l'emploi salarié.**

Traiter les questions relatives au genre parallèlement à tous les processus de la mise en œuvre de la méthodologie TREE

L'expérience acquise dans les essais pilotes des programmes TREE a clairement montré qu'il fallait appliquer des stratégies visant à surmonter les contraintes évoquées plus haut et à intégrer les perspectives de genre à la méthodologie TREE dans tous les processus de la mise en œuvre TREE.

On trouvera dans les sections suivantes une présentation des stratégies qu'il est possible d'appliquer pour intégrer les préoccupations liées au genre dans différents programmes TREE nationaux.

## II. Stratégies à appliquer dans un programme TREE répondant aux besoins spécifiques liés au genre

### 2.1 Intégration de la perspective de genre dans la conception des programmes, l'organisation et la planification institutionnelles (Pour plus de détails, voir le volume II)

#### Conception des programmes

Une perspective de genre ajoute de la valeur

Que les arguments avancés concernent l'équité, la lutte contre la pauvreté ou l'efficacité, il devient de plus en plus clair qu'une perspective de genre ajoute de la valeur. En effet, une telle perspective prend en compte les bénéficiaires en tant qu'individus (femmes et hommes) qui ont certains rôles, besoins et intérêts,

dans la conception et la mise en œuvre du programme TREE. À l'évidence, il faut examiner les rôles, besoins et intérêts des bénéficiaires en relation avec le marché et les possibilités d'emploi.

Point de départ – une analyse selon le genre

L'incorporation d'une perspective de genre devrait commencer au stade de la conception du programme TREE.<sup>8</sup> Il s'agit principalement d'un exercice d'analyse qui nécessite d'évaluer les façons dont le genre (entre autres facteurs) contribue à dicter les possibilités de développement des compétences et de formation professionnelle ainsi que les possibilités d'emploi. On peut utilement commencer par procéder à une « analyse selon le genre », par exemple, lorsqu'on réalise des enquêtes de référence.

Le but de l'analyse selon le genre est de faire en sorte que les rôles, les besoins et la participation des femmes et des hommes au développement des compétences soient pleinement incorporés à la méthodologie TREE. Pour cela, il faut séparer les données et les informations en fonction du sexe aux différents stades du cycle du projet et comprendre comment le travail est divisé selon le sexe ou le statut social. La façon dont la valeur du travail est estimée est aussi prise en compte.

Pour organiser et mettre en œuvre un programme TREE intégrant une perspective de genre, il faut idéalement que les personnes concernées aient recours à des méthodes informelles et participatives pour comprendre les rôles différents des bénéficiaires des deux sexes. Les méthodes participatives nécessitent :

- d'informer les participants bien à l'avance des réunions prévues car il est parfois nécessaire de prévenir directement les femmes qu'une réunion aura lieu ;
- de choisir des lieux et des moments pour les réunions qui puissent convenir à tous, compte tenu du fait que les femmes sont souvent celles qui ont le plus de contraintes en termes de mobilité ;
- si nécessaire, de constituer des groupes séparés en fonction du sexe, de l'âge, de la catégorie socioéconomique, etc. pour limiter les influences ;
- d'encourager les participants les plus timides à prendre la parole et de freiner ceux qui ont tendance à trop s'exprimer ;
- pour les facilitateurs d'éviter de suggérer des réponses aux questions, d'exprimer leur opinion ou de porter un jugement sur les réponses des participants.

8. Si aucune analyse selon le genre n'a été faite au stade de la conception du programme, il faudrait l'inclure dans les enquêtes sur les communautés.

Dix questions essentielles à poser dans le cadre de l'analyse selon le genre<sup>9</sup>

Les dix questions	Objet
1. Qui fait quoi ? Pour qui ?	Activités
2. Comment ?	Moyens
3. Qui possède quoi ? Qui contrôle quoi ?	Ressources
4. Qui décide quoi ?	Pouvoir
5. Qui est responsable de quoi ?	Responsabilités
6. Qui gagne quoi ?	Revenu
7. Qui dépense quoi ?	Dépenses
8. Qui a droit à quoi ?	Droits/règles
9. Qui bénéficie de quoi ?	Effets/impacts
10. Qui gagne ? Qui perd ?	

Une approche à plusieurs niveaux<sup>10</sup>

Idéalement, la méthodologie TREE vise trois niveaux d'intervention, le niveau macro, le niveau méso et le niveau micro :

- La méthodologie TREE repose sur l'identification de possibilités d'emploi génératrices de revenu au niveau micro-économique. Adapter la formation des compétences à la demande économique est jugé important, mais insuffisant. Il est pleinement reconnu que les femmes ont besoin de beaucoup de soutien supplémentaire, par exemple, il se peut qu'elles aient besoin d'un complément de compétences dans le domaine de la lecture et de l'écriture ou bien d'acquérir plus de confiance en elles pour pouvoir accéder à l'emploi salarié ou à un travail indépendant.
- La conception et l'exécution de programmes de formation appropriés se déroulent au niveau méso-économique par l'intermédiaire des centres de formation ou d'autres fournisseurs de formation. À cette fin, il est essentiel que les partenaires soient fermement déterminés, et que leurs capacités concernant les questions de développement soient renforcées. La fourniture d'un soutien postérieur à la formation, notamment microcrédit, assistance technique et informations sur le marché, est aussi essentielle pour la pérennité des activités productrices de revenu.

9. Voir l'annexe 4 pour plus de détails.

10. L'élaboration du principe justificatif d'une démarche axée sur l'optique macro-méso-micro est exposée dans Murray, U (2002) *A guide to Gender Sensitive microfinance*; le Programme d'analyse socioéconomique selon le genre de la FAO (ASEG) (<http://www.fao.org/sd/seaga/downloads/En/Microfinanceen.pdf>); et le Guide de l'ASEG au niveau macro de la FAO (<http://www.fao.org/se/seaga/downloads/En/Macroen.pdf>).

— Au niveau macro-économique, toute initiative en matière de développement local nécessite un environnement général propice. Si l'on travaille par l'intermédiaire d'établissements de formation nationaux, il devrait y avoir des possibilités d'innovation et d'initiatives pour répondre aux besoins de la population ciblée, tant les femmes que les hommes, au contraire de l'offre d'un programme de formation rigide, incapable de répondre aux besoins réels. Par exemple, le projet TREE au Pakistan mettait fortement l'accent sur l'acceptation de la méthodologie du développement des compétences au niveau national et provincial. L'approche adoptée par le projet a été préconisée comme autre modèle de formation professionnelle possible pour créer des emplois.

Il faut prendre en compte les questions relatives à l'égalité des genres aux trois niveaux. Une analyse selon le genre des besoins en compétences et des possibilités d'emploi facilitera cette prise en compte. L'avantage qu'il y a à considérer la méthodologie TREE d'un point de vue macro-méso-micro et de comprendre les liens entre les différents niveaux et leur interdépendance est qu'il devient plus facile de déterminer à quel niveau il se produit des blocages. Une partie du processus du changement consisterait à poser les problèmes, même s'ils ne peuvent pas être résolus pendant la durée de vie du projet de coopération technique en question.<sup>11</sup>

Approches de la problématique du genre dans la coopération technique

L'approche des questions relatives à l'égalité des genres peut être distinguée selon qu'il s'agit de projets sexospécifiques ou de projets qui intègrent la perspective de genre. En outre, il est possible d'identifier les projets qui comportent un élément relatif au genre.

(i) **Projets sexospécifiques:** Ces projets visent séparément les femmes ou les hommes. On les qualifie habituellement de sexospécifiques (ou visant spécifiquement les femmes ou spécifiquement les hommes). Ces projets s'efforcent de contrer les conséquences actuelles, directes et indirectes, de la discrimination passée.<sup>12</sup> Par ailleurs, on planifie des projets sexospécifiques lorsqu'il est socialement impossible de mélanger les femmes et les hommes dans la même activité de formation.

(ii) **Projets qui intègrent la perspective de genre:**<sup>13</sup>

11. Il faut toutefois reconnaître que les projets de coopération technique ne sont pas tous capables, techniquement et financièrement, de prendre en compte les trois niveaux en même temps.

12. BIT (2000) *Gender! A Partnership of Equals* pg 5.

13. BIT (2000) *ABC of women workers' rights and gender equality*,



Dans de tels projets, chaque activité de projet est mise en œuvre d'une manière qui contribue aussi à l'égalité des genres. En comparaison, lorsque cette perspective n'est pas intégrée, les femmes peuvent être traitées comme une catégorie distincte et non pas comme représentant un pourcentage considérable de la main-d'œuvre. Parfois, on part du principe que la même approche du développement des compétences fonctionne pour les femmes comme pour les hommes. Avec l'intégration de la perspective de genre, un effort délibéré est fait pour examiner les conséquences des activités de projet tant sur les femmes que sur les hommes.

(iii) **Projets qui comportent un élément relatif au genre:** Parfois, un élément spécifique se rapporte aux questions relatives à l'égalité des sexes. Au mieux, le résultat de la conjugaison de cet élément aux autres éléments qui composent le projet débouche sur la réalisation de l'objectif de développement global d'une manière sensible aux spécificités de chaque sexe. Au pire, les questions relatives au genre sont mises à part et séparées des autres éléments.

Dans la réalité, les projets peuvent contenir un mélange des approches exposées ci-dessus. Idéalement, une analyse selon le genre devrait être faite au stade de la planification d'une initiative de coopération technique et cette analyse aidera à déterminer quelle approche des questions relatives au genre le projet devrait adopter.

Détermination claire de ce qui est nécessaire

Par moments, la façon dont les problèmes relatifs à l'égalité des genres sont exprimés peut être déconcertante et débouche sur des actions de pure forme au lieu de répondre à des questions réelles dans le cadre du développement des compétences et de la promotion de l'emploi. Dans bien des cas, des phrases comme «la formation des compétences devrait répondre aux besoins des deux sexes» sont utilisées alors que ce dont on a réellement besoin dans un cas particulier, c'est de produire plus d'efforts pour encourager les femmes à participer à l'éducation, à la formation, à l'emploi productif, voire à des professions où les hommes prédominent. Dans d'autres cas, il se peut que les établissements de formation estiment prendre en compte les questions relatives au genre du fait qu'ils ont un nombre égal de participants des deux sexes, alors qu'il faut encore qu'ils corrigent les préjugés liés au genre dans le contenu de leurs cours. Il faut de la clarté s'agissant des résultats et des effets escomptés de la prise en compte de la problématique du genre dans le développement

des compétences et la création d'emplois. Les indicateurs de résultats doivent faire l'objet d'une discussion attentive et être bien élaborés. On trouvera ci-après une section consacrée spécifiquement aux indicateurs suggérés.

Ressources financières pour l'intégration de la perspective de genre

L'intégration de la perspective de genre peut entraîner un coût supplémentaire. Par exemple, si l'on entend organiser une garde d'enfants pour encourager les femmes ayant des enfants à participer à la formation; si le calendrier de la formation se veut flexible; s'il faut entreprendre un exercice visant à éliminer les stéréotypes dans les sujets étudiés; ou s'il faut des séances de sensibilisation à l'intention des organisations partenaires, dans tous les cas, des ressources tant financières qu'humaines sont nécessaires. **Toutefois, le fait de ne pas intégrer les questions relatives au genre entraîne un coût caché.** Si les ressources humaines sont utilisées à mauvais escient, il en résultera des effets négatifs sur l'économie et la société dans son ensemble.

Parfois, l'introduction d'un poste budgétaire selon le genre dans des projets de coopération technique s'est avérée très efficace. On peut faire valoir qu'un budget tenant compte des disparités entre les sexes ne devrait être utilisé qu'à titre transitoire. En effet, le risque est que, au lieu d'intégrer la dimension du genre dans toutes les activités, seules celles qui concernent l'égalité hommes-femmes soient prises en compte et permises dans ce poste budgétaire.

### Analyse institutionnelle

Il est difficile d'avoir des établissements partenaires possédant la bonne combinaison de connaissances dans le domaine de la formation et de l'entrepreneuriat tout en étant sensibles aux questions relatives au genre. Toutefois, sauf à ce que les partenaires soient sensibilisés aux questions qui concernent l'égalité hommes-femmes, il se peut qu'ils continuent de penser que l'intégration de la perspective de genre se ramène principalement au nombre de femmes et d'hommes qui participent à la formation. En outre, il faut que les partenaires de développement soient dignes de confiance.

Il peut être utile d'établir des liens avec les programmes nationaux ou locaux pour la promotion de l'égalité des genres afin d'obtenir des informations sur leurs activités, par exemple les programmes de sensibilisation à la problématique du genre, d'identifier les bonnes pratiques liées à la promotion de l'égalité des genres et d'établir des partenariats utiles avec le programme TREE.

### Organisation institutionnelle

Parfois, les projets TREE ont un expert des questions relatives au genre dans l'équipe. Souvent, le fait d'avoir une personne désignée chargée des questions relatives à l'égalité des genres peut inciter les autres à assumer la responsabilité de leurs propres tâches. Un spécialiste de la formation qui est également sensibilisé à cette problématique peut être aussi un atout. Dans le cas du projet TREE à Madagascar, un spécialiste des questions relatives au genre a été affecté pour une période d'un mois pour travailler avec le coordinateur de projet national et les comités TREE locaux. Dans certains projets, comme au Bangladesh et à Timor Leste (**voir l'encadré 2**) des équipes chargées des questions relatives au genre ont été mises en place.

### **Renforcement des capacités: Promotion et prise de conscience de la problématique du genre pour l'organisme hôte, les partenaires TREE et les équipes TREE nationales et locales**

Idéalement, toutes les parties prenantes devraient être responsables de l'intégration des préoccupations liées au genre dans le programme TREE. Or tout le monde n'a pas besoin du même niveau de compétences dans ce domaine. Certaines personnes auront besoin de compétences d'analyse pour identifier les questions relatives au genre tandis que d'autres auront peut-être besoin de compétences de persuasion pour promouvoir l'égalité d'accès à l'éducation, la formation et l'emploi.

#### **Encadré 2.**

#### **Équipe chargée des questions relatives au genre dans les projets**

Une équipe chargée des questions relatives au genre au sein du Ministère du travail et de la réinsertion dans la communauté a été créée dans le cadre du Programme de formation des compétences pour un emploi rémunérateur (STAGE) à Timor Leste. L'équipe s'emploie à renforcer la capacité des formateurs de fournir une formation des compétences et une formation à l'entreprise qui tienne compte des besoins des deux sexes et qui débouche sur un emploi rémunéré et sur le travail indépendant. L'équipe comprend le fonctionnaire national spécialiste des questions relatives au genre et de l'égalité hommes-femmes, deux membres issus du Ministère et un spécialiste des questions relatives au genre travaillant à temps partiel avec le programme STAGE.

Il faut que les directeurs de programme apportent leur appui, tout en ayant la capacité de pousser les autres à

intégrer la perspective de genre.

L'approche qu'adopte un programme TREE dépend des individus qui travaillent dans le cadre du programme autant que de la conception de ce dernier. Ceux qui sont directement impliqués (qu'il s'agisse des fonctionnaires du BIT, des membres des comités TREE, des fonctionnaires de l'administration, des ONG, des organisations de travailleurs et d'employeurs et des bénéficiaires du programme) ont un rôle essentiel à jouer dans la prise en compte des facteurs sociaux, culturels et politiques qui influent sur les inégalités entre les sexes.

Une stratégie clé consiste à sensibiliser les gens à la problématique du genre et à promouvoir un environnement favorable à la recherche de possibilités économiques par les femmes. Il est donc nécessaire de renforcer les capacités de l'organisme hôte TREE, des comités TREE et des équipes locales ainsi que du groupe ciblé, pour ce qui est de la prise en compte des questions relatives au genre. Une attention spéciale est accordée à la fourniture d'une formation à la sensibilisation à ces questions à *tous* ceux qui participent au programme TREE. Mais sensibiliser les gens à la problématique du genre n'est pas une activité ponctuelle, elle est planifiée en tant que caractéristique permanente de l'adaptation du programme TREE aux circonstances locales.

Les cours d'orientation sur la méthodologie TREE devraient inclure une sensibilisation aux questions relatives au genre. Par exemple, dans le cadre du projet intitulé *Formation des compétences et promotion de l'emploi pour les femmes pauvres par le renforcement des Centres de formation technique au Bangladesh*, la sensibilisation à la problématique du genre a été faite par les moyens suivants:<sup>14</sup>

1. des séances d'orientation pour les équipes d'appui locales (comités locaux, militants locaux et autres agents);
2. une formation des formateurs à la sensibilisation à la perspective de genre dans l'environnement du lieu de travail à l'intention des équipes d'appui et des formateurs locaux, et établissement d'un «noyau de formateurs spécialistes des questions relatives au genre»;
3. une sensibilisation à la perspective de genre à l'intention des participants des deux sexes;
4. des ateliers de sensibilisation à la perspective de genre à l'intention des parents de sexe masculin des femmes ciblées et des villageois.

**De par son souci des spécificités culturelles**, le module «Travail des femmes pour les entreprises des femmes» a semble-t-il été bien accueilli par les participants à un atelier, majoritairement des

14. Pour plus de détails, voir l'annexe 5.

hommes. Il encourageait l'introduction dans le projet STAGE à Timor Leste du module consacré aux questions relatives au genre intitulé «Du développement de l'autonomie des femmes et de leur estime de soi jusqu'à leur participation à l'économie». Souvent les participants de sexe masculin abordent les volets du programme qui traitent de la problématique du genre avec une certaine inquiétude, mais le module en l'occurrence a été jugé acceptable, parce qu'il avait été élaboré autour d'une série de travaux féminins culturellement acceptables. Ce module est réputé promouvoir au bout du compte l'autonomisation des femmes, mais la manière dont il est présenté a été jugée acceptable par toutes les personnes concernées.<sup>15</sup>

## 2.2 Intégration de la perspective de genre dans l'identification des possibilités économiques et l'évaluation des besoins de formation

(Pour plus de détails, voir le volume III)

Le développement des compétences doit être un moyen d'augmenter le revenu. Il doit offrir aux hommes comme aux femmes la possibilité de renforcer leurs capacités afin de s'adapter à la dynamique du marché. La formation des compétences devrait être adaptée pour combler le fossé entre l'offre et la demande d'emplois, tout en ouvrant de plus larges perspectives économiques aux bénéficiaires. Les interventions dans le cadre de la formation devraient être fondées sur une analyse minutieuse des besoins de chaque sexe, avec la participation active des stagiaires. À cette fin, il convient de suivre les étapes ci-après.

1. Identifier les possibilités économiques ou possibilités d'emploi pour les groupes ciblés et la communauté.
2. Entreprendre des études de faisabilité concernant les possibilités économiques identifiées, ou évaluer les exigences des employeurs.
3. Entreprendre des évaluations des besoins de formation en rapport avec les possibilités économiques ou possibilités d'emploi qui sont réalisables.

### Répondre à la demande du marché

La demande du marché est évaluée par l'analyse d'un certain nombre d'enquêtes et par des discussions avec

des informateurs clés ainsi qu'avec les hommes et les femmes des communautés. Ces enquêtes sont notamment des types suivants:

- Enquêtes sur la demande des consommateurs
- Enquêtes sur les possibilités de marché
- Études de faisabilité

En outre, l'analyse des données incluses dans les profils des communautés et des données secondaires telles que les études sectorielles fournit aussi des informations utiles. Le BIT a élaboré plusieurs manuels permettant au programme TREE et à d'autres programmes de réaliser des études de faisabilité dans le domaine de l'entrepreneuriat et d'élaborer des stratégies en vue de faire correspondre les compétences à la demande du marché.

Surtout, il convient d'identifier les besoins des femmes et des hommes en rapport avec les possibilités de **marché** ou les possibilités **d'emploi**. Le projet STAGE illustre bien ce point (**voir l'encadré 3**).

Pour une approche sensible aux spécificités des deux sexes, une méthode de recueil des données participative est toujours un avantage. Il faut veiller particulièrement à ce que, pour toutes les évaluations, il y ait une volonté de faire participer les femmes. Certaines questions doivent être posées concernant les besoins de compétences des femmes par rapport aux hommes. Ceux qui procèdent à ces évaluations devraient solliciter l'avis des femmes.

Dans la plupart des cas, il est nécessaire de faire un effort particulier pour établir le contact avec les femmes. Par exemple:

Dans certaines régions de Madagascar, une cloche sonne pour convoquer tout le monde à une réunion. Or, en réalité, seuls les hommes vont aux réunions. Aussi, outre cette manière traditionnelle de convoquer une réunion, le projet TREE a dû coller des affiches, travailler par l'intermédiaire d'associations locales et des membres des comités TREE locaux, et même rencontrer directement les femmes pour expliquer l'objet de la réunion et les persuader qu'il était aussi dans leur intérêt de participer.

Dans certains cas, il faut demander l'autorisation des hommes pour parler aux femmes de leur famille. Par exemple:

Les responsables du projet TREE du BIT dans la région autonome musulmane de Mindanao (Philippines) ont constaté au départ que lorsqu'ils procédaient à des évaluations des besoins dans les zones visées par le projet, les enquêteurs ne rencontraient généralement que les hommes. Ils se sont aperçus qu'il fallait l'autorisation des hommes pour rencontrer les femmes et évaluer leurs besoins de formation. Leur

15. Programme STAGE de formation des compétences pour un emploi rémunérateur. Rapport de situation, mai - octobre 2005, page 42.

**Encadré 3.****Étude de marché rapide**

Dans le cadre du Programme de formation des compétences pour un emploi rémunérateur (STAGE) à Timor Leste, une méthode d'évaluation du marché intitulée «études de marché rapides à base communautaire» a été conçue pour identifier les possibilités économiques avant la formation des compétences. Ceux qui étaient chargés de procéder aux études ont tout d'abord suivi une formation aux questions relatives au genre, qui était axée sur l'identification des possibilités économiques en intégrant une perspective de genre. D'après les informations recueillies, les femmes voulaient développer commercialement des compétences traditionnelles comme la cuisine, la couture et la production artisanale, tandis que les idées d'entreprises des hommes mobilisaient généralement des compétences en mécanique et en technologie. L'étape suivante après cette évaluation a consisté à discuter davantage avec les femmes de la manière dont leurs idées d'activités commerciales pourraient réellement engendrer un profit ou bien de la question de savoir s'il fallait qu'elles se diversifient.

approche de l'évaluation des besoins des femmes s'est ensuite progressivement améliorée.

**Évaluation des besoins de formation**

Lorsqu'on considère un groupe cible pour la formation des compétences, il importe que les planificateurs ne classent pas les femmes ou les hommes comme s'ils constituaient des groupes homogènes, mais qu'ils déterminent différentes catégories à l'intérieur de ces groupes. Pour les femmes, il est possible de délimiter des catégories simples comme les femmes célibataires, les femmes mariées, les veuves, les femmes enceintes, les femmes qui allaitent, les femmes âgées, les jeunes filles, voire les femmes handicapées. Cependant, même à l'intérieur de ces groupes la diversité est grande en ce qui concerne les niveaux d'éducation, l'origine socioéconomique, l'âge, le potentiel d'emploi, le type d'activité économique souhaité, les motivations, les perspectives de croissance de l'entreprise - dans le cas des micro-entrepreneurs - etc. Cela a d'importantes conséquences pour la conception des programmes de formation. Une évaluation participative selon le genre aide à cibler les activités en conséquence et à souligner en permanence qu'il n'est pas possible de mettre les «bénéficiaires» tous ensemble dans un même groupe.

Liens avec les entreprises

À Madagascar, des liens ont été établis avec les entreprises du secteur des textiles dans les zones franches car celles-ci souhaitent recruter de jeunes femmes et de jeunes hommes formés par le projet TREE. Elles ont travaillé en étroite collaboration avec le projet et les fournisseurs de services de formation pour expliquer les types de compétences dont elles avaient besoin. Avant de commencer la formation, des visites ont été organisées de façon que les futurs stagiaires puissent se faire une idée des conditions de travail dans ces entreprises.

**Éléments essentiels à prendre en compte**

Le programme TREE a pour objectif de faire en sorte que la formation et la mise en œuvre d'activités lucratives contribuent à réduire la pauvreté et à promouvoir l'égalité des genres. Toutefois, il importe:

- que chaque groupe ait son mot à dire dans la mise en œuvre des activités TREE;
- d'anticiper l'impact différent du programme TREE sur les femmes et sur les hommes;
- d'anticiper la manière dont les changements survenus dans la communauté seront perçus (parfois, l'autonomisation des femmes peut être ressentie d'une manière négative par les hommes, voire par certaines femmes);
- de faire en sorte que l'information relative à la formation et aux autres activités du programme TREE soit expressément transmise aux femmes comme aux hommes.

**Faciliter l'accès des femmes et des hommes aux compétences techniques dans un éventail de métiers/professions nouveaux et non conventionnels**

Le processus TREE aide à identifier de nouvelles options pour les femmes et les hommes vivant en milieu rural et prend en compte la question de la séparation des professions. Il met en évidence des possibilités offertes aux femmes en milieu rural dans des métiers non conventionnels qui sont axés sur le marché, et qui intéressent les femmes pour subvenir à leurs besoins.

**Ménager des choix dans des professions non conventionnelles pour les femmes au Bangladesh**

Par exemple, les femmes sont formées à la pose de fils électriques et à la réparation d'appareils électroménagers, de radios et de téléviseurs, à l'utilisation d'ordinateurs, à la fabrication de pièces métalliques, à l'assemblage et à la réparation de pousse-pousse, à la réparation de machines à coudre et à divers autres métiers. Il a été constaté que les femmes stagiaires étaient les plus intéressées et les plus

enthousiastes pour acquérir ces compétences et en tirer ensuite un revenu en exerçant leur métier. Une majorité de femmes ayant obtenu le diplôme consacrant la formation utilisent ces compétences. Pour elles, cela représente une avancée importante dans la perception de leurs propres capacités et leur estime de soi s'en trouve renforcée.

Cependant, l'intégration des femmes dans les secteurs non traditionnels demeure une entreprise difficile. D'une part, les femmes ont besoin des compétences pour toucher un revenu décent, au lieu de se concentrer sur des produits et des services qui sont actuellement abondants sur un marché saturé. D'autre part, les établissements de formation professionnelle ont généralement une vision traditionnelle s'agissant de ceux qui devraient participer aux différents cours de formation. L'approche axée sur le travail décent dont l'OIT fait la promotion souligne que la notion même d'emplois masculins et d'emplois féminins doit être revue.

Il faut du temps pour se débarrasser des stéréotypes liés au genre, et cela suppose de changer la perception sociale des activités admissibles pour les femmes. Pour que les femmes participent aux métiers non traditionnels, il faut souvent surmonter des obstacles culturels. Il est nécessaire que la société soit disposée à accepter que les femmes exercent certains métiers, sinon la formation des compétences peut être une perte de temps et d'argent. Il est nécessaire d'entreprendre des actions de persuasion et de sensibilisation au niveau de la communauté et à celui des institutions de façon que les autres membres de la communauté acceptent que les femmes exercent des activités non traditionnelles. C'est pourquoi dans beaucoup de programmes TREE, des séances de sensibilisation à l'égalité des genres sont organisées à l'intention de tous ceux qui sont impliqués dans le programme – les femmes elles-mêmes, les familles et les communautés dont elles font partie, ainsi que les organisations partenaires. En particulier, les programmes TREE sollicitent activement le soutien des maris et des familles car c'est un élément essentiel si l'on veut mettre en œuvre l'égalité des genres sur le terrain. La sensibilisation prend du temps et il est essentiel d'obtenir le soutien des communautés et des dirigeants locaux.

Dans le projet mis en œuvre au Bangladesh, un effort particulier a été fait pour obtenir le soutien des communautés et des dirigeants locaux en faveur des nouveaux rôles économiques des femmes. Ce soutien était nécessaire avant et après les activités de formation. Aux Philippines, le projet TREE a travaillé en étroite liaison avec les employeurs afin qu'ils acceptent d'embaucher des femmes qui avaient été formées à la soudure.

Cependant, au Cambodge, il a été constaté que les femmes mécaniciennes n'avaient pas la confiance des clients et que leurs entreprises ne pouvaient pas survivre. Le projet de

formation professionnelle avait encouragé les femmes à suivre des cours de formation non traditionnels, comme la réparation de postes de radio, ainsi que des cours portant sur des compétences traditionnelles comme la couture, le tissage et la fabrication de bâtonnets d'encens.<sup>16</sup> Une femme qui avait suivi un cours de réparation d'appareils électriques et avait obtenu son diplôme avec les meilleures notes de la classe, majoritairement composée de stagiaires hommes, a constaté que lorsqu'elle a ouvert son atelier de réparation, les clients ne sont pas venus solliciter ses services car ils ne croyaient pas qu'une femme soit capable de réparer des postes de radio. Finalement, elle a été forcée de fermer son atelier par manque de travail.<sup>17</sup>

Il est possible qu'une telle sensibilisation soit nécessaire pour que les hommes entreprennent de suivre une formation à des professions qui sont considérées comme féminines, comme le montre le cas de Madagascar.

À la suite de consultations menées auprès d'entreprises multinationales établies dans la zone franche de la ville proche, le projet PCEP a organisé une formation à la couture industrielle pour les jeunes femmes et les jeunes hommes qui souhaitaient travailler dans ces entreprises. Un premier groupe de 29 jeunes (26 filles et 3 garçons) a commencé de suivre la formation. Cependant, deux des garçons ont abandonné car les autres garçons se moquaient d'eux. Seul un garçon a réussi parce qu'il était déterminé à obtenir un emploi dans une usine en ville pour aider sa famille.

### 2.3 Intégration de la perspective de genre dans la conception, la planification et l'exécution de la formation

(Pour plus de détails, voir le volume V)

#### Renforcement des capacités d'un «noyau de formateurs spécialistes de la problématique du genre»

Au Bangladesh, un programme de formation des formateurs (FdF) a été organisé pour renforcer les capacités d'un «noyau de formateurs spécialistes de la problématique du genre» au plan des compétences et techniques nécessaires pour planifier, organiser et exécuter une formation sur «la sensibilisation à la problématique du genre et l'environnement du lieu de travail». Un manuel de formation spécifique a été établi pour cette

16. Formation professionnelle pour l'atténuation de la pauvreté (VTAP).

17. Rapport thématique sur la formation des compétences (projet), février 2004. OIT-APEC Dusit Duangsa.

formation.<sup>18</sup> La FdF s'est étalée sur 11 jours. Le «noyau» comprenait 30 formateurs sélectionnés dans les établissements partenaires. À leur tour, ces formateurs ont formé d'autres formateurs et participants et ont utilisé le manuel pour faciliter la formation au thème en question. Cette FdF a permis aux membres du noyau d'acquérir des compétences et des techniques en matière de planification, d'organisation et de facilitation de la formation à la sensibilisation à la problématique du genre en relation avec l'environnement du lieu de travail.

### FdF axée sur la sensibilisation à la problématique du genre en relation avec l'environnement du lieu de travail

Il faut aussi que les formateurs spécialistes des compétences professionnelles et autres soient sensibilisés aux questions relatives au genre et aux manières de les aborder dans le cadre de la formation. C'est pourquoi il est nécessaire d'organiser des séances de FdF, afin que les formateurs:

- soient familiarisés avec une méthodologie TREE prenant en compte les besoins liés au genre;
- connaissent les méthodes de formation non formelles et soient compétents dans ce domaine;
- rédigent des rapports sur les programmes de formation;
- acquièrent des compétences et un savoir-faire pour surveiller le degré de sensibilisation à la problématique du genre parmi les participants pendant et après la formation des compétences.

#### **Centres de formation technique (CFT) au Bangladesh sensibilisés aux questions relatives au genre**

Avant le démarrage du projet, les instructeurs des CFT suivaient une approche conventionnelle de la formation professionnelle et appliquaient des méthodes de formation/d'enseignement formelles. Ils n'avaient pas conscience des questions relatives au genre et possédaient un savoir-faire limité s'agissant des approches de la formation non formelles et prenant en compte les besoins des deux sexes. La FdF les a confrontés à cette problématique et les a sensibilisés à ces questions.

Il est fréquent que les formateurs vivent et travaillent dans des villes et ne connaissent pas bien les besoins, le comportement et le niveau d'éducation des pauvres vivant en milieu rural. De plus, il se peut qu'ils n'aient pas l'habitude de donner des cours à des stagiaires de sexe féminin. C'est pourquoi à Madagascar, des repré-

sentants des futurs stagiaires ont été invités à participer aux séances de FdF de façon à ce que les formateurs comprennent mieux la situation des stagiaires.

### Contenu de la formation

Dans les programmes TREE, la formation des compétences va au-delà de la formation des compétences professionnelles pour un métier donné, même si cela permet d'occuper une niche vacante sur le marché du travail. Il faut que les pauvres soient capables d'assumer un rôle dirigeant et possèdent des compétences de persuasion et d'organisation pour pouvoir maîtriser les relations économiques et sociales inégales liées à la situation professionnelle, au genre, à l'âge, à l'ethnicité ou à la caste.

Tant dans le cadre d'une activité professionnelle qu'à l'extérieur, les femmes et les hommes ont besoin de compétences de base, comme la confiance en soi, les compétences de communication et de négociation, une formation à la sécurité et la santé au travail, ainsi qu'une sensibilisation à la problématique du genre. Dans les pays où ce sont les hommes plus que les femmes qui sont enclins à établir une entreprise, les femmes ont besoin d'une formation plus intensive au développement de l'esprit d'entreprise et à la gestion d'entreprise.

#### **Développement de la confiance en soi**

« Dans mon village », dit Razia, l'une des femmes participant au projet à Ghatail (Bangladesh), « beaucoup pensaient que personne ne se présenterait pour acheter les boîtes aux femmes, celles que nous produisons. Les gens ne croyaient pas que les femmes étaient capables de gérer une entreprise comme celle-ci. »

À présent, elle prévoit d'établir une coopérative avec les six autres femmes de son village qui ont suivi le cours, et de fournir des boîtes aux propriétaires de la boutique de saris locale. « Au début, je n'ai jamais pensé que je pourrais aller au marché et convaincre les propriétaires de magasins d'acheter ces boîtes, mais maintenant j'ai confiance dans ma capacité de faire ce genre de choses. »

Extrait de Visite de terrain à Ghatail – mai 2003

#### Formation à la lecture, à l'écriture et au calcul

Souvent, les entrepreneurs du secteur informel souffrent d'un faible niveau d'éducation générale, et sont notamment analphabètes. Par exemple, ils ne savent pas lire les emballages ni les instructions relatives au matériel qu'ils achètent ou aux pièces détachées qu'ils utilisent dans leurs travaux de réparation. Par ailleurs, les filles abandonnent généralement leurs études à un âge précoce (on les retire souvent de l'école avant les

18. Voir l'annexe 6 pour la présentation du manuel sur «la sensibilisation à la problématique du genre et l'environnement du lieu de travail».

garçons) et il se peut qu'elles aient besoin d'une formation à la lecture, à l'écriture et au calcul.

Le projet TREE dans la province frontalière du Nord-Ouest et la province du Punjab au Pakistan comporte un élément important : un programme sur les compétences de lecture, d'écriture et de calcul. Ce programme vise principalement les femmes analphabètes, compte tenu de la distribution relativement déséquilibrée de ces aptitudes dans la région.

La formation visant à faciliter l'autonomisation suppose de forger des compétences sociales et des compétences de négociation parallèlement aux compétences permettant d'accroître la productivité. Néanmoins, il importe d'établir un juste équilibre entre le développement des compétences pour l'emploi et les autres compétences. Parfois, on attend peut-être trop d'un projet de coopération technique qui se déroule sur une période limitée.

Cependant, les activités de formation peuvent présenter de grandes difficultés pour les femmes en raison des rôles liées à leur genre et des responsabilités du ménage qu'elles ont à assumer et parce qu'elles ont souvent moins de temps libre que les hommes, même si elles ne travaillent pas. Si les femmes ont le sentiment qu'elles vont échouer ou que les stéréotypes qu'on leur demande de surmonter sont trop ancrés, elles ne courront pas le risque. Cependant, si la rémunération potentielle est élevée, il se peut qu'elles courent le risque. Dans le passé, la sélection des stagiaires, en particulier en ce qui concerne les établissements de formation, était souvent axée sur l'offre car les formateurs savaient quel groupe présenterait le risque le plus faible pour ce qui était de suivre la formation jusqu'au bout et d'obtenir un emploi. Or, la difficulté est d'adapter la formation aux besoins des femmes et des hommes, ainsi qu'aux marchés.

**Augmenter le nombre d'instructeurs de sexe féminin dans les établissements de formation (publics et privés) collaborant avec le programme TREE et les impliquer comme formatrices et co-formatrices**

L'application de cette stratégie nécessite de déployer des efforts particuliers et pose souvent un problème car il n'y a pas beaucoup de femmes instructeurs disponibles comme formatrices, en particulier pour les métiers non conventionnels et techniques. Souvent, leurs responsabilités familiales ne leur permettent pas de fournir une formation sur le terrain, trop loin de chez elles pour la période de temps requise, par exemple deux ou trois mois.

L'expérience montre que les femmes instructeurs sont plus disposées à participer à des activités de formation qui se déroulent sur une période plus courte. Les équipes TREE doivent donc établir des contacts avec divers prestataires de services de formation afin d'identifier les formatrices qui conviendront.

En même temps, il est constamment nécessaire de sensibiliser les établissements de formation à l'importance de la promotion des femmes dans l'enseignement technique et de leur embauche comme instructeurs. Il s'agit d'une entreprise de longue haleine.

**Éviter les partis pris liés au genre dans les sujets traités et les matériels de formation et mettre l'accent sur l'employabilité des femmes comme des hommes**

Les programmes des stages de formation se déroulent sur des cycles courts d'un à trois mois selon le secteur d'activité visé, et comprennent une formation pratique, une formation sur le tas et une formation de remise à niveau selon que de besoin, fournies à certains intervalles.

Les programmes TREE sont conçus pour faire en sorte que les connaissances, compétences et attitudes appropriées soient intégrées pour permettre aux stagiaires de se qualifier dans un métier donné. L'accent est mis sur le développement de compétences pratiques de bonne qualité et la promotion de l'idée que les femmes peuvent participer à l'apprentissage sur un pied d'égalité et utiliser des compétences non conventionnelles.

Il faut examiner attentivement les matériels de formation, y compris les documents distribués - en particulier les dessins et les photos - de façon à éviter les idées toutes faites pour déterminer qui peut exécuter quelles tâches. Il faut un équilibre entre des exemples positifs et des exemples négatifs en rapport avec les femmes et les hommes. Il est capital d'attirer l'attention des stagiaires sur l'expérience des femmes et leur contribution à la formation.

**Dispositions favorables aux deux sexes: formation flexible, calendrier adapté, proximité du lieu de la formation et dispositifs pour la garde des enfants sur les lieux de la formation**

Pour que la formation soit un succès, il importe de tenir compte des contraintes pratiques auxquelles sont confrontés les femmes et les hommes qui y participent. Dans la mesure du possible, les programmes de formation sont exécutés dans les villages du groupe ciblé. Il convient de prévoir des fonds pour une indemnité de transport et pour des rafraîchissements dans le budget de la formation, de façon que les femmes stagiaires n'aient pas à demander de l'argent à leurs parents ou leur conjoint pour suivre la formation.

Les stagiaires sont consultés sur le moment qui convient le mieux pour les activités de formation. Pour les femmes, cela signifie habituellement que les sessions de formation se déroulent sur plusieurs demi-journées (c'est-à-dire entre 10 heures et 14 heures).

Dans le cadre de la stratégie du projet TREE au Pakistan, afin de pallier le manque de mobilité des femmes en dehors de chez elles, des femmes spécialistes ont été amenées aux villages pour former les femmes bénéficiaires de la formation dans leurs foyers. Comme plus de 40 pour cent des bénéficiaires sont de sexe féminin, il s'agissait d'une stratégie importante. Dans le même ordre d'idées, le projet s'est préoccupé du logement et des repas des stagiaires de sexe masculin près des centres de formation urbains car la plupart d'entre eux viennent de zones rurales.

À Madagascar, le projet TREE a organisé un stage pratique destiné aux femmes dans une entreprise de broderie. La formation avait pour objet de perfectionner leurs compétences, de les exposer à un environnement de production réel, sans qu'elles aient à assumer leurs tâches ménagères, et de les familiariser avec les exigences et les contraintes de la broderie professionnelle. Les produits fabriqués pendant la formation ont été mis en vente de façon que les stagiaires puissent être rémunérées pour leur travail. Par ailleurs, les femmes espéraient recevoir des commandes qu'elles pourraient exécuter chez elles.

Contrairement à la formation initiale qui s'était déroulée dans les villages, cette formation supplémentaire s'est déroulée en ville. Une séance de sensibilisation a été mise en place avant la formation pour convaincre d'une part les femmes de la nécessité de perfectionner leurs compétences, et d'autre part leurs parents de sexe masculin d'accepter qu'elles passent quelques semaines hors de chez elles, avec toutefois la possibilité de rentrer à la maison les week-ends. L'entreprise a fourni le logement et les repas.

Cependant, les contraintes liées à ce dispositif n'avaient pas été totalement prévues et discutées durant la séance de sensibilisation: i) la garde des enfants n'avait pas été organisée, de sorte que la moitié des stagiaires ont dû abandonner la formation pour s'occuper de leurs enfants; ii) la ville était située à 3-4 heures de marche des villages (les transports publics étaient rares et chers); iii) les femmes n'étaient pas habituées aux horaires de travail des entreprises; iv) les pièces brodées produites durant la formation n'ont pas été immédiatement vendues, de sorte que les femmes n'ont pas été payées et certains des maris ne les ont pas autorisées à retourner à la ville après le week-end; v) l'entreprise n'a pas pu leur fournir les matières premières pour travailler à domicile parce qu'elles n'étaient pas allées jusqu'au bout de la formation et qu'elles ne pouvaient pas courir le risque de gâcher le tissu. Enfin, certaines des femmes ont estimé qu'elles avaient acquis suffisamment de compétences et ont décidé de se mettre à leur propre compte.

## Crèches

Dans la plupart des centres de formation, il n'y a pas de crèche en place. Cependant, nombreuses sont les sta-

giaires qui ont des enfants en bas âge. Les budgets des centres de formation sont très limités et ils ont du mal à fournir ces installations.

Dans certains cas, il a été possible de négocier avec des centres de formation pour ménager un espace pour les enfants, permettant ainsi à certaines des participantes de se prévaloir de ce dispositif pour trouver quelqu'un de leur famille pour s'occuper des enfants durant la formation des compétences.

Il est essentiel que les dispositions relatives à la garde des enfants soient prises et décidées par les femmes, puis facilitées par le programme TREE et le lieu de la formation selon que de besoin; cela permet aux femmes de suivre la formation d'une manière concertée.

## 2.4 Intégration de la perspective de genre dans le soutien postérieur à la formation

*(Pour plus de détails, voir le volume V)*

### Facilitation avec le soutien et le suivi postérieurs à la formation

Pour surmonter les contraintes liées au genre qui pèsent sur les femmes pauvres s'agissant de l'accès aux installations et aux services de soutien pour le développement du travail indépendant et de la micro-entreprise, la méthode TREE met l'accent sur: l'organisation de groupes pour la production et la commercialisation; l'établissement de liens avec le marché; l'accès au crédit; des actions de persuasion permanentes et autres services d'appui.

Faute de services d'emploi, les négociations avec les entreprises et les ONG qui jouent un rôle capital dans la production et/ou la commercialisation dans les secteurs visés par la formation sont essentielles. Des partenariats avec ces organisations, dans le but de créer des emplois ou de développer des marchés, ont été établis dans le cadre de tous les projets TREE.

Le soutien postérieur à la formation peut aussi prendre la forme de services visant à améliorer les conditions de travail, comme dans l'exemple de Madagascar ci-après:

À Madagascar, le projet TREE a fourni une formation aux femmes et aux hommes travaillant dans une carrière de granite en vue d'améliorer leur productivité ainsi que les conditions de santé et de sécurité. Comme beaucoup de femmes amenaient leurs enfants en bas âge à la carrière faute d'une autre solution, le projet PCEP a organisé la construction d'une crèche selon des méthodes de construction d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre. La crèche permet d'abriter les enfants et les femmes peuvent ainsi se concentrer sur leur travail. La commune locale a accepté d'embaucher des femmes pour s'occuper des enfants.



### Organisation et autonomisation

L'organisation de groupes pour la production et la commercialisation peut être une stratégie très efficace à des fins d'autonomisation. Elle peut être mise en place autour d'un objectif commun. Dans plusieurs cas, les femmes ont exprimé la nécessité de former des groupes pour leurs activités de production et de commercialisation et pour se soutenir mutuellement. Une telle structure collective leur confère une identité, une force et une légitimité. Cela accroît leur pouvoir de négociation sur le marché et avec les acheteurs. Il est aussi plus facile pour TREE ou les centres de services d'apporter un soutien à un groupe au plan du crédit, des licences commerciales, de la formation complémentaire, du suivi, etc. que s'il s'agit d'individus isolés. Surtout, cela renforce la capacité du groupe cible, ce qui l'amène progressivement à être autonome.

À Madagascar, une association de brodeuses a été créée. Grâce aux liens établis entre le projet et un programme financé par le PNUD, cette association a reçu des conseils sur la manière de s'organiser et un soutien pour l'élaboration de ses statuts et son immatriculation. Le comité TREE local appuie aussi l'association pour trouver des idées de produits susceptibles de bien se vendre sur les marchés proches.

### 2.5 Intégration de la perspective de genre dans la surveillance, la consignation des informations et l'évaluation

*(Pour plus de détails, voir le volume VI)*

#### Surveillance

La surveillance d'un programme TREE nécessite de ventiler les données recueillies selon le sexe dès le départ et d'inclure des informations ainsi ventilées dans tous les rapports de situation. Le fait que toutes les données recueillies doivent être ventilées selon le sexe sensibilise souvent les équipes TREE, les établissements de formation, les fonctionnaires et autres personnes concernées à l'accent mis sur le genre dans le cadre du programme. Une analyse de ces données devrait être faite dès que possible, de façon que les activités du programme puissent être effectivement orientées en fonction des tendances identifiées à partir des données. Une analyse des données par sexe devrait être effectuée durant toute la vie du programme. L'annexe 7.7 expose certaines des questions relatives à l'information liée au genre.

Le programme STAGE à Timor Leste a mis en place un processus d'enregistrement et de formation des demandeurs d'emploi dans les centres de l'emploi au niveau des districts à l'aide d'un registre informatisé. Lors du

décompte initial, moins d'un quart des demandeurs d'emploi enregistrés étaient des femmes. Selon le rapport de situation, ce médiocre résultat en termes de participation des femmes était dû au fait que le fonctionnement des services d'emploi en était encore à un stade précoce, et le projet en était encore à la phase initiale de mise en œuvre d'une formation intégrant la perspective de genre pour tout le personnel. Mais le personnel travaillant au projet prévoyait qu'un plus grand nombre de femmes s'inscriraient à mesure que cette initiative se développerait.<sup>19</sup> Le projet a ensuite analysé en permanence les raisons expliquant la disparité liée au genre dans, par exemple, les hommes et les femmes placées par l'intermédiaire du projet.

#### Analyse des données pour le suivi

Les données ventilées selon le sexe sont des données séparées en variables relatives aux hommes et variables relatives aux femmes. Il s'agit d'un premier pas dans l'analyse des raisons expliquant les différences entre les hommes et les femmes. Par exemple, on fera le décompte du nombre d'hommes et du nombre de femmes ayant suivi certains cours. Puis une analyse fondée sur le genre examinera les raisons expliquant les nombres obtenus.

La capacité de ceux qui analysent les données ventilées selon le sexe issues des enquêtes et autres visites sur le terrain est très importante si l'on veut formuler des recommandations appropriées liées au genre. Les données brutes sont là, mais il se peut qu'elles ne soient pas analysées ni ne donnent lieu à un suivi sous forme de recommandations.

L'annexe 7.8 contient certaines informations sur ce qu'il faut rechercher dans les rapports concernant l'égalité des genres et le développement des compétences.

#### Constitution de réseaux avec d'autres organisations

Divers ministères, services administratifs, ONG internationales, nationales et locales, chambres de commerce, organisations d'employeurs et de travailleurs sont impliqués dans le développement des compétences, le développement des micro-entreprises et des petites entreprises, les activités productrices de revenu et la promotion de l'égalité des genres. Le programme TREE devrait établir des liens avec ces organisations, communiquer les expériences et collaborer avec elles.

Dans le cadre de la surveillance du programme TREE, il importe que les organisations partenaires veillent à ce que les préoccupations liées au genre soient pleinement intégrées au programme. La liste récapitulative figurant à la fin du présent volume est un repère utile, et elle

19. STAGE: Programme de formation des compétences pour un emploi rémunérateur. Rapport mensuel, août 2005.

est aussi incluse dans le volume V pour être utilisée lorsqu'on surveille la performance au plan de l'intégration de la perspective de genre.

### Indicateurs d'impact

Les indicateurs fondés sur le genre sont utilisés pour planifier, surveiller et évaluer les aspects des programmes TREE concernant l'égalité des genres. Il faut pour les utiliser des données ventilées selon le sexe, l'âge et d'autres variables, et une analyse de ces données fondée sur le genre. Dans l'ensemble, ces indicateurs favorisent l'intégration des questions relatives à l'égalité hommes-femmes depuis la planification d'un programme TREE jusqu'à sa mise en œuvre, sa surveillance et son évaluation.

Les indicateurs sont une source d'informations sur la façon dont on répond aux besoins. Les indicateurs fondés sur le genre mesureront l'évolution du développement des compétences et d'autres écarts entre les hommes et les femmes. Ils peuvent aussi servir à démontrer l'impact des changements apportés par le programme TREE, par exemple concernant les possibilités d'emploi pour les femmes et pour les hommes.

*En règle générale, les indicateurs peuvent être examinés pour déterminer les points suivants:*

- la question de savoir si les résultats du programme TREE sont appropriés et répondent aux besoins en compétences des femmes et des hommes, et correspondent aux exigences du marché (niveau micro);
- la question de savoir si les organisations partenaires qui mettent en œuvre le programme TREE (niveau meso) sont capables d'identifier et de traiter les questions relatives au genre;
- les améliorations au niveau de la politique en ce qui concerne l'égalité des genres, le développement des compétences, la promotion de l'emploi et le fonctionnement des micro-entreprises, par exemple, les changements dans les politiques qui engendrent un environnement favorable à l'égalité hommes-femmes dans le domaine du développement des compétences (niveau macro).

*Certains exemples d'indicateurs sont présentés dans l'encadré 4.*

Lors de la vérification des indicateurs en ce qui concerne la satisfaction des stagiaires, il faut veiller à obtenir les vues des femmes comme des hommes. La constitution de groupes de discussion (parfois en séparant les hommes des femmes) est un moyen utile

d'obtenir des avis et informations en retour. Il faudra des outils pour une analyse fondée sur le genre pour examiner séparément l'impact sur les femmes et sur les hommes, et cela devrait être clairement indiqué lors de la conception du programme TREE.

### Consignation des informations sur les expériences

Il est utile de consigner des informations sur les expériences des programmes TREE, pour plusieurs raisons: cela offre la possibilité de communiquer largement les réussites et les enseignements tirés et donne de la visibilité aux groupes ciblés, qui sinon sont ignorés; cela fournit des informations utiles aux organisations partenaires sur leurs propres activités; cela fournit des informations pour la conception de nouveaux programmes TREE au niveau national dans d'autres pays.

*Consigner des informations sur les enseignements tirés de l'expérience au Bangladesh: (Voir l'encadré 5)*

### Promouvoir des modèles d'identification

Des modèles d'identification positifs font leur apparition à mesure que des femmes pauvres vivant en milieu rural voient pour la première fois leur formation sanctionnée par un diplôme, s'engagent dans divers métiers et professions, dont certains sont non conventionnels dans leur contexte. Cela aide à dissiper les préjugés et les idées fausses circulant dans les communautés et les établissements partenaires au sujet des types de formation des compétences et d'activités économiques qui conviennent pour les femmes des zones rurales et leur permettent de gagner leur vie.

**Encadré 4.****Exemples d'indicateurs relatifs au genre et à la formation des compétences****Niveau micro**

- Le nombre de femmes par rapport aux hommes formées par le programme TREE à divers métiers et professions en comparaison de la situation avant la mise en œuvre du programme.
- Les nombres relatifs de femmes et d'hommes ayant obtenu le diplôme de fin de formation, qui se sont établis à leur propre compte et utilisent les compétences acquises.
- Le nombre relatif de stagiaires des deux sexes qui ont abandonné depuis le commencement de la formation, et la comparaison des motifs de l'abandon.
- Les hausses moyennes, exprimées en pourcentage, du revenu des femmes (par rapport aux hommes) en utilisant l'enquête de référence comme point de repère.
- L'attitude positive démontrée du groupe cible et de la communauté à l'égard du travail indépendant, de l'emploi salarié et des micro-entreprises pour les femmes comme les hommes, en comparaison de la situation avant la mise en œuvre du programme.
- La manière dont les femmes et les hommes perçoivent leur participation aux activités de formation des compétences (éventuellement sur une échelle de 1 à 5).
- Les éléments d'information montrant que la mobilité des femmes a augmenté dans les lieux publics, en comparaison de la situation avant la mise en œuvre du programme.
- Le nombre de femmes et d'hommes qui ont accès au crédit (ou à d'autres facteurs de production nécessaires), par rapport à avant.
- La continuité des réunions des groupes (y compris pour l'autogestion et l'autonomie) d'hommes et de femmes une fois le programme terminé.

**Niveau méso**

- Le nombre de membres du personnel des organisations partenaires qui ont reçu une formation à la problématique du genre en pourcentage de l'effectif total de chaque organisation.
- La mesure dans laquelle les responsables ou le personnel confirmé de la formation professionnelle se font un devoir de surveiller les activités liées au genre dans la formation des compétences (cela pourrait être évalué de « complètement » à « pas du tout », en passant par « dans une certaine mesure »).
- La publicité relative à la formation attire l'attention des éventuels participants sur le fait que la formation est ouverte aux femmes comme aux hommes.
- Les rapports sur la formation analysent la participation des hommes et des femmes et les raisons des abandons ; discutent de ces points avec les personnes concernées et mettent en œuvre des actions correctives.
- Des précautions sont prises pour que la formation des femmes n'empêche pas leurs filles d'aller à l'école.
- Le nombre de modules du programme élaborés pour divers métiers et professions et incluant les questions relatives au genre.
- Le nombre de membres du personnel des organisations et groupes partenaires dont les capacités ont été renforcées dans les domaines des approches non formelles de la formation, du développement des micro-entreprises et des activités des petites entreprises, des questions relatives au genre et de la surveillance ; et la volonté de mettre en œuvre la formation au niveau communautaire.
- Le nombre de femmes instructeurs fournissant une formation et un soutien postérieur à la formation aux femmes au niveau communautaire, en comparaison de la situation pour les hommes et de la situation avant la mise en œuvre du programme.
- Le nombre de contraintes sexospécifiques dans la formation et l'emploi qui ont été surmontées au regard de la liste de ces contraintes établie au début du programme.

- La performance du personnel (par exemple, les changements dans la prise de conscience de la problématique du genre et la sensibilité du personnel et des partenaires à ces questions) est un autre domaine pertinent. Un indicateur fondé sur le genre pourrait être la fréquence à laquelle les questions relatives à la mise en œuvre de l'égalité des genres sont mentionnées dans les comptes rendus des réunions mensuelles (ou des réunions consacrées à l'examen tripartite) en pourcentage de toutes les réunions tenues sur une période donnée.
- La mesure dans laquelle les responsables de la gestion d'un programme donné se font un devoir de surveiller les activités relatives au genre. Par exemple, le nombre de rapports qui se réfèrent aux questions relatives au genre dans la mise en œuvre du programme en pourcentage du nombre total de rapports sur le programme.

#### **Niveau macro**

- La mesure dans laquelle les fournisseurs de la formation, les organismes publics et les ONG ont accepté l'expérience du projet pilote et son orientation vers les questions relatives à l'égalité des genres (cela pourrait être mesuré sur une échelle allant de « dans une grande mesure » à « pas du tout », en passant par « dans une certaine mesure »).
- De nouvelles modifications de la législation liées aux possibilités de formation et d'emploi pour les femmes et les hommes.

#### **Encadré 5.**

##### **Enseignements tirés du projet mis en œuvre au Bangladesh**

Les points répertoriés ci-après sont les enseignements relatifs au genre qui ont été tirés de la mise en œuvre du projet FBC au Bangladesh :

- Il est essentiel que le personnel travaillant sur le projet et les partenaires comprennent la culture locale, les relations sociales et les relations hommes-femmes, et qu'ils aient une solide connaissance de la dynamique de l'environnement économique local.
- Les compétences techniques ne suffisent pas. Les compétences entrepreneuriales, de même que les compétences sociales et les compétences de communication, y compris l'auto-organisation et la négociation, sont aussi importantes.
- L'exécution de la formation doit être flexible pour les femmes vivant en milieu rural, et elle doit se dérouler à proximité des foyers ruraux, être modulaire et selon des horaires commodes pour les femmes.
- Une petite allocation de formation a été nécessaire pour faciliter le transport des femmes et couvrir d'autres coûts, ce qui a contribué à maintenir un taux de présence élevé (95 pour cent).
- La charge de travail des femmes n'a pas diminué du fait de la formation des compétences. Le partage des tâches familiales par les membres du ménage de sexe masculin lorsque les femmes travaillent est une question qui nécessite non seulement une sensibilisation aux rôles liés au genre, mais aussi beaucoup de temps et de persévérance.
- Il est nécessaire d'avoir des femmes entrepreneurs qui puissent servir de modèles.
- Pour continuer d'affiner les compétences entrepreneuriales des femmes et leurs compétences en matière de gestion d'entreprise, il faut les exposer davantage au marché et mettre en place des stratégies de constitution de réseaux plus efficaces.
- Les ONG peuvent fournir de bons militants sociaux. Cependant, il est souvent nécessaire de renforcer leurs capacités en ce qui concerne les compétences relatives aux entreprises.
- L'accès aux marchés hors de la communauté visée est nécessaire. Le soutien du secteur privé pour aider les femmes vivant en milieu rural à accéder à des marchés et des moyens financiers plus importants est capital.
- Il ne suffit pas de prendre en compte les questions relatives au genre dans le cadre de la formation. L'accès à l'emploi et au travail indépendant soulève souvent des questions générales relatives à l'égalité hommes-femmes qui nécessitent de l'attention, par exemple les droits civiques et économiques et les problèmes que rencontrent les femmes en ce qui concerne les droits de propriété.

Il faut que les réussites soient consignées dans des documents, qu'elles soient communiquées aux parties prenantes du programme et aux autres institutions. Il convient d'encourager la constitution de réseaux et les visites mutuelles entre les femmes de différents villages car de plus en plus de femmes diplômées à l'issue de la formation établissent des entreprises durables et deviennent des modèles concrets pour les autres.

Comme autres modèles, on peut mentionner les femmes membres des comités TREE et les formatrices qui jouent parfois un rôle dirigeant dans la communauté.

À Madagascar, 12 personnes (8 femmes, 4 hommes) qui avaient bénéficié d'une formation à la culture des haricots verts ont décidé de former une association afin de mettre en commun leur production et de disposer ainsi d'une quantité significative pour attirer les acheteurs locaux, ainsi que pour négocier un contrat avec une entreprise multinationale. Comme ils avaient été sensibilisés à la problématique du genre, ils n'ont pas hésité à nommer une femme comme présidente de l'association. Cette femme sert à présent de modèle et incite d'autres femmes à s'investir dans une formation et à prendre des responsabilités similaires ou autres. Cela montre aussi à l'ensemble de la communauté que les femmes sont effectivement capables d'endosser de telles responsabilités.

### Utiliser les médias pour accroître l'égalité des genres dans le développement des compétences et l'emploi

Promouvoir une image des femmes équilibrée et exempte de stéréotypes dans les médias est une manière concrète d'œuvrer en faveur de l'égalité des genres. Les programmes TREE engendrent un grand nombre de réussites et d'enseignements qui intéressent les médias. Utiliser les médias aura un double effet: faciliter la diffusion du message auprès d'un vaste public tout en aidant aussi les médias à déterminer les éléments susceptibles de former le sujet d'un article. Souvent, les récits concernant la place des femmes, par exemple des femmes qui sortent des sentiers battus en matière d'emploi, peuvent introduire un élément humain dans des sujets arides comme les statistiques de l'emploi. Par exemple:

La couverture médiatique était une stratégie importante pour le projet FBC au Bangladesh, en vue de faire connaître les activités auprès du grand public. Une émission dans le cadre du journal de la BBC Bangla et un article de presse dans Prothom Alo ont été produits en 2005.<sup>20</sup>

### Évaluation

La progression vers l'égalité des genres prend du temps

D'une manière générale, il s'est avéré que les projets TREE donnaient de bons résultats pour les femmes pauvres lorsqu'ils commencent à petite échelle, sont bien ciblés, bien conçus et efficacement organisés, l'accent étant mis sur l'autonomisation. Un programme TREE doit reposer sur une analyse minutieuse de la situation de l'emploi local, répondre aux besoins spécifiques des bénéficiaires visés et inclure des mesures pour:

- développer la capacité des hommes et des femmes de faire des choix en matière d'emploi quand ils en étaient auparavant privés;
- améliorer les compétences des femmes et des hommes (le côté de l'offre de main-d'œuvre) et améliorer la concordance de l'offre et de la demande, en établissant des liens avec les entreprises, le service public et la demande du marché.

Cependant, ces mesures peuvent prendre du temps, en particulier lorsqu'on s'efforce de les axer sur l'égalité des genres. Notamment, il faut souvent du temps pour sensibiliser les membres de la communauté ainsi que les établissements de formation à l'importance de la perspective de genre dans la formation des compétences. Malheureusement, les projets de coopération technique fonctionnent sur des périodes de temps strictement délimitées. L'expérience acquise dans le cadre des divers programmes TREE a démontré les points suivants:

- Il faut du temps pour travailler avec des bénéficiaires défavorisés, cependant, si l'on accorde suffisamment de temps aux femmes pour qu'elles suivent une formation et participent à d'autres activités, elles se montrent très motivées et évoluent dans leurs attitudes, mais cela nécessite un soutien constant qui exige du temps et d'autres apports.
- Les établissements de formation formels ont besoin de temps et d'espace pour apprendre les nouvelles méthodes, en particulier pour modifier leurs approches pédagogiques et leurs idées toutes faites concernant un groupe cible comme les femmes pauvres et illettrées.
- Les maris de ces femmes ont besoin de temps pour s'adapter, mais quand ils voient comment les activités des femmes génératrices de revenus allègent le fardeau financier du ménage, ils deviennent plus coopératifs et la condition des femmes dans la communauté peut progressivement s'améliorer.

20. Source: Suivira Chaturvedi (2005). Rapport technique n°8. Janvier - juin 2005.

Brève liste récapitulative pour montrer  
l'intégration de la perspective de genre<sup>21</sup>

- Participation active au marché:
  - achat de matières premières dans des lieux publics,
  - commercialisation de produits dans des lieux publics.
- Capacité de faire fonctionner et de gérer une entreprise et de prendre des décisions en toute indépendance concernant la production et la commercialisation.
- Mobilité accrue sur le marché et dans des lieux publics.
- Propriété de l'entreprise en son nom propre.
- Propriété du revenu tiré de l'entreprise.
- Prise de décisions indépendante sur le choix de l'emploi, la recherche d'un emploi et le changement d'emploi en cas de meilleures perspectives.

---

21. Voir aussi un exemple d'indicateurs pour rendre compte de l'impact à l'annexe 3.4.

## Annexe 7.1 Glossaire des termes relatifs au genre

### Quelques considérations au sujet des expressions relatives au genre

Il convient de noter quelques points concernant l'utilisation des expressions relatives au genre. Les termes «genre» et «femmes» ne sont pas interchangeables. Les termes «genre» et «sexe» non plus. On trouvera ci-après quelques définitions des termes relatifs au genre. Les expressions «genre»; «égalité des genres», «accorder de l'attention aux questions relatives au genre»; «incorporer les dimensions du genre» sont mentionnées à plusieurs reprises (et parfois sans beaucoup de rigueur) dans beaucoup de documents et rapports de projet.

La langue est un outil puissant capable de décrire la réalité ou bien d'en donner une image erronée. Il est donc nécessaire de définir clairement, dans toute la documentation, ce qu'on entend par «accorder de l'attention aux questions relatives au genre» et de disposer d'indicateurs clairs à cette fin. L'utilisation de noms comme «les pauvres», «les jeunes», «les bénéficiaires», «les stagiaires», «les agriculteurs» ou «les destinataires» en tant que termes génériques ou neutres signifie souvent que les femmes et les autres groupes susceptibles d'être marginalisés, comme les personnes handicapées, sont masqués par ces termes. Une telle omission peut involontairement conduire à ignorer ces groupes. Dans le même ordre d'idées, ajouter les femmes entre crochets peut vouloir dire pour certains que les femmes ne sont pas incluses dans les autres catégories de bénéficiaires.

À moins qu'il ne soit délibérément voulu qu'une intervention comporte des activités destinées aux hommes uniquement, il convient d'utiliser aussi le genre féminin, ou bien les femmes devraient être aussi expressément mentionnées dans le texte (par exemple, «les entrepreneurs hommes et femmes» ou «les agriculteurs et agricultrices»). Même s'il importe d'être concis dans la documentation, dans bien des cas le fait de ne pas mentionner les femmes ou les filles peut être une source d'ambiguïté. Par exemple, dans certaines langues, le terme «jeunes» n'est pas synonyme de jeunes hommes et jeunes femmes, mais sous-entend les jeunes hommes. Indiquer aussi bien les femmes que les hommes dans un texte revient à mentionner à juste titre les deux parties de la population ciblée, qui peuvent avoir des besoins différents au plan des compétences. Même si cela rallonge légèrement le texte, il a été démontré qu'une telle mention exprime des bénéficiaires ou des parties prenantes permettant de communiquer les objectifs en matière d'égalité à ceux qui lisent la documentation et de leur rappeler toutes

les conséquences du fait de cibler spécifiquement ou conjointement les femmes. Dans certains cas, cela peut vouloir dire :

- qu'il faut fournir un effort supplémentaire pour prendre des contacts avec les femmes appelées à suivre la formation ;
- qu'il faut imposer des quotas pour atteindre un objectif fixé en termes de nombre de femmes, d'hommes, de jeunes femmes handicapées, de jeunes hommes au chômage ;
- qu'il serait judicieux d'avoir plus de femmes pour dispenser la formation ;
- qu'il faut fournir un effort particulier pour nouer le dialogue avec les familles ou la communauté du groupe ciblé, par exemple pour calmer les craintes des parents, pour faire en sorte qu'ils soient plus disposés à autoriser ou à encourager les femmes de la famille à suivre la formation des compétences ;
- qu'il faut fournir des efforts particuliers pour contacter les femmes handicapées, les anciens combattants, les hommes activistes, les victimes de catastrophes ou les enfants des deux sexes qui travaillent au lieu d'aller à l'école.

Les rôles des femmes et des hommes dans le ménage, le travail en dehors du foyer et la vie en général sont différents. Certaines de ces différences sont liées à des facteurs biologiques, par exemple, seules les femmes peuvent accoucher et allaiter les enfants. Cependant, d'autres rôles sont liés à ce qui est considéré comme un comportement convenable ou acceptable. Le **genre** s'entend des différences et relations sociales entre les hommes et les femmes, qui sont apprises, susceptibles d'évoluer dans le temps et varient fortement dans chaque culture et d'une culture à l'autre.<sup>22</sup> Dans certaines parties du monde comme l'Asie du Sud-est, il est normal de voir des femmes exécuter des travaux routiers, alors que dans d'autres parties du monde, les travaux de ce type sont normalement exécutés uniquement par les hommes. Il s'agit d'une différence liée au genre. Dans certaines cultures, il se peut que les femmes célibataires, quel que soit leur niveau d'éducation, ne soient pas autorisées à participer à des activités de formation car elles se mêleraient à des hommes qui ne sont pas de leur famille, tandis que dans la même région, les veuves pourront être autorisées à participer. Les hommes pourront participer aux activités de forma-

22. BIT (2000) Gender ! A Partnership of Equals, Pg 8.

tion quel que soit leur situation au regard de l'état civil. Lorsqu'on reconnaît que les rôles des hommes et des femmes, dans un contexte donné, sont souvent différents, il devient évident que leurs besoins varient. Malheureusement, la planification dans le domaine de la formation professionnelle est souvent considérée comme un exercice neutre du point de vue du genre, dans le cadre duquel l'impact des politiques, des initiatives et des activités est le même pour tous les citoyens. Pour diverses raisons (comme les limitations dues aux stéréotypes, aux rôles rigides liés au genre ou aux préjugés des employeurs ou des établissements de formation), les possibilités de formation et d'emploi dépendent souvent du sexe de l'individu à la naissance.

### Glossaire des termes relatifs au genre<sup>23</sup>

Le **genre** désigne les différences et relations sociales entre les hommes et les femmes, qui sont apprises, susceptibles d'évoluer dans le temps et varient fortement dans chaque culture et d'une culture à l'autre. Par exemple, dans certaines cultures, il est normal que les femmes et les filles exécutent des travaux de construction de routes de même que les hommes et les garçons, tandis que dans d'autres pays, seuls les hommes et les garçons exécutent les travaux de ce type.

Le **sexe** désigne les différences entre les hommes et les femmes qui sont universelles et biologiquement déterminées.

Les **rôles liés au genre** sont des comportements appris dans une société donnée dans laquelle les individus sont conditionnés pour percevoir les activités, tâches et responsabilités comme masculines ou féminines. Les conceptions de ce qu'il est normal de faire pour les femmes et les hommes, les garçons et les filles sont affectées par l'âge, la classe, la race, l'ethnicité, la culture, la religion et les idéologies, et par l'environnement géographique, économique et politique. Par exemple, dans certains pays, traditionnellement les hommes tissent ; tandis que dans d'autres pays, le tissage et la fabrication de vêtements relèvent exclusivement du rôle des femmes.

Les **préjugés liés au genre** désignent la tendance à percevoir les choses ou les gens, à prendre des décisions ou à entreprendre des actions en fonction du genre ou de stéréotypes liés au genre.

Une **analyse fondée sur le genre** est un outil pour déterminer les différences entre les femmes et les hommes en ce qui concerne leurs activités, conditions et besoins spécifiques, leur accès aux ressources et leur contrôle sur celles-ci, ainsi que leur accès aux avantages procurés par le développement et leur participation à la prise de décisions en la matière. Cette analyse étudie les liens entre ces facteurs et d'autres facteurs dans le contexte social, économique, politique et environnemental général.

L'**égalité des genres**, ou égalité entre les femmes et les hommes, désigne l'égalité des droits, responsabilités et possibilités des femmes et des hommes, des filles et des garçons. Cela signifie que les femmes comme les hommes sont libres de développer leurs propres capacités et de faire des choix sans être limitées par les stéréotypes, les rôles rigides et les préjugés liés au genre ; et cela veut dire offrir aux femmes et aux hommes, aux filles et aux garçons les mêmes possibilités (égales) de participer pleinement au développement de la société dans laquelle ils vivent et de se développer eux-mêmes. Cela signifie aussi égalité de traitement et d'évaluation. L'égalité des genres n'est pas une simple « question concernant les femmes » ; elle concerne les hommes également.

L'égalité des genres signifie : égalité des hommes et des femmes en termes de visibilité, d'autonomisation et de participation dans tous les aspects de la vie privée et publique.

L'égalité des genres ne veut pas dire que les femmes et les hommes deviendront identiques, mais que leurs droits, responsabilités et possibilités ne dépendront plus de leur sexe à la naissance. L'égalité entre les femmes et les hommes est à la fois une question relative aux droits humains et une condition préalable au développement durable axé sur les individus. L'égalité des genres inclut le droit d'être différent.

Être **sensible aux différences des genres** voudra dire que les différences liées au genre entre les hommes et les femmes sont reconnues. Une fois qu'elles le sont, les prestataires de la formation des compétences devraient prendre en considération les différences liées au genre pour déterminer comment elles affectent la capacité des stagiaires de tirer parti de leurs services de formation et comment elles affectent leurs activités en matière d'emploi et leurs activités entrepreneuriales. C'est par ce processus que sont identifiées les questions qui aident ou au contraire bloquent les stagiaires.

**Intégrer la perspective de genre** signifie introduire une perspective de genre dans le processus d'évaluation des répercussions de telle ou telle action planifiée sur les hommes et les femmes, y compris la législation, les politiques ou programmes dans tel ou tel domaine et

23. Adapté par Una Murray sur la base des documents suivants : BIT (2000) ABC of women workers' rights and gender equality ; et BIT (2000) Gender ! A Partnership of equals. Bureau pour l'égalité entre hommes et femmes, BIT, Genève.



à tous les niveaux. Il s'agit d'une stratégie visant à ce que les préoccupations et les expériences des femmes et des hommes fassent partie intégrante de la conception, la mise en œuvre, la surveillance et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines politiques, économiques et sociaux, de façon que les femmes et les hommes en retirent les mêmes avantages et que l'inégalité ne soit pas perpétuée.

**Discrimination fondée sur le genre:** Traitement d'un individu fondé sur un stéréotype lié au genre ou toute discrimination, exclusion ou préférence fondée sur le sexe, qui vide de son sens ou compromet l'égalité de chances et de traitement dans l'emploi ou la profession, ainsi que l'accès à l'éducation, à la formation et aux ressources productives, etc.

**Équité entre les genres:** Il s'agit d'une condition dans laquelle les femmes et les hommes se voient accorder un traitement équitable en fonction de leurs besoins respectifs et peuvent participer sur un pied d'égalité, avoir un accès égal aux ressources et des possibilités égales d'exercer un contrôle. Cela peut inclure un traitement qui est différent mais qui est jugé équivalent au plan des droits, des avantages, des obligations et des possibilités. Lorsque les disparités entre les genres sont très marquées, il est fréquent que les programmes axés sur l'équité aient à entreprendre des actions en faveur des femmes (habituellement plus défavorisées que les hommes) pour réaliser l'égalité de statut des femmes et des hommes (par exemple, donner la priorité aux femmes lors du recrutement afin de les placer sur un pied d'égalité avec les hommes).

**Questions relatives au genre:** Problèmes spécifiques liés à l'inégalité ou aux différences de situation socio-économique et politique entre les femmes et les hommes.

Les **indicateurs sensibles aux différences des genres** sont utilisés pour mesurer les changements liés au genre qui affectent la société au fil du temps.<sup>24</sup> Les indicateurs sont utilisés dans le cadre des projets pour clarifier et mesurer les objectifs et les impacts, et à ce titre ils constituent des mesures vérifiables des changements ou des résultats. Les indicateurs sensibles aux différences des genres constituent une norme au regard de laquelle on peut démontrer les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés en ce qui concerne les femmes et les hommes.

L'**autonomisation** peut être définie comme le processus de renforcement des capacités pour exercer un contrôle sur sa propre vie.

La **discrimination professionnelle** concerne la tendance à employer les hommes et les femmes dans des professions différentes. Dans le monde entier, les sociétés renferment des notions et des valeurs sexuées attachées à ce que les jeunes hommes et les jeunes femmes feront dans les études, le travail, la famille et la société. Par exemple, le mariage précoce des filles dans certaines cultures perturbe l'éducation et réduit les possibilités d'indépendance future que peut procurer le travail. Dans les usines partout dans le monde, on considère que les femmes ont la dextérité manuelle nécessaire pour produire des vêtements, des textiles et pour assembler des appareils électriques et autres produits. Leurs salaires inférieurs et la conviction qu'elles acceptent un travail répétitif et monotone, de même que le fait que les employeurs savent qu'elles pourront quitter leur emploi lorsqu'elles se marieront constituent des avantages considérables pour les entreprises dont les activités s'inscrivent dans une économie mondialisée.<sup>25</sup> Une telle discrimination professionnelle est souvent plus liée à la formation aux tâches jugées convenables pour les filles dans la société qu'elles ont reçue lorsqu'elles étaient jeunes. Elles ont peut-être appris à coudre à la maison et il est possible qu'on leur ait appris à se montrer dociles et à ne pas contester l'autorité des hommes.

Les **stéréotypes** sont considérés comme un concept de groupe, un jugement porté par un groupe social sur un autre. Les stéréotypes liés au genre les plus courants ont pour effet de canaliser les filles et les garçons vers des matières différentes à l'école, et plus tard de limiter leurs choix d'une profession. Même lorsque les femmes ont été proportionnellement nombreuses à faire des études, comme c'est le cas à Sri Lanka, leur participation à la formation professionnelle peut se limiter au niveau élémentaire et aux cours traditionnellement destinés aux femmes.<sup>26</sup>

24. Beck, T. (1999) Using Gender-Sensitive Indicators. A reference Manual for Governments and Other Stakeholders, Secrétariat du Commonwealth, Londres, 1999.

25. Elson, D. & Pearson, R. (1981) The Subordination of Women and the Internationalisation of Factory Production. In: The Developing World. Publié sous la direction d'Anna Farmar, DESC 1988.

26. Sri Lanka Skills Development Project 1999.

<http://www.adb.org/gender/practices/education/sri001.asp>

## **Annexe 7.2 Exemples de questions et contraintes relatives au genre dans l'éducation, la formation, le développement des micro-entreprises et l'emploi salarié**

Il est important que les partenaires qui mettent en œuvre le programme TREE aient une bonne compréhension de la situation dans l'emploi des femmes et des hommes ainsi que des questions connexes, afin d'apporter des réponses efficaces et concrètes. Les inégalités persistantes dans l'éducation et la formation ont des répercussions profondes sur la promotion de l'emploi. En outre, la position spécifique des femmes dans la société et le ménage est un facteur capital qui affecte leur accès aux possibilités économiques. Des contraintes et obstacles considérables s'opposent à la participation des femmes aux activités commerciales. Certains exemples de questions relatives au genre sont répertoriés ci-après.

### **S'agissant de l'éducation et de la formation**

- l'accès à l'éducation et à la formation ;
- la faible valeur sociale attachée à l'éducation des filles (la priorité est souvent accordée à l'éducation des garçons dans les familles);
- les coûts d'opportunité pour l'éducation des filles par rapport aux garçons sont souvent considérés comme plus élevés par la famille, principalement en raison de la plus grande contribution des filles à la tenue du ménage;
- les femmes sont généralement considérées comme des sources de revenu secondaires (de sorte qu'il ne vaut pas la peine d'investir dans leur éducation et leur formation);
- les femmes ont un pouvoir de négociation limité dans le ménage en ce qui concerne l'accès aux ressources pour la formation et les activités génératrices de revenu;
- les obstacles au plan des infrastructures – manque de chambres et d'installations sanitaires, en particulier dans les écoles ou les centres de formation autrefois réservés aux garçons affectés aux domaines de formation traditionnellement destinés aux garçons (ce point est particulièrement pertinent en ce qui concerne les personnes physiquement handicapées);
- les obstacles institutionnels – conditions préalables et exigences à l'admission, horaires fixes, etc.;
- les obstacles géographiques - éloignement des emplacements des établissements de formation, manque de transports publics;
- les distorsions liées au genre dans les programmes et les matériels de formation (reprenant les rôles traditionnels et les stéréotypes liés au genre et influençant les choix en faveur des domaines traditionnellement séparés selon les sexes);
- les formateurs et les éducateurs peuvent avoir des attitudes discriminatoires, qui renforcent les stéréotypes relatifs aux rôles liés au genre;
- il manque des formatrices dans les domaines de compétences où les hommes prédominent, ce qui peut encore décourager la participation des femmes;
- en raison de leurs responsabilités concernant l'exécution des tâches ménagères et les soins aux enfants, les femmes ont moins de temps à consacrer à la formation et aux activités économiques;
- les caractéristiques des relations de travail et des dispositions contractuelles ne favorisent pas la formation des femmes dans les entreprises;
- le revenu et les avantages découlant de l'éducation et de la formation.

### **S'agissant du travail rémunéré**

- les femmes sont plus susceptibles de subir une discrimination lorsqu'elles recherchent un emploi (statut matrimonial, grossesse ou maternité, stéréotype lié au genre, durée du travail, etc.);
- ségrégation professionnelle horizontale lorsque les femmes et les hommes sont concentrés dans certains secteurs ou certaines carrières, les femmes figurant majoritairement dans des secteurs ou sous-secteurs exigeant des compétences moins avancées, et où les perspectives de progression dans la carrière sont moindres et la rémunération est plus faible;
- ségrégation professionnelle verticale quand, dans un même secteur ou sous-secteur, les femmes occupent majoritairement les rangs hiérarchiques les plus bas (et touchent les salaires les plus bas)

- en raison de l'existence d'un «plafond de verre» invisible, qui les empêche d'atteindre les postes de commande dans les entreprises et les institutions;
- les professions accessibles sont souvent celles qui nécessitent des compétences liées aux travaux ménagers, aux activités à faible productivité et générant de faibles revenus;
  - les professions typiques sont les suivantes: travailleurs domestiques, travailleurs non rémunérés dans le cadre familial, travailleurs à domicile, vendeuses de rue, etc. souvent dans l'économie informelle;
  - comme les femmes se concentrent généralement dans une gamme de professions plus étroite que pour les hommes, elles se heurtent à une concurrence plus vive pour les emplois et les marchés;
  - on trouve plus régulièrement des femmes dans les professions à faibles qualifications;
  - problème de la rémunération inférieure des femmes pour un travail de valeur égale;
  - comme elles assument une part disproportionnée des responsabilités familiales, les femmes n'ont que peu de temps à consacrer à l'emploi rémunéré et même lorsqu'elles ont un travail, il est probable qu'elles ont moins d'heures à y consacrer que les hommes ;
  - pour la même raison, en cas d'événement lié au travail, formel ou informel (par ex., réunions, dîners d'affaires, réunions syndicales, mais aussi sorties en groupe après le travail et autres soirées), en dehors des heures de travail normales, les femmes sont moins susceptibles de participer que les hommes, ce qui leur fait manquer d'importantes possibilités de rencontrer des gens et de nouer des relations et peut avoir une incidence sur leurs perspectives de carrière ;
  - problème des femmes aux responsabilités multiples, ce qui peut se traduire par une faible productivité apparente du point de vue du lieu de travail, surtout dans les entreprises peu soucieuses du bien-être familial ;
  - contrôle des activités et du revenu ;
  - forte proportion de femmes dans le secteur des services, où la productivité peut être moins facile à mesurer et où l'on trouve beaucoup d'emplois peu productifs ;
  - forte proportion de femmes dans l'économie informelle, là encore avec des problèmes de mesure de la productivité et beaucoup d'emplois peu productifs ;
  - travail dans l'agriculture et problème de la propriété des terres et, en particulier, lorsque des

cultures d'exportation plus productives sont introduites, les femmes sont souvent marginalisées et perdent l'accès à la terre qui était utilisée pour les cultures de subsistance.

### S'agissant du travail indépendant et du fonctionnement des micro-entreprises

L'emploi formel est rare, et souvent les femmes n'ont pas les compétences et le niveau d'études qu'exige le marché du travail. Le développement de micro-entreprises et du travail indépendant est la seule possibilité de gagner un revenu qui leur est offerte. Les femmes pauvres voient aussi leur accès aux possibilités économiques limité en raison de leurs lourdes responsabilités ménagères. Le travail indépendant leur permet souvent de conjuguer plus facilement leur travail productif et ces responsabilités. Cependant, les micro-entreprises et le travail indépendant comportent plus de risques que l'emploi salarié, même si l'emploi permanent est rarement garanti.

Il ressort clairement du pilotage du programme FBC au Bangladesh que les femmes pauvres de milieu rural qui participent au projet sont enthousiastes et motivées pour ce qui est de rechercher des moyens durables de subvenir à leurs besoins, mais qu'elles manquent de possibilités et de soutien à cette fin, et qu'elles sont confrontées à un certain nombre de contraintes dans leur accès au travail et à l'emploi de même que lorsqu'elles établissent leur entreprise. Un certain nombre de contraintes sexospécifiques ont été identifiées dans le cadre de l'enquête de référence, de l'enquête sur les possibilités de marché, de l'évaluation des besoins de formation et des diverses visites sur le terrain effectuées par l'équipe de projet ainsi que durant la mise en œuvre du soutien postérieur à la formation. Elles sont récapitulées ci-après.

#### Contraintes liées à l'éducation

- niveaux d'études relativement bas, faibles capacités de lecture et d'écriture et éducation élémentaire insuffisante ;
- manque de compétences techniques et professionnelles.

#### Contraintes comportementales/rerelations sociales

- beaucoup de femmes et de filles manquent de confiance en elles pour devenir entrepreneurs et cette attitude est renforcée par la famille, le mari et la belle-famille ;
- pour réussir, les femmes entrepreneurs doivent continuellement lutter contre les doutes exprimées autant chez elles qu'à l'extérieur.

**Accès aux ressources productives**

- accès limité au crédit, aux marchés, à la formation technique et autres, aux services d'appui aux entreprises ;
- présumés de nature patriarcale au sujet de la propriété des actifs (terres, équipement, outils) et des biens.

**Questions juridiques**

- l'obtention d'un prêt nécessite l'autorisation du conjoint, qui ne sera peut-être pas donnée immédiatement ;
- les femmes ont peu de moyens de conclure un contrat d'activité indépendante ou, plus généralement, d'entreprendre une action juridique indépendante ;

**Contraintes sociales et familiales**

- la société est peu disposée à laisser les femmes quitter leur rôle traditionnel de femmes au foyer ;
- les attitudes à l'égard des femmes qui ont une activité commerciale sont négatives : les beaux-parents et les maris sont opposés à l'idée que les femmes travaillent en dehors de leur foyer ; les membres de la famille, les voisins et la communauté manifestent leur réprobation ;
- la mobilité en dehors du foyer est limitée en raison de facteurs sociaux et religieux ;
- la charge de travail à la maison n'est pas partagée entre les époux ni partiellement assumée par les autres hommes faisant partie du foyer.

**Contraintes liées aux infrastructures**

- pas de crèches sur les sites de formation ;
- le lieu de la formation est distant du foyer ;
- l'absence de sécurité publique est un facteur limitatif lorsque les femmes envisagent de sortir de leur foyer pour aller travailler.

**Contraintes dans l'entrepreneuriat**

- manque des compétences requises pour établir et gérer une entreprise ;

- les femmes ont peu d'informations sur le marché et n'ont pas de connaissances sur la commercialisation des produits ;
- souvent, parce qu'elles sont des femmes, elles n'obtiennent pas le prix normal pour leurs produits ;
- les relations avec les intermédiaires et les acheteurs sont limitées et elles éprouvent des difficultés pour se rendre personnellement sur les marchés pour vendre des produits ou acheter des matières premières ;
- les clients n'aiment pas acheter des produits à des nouveaux venus, surtout s'il s'agit de femmes ;
- manque de soutien financier pour les entreprises des femmes ;
- les entrepreneurs de sexe masculin ne sont pas disposés à coopérer avec les femmes ;

**Obstacles institutionnels**

- dans les établissements de formation, les intervenants sont peu sensibilisés à la problématique du genre et les besoins des femmes pauvres en matière de formation et d'emploi ne sont pas pris en compte.
- les exigences pour l'admission sont strictes.

**Contraintes dans l'emploi salarié**

- les femmes ne comprennent pas la nature de l'emploi salarié du fait qu'elles n'ont pas été suffisamment éduquées ;
- elles n'ont pas les compétences nécessaires pour obtenir un emploi salarié ;
- les employeurs sont plus enclins à embaucher des travailleurs plutôt que des travailleuses, surtout pour les emplois inhabituellement occupés par les femmes ;
- absence de sûreté et de sécurité sur le lieu de travail ;
- absence de crèches sur le lieu de travail.

## Annexe 7.3 Arguments fondés sur l'équité, la lutte contre la pauvreté et l'efficience

Les arguments fondés sur l'*équité*, l'*efficience* et la *lutte contre la pauvreté* constituent la principale justification d'une approche axée sur l'égalité des genres.

font valoir qu'une hausse du revenu des travailleurs, et en particulier des travailleuses, profitera à tous. La possibilité de suivre une formation des compétences pertinente pour le marché du travail offerte aux femmes peut contribuer à les rendre économiquement autonomes.

### i) Arguments fondés sur l'équité

L'équité suppose l'application des principes généraux de justice et d'équité aux femmes et aux hommes en fonction de leurs besoins respectifs. Cela peut inclure un traitement égal ou un traitement qui est différent mais qui est jugé équivalent du point de vue des droits, des avantages, des obligations et des possibilités. Cela ne veut pas dire que les femmes et les hommes deviendront identiques, mais que leurs droits, responsabilités et possibilités seront pris en compte dans la planification du développement des compétences et tout au long du processus de la formation et du suivi.<sup>27</sup>

### ii) Arguments fondés sur la lutte contre la pauvreté

Beaucoup de pays en développement ont formulé des stratégies de réduction de la pauvreté. Celles-ci tiennent de plus en plus compte des questions relatives à l'égalité des genres. En effet, dans beaucoup de pays en développement, le nombre de femmes vivant dans la pauvreté a augmenté d'une manière disproportionnée par rapport aux hommes. Outre les facteurs économiques, la rigidité des rôles liés au genre attribués par la société et l'accès limité des femmes à l'éducation, à la formation et aux ressources productives sont autant de facteurs qui contribuent à ce qu'on appelle la *fémisation de la pauvreté*. La pauvreté est de plus en plus considérée comme liée aux questions structurelles ainsi qu'à l'incapacité des pauvres d'influer sur les processus de prise de décisions qui affectent leur vie.

Une approche fondée sur la lutte contre la pauvreté préconisera donc un développement de la formation des compétences des femmes car il en résulte un accroissement de leurs possibilités d'emploi. Certains arguments

### iii) Arguments fondés sur l'efficience

Selon l'argumentation fondée sur l'efficience, si l'on tient pas compte des rôles productifs des femmes (ainsi que des hommes) dans le développement des compétences, il en résultera une utilisation inefficace des ressources humaines et financières. Une perspective de genre se traduit par une utilisation plus efficace des ressources humaines. Du point de vue des employeurs, les avantages sont notamment les gains qu'ils reçoivent parce qu'ils peuvent attirer de meilleurs candidats dotés des compétences appropriées, et les avantages liés au fait d'avoir un personnel riche d'expériences diverses.<sup>28</sup>

De par la nature de leurs objectifs et de leurs stratégies, les projets de coopération technique s'efforcent souvent de changer certaines normes et attentes des individus, des institutions et des politiques. Sauf à faire spécifiquement attention à ce qui est en train de changer pour les femmes et les hommes, les droits, les rôles et les ressources pourront s'en trouver modifiés d'une manière qui n'avait pas été voulue dans le projet considéré. Toute initiative visant au développement des compétences qui ne s'efforce pas de réduire le fossé entre les hommes et les femmes au plan des compétences accentuera les écarts entre les genres en termes d'accès à l'emploi et développera une réserve de main-d'œuvre inefficace.

27. L'égalité entre les femmes et les hommes est considérée à la fois comme une question relative aux droits humains et comme une condition préalable pour réaliser les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Améliorer les connaissances et les compétences tant des femmes que des hommes est l'un des éléments fondamentaux de l'Agenda du travail décent de l'OIT.

28. Bureau des activités pour les employeurs de l'OIT (2005) Employers' Organizations taking the lead on Gender Equality. Case studies from 10 countries. BIT, Genève.

## Annexe 7.4 Quelques points essentiels pour une analyse fondée sur le genre

Certains points liés au genre concernant les enquêtes sont présentés ci-après :

- Lorsqu'on décrit la situation dans l'emploi actuelle d'un individu, il peut être important de pouvoir considérer plus d'une option ou profession. Une jeune femme mariée peut être : une femme d'intérieur, mais aussi une personne au chômage et à la recherche d'un travail; en même temps, il se peut que cette femme ait un travail occasionnel, saisonnier, dans l'agriculture; il se peut même qu'elle vende de petites quantités du surplus de la production de son propre jardin et contribue ainsi au revenu du ménage. Même si cette femme exerce toutes ces activités, son mari ou les personnes de sa famille, ou de fait elle-même, peuvent considérer qu'elle ne fait que s'occuper des tâches ménagères, voire parfois qu'«elle ne travaille pas», donnant l'impression qu'elle n'est pas active au plan économique. Il est difficile de mesurer précisément ceux qui ont diverses activités.
- Les questions des enquêtes devraient permettre de comptabiliser la petite fille qui participe au travail domestique avec des parents ou chez eux. Le travail domestique (souvent non considéré comme un véritable travail) aura une incidence non négligeable sur le temps dont les filles disposeront pour leur éducation et leur formation. Les garçons comme les filles exécutent des travaux agricoles non rémunérés sur les exploitations familiales et cela est aussi souvent difficile à mesurer. Fréquemment, le travail non rétribué et exécuté dans les entreprises familiales ou dont le produit sert principalement à la consommation du ménage n'est pas considéré comme un véritable travail. Cependant, cela peut être l'une des raisons pour lesquelles certains jeunes garçons et filles ne peuvent pas étudier ou suivre une formation.
- La question de savoir si les parents ou les tuteurs autoriseraient les filles à envisager une formation pour tels ou tels types de professions pourrait être évoquée ou directement posée dans le cadre des enquêtes.
- La grossesse, le travail domestique et la garde des petits frères et sœurs sont autant de raisons d'abandonner précocement les études pour beaucoup de jeunes filles et devraient donc être répertoriés comme réponse possible à une question portant sur l'interruption de l'éducation formelle.
- Par ailleurs, les questionnaires des enquêtes ne permettent guère de déceler les jeunes garçons et les

jeunes filles exécutant des travaux agricoles occasionnels, ou les jeunes rémunérés en nature et non pas en liquide (par exemple, les adolescents qui participent aux travaux agricoles avec des parents en échange d'un logement), et encore moins ceux qui ont un travail illégal, comme les travailleurs du sexe.

Lorsqu'on interroge les jeunes gens dans le cadre d'une enquête sur la façon dont ils considèrent l'entreprenariat, un problème est souvent négligé, à savoir que les jeunes peuvent ne pas être suffisamment mûrs ou prêts pour établir leur propre entreprise. Les jeunes filles, en particulier, sont parfois préoccupées par la grossesse et le mariage précoce et ce n'est peut-être pas pour elles le moment le plus approprié pour se mettre à leur compte. Les jeunes des deux sexes seront peut-être plus intéressés par des compétences qui leur permettraient de trouver un travail en ville (au lieu de rester dans les zones rurales).

### Dix questions clés à poser dans l'analyse fondée sur le genre

Les dix questions	Objet
1. Qui fait quoi? Pour qui?	Activités
2. Comment?	Moyens
3. Qui possède quoi? Qui contrôle quoi?	Ressources
4. Qui décide quoi?	Pouvoir
5. Qui est responsable de quoi?	Responsabilités
6. Qui gagne quoi?	Revenu
7. Qui dépense quoi?	Dépenses
8. Qui a droit à quoi?	Droits/normes
9. Qui bénéficie de quoi?	Effets/impacts
10. Qui sont les gagnants? Qui sont les perdants?	

## Annexe 7.5 Programme de renforcement des capacités dans le cadre du projet FBC au Bangladesh : Promotion et prise de conscience de la problématique du genre pour l'institution hôte, les organisations partenaires et les équipes de soutien locales

Dans la coopération technique qui inclut le **développement institutionnel**, la capacité de l'institution de prendre en compte les questions relatives à l'égalité des genres doit être examinée. **Il ne faut pas oublier que les mêmes processus qui agissent au détriment des femmes et appuient les privilèges des hommes dans la société existent aussi au sein des institutions.** Loin d'être neutres du point de vue du genre, les établissements de formation, les établissements publics, les syndicats et les lieux de travail institutionnalisent généralement les déséquilibres de pouvoir qui engendrent les inégalités des genres. Les valeurs, attitudes, normes, règles et réglementations formelles et informelles au sein des institutions font obstacle à la promotion de l'égalité des genres. À l'évidence, lorsqu'on ne tient pas compte du fait que les institutions ne sont pas neutres du point de vue du genre, les activités de projet ne donneront pas les résultats prévus.

Idéalement, toutes les parties prenantes devraient être responsables de l'intégration des préoccupations liées au genre dans le programme TREE. Or, les individus n'ont pas tous besoin du même niveau de compétences en la matière. Certains membres du personnel auront besoin de compétences d'analyse pour déterminer les écarts entre les besoins en compétences des femmes et des hommes. D'autres auront peut-être besoin de compétences de persuasion pour promouvoir l'égalité d'accès aux établissements de formation professionnelle. Il se peut que les gestionnaires de programme aient besoin de savoir apporter un soutien, tout en ayant la capacité d'inciter les autres à intégrer la perspective de genre.

L'approche adoptée par un projet dépend du personnel travaillant à ce projet autant que de la conception du projet. Ceux qui sont directement impliqués (le personnel essentiel du BIT, les membres des comités TREE, les fonctionnaires de l'administration, les ONG, les organisations d'employeurs et de travailleurs et les bénéficiaires du projet) ont un rôle essentiel pour prendre en compte les facteurs sociaux, culturels et politiques qui influent sur les inégalités des genres.

Une stratégie très importante consiste à sensibiliser à la problématique du genre et à promouvoir un environnement favorable permettant aux femmes de saisir les possibilités économiques. Il faut donc renforcer les capacités de l'organisme hôte TREE, des comités

et équipes locales TREE ainsi que du groupe ciblé s'agissant de la prise en compte des questions relatives au genre. Une attention spéciale est accordée au fait d'offrir à tous ceux qui sont impliqués dans le programme TREE une formation visant à sensibiliser à la problématique du genre. Mais sensibiliser les individus à la problématique du genre n'est pas une activité ponctuelle. Elle est planifiée en tant que caractéristique permanente de l'adaptation de la méthodologie TREE aux circonstances locales.

Au Bangladesh, la promotion et la prise de conscience de la problématique du genre ont été réalisées par les moyens ci-après :

1. Des séances d'orientation pour les équipes de soutien locales (comités locaux, militants locaux et autres membres du personnel pertinents).
2. FdF axée sur la prise de conscience de la problématique du genre en rapport avec le lieu de travail pour les équipes de soutien et les formateurs locaux, et constitution d'un « noyau de formateurs aux questions relatives au genre ».
3. Formation axée sur la sensibilisation à la problématique du genre pour les participants des deux sexes.
4. Ateliers de formation à la promotion et la prise de conscience de la problématique du genre pour les parents de sexe masculin des femmes ciblées et les villageois.

### Militants locaux – travailleurs « aux avant-postes » sur le terrain

Il ressort de l'expérience acquise que, une fois cette formation d'orientation achevée, les militants locaux ont une meilleure connaissance de la méthodologie TREE. Ils sont en mesure de motiver les participants ciblés, les familles des femmes ciblées, les membres de la communauté et les villageois. Dans la pratique, ils deviennent plus aptes à vaincre la réticence des familles et peuvent dialoguer avec les dirigeants de la communauté.

### 1. Séances d'orientation pour les équipes de soutien locales (comités locaux, militants locaux et autres membres du personnel pertinents)

Les membres des comités TREE locaux et, le cas échéant, les militants locaux, jouent un rôle important pour motiver les groupes ciblés et servir de facilitateurs dans le cadre des programmes TREE. Ce sont les personnes qui ont des relations directes avec les participants et la communauté, et il faut qu'elles aient des compétences suffisantes. Elles ont un rôle clé pour promouvoir de nouvelles activités de formation axées sur le marché, faciliter la participation des femmes et obtenir le soutien des familles et de la communauté. Elles sont aussi des agents de promotion des programmes TREE et sont donc formées à cette activité. À ce titre, les séances d'orientation forment les participants aux éléments suivants :

- les objectifs et activités du programme TREE ;
- les questions relatives au genre et l'inclusion de la notion de genre dans la méthodologie TREE ;
- les méthodes pour motiver les membres de la communauté et les membres de la famille des stagiaires considérés ;
- les approches non formelles de la formation à base communautaire ;
- leur rôle dans la mise en œuvre du programme ;
- les activités de surveillance du programme, y compris la nécessité d'entreprendre régulièrement des évaluations fondées sur le genre (par exemple, évaluer l'impact du programme sur les relations hommes-femmes et les changements liés aux contraintes susmentionnées).

### 2. FdF axée sur la prise de conscience de la problématique du genre en rapport avec le lieu de travail pour les équipes de soutien et les formateurs locaux

#### *Raison d'être*

Il faut déployer un effort intensifié et permanent pour régler les questions relatives au genre dans l'environnement de travail, tant dans la communauté si les femmes sont établies à leur propre compte que sur le lieu de travail si elles ont un emploi salarié, et au niveau institutionnel de l'organisme hôte et des autres organisations partenaires.

Il faudra donc peut-être un « noyau de formateurs aux questions relatives au genre », possédant les com-

pétences et les capacités nécessaires pour planifier, organiser et dispenser une formation axée sur la *sensibilisation aux questions relatives au genre dans l'environnement de travail* pour les femmes participantes. C'est dans ce but qu'est suivie une approche fondée sur la formation des formateurs.

#### Renforcement des capacités d'un « noyau de formateurs aux questions relatives au genre »

Au Bangladesh, un programme de FdF a été organisé pour renforcer les capacités d'un « noyau de formateurs aux questions relatives au genre » s'agissant des compétences et techniques nécessaires pour planifier, organiser et dispenser une formation axée sur la *sensibilisation aux questions relatives au genre dans l'environnement de travail* pour les participants des deux sexes. La FdF oriente aussi les formateurs vers des approches TREE qui répondent aux besoins liés au genre. Au Bangladesh, un manuel de formation spécifique a été élaboré pour cette formation.<sup>29</sup> La FdF a duré 11 jours. Le noyau était composé de 30 formateurs sélectionnés dans les institutions participantes. À leur tour, ils ont formé les participants et ont utilisé le manuel pour faciliter la formation axée sur la sensibilisation aux questions relatives au genre dans l'environnement de travail.

Cette FdF a permis aux membres du noyau :

- de se familiariser avec une méthodologie TREE prenant en compte les besoins liés au genre ;
- d'acquérir des connaissances et des compétences relatives aux méthodes de formation non formelles ;
- d'acquérir des compétences et des techniques en matière de planification, d'organisation et de facilitation de la prise de conscience de la problématique du genre en rapport avec l'environnement de travail pour le groupe cible ;
- d'utiliser le manuel de formation ainsi que les matériels et supports audiovisuels élaborés pour la formation ;
- d'écrire des rapports sur les programmes de formation ;
- d'acquérir des compétences et un savoir-faire s'agissant de surveiller le niveau de sensibilisation à la problématique du genre des participants ciblés après la formation dans ce domaine ainsi que pendant et après la formation des compétences.

29. Voir l'annexe 4 pour la présentation du manuel « Sensibilisation aux questions relatives au genre et environnement du lieu de travail ».



### Centres de formation technique (CFT) au Bangladesh sensibilisés aux questions relatives au genre

Les instructeurs des CFT suivaient l'approche classique de la formation professionnelle et appliquaient des méthodes d'enseignement/de formation formelles. Ils n'avaient pas conscience des questions relatives au genre et n'avaient qu'un savoir-faire limité en matière d'approches non formelles de la formation répondant aux besoins liés au genre. Cette FdF les a confrontés et sensibilisés à ces questions.

### 3. Formation axée sur la sensibilisation à la problématique du genre pour les participants des deux sexes

Les formateurs et les membres des équipes de soutien locales qui ont reçu une FdF forment à leur tour les participants des deux sexes. Toutes les femmes participantes reçoivent une formation à la problématique du genre qui s'étale sur deux à trois jours. Cette formation vise à les sensibiliser à cette problématique et à renforcer leur confiance et leur estime de soi en tant qu'entrepreneurs et que travailleuses salariées. Il faut que cette formation soit régulièrement répétée et renforcée.

L'expérience TREE montre que la formation à la confiance en soi parallèlement à la formation des compétences et à la formation à l'entreprise peut aider les femmes à comprendre que la petite entreprise n'est pas juste un moyen de survivre, mais qu'elles peuvent développer leurs compétences pour faire croître leurs entreprises et les rendre rentables.

### 4. Ateliers de formation à la promotion et la prise de conscience de la problématique du genre pour les parents de sexe masculin des femmes ciblées et les villageois

Il importe d'impliquer les hommes des familles des femmes participantes pour que la mise en œuvre des activités du programme soit fructueuse. Cela peut être fait en organisant des réunions de promotion dans les communautés. L'objectif de ces réunions est de présenter le programme TREE à la communauté, d'exposer les activités TREE aux hommes des familles des femmes participantes et de leur expliquer l'importance de la participation des femmes aux activités économiques et le soutien requis de la communauté ; d'obtenir le soutien des membres de la communauté et des représentants élus afin que le programme donne de bons résultats.

Lorsqu'on planifie une importante initiative en matière de promotion et de sensibilisation au niveau local, il faut tester l'approche sur le terrain et obtenir des informations en retour avant de l'appliquer aux autres villages. En fonction de cette expérience, des matériels de formation pourront être élaborés et un groupe de facilitateurs constitué parmi les formateurs recevra une formation. Par la suite, les facilitateurs appliqueront en permanence le programme dans chaque village.

## Annexe 7.6 Grandes lignes du manuel intitulé « Sensibilisation à la problématique du genre et environnement du lieu de travail » (exemple tiré du Bangladesh)

### Conception du programme et contenu de la formation

Le module est intitulé Genre et développement. La formation est divisée en deux modules : le module 1 – Sensibilisation à la problématique du genre – et le module 2 – Environnement du lieu de travail.

#### Le module 1 comprend :

- Le concept et la méthodologie FBC
- Le concept de développement et d'indicateurs du développement
- Les concepts de genre et les différences entre le sexe et le genre
- La division du travail entre les hommes et les femmes dans la société
- Les raisons de l'évolution des rôles liés au genre dans la société
- Les stratégies visant à introduire l'équité dans les rôles liés au genre
- Le genre dans le processus des relations sociales
- Les besoins liés au genre (introduction aux besoins pratiques et stratégiques)
- L'organisation en fonction de différentes questions et différents objectifs (emploi indépendant, questions relatives au genre qui recouvrent différentes catégories de professions, etc.)

#### Le module 2 comprend :

- Les politiques relatives à l'égalité de possibilités : internationales et nationales
- La législation du travail et la Loi sur les usines du Bangladesh
- La sûreté et la sécurité sur le lieu de travail
- Comment prendre des décisions dans la famille et sur le lieu de travail
- Comment s'affirmer
- Comment postuler à un emploi
- La santé et la sécurité au travail

- Le VIH/sida
- S'organiser : rôle des syndicats, ce qu'ils peuvent faire pour les travailleuses

Le **module 1** est organisé au début de la formation des compétences et pour tous les participants.

Le **module 2** est organisé à la fin de la formation des compétences et ne concerne que les participants qui choisiront l'emploi salarié. ATTENTION : certains des sujets traités comme la confiance en soi, l'affirmation de soi, la santé et la sécurité au travail, la prise de décisions, etc. sont aussi pertinents pour les femmes qui s'installeront à leur propre compte. Par ailleurs, certaines femmes pourront passer de l'emploi salarié au travail indépendant, en fonction des occasions.

## Annexe 7.7 Comment comparer l'information neutre du point de vue du genre et l'information intégrant la perspective de genre<sup>30</sup>

On trouvera ci-après certaines suggestions sur la manière de faire en sorte qu'une information qui semble neutre devienne une information intégrant la perspective de genre.

Information sur...	Information neutre du point de vue du genre	Pour une information intégrant la perspective de genre, il faut :
...la situation des individus dans la communauté	Professions, niveaux d'éducation et maîtrise de la lecture et de l'écriture, accès aux soins de santé primaires, actifs et revenu, épargne et endettement, nombre de ménages, taille des ménages, groupes isolés dans la région	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Comparer la situation pour chaque sexe concernant les professions, l'accès aux soins de santé primaires, la question de savoir qui possède les actifs, qui a les revenus, l'épargne et l'endettement, les niveaux d'éducation et la maîtrise de la lecture et de l'écriture, le nombre de ménages, la taille des ménages, le nombre de ménages tenus par un seul adulte, les communautés différentes au plan ethnique ou culturel et isolées dans la région</li> </ul>
...qui exécute quel travail dans une communauté donnée	Emploi rémunéré, travail indépendant, fonctionnement et maintenance des machines, travail, transport, commercialisation, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Évaluer les rôles respectifs et la division du travail entre les femmes et les hommes, les rôles et responsabilités en matière de sécurité alimentaire dans le ménage, les petits entrepreneurs ou petites entreprises familiales, la transformation des produits agricoles et leur commercialisation, l'emploi rémunéré, etc.</li> </ul>
...l'accès aux ressources	Crédit, équipement, terres, eau, recherche, éducation, formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Examiner l'accès aux ressources respectif des femmes et des hommes, y compris le crédit formel et informel, l'équipement, les terres, l'eau, la recherche, les possibilités d'éducation et de formation, etc.</li> </ul>
...les contraintes et les problèmes auxquels sont confrontés les membres de la communauté	Évaluation des contraintes, notamment financières, crédit, maîtrise de la lecture et de l'écriture, technologie et formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Évaluer les différentes contraintes pesant sur les femmes et les hommes, y compris en termes de temps, de mobilité, de finance, de crédit et de sûretés, de maîtrise de la lecture et de l'écriture, de propriété des actifs, de technologie, de manque de formation, de responsabilités familiales, de culture ou de religion</li> </ul>
...comment un projet de l'OIT pourrait être développé ou adapté pour accroître les effets positifs et réduire les effets négatifs	Impacts des projets antérieurs ou actuels, changements récents (par exemple, fléchissement de l'économie entraînant une perte de revenu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Examiner les différents impacts sur les femmes et les hommes des projets antérieurs ou actuels de l'OIT ou d'autres donateurs, l'incidence des changements récents tant sur les femmes que sur les hommes, tels que la perte/le gain de revenu.</li> <li>○ Examiner les conséquences de l'introduction de nouvelles compétences ou de nouvelles technologies sur les femmes et les hommes.</li> <li>○ Examiner l'incidence qu'ont eue les projets antérieurs sur la charge de travail des femmes et des hommes et l'incidence qu'ont eue les responsabilités familiales sur la disponibilité pour participer aux activités des projets.</li> </ul>

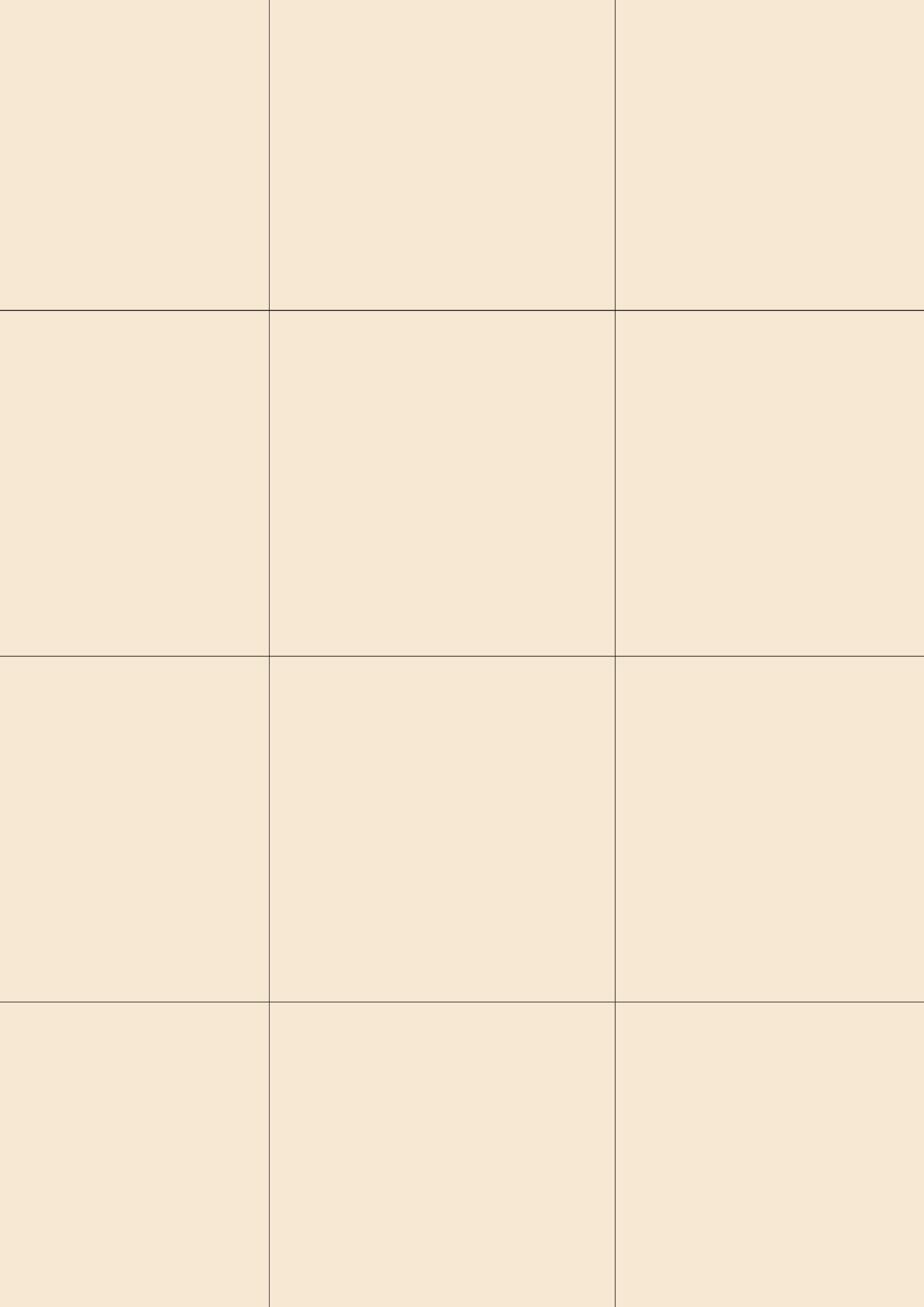
30. Adapté par Una Murray (op. cit.) sur la base des Lignes directrices de l'APEC pour l'analyse fondée sur le genre [http://www.iot.gov.tw/apec\\_tptwg/TPT/tpt-main/Steering-Committees/HRD/tpt-wg-16-final-papers/apec-guidelines-for-gender.htm](http://www.iot.gov.tw/apec_tptwg/TPT/tpt-main/Steering-Committees/HRD/tpt-wg-16-final-papers/apec-guidelines-for-gender.htm)

## Annexe 7.8 Examen attentif des rapports en ce qui concerne l'information relative au genre et aux compétences<sup>31</sup>

Critères	Oui	Non	Dans une certaine mesure	Pas assez d'info	Sans objet	Remarques
Le document mentionne-t-il expressément les questions relatives à l'égalité des genres, ou non ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Considèreriez-vous la mention de l'égalité des genres comme une mention de pure forme ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le document vise-t-il: uniquement les femmes ? uniquement les hommes ? les femmes et les hommes et les relations entre les genres ? La conscience de la différence d'une perspective axée sur les femmes séparément des hommes ressort-elle de la lecture du document ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La véritable signification des notions d'intégration de la perspective de genre et d'égalité des genres ressort-elle clairement de la lecture du document ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le document utilise-t-il des données/informations ventilées par sexe ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Les éventuelles tendances et recommandations relatives aux données ventilées par sexe sont-elles mises en évidence ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le document est-il rédigé d'une façon qui montre une sensibilité aux différences entre les genres ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le document contient-il des informations et des exemples concernant des stagiaires de sexe féminin, ou présente-t-il des approches qui ont fonctionné avec les femmes (ainsi qu'avec les hommes) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
La conscience que les initiatives en matière de formation ont des effets différents sur les femmes et sur les hommes ressort-elle de la lecture du document ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Le document présente-t-il les points de vue des femmes comme des hommes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dans le document, l'égalité des genres est-elle traitée comme un « extra », dans une section à part, ou bien la pertinence des questions relatives au genre est-elle mise en évidence dans tout le document ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

31. Source : Murray, U. op. cit.





# VIII

Introduction. I. Contexte et obstacles. II. Droits et handicap.  
 III. Formation des compétences et personnes handicapées. IV. Inclusion du  
 handicap à chaque stade du programme TREE. Annexes

## Inclusion des personnes handicapées dans le programme TREE

### Introduction

Dans toute communauté il y a des personnes handicapées et chaque groupe ciblé, comme les femmes, les jeunes ou les vétérans, comprendra aussi des personnes handicapées. Le handicap est une donnée de la vie. Certaines personnes sont nées handicapées, d'autres peuvent le devenir à un stade précoce de leur vie, ou bien à l'âge adulte dans le cadre du travail, du fait d'un accident, d'une maladie, de la guerre, du vieillissement ou pour d'autres raisons. Il se peut que certaines communautés aient des taux de handicap plus élevés que d'autres faute d'une nutrition appropriée, à cause de l'extrême pauvreté, d'une catastrophe ou d'un conflit ou bien pour d'autres raisons. Dans les pays en développement, selon les estimations, 80 pour cent des personnes handicapées vivent en milieu rural. Dans tous les pays, les personnes handicapées sont plus susceptibles d'être pauvres et socialement exclues que les individus des autres segments de la population.

Nombreux sont celles qui acquièrent un emploi ou établissent de petites entreprises ou entreprennent des activités génératrices de revenu, mais des millions d'entre elles sont confrontées à des difficultés et obstacles considérables pour trouver un travail décent. L'inclusion des personnes handicapées dans les programmes TREE contribuera à surmonter certains de ces obstacles, si ceux qui s'opposent à leur participation à ces programmes sont levés.

Il faut que le personnel des programmes TREE ait une bonne connaissance du handicap si l'on veut que la méthodologie TREE inclue tous les membres de la communauté, en particulier les plus défavorisés. Par exemple, si le groupe visé est constitué de jeunes femmes non scolarisées, il est probable qu'il comprendra un grand nombre de personnes handicapées qui devraient être incluses. Un groupe ciblé constitué d'anciens combattants dans une situation d'après-conflit comprendra aussi beaucoup d'individus handicapés. Dans certains cas, il se peut que les organisateurs souhaitent considérer les personnes handicapées comme un groupe ciblé distinct. Il convient d'être très prudent vis-à-vis de cette approche car elle renforce l'exclusion, l'isolement et l'idée que les personnes handicapées nécessitent des services distincts. En règle générale, ce n'est pas le cas. Le mieux est de veiller à ce qu'elles obtiennent la formation dont elles ont besoin en les incluant dans tel ou tel groupe ciblé. Et, du point de vue des droits de l'homme, elles devraient toujours avoir accès à une activité si elles remplissent les conditions requises et recevoir le soutien dont elles ont besoin pour participer. Ce point sera développé ultérieurement.

Certains organisateurs et organismes mettant en œuvre des programmes TREE trouveront peut-être que le fait de travailler avec des personnes handicapées est une expérience nouvelle, tandis que d'autres seront peut-être habitués à travailler avec ces personnes ou avec celles qui ont certains types de handicap. Quel que soit le niveau d'expérience, il importe que les planificateurs et les formateurs des programmes considèrent

les personnes handicapées exactement comme les autres personnes ayant besoin d'une formation et d'une aide pour trouver un travail décent. En même temps, il est important de comprendre que certaines personnes handicapées ont peut-être besoin d'aménagements et d'un soutien particuliers pour participer pleinement au programme TREE. En appliquant aux personnes handicapées les principes TREE fondamentaux en matière de planification, de participation et de partenariat, il est possible de les intégrer effectivement au programme et de veiller à ce qu'elles soient réellement incluses.

Pour atteindre ce but, l'inclusion des personnes handicapées doit commencer au stade de la planification. À ce stade, il faut prendre en considération les ressources et les coûts supplémentaires liés au renforcement des capacités du personnel et des formateurs et à la mise en place d'aménagements raisonnables. La participation des personnes handicapées à chaque phase du programme TREE, en même temps que les autres parties prenantes, est capitale. Enfin, l'établissement de partenariats avec d'autres organisations et groupes qui défendent la cause des personnes handicapées aidera à combler les lacunes en matière de connaissances et de ressources.

On trouvera annexés au présent volume des outils et des listes de ressources, y compris les organisations qui peuvent être utiles pour identifier des partenaires locaux qui aideront à faire en sorte que le programme soit inclusif pour les personnes handicapées. Le reste de la présente section est consacré aux informations et principes spécifiques concernant le handicap; on y trouvera des indications sur la manière d'appliquer les principes d'inclusion à chaque phase du programme TREE.

## I. Contexte et obstacles

Les personnes handicapées constituent un groupe considérable. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) estime qu'elles représentent 10 pour cent de la population. Cela signifie qu'au niveau mondial, il y a 650 millions de personnes handicapées, dont environ 470 millions sont en âge de travailler. Les Nations Unies estiment aussi qu'elles représentent 10 pour cent de la population, mais beaucoup de pays développés produisant des chiffres fiables ont constaté que 17 à 20 pour cent de leur population était composée de personnes ayant une forme quelconque de handicap. Par ailleurs, les Nations Unies estiment que 80 pour cent des personnes handicapées dans les pays en développement vivent au-dessous du seuil de pauvreté et qu'elles représentent environ 20 pour cent des pauvres dans le monde. La pauvreté et le handicap sont étroitement liés

à la fois comme cause et comme effet du handicap qui forment un cercle vicieux maintenant les individus en situation défavorisée. En intervenant avec une formation et des possibilités d'emploi, ce cycle de handicap et de pauvreté peut être rompu. Cela fait partie du fondement du programme TREE: atténuer la pauvreté et les désavantages en forgeant des compétences, en particulier chez les individus les plus défavorisés des zones rurales et, comme on l'a déjà relevé, la grande majorité des personnes handicapées dans les pays les moins avancés vivent en milieu rural.

D'une manière générale, on entend par inclusion du handicap le fait de promouvoir et d'assurer la participation des personnes handicapées à tous les aspects de la société, y compris l'éducation, la formation et l'emploi ET d'octroyer le soutien nécessaire ainsi que des aménagements raisonnables de façon qu'elles puissent pleinement participer. L'inclusion du handicap va plus loin que le simple fait d'«inviter les personnes handicapées à la table», il s'agit de faire en sorte qu'elles puissent arriver jusqu'à la table, que les obstacles à leur participation soient levés et qu'un soutien leur soit accordé.

Il existe divers types d'obstacles et leurs effets dépendent de la nature du handicap qu'a la personne. Il peut s'agir des obstacles suivants:

- *physiques* (configuration des lieux et transport);
- liés à l'*information* et à la communication (modalités et approches de la formation qui sont inaccessibles aux personnes handicapées);
- relatifs à la *politique* et à la *législation* (absence de lois ou de politiques visant à renforcer leur inclusion ou leur droit de participer);
- *institutionnels* (absence de mise en œuvre de la politique, capacités du personnel);
- *comportementaux* (attitudes négatives, stéréotypes et pure discrimination).

Les obstacles à la participation auxquels sont souvent confrontées les personnes handicapées sont encore renforcés par l'inégalité des relations hommes-femmes, ce qui réduit encore les possibilités d'accès à l'éducation, la formation et l'emploi pour de nombreuses filles et femmes handicapées par rapport aux garçons et aux hommes handicapés ou à leurs homologues non handicapés.

Il importe que les organisateurs et le personnel TREE ainsi que les partenaires aient conscience de ces obstacles, examinent leurs propres attitudes à l'égard des personnes handicapées et s'emploient à surmonter ces obstacles à leur participation au programme. Être conscient du handicap et des obstacles auxquels se heurtent les personnes handicapées est un premier pas vers l'inclusion.



## Qui sont les personnes handicapées?

L'OIT définit une personne handicapée comme suit: *toute personne dont les perspectives de trouver et de conserver un emploi convenable ainsi que de progresser professionnellement sont sensiblement réduites à la suite d'un handicap physique ou mental dûment reconnu.* (Convention (n° 159) du BIT sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées, 1983).

Selon la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées, les personnes handicapées sont celles *qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres.* (Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées, article 1er).

Chaque pays a sa propre définition du handicap et, plus probablement, en a beaucoup, en fonction du contexte ou de l'objet de la définition.

### Dimensions du handicap

Les personnes handicapées ne constituent pas un groupe homogène, de sorte qu'il est impossible de généraliser. Ce sont des individus uniques, comme tout autre être humain. Elles ont certaines expériences en commun liées au fait d'être handicapé. Mais lorsqu'on les évalue et qu'on travaille avec elles, il importe d'avoir conscience de leur diversité. Quelques-unes des dimensions du handicap à prendre en considération sont répertoriées ci-après.

#### 1. Type d'incapacité

Il existe de nombreuses manières de classer les différents types d'incapacités qu'ont les individus et qui peuvent conduire au handicap. Le tableau figurant à l'annexe 8.2 présente une approche et comporte des exemples d'appareils et accessoires fonctionnels et d'interventions nécessaires pour faciliter la formation, ainsi que les conséquences fondamentales pour la formation et les aménagements qui peuvent être nécessaires.

#### 2. Gravité

La gravité du handicap est un autre facteur qu'il convient de prendre en considération. Manifestement, une personne qui boite légèrement à la suite d'une

poliomyélite ou d'une blessure peut avoir une légère perte de mobilité, mais cela ne serait pas important pour la plupart des situations dans l'emploi ou l'apprentissage et elle pourrait être facilement incluse dans un programme TREE. Quelqu'un avec une blessure à la colonne vertébrale qui a provoqué une paralysie des membres inférieurs aura besoin d'un lieu d'apprentissage et de travail physiquement accessible et peut-être de certains aménagements particuliers en fonction de la nature du travail. Une personne atteinte d'une légère incapacité mentale pourra avoir des besoins de formation différents de ceux d'une personne dont l'incapacité mentale exige des modalités de formation plus intensives.

#### 3. Apparition

Certaines personnes sont handicapées de naissance, d'autres le sont devenues dans leur enfance et d'autres, à l'âge adulte. L'apparition d'un handicap a certaines répercussions. Ceux qui sont nés handicapés, par exemple une personne à laquelle il manque un bras, auront habituellement appris à faire beaucoup de choses et auront acquis des mécanismes palliatifs liés à leur incapacité. Cependant, un adulte qui perd un bras aura besoin de temps et besoin de réapprendre à faire les choses avec un seul bras. L'apparition du handicap entraîne aussi une réaction émotionnelle face à la perte, et la vie change.

#### 4. Visibilité de l'incapacité

Certaines personnes ont un handicap visible et facilement identifiable; d'autres types de handicap sont invisibles. Par exemple, une personne en fauteuil roulant, ou une personne aveugle, sera facilement identifiée, tandis qu'une personne souffrant de convulsions ne se fera remarquer que lorsque les convulsions se produisent.

La plupart des personnes handicapées n'ont pas besoins d'aménagements ou d'adaptations, mais celles qui en ont besoin sont nombreuses et leurs besoins dépendront du type et du niveau de leur incapacité ainsi que de la profession en vue de laquelle elles suivent une formation. Les prestataires de services et les formateurs devront s'assurer que chaque stagiaire reçoit le soutien dont il a besoin pour bénéficier de la formation.

## II. Droits et handicap

Les personnes handicapées sont des citoyens comme tout un chacun. L'égalité est un droit qu'elles ont à la naissance. Or, dans le passé, elles n'ont pas eu accès

aux mêmes droits que tout le monde. En tant que groupe, elles n'ont pas joui de l'égalité de traitement ou de l'égalité des chances, dans la formation et dans l'emploi. Il importe que les organismes qui exécutent un programme TREE comprennent le cadre juridique du pays tel qu'il s'applique aux personnes handicapées et ce cadre est souvent fondé sur des normes internationales.

### Changer les points de vue sur le handicap

Ces dernières années, il y a eu une importante réorientation de l'approche du traitement des personnes handicapées. À un moment donné, elles étaient considérées avec pitié et comme des individus à qui il convenait de faire la charité. Mais, à mesure que les pays sont devenus plus socialement responsables, elles ont été couvertes par la protection sociale. Les pays ont commencé à leur offrir des services sociaux et professionnels comme la formation des compétences. Cependant, cette formation et ces services étaient souvent offerts dans des lieux et institutions séparés, dont beaucoup étaient de qualité inférieure ou insuffisamment financés. La norme internationale, qualifiée d'approche fondée sur les droits, repose sur le modèle social du handicap. Selon ce modèle, les désavantages qui pèsent sur les personnes handicapées sont essentiellement le produit d'obstacles créés par la société, et non par l'incapacité dont souffre la personne. Il faut lever les obstacles à la participation et établir des aménagements raisonnables de façon que les personnes handicapées puissent jouir pleinement de leurs droits, participer à la société et contribuer au développement de leur pays.

### Normes internationales

Toutes les normes de l'OIT s'appliquent aux femmes et aux hommes handicapés même si certaines visent explicitement leurs besoins et leurs droits. La notion de fourniture de services de réadaptation professionnelle (orientation professionnelle, formation et aide au placement) et de promotion de l'inclusion a été mise en avant avec la **Recommandation (n° 99) sur l'adaptation et la réadaptation professionnelles des invalides, 1955**. Elle a été suivie de la **Convention (n° 159) sur la réadaptation professionnelle et l'emploi (personnes handicapées)**, 1983 et de la **Recommandation (n° 169)** correspondante, qui font la promotion des principes d'égalité de traitement et d'égalité des chances entre les travailleurs handicapés et les travailleurs en général, ainsi que de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes handicapés. Par ailleurs, la **Recommanda-**

**tion (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines** reconnaît la nécessité de promouvoir l'accès à la formation des compétences pour les personnes handicapées ainsi que d'autres ayant des besoins spéciaux, notamment les jeunes, les individus peu qualifiés et les minorités ethniques.

Le mandat de l'OIT concernant l'inclusion des personnes handicapées a été ravivé et a bénéficié de possibilités de promotion avec l'entrée en vigueur de la **Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées**. Elle prescrit à chaque État partie à la convention de veiller à ce que les personnes handicapées aient accès à la formation professionnelle et aux autres formes de formation et à ce que des aménagements raisonnables soient prévus. De même, elle dit que les personnes handicapées devraient être acceptées sur le marché du travail et pouvoir travailler dans un environnement qui soit «ouvert, favorisant l'inclusion et accessible».

### Aménagements raisonnables

La notion d'aménagements raisonnables est très importante pour la mise en œuvre des normes internationales et pour faire en sorte que le programme TREE favorise l'inclusion des personnes handicapées. Cette même notion d'aménagements pourrait s'appliquer à n'importe quel groupe ou individu ayant un besoin spécifique.

Par « aménagements raisonnables », on entend les modifications et adaptations nécessaires et appropriées apportées à un lieu de formation ou de travail qui n'imposent pas de charge disproportionnée ou indue. L'objet de ces aménagements est de faire en sorte que les personnes handicapées jouissent, sur un pied d'égalité avec les autres, de tous les droits humains et de toutes les libertés fondamentales, ou les exercent – en l'occurrence la capacité de participer à la formation et finalement à l'emploi.

Les bons formateurs veillent à ce que les stagiaires disposent des outils et installations appropriés pour apprendre, et offrent différentes approches de la formation pour les aider à acquérir des connaissances et à développer des compétences. Ce sont les mêmes principes qui constituent le fondement des aménagements en fonction du handicap.

Le projet de l'OIT visant à améliorer les centres de formation provinciaux au Cambodge durant les années 1990 (sur lequel reposent certaines phases de la méthodologie TREE) comportait un volet relatif à l'inclusion du handicap, qui montre comment les personnes handicapées ont été incluses et ont bénéficié d'aménagements dans le cadre de la formation. Ce volet se décomposait comme suit :

- formation axée sur la sensibilisation au handicap pour les instructeurs ;
- modification des toilettes et ajout de rampes pour les personnes physiquement handicapées ;
- présence de membres du personnel spécialement formés, désignés par l'appellation « équipe spécialiste du handicap » pour intervenir auprès des personnes handicapées, mettre en place des aménagements individuels et apporter un soutien aux stagiaires handicapés et à leurs instructeurs durant la formation ;
- des ressources pour couvrir les coûts supplémentaires liés au transport, aux aménagements ou d'autres coûts inhabituels ;
- un suivi et des allocations pour les aider à établir leur propre entreprise ;
- une surveillance et une évaluation.

Dans les provinces où le volet du projet en question était mis en œuvre, le taux de participation des personnes handicapées a augmenté, passant de 5 à 15 pour cent, et 67 pour cent des diplômés ont soit trouvé un emploi, soit entrepris des activités génératrices de revenu.

### Lois et politiques nationales

Il y a eu des changements spectaculaires dans les politiques et les pratiques liées à l'emploi, aux droits humains et à la formation des compétences des personnes handicapées au cours des dernières décennies. En tant qu'organisateur TREE, il importe d'examiner les lois et politiques du pays où l'on exerce son activité pour s'assurer que le projet répond aux exigences de la loi ou de la politique relative aux personnes handicapées.

## III. Formation des compétences et personnes handicapées

### a) Principales questions et difficultés

Il faut que les programmes TREE soient ouverts à tous et que des aménagements soient apportés pour répondre aux besoins de certains individus et groupes. Ces aménagements peuvent comprendre des considérations particulières concernant les horaires de la formation pour

les femmes, des modifications dans la composition des repas pour certains groupes religieux ou des techniques de formation adaptées pour les individus dont les capacités de lecture et d'écriture sont faibles. Les personnes handicapées peuvent avoir des besoins de ce type et/ou nécessiter d'autres types d'ajustements.

S'agissant des personnes handicapées, ou de tout segment de la population, il importe de ne pas faire de généralisations. Chaque personne est un individu. Cependant, certaines des questions et difficultés générales communes à toutes les phases du programme TREE sont répertoriées ci-après. Il est intéressant de noter que la plupart de ces questions et difficultés spécifiques sont valables d'une façon ou d'une autre pour les autres groupes exclus de la société.

### Attitudes et croyances

Les attitudes des personnes handicapées, de leurs familles, des formateurs et des employés potentiels doivent être prises en considération. Comme elles ont été socialement exclues durant de nombreuses années, il se peut très bien qu'elles n'aient pas confiance dans leurs capacités de réussir. Il peut être nécessaire de les encourager davantage et de les rendre plus positives et plus fortes. Il se peut aussi qu'elles manquent de connaissances sur le marché du travail ou sur les possibilités qui leur sont offertes, ce qui nécessite de leur proposer une orientation professionnelle ou de leur présenter des possibilités de façon qu'elles puissent faire des choix mieux éclairés au sujet de leur avenir. Il se peut que les membres de la famille se montrent trop protecteurs et inquiets et aient besoin de conseils pour permettre aux personnes handicapées de la famille de participer au programme TREE. Il peut être utile d'avoir des personnes servant de modèles efficaces et de faire participer des organisations de personnes handicapées et/ou des groupes de personnes handicapées apparentés.

Certaines personnes handicapées et leurs familles peuvent avoir des attitudes très positives ou bien être très motivées pour participer et réussir. Certaines sont des militants très volontaristes et formés. Les membres des familles peuvent être des alliés, lutter pour obtenir l'inclusion des parents et apporter leur soutien pour les aider à apprendre ou à établir une entreprise.

Les organisateurs, le personnel et les formateurs TREE doivent examiner leurs propres attitudes. Il se peut qu'elles correspondent aux attitudes, souvent négatives, qu'on trouve dans leur culture ou leur communauté ou qu'elles véhiculent les idées fausses que les gens se font habituellement des personnes handicapées. Il se peut qu'aux yeux des organisateurs TREE, l'inclusion de personnes handicapées dans le

programme représente une charge inutile. Il faudra que ces attitudes soient corrigées par une formation axée sur la sensibilisation au handicap. Il est très important que les dirigeants communiquent une attitude positive à tous les organisateurs et partenaires locaux. Chacun doit avoir une attitude positive à l'égard des personnes handicapées, de leurs capacités et de leurs possibilités.

La notion de «prédiction créatrice» est bien connue. Dans un contexte de formation, il se peut que les instructeurs ne croient pas qu'une personne réussira, ou au contraire qu'ils aient une grande confiance dans la capacité d'un stagiaire de surmonter les difficultés perçues. De telles attitudes peuvent contribuer à l'échec ou à la réussite de la personne.

Un autre type d'attitude courant a trait au type de travail que les personnes handicapées peuvent faire, ce qui les canalise obligatoirement vers certains types d'emplois. Par exemple, penser que les personnes aveugles ne peuvent exercer que le métier de masseur, ou que les sourds devraient être orientés vers des métiers très bruyants puisque cela ne les dérangera pas. Dans le monde entier, on trouve des personnes handicapées dans presque tous les types d'emplois imaginables. La réussite d'une personne handicapée dans son travail dépend largement de l'éducation et la formation qu'elle a reçue, des aménagements et des possibilités offertes et non de la nature de l'incapacité dont elle est atteinte. Il faut se focaliser sur les capacités de la personne et la manière de les développer et non pas sur son handicap.

Une planification appropriée et la volonté de recruter des collaborateurs flexibles, ouverts et créatifs dotés d'une expérience positive, la fourniture d'une formation pour les sensibiliser au handicap et l'utilisation d'exemples de personnes handicapées ayant réussi sont autant de stratégies pour corriger les attitudes négatives.

Les employeurs sont susceptibles de véhiculer les mêmes idées reçues au sujet des personnes handicapées qu'on trouve dans la culture ou la communauté locale, et il faut les prendre en compte et les corriger aussi.

Il convient de noter que fréquemment, les attitudes peuvent être positives. Les employeurs qui ont l'expérience du handicap peuvent considérer l'embauche de personnes handicapées d'une manière très positive ou avoir le sens de la responsabilité sociale de l'entreprise. Les formateurs constatent souvent que la présence de personnes handicapées dans la classe peut contribuer au bon moral général. Certaines autres méthodes de formation possibles, employées dans un souci d'adaptation à une personne handicapée, par exemple recourir davantage à des démonstrations pour les sourds ou les personnes lentes, peuvent être utiles à l'apprentissage de tous.

### Faiblesse des niveaux d'éducation et des capacités de lecture et d'écriture

Dans le monde entier, les personnes handicapées sont moins susceptibles de répondre aux conditions requises pour suivre une formation professionnelle exigeant de bonnes capacités de lecture, d'écriture et de calcul parce qu'elles n'ont pas bénéficié d'un accès équitable à l'éducation. Il est probable que tout groupe socialement exclu souffre de lacunes similaires qu'il faudra prendre en compte dans le programme TREE au moyen d'une formation corrective, de techniques d'apprentissage adaptées ou d'autres mesures.

Certaines des autres structures possibles pour les formateurs proposées plus loin dans la présente section peuvent être utilisées pour les sujets maîtrisant mal la lecture et l'écriture. Mais il importe d'être réaliste quant au choix des emplois. Il y a beaucoup d'emplois, en particulier dans le secteur informel, qui ne nécessitent pas de savoir lire, écrire et calculer. Dans les entreprises familiales ou les coopératives, les tâches qui nécessitent de telles compétences peuvent être assignées à d'autres membres. Dans le cadre d'une formation, il est possible de s'appuyer sur la distribution de matériels concrets ou sur des méthodes de formation ne nécessitant pas que les stagiaires sachent lire et écrire. En même temps, une fois qu'un individu a commencé à travailler, il est possible de développer ses capacités de lecture et d'écriture parallèlement aux autres compétences de travail.

### Compétences de travail essentielles

Les personnes handicapées et les autres groupes socialement exclus sont plus susceptibles de manquer des compétences de travail essentielles développées dans le cadre normal des relations sociales et du travail dans la vie d'un individu, des compétences comme la communication, la constitution d'équipes, la prise de décisions, la gestion du temps, et autres. Habituellement, il est impossible de les enseigner dans un cours de formation de courte durée, mais elles sont importantes pour les lieux de travail formels et informels. Il faut veiller à évaluer le niveau de ces compétences et s'employer à les développer. Les jeux de rôles, les exercices, l'utilisation de tuteurs pendant et après la formation, l'aménagement de périodes d'essai et d'une formation sur le tas ou d'expériences de travail aideront à développer ces compétences parallèlement aux compétences techniques.

En même temps, certaines personnes handicapées peuvent être très compétentes pour résoudre les problèmes du fait que, durant toute leur vie, elles ont dû trouver des moyens d'agir pour surmonter les difficul-

tés et les obstacles. De telles compétences peuvent être transposées dans un contexte de formation et de travail.

### Information et communication

Comme la méthodologie TREE repose sur la participation et la prise de décisions au niveau local, la prise de contacts, la communication et la diffusion de l'information à toutes les parties prenantes sont des facteurs importants dès le début et durant toutes les phases, y compris l'évaluation et la surveillance. Il faut faire parvenir l'information aux personnes handicapées, surtout celles qui ont certains types de handicaps, qui ont besoin d'autres formes de communication, ou celles qui sont le plus isolées dans la société.

La radio peut être un bon moyen d'atteindre la population en général, y compris les aveugles, mais les sourds seraient exclus. Les affiches et avis sur les panneaux d'affichage publics et autres emplacements peuvent être un bon moyen d'informer ceux qui savent lire, mais pas les illettrés ou les aveugles. Et même si l'information parvient jusqu'aux personnes handicapées, il faut encore que le message indiquant qu'elles sont incluses et encouragées à se porter candidates soit clairement énoncé. Des méthodes de prise de contact spécifiques et l'évaluation de leur impact contribueront beaucoup à établir le dialogue avec les personnes handicapées.

### Appareils et accessoires fonctionnels, accessibilité et aménagements

Certaines personnes handicapées ont besoins d'appareils et accessoires fonctionnels ou d'une formation spécifique pour pouvoir participer à la formation. Des exemples de tels appareils et accessoires sont donnés à l'annexe 8.2. L'utilisation d'un fauteuil roulant pour la mobilité est un exemple courant. Un sourd pourrait tirer profit de l'apprentissage du langage des signes, mais les pays n'ont pas tous établi de langage des signes officiel, et il n'est pas toujours possible d'offrir une telle formation. Les organisateurs TREE peuvent travailler avec les partenaires locaux qui connaissent bien les personnes handicapées pour obtenir les appareils et accessoires et les formations nécessaires ainsi qu'une aide pour les aménagements, surtout s'il n'y a pas de membres du personnel du projet possédant de telles compétences spécialisées.

L'accessibilité du programme TREE pose la question de savoir si les personnes ayant certains types de handicaps peuvent participer ou non. Par exemple, pour que les personnes en fauteuil roulant puissent participer, il faut que les lieux de réunion ou de formation soient

accessibles. Pour que les aveugles puissent participer à un cours sur l'utilisation d'un ordinateur, il faudra peut-être prévoir un logiciel vocal, ce qui se trouve facilement. Une personne sachant lire mais malvoyante n'aura peut-être besoin que de documents imprimés en gros caractères et d'être assise au premier rang pour participer activement aux réunions de communauté, aux réunions de planification et à la formation.

Le transport peut être un problème ou non pour les individus, selon les conditions locales, le lieu de la formation, les handicaps considérés et d'autres facteurs. Les réunions de communauté et la formation devraient être organisées près du lieu où vivent les parties prenantes. Il convient d'utiliser des techniques de formation mobiles ou de formation par les pairs pour ceux qui vivent dans des zones isolées. Le meilleur moyen de déterminer les besoins est de demander aux personnes handicapées ce qu'il leur faut pour participer activement aux réunions de communauté ou à la formation.

### b) Structures de la formation

Il existe diverses structures pour la formation relative au développement des compétences des personnes handicapées. Les approches non traditionnelles peuvent être adaptées aux personnes handicapées lorsque les méthodes traditionnelles ne sont pas utiles en raison de problèmes de maîtrise de la lecture et de l'écriture, de transport, d'accessibilité, ou en raison de la nature de l'incapacité dont est affectée la personne concernée, ou encore en raison d'autres facteurs. Certaines structures pour l'exécution de la formation qui ont été utilisées pour les personnes handicapées et d'autres groupes socialement exclus sont présentées ci-après.

#### Modalités incluant le handicap

Les systèmes de formation professionnelle inclusifs présentent les caractéristiques suivantes:<sup>1</sup>

- l'**intégration** des personnes handicapées et des personnes non handicapées dans **un seul système global**;
- la **participation des personnes handicapées** à tous les aspects de ce système, y compris la conception et l'élaboration des programmes et le recrutement de personnes handicapées comme formateurs et enseignants dans le cadre de ces programmes;

1. OIT: *Proceedings of the Expert Group Meeting in Inclusion of People with Disabilities in Vocational Training* (Bangkok, OIT, 2006, pages 17 et 18).

- un **environnement dépourvu d'obstacles** - qui élimine tous les obstacles, y compris psychologiques. L'infrastructure est conçue et bâtie en prenant en compte l'accessibilité pour les personnes handicapées et les installations existantes sont rénovées. Des aménagements sont apportés, les systèmes sont rendus accessibles à tous les individus, y compris les aveugles ou les sourds, et des moyens de transport sont prévus;
- les **méthodes pédagogiques** sont adaptées et des appareils et accessoires fonctionnels sont prévus;
- une orientation professionnelle est offerte de façon que les personnes handicapées puissent faire des choix appropriés. Cela inclut l'évaluation individuelle des compétences des élèves et une orientation proactive qui n'établit pas de discrimination à l'égard des personnes handicapées;
- une **approche axée sur le marché** qui garantit la qualité de la formation et permet d'obtenir les meilleurs résultats possibles en matière d'emploi ainsi que la **participation active des employeurs** pour faire en sorte que les compétences soient développées conformément à leurs besoins;
- la reconnaissance de l'importance qu'il y a d'entretenir des **attitudes positives** – y compris chez les élèves et le personnel non handicapés – pour garantir une atmosphère accueillante et propice pour les personnes handicapées;
- la **formation du personnel** et du **personnel d'appui spécialisé dans le handicap** qui peuvent **adapter les méthodes et techniques didactiques** pour faire en sorte que tous les élèves, y compris ceux qui sont handicapés, développent les compétences professionnelles dont ils ont besoin;
- des **ressources adéquates** pour appuyer la formation de tous les types d'élèves;
- une **préparation adéquate** des personnes handicapées pour faire en sorte qu'elles réussissent dans leur formation professionnelle.

Les organisateurs, ceux qui sont chargés de la mise en œuvre et les partenaires **TREE** devraient prendre les dispositions suivantes pour devenir inclusifs:

1. **Élaborer une politique et une stratégie relatives à l'inclusion et sa mise en œuvre:** Cette politique devrait affirmer l'importance de tous les stagiaires et garantir que tout stagiaire ayant éventuellement besoin d'un soutien ou de ressources supplémentaires ne soit pas moins bien considéré. Une stratégie exposant comment l'organisation mettra en œuvre cette politique est également nécessaire.
2. **Recueillir des renseignements exacts au sujet du nombre de personnes ayant besoin d'une assistance et du type d'assistance requis:** Cela fait partie de l'approche **TREE**. Des systèmes devraient être mis en place pour communiquer ces renseignements au personnel concerné, aux groupes consultatifs et aux dirigeants de la communauté impliqués dans le programme **TREE**.
3. **Élaborer un programme pédagogique inclusif:** Un programme pédagogique inclusif est un programme qui ne crée pas d'obstacles additionnels que devront surmonter les personnes handicapées et leurs formateurs. Le programme détermine les compétences requises, mais ne devrait pas comprendre de restrictions quant à la manière dont ces compétences seront acquises. Les personnes handicapées n'ont pas besoin d'avoir un programme pédagogique ou programme de formation distinct, et généralement n'en tirent pas profit, mais elles peuvent avoir besoin d'exercices ou d'approches modifiées décrites dans les sections du présent volume consacrées aux structures et aux approches.
4. **Établir des liens réels entre l'établissement de formation, les familles et/ou les militants associatifs et la communauté:** Le soutien des familles, des militants et de la communauté en général, y compris les ONG et les organisations de personnes handicapées (OPH) qui travaillent avec les personnes handicapées, peut contribuer fortement à la réussite de la formation.
5. **Développer les compétences et les connaissances du personnel de l'établissement:** Il se peut que les instructeurs de la formation professionnelle aient besoin de compétences supplémentaires en matière d'évaluation, d'élaboration de programmes pédagogiques et de pédagogie. L'emploi de personnel handicapé peut faciliter ce processus et ces personnes peuvent être de bons modèles à suivre.

Un bureau spécialisé dans le handicap, à l'instar de l'approche fondée sur l'équipe spécialiste du handicap déjà mentionnée, peut fournir des indications spécialisées pour répondre aux besoins des personnes handicapées en matière de formation professionnelle ainsi que des services supplémentaires à l'appui de la formation. Le recrutement d'un tel spécialiste capable d'assumer plusieurs rôles liés aux questions que soulève le handicap est un moyen très efficace d'accroître les connaissances et les compétences en la matière dans le cadre du projet **TREE** et d'améliorer les résultats de l'apprentissage pour les stagiaires handicapés.

### Environnement dans lequel les personnes handicapées sont séparées

Comme on l'a fait observer, les environnements établissant une séparation ne sont généralement pas recommandés car ils renforcent l'exclusion sociale dont beaucoup de personnes handicapées ont fait l'expérience au cours de leur vie et laissent supposer aux communautés que les personnes handicapées devraient être mises à part. Cependant, dans certaines situations et en présence de certains groupes, ce peut être l'approche la plus réaliste. Il peut s'agir des situations suivantes :

- c'est le choix opéré par un groupe d'entraide ou une coopérative de personnes handicapées ;
- si le groupe inclut des personnes présentant des incapacités intellectuelles qui ne peuvent pas être intégrées à un programme de formation inclusif en raison des méthodes d'apprentissage ou des adaptations spécifiques dont elles ont besoin ;
- il faut fournir un service spécifique et il ne peut l'être que pour un groupe particulier (par exemple, il faut interpréter le langage des signes, prestation qui ne peut être assurée que par une personne vivant dans une autre région géographique).

Les activités séparées devraient être l'exception et non pas la règle. Il ne faut pas utiliser de classes séparées pour refuser l'accès à une autre formation à certains stagiaires ou pour restreindre l'éventail des professions qu'ils pourront choisir. (Par exemple, toutes les personnes aveugles devront suivre une formation de masseur et ne seront pas admises dans une formation à l'utilisation d'un ordinateur.)

Les autres considérations mentionnées demeurent valables dans les environnements séparatistes. Les personnes handicapées devraient avoir des instructeurs sensibilisés et formés aux questions relatives au handicap ; il convient de répondre à leurs besoins individuels pour qu'elles puissent réussir ; et il faut accorder toute la considération voulue au traitement des autres questions, comme la formation au développement de l'entreprise, l'aide au placement dans l'emploi, etc.

Lorsque la formation est séparée, il convient de déployer des efforts supplémentaires pour inclure les personnes handicapées chaque fois que cela est possible, par exemple en incorporant des expériences de travail ou des périodes d'essai, ou encore une formation sur le tas, des déplacements sur le terrain et d'autres éléments à base locale de façon que les personnes handicapées soient socialement intégrées durant la période de formation.

### Formation par les pairs

La formation par les pairs ou l'apprentissage informel est une méthode de formation qui est naturellement mise en œuvre au niveau des villages où les compétences se transmettent souvent d'un membre de la famille à un autre ou d'un villageois à un autre. L'OIT a testé sur le terrain une approche de ce type d'apprentissage informel au Cambodge et l'a jugée très efficace pour les personnes qui peuvent être confrontées à des obstacles qui rendent les autres types de formation extrêmement difficiles à mettre en œuvre. La méthode suppose de trouver des entrepreneurs établis dans tel ou tel village et dont les affaires marchent bien, disposés à former d'autres personnes à leur activité ou leur micro-entreprise source de revenu. Il importe de s'assurer que l'affaire de l'entrepreneur est rentable et que le marché peut absorber une autre entreprise similaire. Souvent les activités de ce type alimentent les marchés locaux ou ruraux.

La formation est habituellement de courte durée et est supervisée par un membre du personnel formé. Le pair formateur fournit une formation aux aspects commerciaux et techniques de la gestion d'une entreprise. La formation peut être complétée dans certains cas par d'autres formes de formation, par exemple des cours plus formels sur le développement d'entreprise.

La formation par les pairs a été jugée particulièrement utile pour les personnes analphabètes ou dont les capacités de lecture et d'écriture étaient limitées, pour les sourds ou ceux qui présentaient des difficultés particulières au plan de la formation et pour qui une approche individualisée était bénéfique. Les femmes ou les hommes qui pouvaient difficilement quitter leur foyer ou ceux dont la mobilité était réduite ou bien qui n'avaient guère accès à un moyen de transport ont aussi trouvé cette approche particulièrement adaptée à leurs besoins. Parfois, les membres de la famille étaient impliqués surtout si la personne était incapable de maîtriser certains aspects de telle ou telle compétence technique ou du fonctionnement de l'entreprise. Parfois, des groupes ont été formés ou constitués. À ce titre, un groupe spécialisé dans le tressage de paniers présente un intérêt particulier car il a pu inclure une jeune femme handicapée mentale qui a appris des membres du groupe à fabriquer des paniers plus petits et plus simples qui faisaient partie de la gamme des produits.

### Formation sur le tas

La formation sur le tas ou d'autres types d'apprentissage formels ou informels peuvent être des méthodes d'apprentissage très efficaces car elles sont concrètes et ne nécessitent pas de transposer des compétences apprises en classe à la situation de travail. Pour les per-

sonnes ayant certains types de handicaps, par exemple des handicaps psychosociaux ou mentaux, il peut être plus difficile de procéder à des changements et de faire un transfert vers des compétences généralisées que pour d'autres personnes, de sorte que la formation sur le tas peut être bien adaptée. Les organisations d'employeurs peuvent être mises à contribution pour aider à organiser les programmes de formation sur le tas.

### L'exemple de Hang Hach

M. Hang Hach, âgé de cinquante-quatre ans, est totalement aveugle depuis qu'il a eu la rougeole dans son enfance, quand il avait quatre ans. Il vit aujourd'hui avec sa femme et ses quatre enfants, tous des garçons, dans la province de Pursat, un village rural du Cambodge. Avant de suivre une formation pour devenir fabricant de cordages, Hang restait chez lui et ne gagnait pas sa vie. Il dépendait entièrement de ses enfants qui travaillaient comme ouvriers agricoles dans les rizières. Le chef du village a orienté les membres du personnel du projet vers Hach, qui se sont attachés avec lui à déterminer une activité productrice de revenu qu'il pourrait exercer. Comme le Cambodge est un pays essentiellement agricole et qu'on utilise des bovins pour la culture du riz, il faut des cordes pour attacher les animaux, en particulier durant la saison des pluies. La fabrication de harnais de corde à partir des fibres de nylon des sacs de riz est une affaire qui marche bien au niveau local. Les membres de l'équipe de projet ont trouvé dans un autre village un fabricant de cordages dont les affaires étaient prospères et qui a accepté de former Hach. La formation a duré une semaine, pour un prix minime. Le projet lui a accordé une petite allocation pour acheter les matières premières et il a commencé son activité, qui lui a permis de gagner de l'argent pour la première fois de sa vie. Bien qu'il soit totalement aveugle, Hach est intelligent et volontaire et il est devenu très compétent dans la fabrication de cordages en quelques mois seulement. La plupart du temps, il fabrique une dizaine de cordes dans la journée et les vend aux villageois qui viennent chez lui ou bien l'un de ses fils les transporte jusqu'au marché. En fonction du nombre de jours où il travaille, Hach gagne en moyenne un bénéfice net mensuel qui le place au-dessus du seuil de pauvreté et qui constitue une importante contribution au revenu global de la famille. Il est heureux et satisfait de ce qu'il a réussi à faire et se décrit comme quelqu'un qui vit une « renaissance ».

### Tutorat dans le cadre de l'emploi

Le tutorat dans le cadre de l'emploi est une forme d'apprentissage sur le tas : un tuteur formé (au handicap et aux techniques de formation) assure la formation individuelle d'une personne handicapée ou d'un petit groupe de personnes sur le lieu de travail. Le tuteur commence habituellement par apprendre les tâches à accomplir, puis les enseigne à l'apprenti. Une fois que celui-ci a acquis les compétences, le tuteur se retire progressivement de l'environnement de travail et laisse l'apprenti assumer seul les tâches. Cependant, il continue d'assurer un suivi selon que de besoin ou bien si de nouvelles compétences sont nécessaires pour exécuter les tâches. Le tutorat dans le cadre de l'emploi est habituellement pratiqué dans un cadre de travail formel avec des personnes qui ont des handicaps mentaux ou psychosociaux. Dans certains pays, d'anciens employés d'une société ou des syndicalistes à la retraite sont devenus tuteurs pour personnes handicapées.

## IV. Inclusion du handicap à chaque stade du programme TREE

Le programme TREE se déroule logiquement d'une manière participative pour atteindre son apogée lors de la formation et de l'emploi des personnes handicapées dans les zones ciblées. On trouvera ci-après une description des considérations relatives au handicap correspondant à chaque phase.

### Processus 1. Organisation et planification institutionnelles

Le processus 1 du programme TREE concerne l'organisation institutionnelle au niveau national et local ainsi que la constitution de partenariats locaux et le renforcement de leurs capacités. À ce stade, les considérations relatives au handicap sont, entre autres, les suivantes : s'assurer que les organisateurs et/ou le personnel ont une attitude positive et de bonnes connaissances du handicap et, sinon, renforcer les capacités ;

- inclure des personnes handicapées dans la conception, l'organisation et la planification du programme TREE ;
- organiser des réunions et des processus de planification inclusifs et accessibles ;
- sélectionner les partenaires appropriés ;



- planifier les considérations relatives au handicap tout au long du programme, y compris en ce qui concerne les dotations budgétaires.

### Organisme exécutif national

1. Il est probable que l'organisme exécutif national aura une certaine expérience du handicap. Trouvez la personne ou le service responsable de tout ce qui concerne le handicap et assurez-vous de sa participation au projet TREE. S'il n'y a personne dans l'organisme en question, demandez à ce que la personne ou le service s'occupant des questions relatives au handicap dans un autre ministère ou organisme y participe.
2. Déterminez le cadre légal ou politique du pays relatif au handicap, à la formation des compétences, au développement des petites entreprises et à l'emploi. Dans bien des cas, il est possible que l'OIT ou d'autres organisations aient établi des rapports sur les questions relatives au handicap. Les OPH, d'autres institutions des Nations Unies, des ministères ou des commissions aux droits de l'homme peuvent aussi être utiles pour la collecte d'informations relatives au handicap.
3. Procédez à un audit organisationnel global de l'institution hôte pour trouver des soutiens en interne, au plan humain ou financier, ou d'autres contributions liées au handicap. Par exemple, l'institution ou une institution connexe aura peut-être déjà un programme de financement des cours pour permettre aux personnes handicapées de suivre une formation, ou de prêts pour les aider à établir leur entreprise. Certains pays ont mis en place des mesures d'incitation, y compris financières, pour encourager les sociétés à embaucher des personnes handicapées.
4. Beaucoup de gouvernements ont des organes de coordination en relation avec le handicap ou des commissions qui peuvent fournir des compétences spécialisées et des ressources nécessaires pour vous aider.

### Partenaires nationaux

1. Lorsqu'on évalue les partenaires nationaux, il importe de déterminer s'ils ont déjà travaillé avec des personnes handicapées et d'autres groupes socialement exclus et s'ils en ont déjà formé, et d'évaluer dans quelle mesure ils sont disposés à inclure des personnes handicapées et à procéder

aux aménagements nécessaires s'ils ne l'ont pas fait jusque-là.

2. Procédez à un audit semblable à celui que vous avez effectué pour l'organisme exécutif national.
3. Si les partenaires nationaux ont déjà travaillé avec des personnes handicapées, déterminez l'étendue et la qualité de leur expérience et des résultats qu'ils ont obtenus.
4. Évaluez les membres du personnel. Y a-t-il des personnes handicapées parmi eux ? Certains ont-ils une expérience du handicap, que ce soit ou non le cas de l'institution elle-même ?
5. Déterminez leurs besoins de formation et de renforcement des capacités en relation avec les personnes handicapées.
6. La plupart des organisations ont un réseau d'organisations avec lesquelles elles travaillent, dont elles obtiennent des informations, et qui, d'une manière générale, sont leurs partenaires. Déterminez si ce réseau inclut des organisations qui fournissent des services aux personnes handicapées.
7. Indiquez clairement qu'elles seront censées s'occuper activement des personnes handicapées en tant que partenaires et participants au programme.
8. Déterminez les lacunes dans les connaissances et les compétences relatives au handicap, de façon qu'elles puissent être comblées lors de la constitution des partenariats locaux, par le renforcement des capacités et par des partenariats avec d'autres organisations, en particulier celles qui feront partie du comité consultatif national TREE.

### Comité consultatif national TREE

1. Le comité devrait comprendre des représentants des personnes handicapées. Ces représentants seront habituellement issus d'organisations de personnes handicapées et non pas d'organisations s'occupant de personnes handicapées. Les organisations de personnes handicapées (OPH) devraient être des groupes de membres démocratiquement organisés qui peuvent avoir diverses activités : sensibilisation, assistance mutuelle, mobilisation, et renforcement des capacités. Elles sont considérées comme les porte-parole des personnes handicapées. Les organisations qui s'occupent des personnes handicapées sont des ONG qui peuvent ou non comprendre des personnes handicapées à leur tête et qui sont généralement organisées pour fournir des services aux personnes handicapées. Ces deux

types d'organisations peuvent être représentés au comité, mais il importe de veiller à ce que les OPH et les personnes handicapées fassent entendre leur voix, conformément au slogan qui les unit dans le monde entier : *Rien sur nous ne se fera sans nous.*

2. Les OPH peuvent représenter un groupe constitué autour d'un handicap spécifique, par exemple les aveugles ou les sourds. Certaines communautés peuvent avoir une organisation commune à plusieurs handicaps ou une organisation faitière à laquelle peuvent s'affilier tous les sous-groupes ou groupes représentant tels ou tels handicaps particuliers. Parfois, les politiques en place dans la communauté des personnes handicapées sont telles qu'il peut être difficile de déterminer quelles organisations ou quels groupes il vaudra mieux inclure et les informations recueillies auprès de l'organisme exécutif ou du partenaire national pourront être utiles.
3. Selon le pays, la capacité des OPH de participer à un groupe consultatif national peut varier. Beaucoup de groupes ont eu une excellente formation à l'exercice d'un rôle dirigeant en relation avec leurs actions de sensibilisation et leur participation aux conseils consultatifs gouvernementaux, mais d'autres non. Il peut être nécessaire de procéder à un renforcement des capacités ou à une formation des représentants pour qu'ils puissent réellement participer et assurer leur fonction de représentation. Exposez clairement aux OPH ce que doit être le rôle de représentant de façon qu'elles puissent déterminer la personne qui représentera le mieux le groupe.
4. En raison du grand nombre de tâches que doit assumer l'organe consultatif, il faut que ses membres aient une bonne compréhension des questions relatives au handicap, en particulier dans leurs relations avec leurs fonctions. Cette session de sensibilisation au handicap devrait être organisée en collaboration avec ceux qui militent pour la cause des personnes handicapées.
5. Lorsqu'on travaille avec les personnes handicapées, il faut prendre en considération certaines des questions ci-après :
  - a) Les lieux des réunions devraient être accessibles si les représentants des personnes handicapées ou d'autres participants sont en fauteuil roulant ou ont une incapacité de la mobilité ; il faudra peut-être prendre d'autres mesures en matière d'accessibilité pour les sourds ou les aveugles. Demandez au représentant de quels types d'aménagements ils ont besoin.
  - b) Les lieux des réunions devraient être commodes et faciles à atteindre.

- c) Il convient d'informer les participants à l'avance car il peut être difficile d'organiser le transport.
- d) Il faudra que les modérateurs ou les présidents des réunions soient sensibles aux questions relatives au handicap en employant des techniques appropriées pour assurer la participation des personnes handicapées.

### Considérations relatives à la planification

Le comité consultatif aura à assumer des tâches et à prendre des décisions très importantes en matière de planification liées au projet TREE. Il conviendra de prendre en compte les considérations relatives à la planification ci-après :

1. Il faut que la planification soit participative, le président s'efforçant par tous les moyens de veiller à ce que tous les membres du comité aient une occasion de participer et qu'ils représentent les intérêts du groupe dont ils relèvent.
2. Il faudra attribuer des ressources pour permettre d'apporter des aménagements raisonnables ou couvrir les coûts spécifiques liés à l'inclusion des personnes handicapées, par exemple fournir des personnes pour enseigner le langage des signes, adapter l'équipement servant à la formation, fournir des matériels de formation sous d'autres formes particulières (par ex., utilisation de documents en braille ou de cassettes audio pour renforcer les capacités du personnel sur les questions relatives au handicap et autres mesures connexes).
3. Lors de la planification, il convient de prendre en considération des questions comme le faible niveau des capacités de lecture et d'écriture, la sensibilisation au handicap, les autres structures d'apprentissage et de travail possibles, les programmes de formation inclusifs, les approches à l'égard des familles et autres.

### Équipe nationale de gestion TREE

Comme l'équipe aura un rôle dirigeant dans le cadre du projet et qu'elle aura des relations régulières avec le comité consultatif national et supervisera les activités locales, il serait très fructueux que quelqu'un de l'équipe ait une expérience du handicap et puisse jouer un rôle de spécialiste du handicap à ce niveau ainsi qu'au niveau local. Cette personne pourra avoir plusieurs tâches à assumer, mais la défense de la cause des personnes handicapées et la satisfaction de leurs besoins pourraient en faire partie. Il est essentiel pour l'équipe

et son personnel qu'il y ait une sensibilité aux questions relatives au handicap et une ouverture d'esprit à l'égard de la défense de la cause de la diversité sous toutes ses formes, y compris les personnes handicapées. Le fait d'inclure des personnes handicapées dans l'équipe, si elles possèdent les qualifications appropriées, montrerait à l'ensemble du personnel que le programme TREE est inclusif à l'égard de tout le monde.

On trouvera ci-après une liste des compétences recommandées pour les formateurs, les modérateurs et les coordinateurs adaptée du projet de l'OIT intitulé *Développement de l'esprit d'entreprise chez les femmes handicapées (DEWD)*. Ce projet a facilité l'inclusion des femmes handicapées dans les programmes classiques visant à développer l'esprit d'entreprise chez les femmes en Afrique. Les membres du personnel sélectionnés devraient avoir des connaissances pratiques concernant les points suivants :<sup>2</sup>

- comment l'environnement matériel et l'environnement des services handicapent les personnes atteintes de certaines incapacités ;
- la gamme des aménagements raisonnables appropriés qui peuvent faciliter l'inclusion ;
- les aménagements pratiques appropriés, par exemple la disposition des salles ;
- comment adapter les matériels, documents distribués, exercices et autres activités du programme à des participants très divers, y compris les personnes handicapées, et garantir ainsi leur pertinence ;
- comment faire en sorte que les entrepreneurs handicapés soient entendus et puissent participer pleinement, en particulier durant le travail de groupe et les séances de planification ;
- comment faire en sorte que le soutien supplémentaire offert aux personnes handicapées au cours des activités intégrées ne serve pas à les stigmatiser ou à les marginaliser davantage, surtout les femmes ;
- comment susciter la solidarité, la coopération et l'esprit d'équipe entre les stagiaires et les entrepreneurs, handicapés ou non ;
- comment remettre en cause et contrer la façon dont l'expérience de l'exclusion et le manque de confiance en soi des stagiaires handicapés affectent leur participation aux activités et programmes (surtout au début des cours) ;
- comment aborder les questions liées au handicap qui se posent durant les cours de formation et autres activités ;

2. BIT : *Count Us In ! How to make sure that women with disabilities can participate effectively in mainstream women's entrepreneurship development activities* (Genève, BIT, 2008), pages 21 et 22.

- comment remettre en cause et contrer les préjugés et perceptions mutuels des entrepreneurs handicapés et non handicapés ;
- les problèmes et obstacles spécifiques auxquels sont confrontées les femmes handicapées et la façon de les surmonter ;
- les sources de matériels, de lectures complémentaires, de soutien et de conseils.

Outre le développement de compétences spécialisées en relation avec le handicap, vérifiez que tous les membres du personnel, les partenaires et les formateurs ont le niveau prévu de connaissance des autres questions relatives à l'égalité, telles que le contexte religieux et culturel, et y sont sensibles.

### Équipe et comité locaux

Les mêmes principes devraient être adoptés et les mêmes actions entreprises en ce qui concerne l'équipe, les partenaires et les comités locaux. En bref, il importe : d'évaluer la capacité concernant le handicap et de déterminer les militants, les experts et les lacunes dans les connaissances, et, de préférence, d'avoir un spécialiste du handicap à chaque niveau ;

- de combler les lacunes avec des partenaires spécialistes et des activités de renforcement des capacités ;
- de veiller à ce que les personnes handicapées soient représentées dans toutes les activités de planification et à tous les comités ;
- de prévoir des mesures inclusives du handicap spécifiques, y compris l'allocation des ressources nécessaires.

### Processus 2. Identification des possibilités économiques et évaluation des besoins de formation

Le processus 2 du processus TREE comprend la réalisation de diverses enquêtes socioéconomiques pour déterminer les possibilités de marché et évaluer les besoins de formation du ou des groupes ciblés. Les activités participatives à base communautaire constituent le fondement des discussions et de la prise de décisions au sujet du type de formation qui sera fourni.

Certaines des questions relatives au handicap à ce stade du processus donnent lieu aux activités suivantes :

- procéder à une évaluation ou en trouver une qui aura peut-être été déjà faite pour déterminer quels organisations, institutions gouvernementales ou groupes informels ont déjà des activités dans la communauté en ce qui concerne le handicap ;
- prendre effectivement contact avec les intéressés pour s'assurer que les personnes handicapées sont pleinement impliquées dans le processus ;
- préparer et diffuser des enquêtes inclusives et accessibles auxquelles les personnes handicapées pourront répondre directement ou avec l'aide d'autres personnes ;
- veiller à ce que les personnes handicapées et leurs besoins et préoccupations soient représentés dans les profils de communauté et les évaluations de la demande du marché ;
- inclure les questions relatives au handicap dans les enquêtes de faisabilité ;
- veiller à ce que les réunions et autres activités des parties prenantes soient accessibles et aménagées pour accueillir les personnes handicapées.

#### Localiser les organisations et ressources relatives au handicap

Il existe de nombreux types d'organisations au niveau des communautés qui peuvent défendre la cause des personnes handicapées, les représenter ou les servir. Certaines sont soutenues par l'État, d'autres peuvent être des ONG internationales ou locales, et d'autres encore peuvent être des groupes d'entraide ou des associations militantes composés de personnes handicapées. Beaucoup de communautés locales peuvent aussi avoir des programmes de réinsertion à base communautaire (RBC). La RBC est une approche multisectorielle pour répondre aux besoins des enfants, des jeunes et des adultes handicapés en matière de santé, d'éducation, de compétences professionnelles et de moyens de subsistance, principalement dans les pays en développement. Les partenaires nationaux devraient pouvoir aider à localiser les personnes et organisations locales spécialistes du handicap qui pourront contribuer à mettre en œuvre le programme TREE en incluant les personnes handicapées au niveau local.

#### Prise de contact effective pour l'implication des intéressés et l'évaluation de la communauté

Appuyez-vous sur les consultants locaux, les OPH et les autres acteurs identifiés dans le cadre de l'évaluation

des organisations et ressources relatives au handicap pour faire en sorte que les personnes handicapées de la communauté soient bien contactées.

Certains points généraux à ne pas perdre de vue sont répertoriés ci-après :

- Parfois, les personnes handicapées ne veulent pas s'identifier en raison de stéréotypes négatifs ou bien parce qu'elles ne réalisent pas qu'elles sont handicapées. Il peut être nécessaire d'employer des expressions comme « avoir de la difficulté à marcher, à voir, à entendre », ou d'autres expressions fonctionnelles pour identifier les personnes handicapées plutôt que d'utiliser le terme « handicapé ».
- Il se peut que les membres de la famille et d'autres, surtout dans certaines zones rurales, continuent de cacher les personnes handicapées ou de les confiner à la maison.
- Consultez les bureaux locaux des ministères et des organismes chargés des personnes handicapées, qui disposent souvent d'enquêtes sur ces dernières. N'oubliez pas que ces données peuvent souvent être inexactes, surtout si elles ont été recueillies auprès de ceux qui sollicitent des services car beaucoup de personnes handicapées ne s'identifient pas ou ne sollicitent pas de services du fait de la discrimination qu'elles ont subie dans le passé ou parce qu'elles sont découragées d'une manière générale.
- Assurez-vous que tous les efforts déployés pour prendre contact avec les personnes handicapées s'appuient sur diverses méthodes et divers médias – radio, diffusion orale, imprimés et autres. Encouragez la diffusion orale de tous les matériels et faites savoir que les personnes handicapées sont encouragées à se porter candidates.
- Avec la contribution des militants locaux, envisagez de tenir des réunions de parties prenantes pour les personnes handicapées uniquement ou bien passez par l'intermédiaire des OPH, si elles ne participent pas habituellement aux activités classiques de la communauté.
- Assurez-vous que les outils pour l'évaluation de la communauté sont conçus de façon à déterminer les types de personnes handicapées présentes dans la communauté ou la zone ciblée, car cela aura une incidence sur les services qui pourront être envisagés (par ex., quelle est la proportion de personnes avec des incapacités de la mobilité, d'aveugles, de personnes amputées à la suite d'accidents dus à des mines terrestres, de personnes mentalement handicapées, etc. ?). L'emploi de catégories de handicap locales permettra de trouver plus facilement les données dans le pays et de les comparer, si ces données prennent en compte les types d'incapacités.

- Dans le cadre de l'évaluation de la communauté, prenez en considération les questions qui seront particulièrement pertinentes pour les personnes handicapées, par exemple, l'accessibilité des infrastructures comme les marchés locaux ou les moyens de transport.
- Veillez à ce que les informateurs clés incluent des personnes connaissant bien les questions relatives au handicap ainsi que des propriétaires de magasins et des entrepreneurs handicapés.
- Lorsque vous interrogerez les informateurs clés, il serait bon que des personnes handicapées ayant divers types de handicaps et représentant des genres, des groupes d'âge et autres aspects démographiques différents soient incluses dans la mesure du possible. S'il est vrai que la plupart des questions qui s'appliquent aux autres parties prenantes s'appliqueront aussi aux personnes handicapées, il importe néanmoins de poser des questions sur les obstacles spécifiques liés au handicap qu'elles peuvent rencontrer.

#### Analyses sectorielles / études de marché et études de faisabilité

Les questions posées ou les données en rapport avec ces activités porteront sur des questions économiques et relatives au marché, mais les considérations concernant le handicap devraient être intégrées aux analyses. Par exemple, si certains secteurs ou marchés offrent des possibilités spécifiques pour certains groupes de personnes handicapées, il convient de le noter. Une activité dans la transformation de produits alimentaires, qui est à forte intensité de main-d'œuvre et facile à enseigner, et qui a déjà été exploitée par des personnes illettrées, peut offrir des possibilités à certains groupes de personnes handicapées qui n'ont pas été scolarisées.

#### Discussions au niveau communautaire

Comme on l'a fait observer ailleurs, les réunions de communauté devraient inclure toutes les personnes handicapées et les membres de leurs familles. Il convient de veiller à ce que les obstacles à la participation soient levés et à ce que des mesures soient prises pour améliorer l'accessibilité de la communication et de la participation. Les organisateurs ou les modérateurs des réunions devraient s'assurer que les personnes handicapées comprennent le but de la réunion et ce qui en ressort, et que la voix et les opinions des personnes handicapées et de leurs familles soient exprimées et entendues.

#### Évaluation des besoins de formation

Les supports pour les enquêtes et l'évaluation des besoins devraient être disponibles ou remis sous d'autres formes que d'habitude de façon que les personnes aveugles, sourdes, illettrées ou qui n'ont pas la dextérité nécessaire pour remplir les formulaires soient incluses. Il faut faire attention aux obstacles liés au handicap qui freinent l'accès à la formation – leur nature et les moyens de les surmonter. Les personnes qui dirigent le déroulement des réunions et réalisent les enquêtes devraient avoir une certaine connaissance des personnes handicapées et être sensibles aux questions en la matière, éviter d'adhérer aux idées toutes faites et aux stéréotypes courants dans la communauté et être ouvertes et flexibles en ce qui concerne ces questions.

### Processus 3. Conception, organisation et exécution de la formation

Si jusque-là, les personnes handicapées ont été incluses dans les diverses phases, la formation inclura naturellement certains stagiaires handicapés. Comme les points essentiels liés à la formation étaient principalement des questions en rapport avec toutes les phases, la liste ci-après comporte certains rappels de ce qu'il faut prendre en considération à ce stade.

#### Élaboration du plan du cours de formation

Il convient de ne pas perdre de vue les points suivants lorsqu'on établit le plan du cours :

- prévoyez le budget pour les aménagements raisonnables ou pour l'adaptation de l'équipement, des matériels de formation et du site de la formation, selon que de besoin ;
- prévoyez diverses méthodes de formation et méthodes d'évaluation flexibles ;
- identifiez l'agent d'appui dans le cadre du projet (un spécialiste du handicap) pour les formateurs et les stagiaires, ou identifiez les organismes d'appui connaissant bien les personnes handicapées susceptibles d'apporter le soutien nécessaire ;
- élaborer des matériels sous d'autres formes que d'habitude selon ce dont auront besoin les types de stagiaires.

### Identification et préparation des formateurs

- Identifiez les organismes d'appui liés au handicap s'il faut une expérience spécialisée en la matière.
- Sélectionnez au moins quelques formateurs possédant une expérience du handicap et capables de communiquer leur expérience, si possible.
- Incorporez le handicap dans la formation générale des formateurs qui est dispensée.
- Incluez des personnes handicapées et des personnes servant de modèles dans la formation.

Au minimum, les formateurs devraient être préparés par une sensibilisation au handicap pour leur permettre d'inclure effectivement dans leurs classes des stagiaires présentant divers types de handicaps et recevoir l'appui de personnes qui comprennent le handicap comme les travailleurs spécialistes de la réinsertion locale, le spécialiste TREE du handicap ou quelque autre expert local. Ces travailleurs spécialistes du handicap peuvent être utiles par les conseils qu'ils donneront concernant la communication et le travail avec les personnes handicapées, pour aider à résoudre tels ou tels problèmes qui pourraient se poser entre le formateur et le stagiaire.<sup>3</sup>

Une liste des compétences que doivent posséder le spécialiste du handicap et les formateurs a déjà été présentée.

### Sélection des stagiaires

- Facilitez les inscriptions.
- Évitez les stéréotypes et les idées préconçues lorsque vous sélectionnez des personnes handicapées pour faire partie du stage.
- Examinez avec la personne comment elle pourrait surmonter les obstacles ou les difficultés – ne rejetez pas une personne parce que le comité pense que son handicap l'empêchera d'apprendre et de réussir.
- Discutez de la nécessité d'aménagements directement avec le stagiaire – ne partez pas du principe que vous ou le formateur savez le type d'aménagements dont il a besoin.
- Travaillez avec la personne handicapée en tant que partenaire dans le programme d'apprentissage et veillez à ce que les besoins d'aménagements

raisonnables soient examinés et que des solutions soient trouvées avant la formation.

- Impliquez la famille selon que de besoin et avec l'autorisation du stagiaire handicapé.
- Essayez d'avoir plusieurs personnes handicapées dans une même classe de façon qu'elles ne se sentent pas isolées. C'est particulièrement vrai des personnes sourdes qui utilisent le langage des signes comme moyen de communication. En l'absence d'autres stagiaires sourds, l'individu concerné n'aura personne avec qui communiquer et sera plus susceptible de se sentir isolé.
- N'acceptez pas les candidats à la légère. Assurez-vous que le candidat veut participer et a des chances de réussir.
- S'il apparaît que certains individus ne réussiront peut-être pas par manque de confiance en eux, parce qu'ils ne savent pas ce qu'ils veulent faire ou manquent de connaissances sur d'autres questions qui pourraient être traitées ailleurs, regroupez-les avec d'autres individus (même s'ils sont tous handicapés) ayant des besoins similaires pour faire un travail de renforcement de la confiance, d'orientation professionnelle et de développement des compétences de base, afin de les préparer à la formation.
- Envisagez d'autres structures d'apprentissage pour ceux qu'il n'est pas possible d'intégrer dans un programme de formation ordinaire.
- Envisagez d'établir des quotas pour le nombre de personnes handicapées pour faire en sorte que celles-ci soient pleinement représentées. Cependant, s'il existe des objectifs à atteindre, assurez-vous que les stagiaires sélectionnés sont susceptibles de réussir et n'ont pas été retenus simplement pour remplir un quota.

### Programmes pédagogiques, plans de cours et matériels de formation

Il devrait découler des principes qui guident les modalités d'exécution de la formation TREE – axée sur les stagiaires, flexible, etc. – que les personnes handicapées en bénéficieront aussi. Lors de la planification des cours, il importe en particulier de prendre en considération les points ci-après :

- Les matériels de formation doivent se présenter sous une forme telle que le stagiaire handicapé puisse avoir accès à l'information.
- Utilisez des approches pragmatiques.

3. BIT : Skills development through community-based rehabilitation (CBR). A good practice guide (Genève, BIT, 2008), page 52.

- Ayez des activités et méthodes pédagogiques flexibles et différentes des pratiques habituelles pour vous adapter aux manières d'apprendre des individus et à leurs besoins de communication.
- Prévoyez tous les appareils ou accessoires fonctionnels pour l'apprentissage qui puissent être nécessaires (par exemple une tablette avec poinçon pour le braille, qui est un simple outil manuel utilisé pour consigner des informations à l'instar d'un carnet de note destiné aux personnes aveugles, de grands tableaux à feuillets mobiles pour écrire, ou un magnétophone pour ceux qui ne peuvent pas prendre de notes).
- Prévoyez d'autres manières possibles d'évaluer les progrès en fonction de l'incapacité qu'a la personne considérée (par ex., faites passer un test oral à une personne aveugle, un test écrit à une personne sourde).
- Prévoyez à l'avance comment prendre en charge une personne handicapée ou un stagiaire qui n'arrive pas à suivre le reste de la classe, par exemple en faisant appel à des tuteurs volontaires, en organisant des séances d'entraînement particulières, en faisant participer les membres de la famille.

### Exécution de la formation

Les méthodes de formation de base utilisées pour tous les stagiaires seront valables pour la plupart des personnes handicapées. C'est la sélection ou l'application de ces méthodes à ceux qui souffrent d'un handicap particulier qui est particulière. Autrement dit, les personnes handicapées apprennent en suivant les cours et les explications de l'enseignant, les démonstrations, par la pratique et à l'aide des matériels distribués ainsi que par des activités axées sur la résolution de problèmes et des exercices. Il faudra peut-être adapter ou sélectionner les méthodes en fonction du handicap. Par exemple, une personne sourde pourra apprendre en suivant des explications, mais il faudra que celles-ci soient écrites (à supposer qu'elle sache lire) ou communiquées par un instructeur maîtrisant le langage des signes, ou bien encore que cette personne lise sur les lèvres. Lorsque cela n'est pas possible, il peut être nécessaire de faire une démonstration et d'utiliser des techniques de mime créatives. Une démonstration ne marchera pas pour une personne totalement aveugle, mais guider ses mains en expliquant le processus pourra donner des résultats. Diverses techniques de formation classiques sont exposées à l'annexe 8.4, ainsi que la manière dont elles peuvent être appliquées à ceux qui ont différents types de handicaps.

Nombreux sont les pays qui incorporent des programmes d'éducation spéciaux et inclusifs dans les cours de formation des enseignants et des instructeurs et il est possible d'en apprendre davantage sur ce sujet auprès des spécialistes nationaux et internationaux.

### Conduite de la formation

- Traitez les personnes handicapées comme des membres ordinaires de la classe.
- Encouragez leur intégration si nécessaire et veillez à ce qu'elles participent aux activités et discussions de groupe, si jamais ce n'est pas le cas.
- Soyez attentif à la manière dont les personnes handicapées se mélangent et communiquent avec celles qui ne le sont pas ; le personnel devrait les encourager à se mêler aux autres de façon qu'elles ne soient pas isolées ou qu'elles ne forment pas un groupe à part.
- Déterminez la nécessité d'aménagements et de soutiens si elles ne suivent pas.

### Processus 4. Soutien postérieur à la formation pour le développement de micro-entreprises et l'emploi salarié

Le soutien postérieur à la formation sera la garantie du succès de la formation pour les personnes handicapées tout comme pour n'importe quel groupe. Beaucoup de personnes handicapées, en fonction de leur niveau antérieur d'inclusion sociale, d'éducation et de formation, pourront trouver un emploi ou établir une entreprise si elles bénéficient du soutien attendu. Cependant, comme elles font souvent l'objet d'une discrimination à l'embauche ou pour l'obtention d'un prêt et qu'elles peuvent être confrontées à de nombreux obstacles liés à la mobilité, au transport, à la communication et à d'autres éléments qui conditionnent la réussite, les planificateurs et les organisateurs devraient prendre en considération ces obstacles et ces besoins pour faciliter leur entrée dans l'emploi salarié ou le travail indépendant.

### Planification

Lors de la planification, il est possible d'appliquer les mêmes processus mais n'oubliez pas qu'il peut être

nécessaire d'offrir un soutien plus important. Il peut être important de mettre en place un soutien dans la communauté pour aider la personne handicapée après la formation et, par ailleurs, cela rendra moins nécessaire la présence de personnel TREE. Ces soutiens et tuteurs pourraient être :

- des pairs, par exemples des pairs formateurs, des dirigeants d'OPH ;
- des tuteurs, par exemple des chefs de village ou des dirigeants de la communauté, formels et informels ;
- des entrepreneurs locaux pour ceux qui établissent leur propre entreprise ;
- des amis et des membres de la famille ;
- des membres du personnel d'ONG s'occupant des personnes handicapées ou apportant un soutien à la communauté ;
- un collègue de travail ou un superviseur, ou encore un syndicaliste dans un contexte de travail formel ;
- d'autres personnes handicapées ou personnes servant de modèles ;
- d'autres personnes indiquées par la personne handicapée.

### Facilitation de l'accès à l'emploi salarié

Pour aider les personnes handicapées à trouver un emploi salarié, le personnel TREE devrait entreprendre les actions de facilitation ci-après :

1. Sensibiliser les gens aux droits et au potentiel des personnes handicapées.
2. Donner aux personnes handicapées les moyens de trouver un emploi et les aider dans cette recherche.
3. Donner aux personnes handicapées les moyens de conserver leur emploi et les aider à cette fin.
4. Constituer un réseau et des relations de partenariat avec les employeurs, les syndicats et les fournisseurs de services d'emploi.

#### 1. Sensibilisation

Il est probable que les employeurs auront les mêmes attitudes que les autres membres de la communauté à l'égard des personnes handicapées. Si la communauté les considère d'une manière générale comme des incapables et des individus à qui il convient de faire la charité, ce sera probablement aussi le cas des employeurs. Si la communauté accepte les personnes

handicapées comme des citoyens à part entière, cela se retrouvera aussi chez les employeurs.

Beaucoup d'employeurs ont embauché des personnes handicapées et ont trouvé qu'elles faisaient d'excellents employés. Voir l'annexe 8.5 concernant l'argumentation en faveur de l'embauche des personnes handicapées et autres ressources utiles pour les entreprises. Trouvez ces employeurs et travaillez avec l'association d'employeurs locale pour obtenir leur soutien afin de promouvoir l'emploi salarié pour les stagiaires, d'organiser des séminaires de sensibilisation des employeurs et d'identifier des possibilités d'emploi spécifiques pour tous les stagiaires, y compris ceux qui sont handicapés. Déjà, si les employeurs ont été impliqués dans la conception du programme de formation et que leurs besoins ont été spécifiés dans la formation, ils connaîtront les compétences que possèdent les diplômés du stage. Voir l'exemple concernant la Fédération des employeurs de Ceylan dans la section du volume V consacrée au soutien postérieur à la formation pour le développement de micro-entreprises et l'emploi salarié.

#### 2. Aide au placement

Il est possible que certains partenaires de la formation aient du personnel spécialisé dans le placement ou aient des liens avec des services d'emploi publics ou autres. Il faut que ces personnes évitent les idées reçues, les stéréotypes négatifs et les idées fausses au sujet des personnes handicapées et leur présentent des emplois adaptés en fonction de leurs capacités. Lorsqu'il y a des possibilités d'emploi et que l'objectif est de trouver un emploi salarié, il sera nécessaire d'aider la personne handicapée à en obtenir un. Il pourrait s'agir d'entreprendre les actions ci-après :

- enseigner les compétences nécessaires à la recherche d'un emploi en mettant l'accent en particulier sur la manière de résoudre les problèmes liés au handicap ;
- aider à organiser les documents nécessaires à la recherche d'un emploi et à trouver des pistes ;
- procéder à une analyse spécifique des emplois et des lieux de travail pour trouver un emploi correspondant à la personne handicapée ;
- aider à résoudre ou à traiter des problèmes comme le transport ou autres difficultés ;
- évaluer la nécessité d'aménagements raisonnables dans le cadre de l'emploi ;
- trouver des fonds pour couvrir les coûts s'il est nécessaire d'apporter des aménagements raisonnables.



Voir à l'annexe 8.1 la présentation de plusieurs outils liés à la recherche d'un emploi et aux services d'emploi pour contribuer à faciliter l'emploi salarié des personnes handicapées.

3. Donner aux personnes handicapées les moyens de conserver leur emploi et les aider à cette fin

Une fois qu'une personne a un emploi, il est important d'assurer un suivi pour veiller à ce que le nouvel employé s'adapte à l'emploi et que lui et l'employeur soient satisfaits de l'adéquation à l'emploi. S'il s'agit d'une personne handicapée, il faudra peut-être considérer les points suivants :

- déterminer s'il faut des aménagements raisonnables ou un soutien dans le cadre de l'emploi ;
- trouver des tuteurs dans le cadre de l'emploi pour aider le nouvel employé à s'adapter à sa situation ;
- fournir un soutien, des encouragements et une aide à ceux qui manquent peut-être de confiance en eux et d'expérience de situations de travail.

4. Constituer un réseau avec d'autres organismes et partenaires sociaux

Dans certaines communautés, il existe des programmes ou des initiatives spécifiques pour aider les personnes handicapées à intégrer l'emploi salarié. Constituez un réseau et des partenariats avec ces organisations, non pas seulement pour les aider à trouver un emploi, mais aussi pour fournir les autres soutiens, comme les tuteurs dans le cadre du travail, dont peuvent avoir besoin les personnes ayant un handicap mental, psychosocial ou atteintes d'un handicap grave pour demeurer adaptées à un nouvel emploi et le conserver.

Il faudrait qu'une personne chargée du suivi soit mise à la disposition à la fois de l'ex-stagiaire et de l'employeur, si nécessaire, pour aider la personne à demeurer dans l'emploi et mettre en place une formation avancée en vue de lui faire obtenir une promotion et de la faire progresser dans sa carrière.

#### Facilitation du développement de micro-entreprises

Les personnes handicapées auront besoin des mêmes services de suivi et de développement de l'entreprise que les autres pour établir leur propre entreprise et réussir. À l'instar de beaucoup de groupes socialement exclus, il se peut qu'elles manquent de confiance dans

leurs capacités de réussite et il pourra être nécessaire de leur prodiguer des encouragements. Le personnel s'occupant du suivi devra peut-être trouver des solutions à certains problèmes liés à :

- l'organisation de soutiens ;
- la facilitation du crédit ;
- l'aide pour les aménagements raisonnables.

#### Facilitation de groupes d'entraide / coopératives

Dans certains cas, les personnes handicapées pourront se joindre à un groupe ou se mettre en partenariat avec d'autres personnes pour établir une entreprise, participer à une coopérative, ou travailler avec des membres de leur famille. Ce peut être une autre solution utile si le stagiaire n'a pas la capacité spécifique nécessaire pour réussir dans son entreprise et qu'il n'y a pas d'autre solution particulière, par exemple un emploi salarié. Les tâches pourront être partagées et la personne handicapée ainsi que ses partenaires ou autres membres pourront contribuer à hauteur de leurs capacités de façon que toutes les tâches requises pour gérer l'entreprise soient effectuées. Voyez le cas de Hang Hatch que ses fils ont aidé pour l'acheminement des marchandises jusqu'au marché. Dans un autre exemple toujours au Cambodge, une jeune femme handicapée mentale était incapable d'apprendre des tâches complexes pour le tressage de paniers, de sorte que le groupe d'entraide lui a confié les produits simples à fabriquer qui faisaient partie de la gamme. Elle a été capable de fabriquer les petits paniers plus simples, de participer au groupe et de gagner de l'argent. Les personnes dotées de meilleures compétences et capacités ont pu se consacrer au tressage des modèles et des motifs plus difficiles.

#### Obtention d'un crédit

Le crédit peut être un gros problème pour les personnes handicapées. Comme ce sont elles qui sont le plus susceptibles de faire partie des plus pauvres d'entre les pauvres, il est moins probable qu'elles disposent des garanties nécessaires pour obtenir un prêt. De plus, les établissements de micro-crédit peuvent douter de leur capacité de rembourser un prêt et hésiter à leur en accorder. Il faudra que le personnel du projet TREE s'emploie à lutter contre ces attitudes négatives et aide à surmonter les obstacles à l'obtention d'un crédit.

Beaucoup d'approches créatives ont été élaborées pour aider les personnes handicapées et les très pauvres à accéder au crédit, y compris le nantissement de prêts,

l'établissement de cercles d'épargne et autres moyens. Les données limitées dont on dispose montrent qu'elles ont un excellent risque de crédit et au moins un chercheur a découvert que les établissements de microfinance les classaient parmi leurs meilleurs clients.

### Aménagements raisonnables

Ce n'est pas parce qu'une personne a établi sa propre entreprise qu'elle n'a pas besoin d'aménagements raisonnables pour travailler. La photo ci-après montre un aménagement raisonnable intelligent qu'un coiffeur a conçu avec la personne qui s'occupait de son suivi, et qui lui a permis de travailler plus facilement. Les coûts liés aux aménagements raisonnables doivent être pris en compte dans le plan d'activité de la personne établie à son propre compte, y compris la possibilité d'embaucher quelqu'un pour accomplir les tâches qu'elle ne peut pas exécuter.

### Processus 5. Le point de vue du handicap dans la surveillance, l'évaluation et la consignation d'informations

Il est capital d'inclure et de prendre en compte les personnes handicapées. Trop souvent, on présuppose qu'elles font partie de groupes qu'on qualifie de défavorisés, vulnérables et marginalisés, mais à moins de les remarquer spécialement, elles sont souvent ignorées, laissées à l'écart et « invisibles ». Pendant des années, on ne les a pas prises en compte et, de ce fait, le message et la réalité étaient « vous ne comptez pas ». Il faudra du temps et des efforts ainsi que l'apprentissage de nouvelles compétences pour faire en sorte qu'elles comptent et pour répondre à leurs besoins, mais c'est maintenant qu'il faut agir dans ce sens.

Dans le cadre de la question globale de la surveillance, de l'évaluation et de la consignation d'informations, il faut examiner spécifiquement comment les personnes handicapées sont impliquées dans toutes les phases du projet TREE. Le processus permettra d'évaluer les responsabilités et la consignation d'informations sur l'expérience TREE pourra enrichir l'ensemble des connaissances relatives à l'élaboration de programmes inclusifs et participatifs.

### Surveillance

La surveillance permanente du projet TREE devrait comprendre des mesures des résultats de l'inclusion

des personnes handicapées ainsi que des processus qui ont été utilisés. L'objectif est la participation de tous les segments de la communauté au projet TREE, y compris les personnes handicapées. Pour évaluer la réussite de cette inclusion, il convient de surveiller tous les aspects et toutes les phases du projet. Si les personnes handicapées et le point de vue du handicap ne sont pas pris en compte dans la phase 1 – consacrée à l'élaboration de la planification et de l'organisation – il est peu probable que les phases suivantes soient inclusives. C'est pourquoi la surveillance doit commencer dès la première phase et au début du projet.

Surveiller, puis introduire des informations en retour dans le système est un processus continu. Si la surveillance produit des données qui ne sont pas positives, il faudra peut-être adapter ou modifier et réévaluer les stratégies du projet. Par exemple, si les méthodes de communication sur les réunions de communauté ne permettent pas d'obtenir la participation des personnes handicapées, il faudra probablement modifier le processus ou les stratégies employées pour les atteindre.

Pour chaque phase, il faudra élaborer des mesures de l'impact en recueillant, surveillant et évaluant des données à cet effet. Des mesures pour le handicap ont été suggérées ou sous-entendues tout au long du présent volume, mais il faudra que chaque projet élabore des mesures spécifiques en fonction des normes et des circonstances de la communauté.

### Évaluation

Du point de vue du handicap, la méthodologie TREE devrait en définitive être évaluée au regard de la question de savoir si elle permet de forger des compétences grâce auxquelles les participants TREE, y compris les personnes handicapées, peuvent obtenir un travail. À l'évidence, une mesure de cette réussite sera constituée par les emplois obtenus ou les entreprises établies ; une autre sera constituée par l'augmentation de revenu que les participants TREE auront ainsi obtenue. Pour les groupes socialement exclus en particulier, il serait utile de mesurer également l'impact à d'autres égards, par exemple l'amélioration de l'estime de soi, de la confiance, l'incidence sur la famille et la vie familiale, la participation aux activités sociales et aux activités de la communauté en dehors du travail, et d'autres aspects sociaux et économiques.

Pour évaluer la réussite de la méthodologie TREE auprès des personnes handicapées, il importe non seulement d'identifier les participants comme handicapés, mais aussi de les classer en fonction du type et de la gravité de leur handicap, des services et aménagements offerts, de même qu'il importe de consigner les données démographiques et les données relatives aux résultats

connexes. De cette façon, il est possible d'évaluer la réussite de divers groupes de personnes handicapées eu égard aux types d'interventions réalisées pour les aider.<sup>4</sup>

Comme la méthodologie TREE comporte des mesures de l'autonomisation des communautés, il convient aussi d'examiner comment les organisations spécialisées dans le handicap, les militants et les personnes handicapées ont vu leurs moyens renforcés dans le processus et d'identifier les processus et méthodes d'inclusion qui encouragent la participation et mettent en place une formation et des aménagements pour les personnes handicapées dans les zones rurales.

Du point de vue du développement des connaissances, il convient aussi d'envisager d'évaluer les méthodes, les processus et les structures de formation non conventionnelles. Quels étaient les processus et approches qui ont fonctionné pour contacter les personnes handicapées et obtenir qu'elles participent à la planification, la conception et l'évaluation du projet ? Quelles étaient les méthodes participatives les plus efficaces ? Quelles étaient les mesures qui ont permis d'obtenir la meilleure participation possible ? Quels étaient les obstacles ou les points de résistance parmi les organisateurs, les partenaires ou le personnel TREE à l'égard du fait de travailler avec les personnes handicapées ? Quelles étaient les lacunes de la formation ? Quelles étaient les stratégies qui se sont avérées efficaces pour les combler ? Quelles méthodes de formation se sont révélées les plus efficaces avec différents groupes de personnes handicapées ? Quels ont été les enseignements tirés du suivi ? Qu'est-ce qui a motivé les employeurs à embaucher ?

### Consignation d'informations

La consignation d'informations présente de nombreux aspects. Elle est très importante pour la responsabilisation, la surveillance, l'introduction des informations en retour dans le système en vue d'une amélioration et d'une évaluation permanentes. Elle devrait englober le recueil des données et la rédaction des rapports, mais elle devrait aller au-delà. Dans une perspective axée sur le handicap, on manque de connaissances sur la manière d'inclure effectivement les personnes handicapées dans les activités des communautés et dans les programmes de formation et programmes relatifs à l'emploi dans les pays en développement, où les ressources et les connaissances spécialisées concernant le handicap sont limitées.

Il est donc suggéré que la consignation d'informations comprenne les éléments ci-après :

- La mention des personnes handicapées dans le document de projet.
- Des politiques et procédures écrites qui décrivent comment inclure réellement les personnes handicapées dans tous les aspects du projet.
- L'établissement d'objectifs si nécessaire pour encourager l'inclusion.
- Des rapports, comptes rendus de réunions, enquêtes, études et documents analytiques qui prennent en compte le handicap. Si pour certaines raisons les personnes handicapées ou le point de vue du handicap n'ont pas été pris en compte, l'exposé des raisons.
- Si un problème, une difficulté ou un obstacle a empêché l'inclusion des personnes handicapées, une mesure corrective ou une suggestion concernant la manière de le résoudre devrait être consignée par écrit pour l'avenir.
- Une description de la manière dont les personnes handicapées ont été incluses dans la conception, la planification, les réunions, la surveillance et les autres aspects du projet relatifs à la participation de la communauté.
- La consignation de la manière dont les personnes handicapées ont été impliquées dans les activités de formation et des approches qui ont été efficaces pour surmonter les difficultés ou les obstacles.
- Des études de cas montrant comment les personnes handicapées ont été incluses et exposant les enseignements retirés.
- La description des personnes pouvant servir de modèles à imiter et la communication de leurs réussites.
- Les techniques de formation, les avantages retirés de l'inclusion, les difficultés et obstacles et la manière dont ils ont été surmontés devraient pareillement être consignés afin d'enrichir le corpus de connaissances sur la façon d'inclure les personnes handicapées dans la méthodologie TREE.

4. Pour de plus amples renseignements, voir BIT : *Managing success : An Instruction Manual for the APPT Database and Management Information System* (Phnom Penh, BIT, 2008),

## Annexe 8.1 Outils et ressources de l'OIT concernant le handicap

Pour obtenir un exemplaire, prière d'adresser un courriel à [disability@ilo.org](mailto:disability@ilo.org) ou de télécharger le document par internet à l'adresse suivante: <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/disability/publ/index.htm>

*Advocacy Kit: International Day of Disabled Persons Report: Decent work for persons with disabilities*, 3 décembre 2007, BIT, 2008.

*Assisting Disabled Persons in Finding Employment: A Practical Guide / R. Heron and B. Murray*, édition pour l'Asie et le Pacifique. BIT, 2003. (2e édition - La première édition de 1997 est disponible en arabe, khmer, mandarin, vietnamien et thaï).

*Count us in! How to make sure that women with disabilities can participate effectively in mainstream women's entrepreneurship development activities*. BIT, 2008.

*EmployAbility: A resource guide on disability for employers in Asia and the Pacific!* D.A. Perry, ed. BIT, 2007.

*Getting Hired: A Guide for Job-Seekers with Disabilities and a Trainer's Manual for Conducting a Workshop for Job-Seekers with Disabilities*. BIT, 2008.

*Getting Hired: A Trainer's Manual for Conducting a Workshop for Job-Seekers with Disabilities*. BIT, 2008.

*Integrating Women and Girls with Disabilities into Mainstream Vocational Training: A Practical Guide.* / Foo Gaik Sim. BIT, 1999.

*Job and work analysis: Guidelines on identifying jobs for persons with disabilities*. BIT 2005

Français: *Analyse de l'emploi et du travail: Guide pratique pour identifier des emplois pour les personnes handicapées*

Espagnol: *Análisis del empleo y del trabajo: Directrices para identificar empleos para personas con discapacidades*.

*Managing Success: An Instruction Manual for the APPT Database and Management Information System*. BIT, 2008.

*Moving Forward: Toward Decent Work for People with Disabilities: Examples of Good Practices in Vocational Training and Employment from Asia and the Pacific* / D.A. Perry, ed. BIT, 2003.

*Placement of Job Seekers with Disabilities: Elements of an Effective Service* / B. Murray et R. Heron. BIT, 2003.

Édition pour l'Asie et le Pacifique. 2e édition (également disponible en khmer, mandarin, vietnamien et thaï). Il existe aussi une édition pour les Caraïbes.

*Proceedings of the Expert Group Meeting on Inclusion of People with Disabilities in Vocational Training*, Thaïlande, 14-16 février 2006. BIT, 2006.

*Replicating Success. The ILO project Alleviating Poverty through Peer Training, Cambodia* (Vidéo). BIT, 2008.

*Skills development through community based rehabilitation (CBR). A good practice guide*. BIT, 2008.

*The right to decent work of persons with disabilities* / Arthur O'Reilly. BIT, 2007.

*Training for Success: A Guide for Peer Trainers*. BIT, 2008.

Annexe 8.2 Tableau des exemples d'incapacités, de répercussions et d'aménagements

Type	Exemples d'incapacités	Exemples d'appareils ou accessoires fonctionnels, d'interventions et de formations spécifiquement conçus pour le handicap	Exemples de répercussions sur l'apprentissage et le travail	Exemples d'aménagements
<b>Incapacités physiques:</b> Série de limitations qui affectent un certain aspect du fonctionnement physique (marche, dextérité, force, etc.)	Une incapacité de la mobilité résultant de l'absence d'un membre, d'une blessure de la colonne vertébrale, de problèmes de dos, etc.; une incapacité de la dextérité liée à l'arthrite, une faiblesse musculaire due à la maladie ou à une blessure; ou une faiblesse générale ou des problèmes respiratoires liés à diverses maladies, etc. Des problèmes neurologiques pourraient provoquer des convulsions ou des problèmes de comportement	Fauteuil roulant; tricycle, prothèse, médicament pour contrôler les convulsions, etc.	Cela dépend de la nature de l'incapacité physique. Beaucoup n'ont pas de répercussions sur l'apprentissage; pour d'autres, il faudra peut-être adapter l'équipement ou l'environnement de travail/ d'apprentissage. Ceux qui ont des limitations affectant leur force physique et autres, des problèmes respiratoires, etc. auront besoin que certains éléments soient pris en compte lors de la sélection des types d'emplois.	Table de travail rehaussée; modification de l'accès aux toilettes; suppression d'obstacles matériels encombrant les voies de passage; poignées de portes et de tiroirs faciles à manipuler; pédales à actionner avec le pied ou avec la main au lieu du contraire pour les personnes amputées.
<b>Troubles sensoriels / de la communication:</b> troubles de la vision, de l'audition ou de la parole	Une personne peut avoir une mauvaise vue, souvent non décelée dans les pays en développement, ou être complètement aveugle, avoir des troubles de l'audition ou être complètement sourde.	Braille, cane blanche et entraînement à la mobilité pour les aveugles (de façon qu'ils apprennent à se déplacer d'une manière indépendante); enseignement du langage des signes pour les muets; appareils auditifs pour les personnes affectées de troubles de l'audition.	Voir les méthodes d'apprentissage spécifiques; manifestement, il faut certaines adaptations pour la plupart des handicaps de cette nature. En cas de troubles de la parole, il peut être nécessaire d'utiliser l'écrit, un ordinateur, ou juste de compter sur la patience de l'interlocuteur.	Impression en braille, matériels imprimés en gros caractères, langage des signes, voies de passage dégagées pour les aveugles, aménagements spéciaux pour que les intéressés soient assis près des instructeurs ou des orateurs.

Type	Exemples d'incapacités	Exemples d'appareils ou accessoires fonctionnels, d'interventions spécifiques conçus pour le handicap	Exemples de répercussions sur l'apprentissage et le travail	Exemples d'aménagements
<p><b>Incapacités mentales:</b> Se rapportent à la capacité cognitive et à la capacité d'apprendre aussi vite que les autres et de retenir l'information. Souvent, les incapacités mentales remontent à la naissance, sont dues à des lésions cérébrales, à la malnutrition dans la prime enfance ou à divers facteurs.</p> <p><b>Troubles de l'apprentissage:</b> Il s'agit des personnes d'une intelligence normale mais qui traitent l'information ou apprennent différemment des autres. Par exemple, elles pourront avoir du mal à utiliser et mémoriser les chiffres, à comprendre les mots écrits ou à traiter l'information orale.</p>	<p>Syndrome de Down</p> <p>Dyslexie, troubles de l'attention</p>	<p>Formation avant la formation professionnelle et formation pour apprendre à vivre d'une manière indépendante.</p> <p>Formation spécifique fournie concernant les compétences nécessaires pour étudier et les techniques d'adaptation (habituellement offerte uniquement dans les pays développés)</p>	<p>Les personnes handicapées mentales peuvent apprendre mais elles auront peut-être besoin qu'on leur répète les choses ou que les tâches soient fractionnées en plusieurs petites étapes.</p> <p>Des méthodes pédagogiques différentes sont parfois utilisées avec ces personnes. Cependant, dans beaucoup de pays en développement, les troubles de l'apprentissage ne sont pas décelés ou sont confondus avec les handicaps mentaux. Comme tous les individus ont des modes d'apprentissage de prédilection, il vaut mieux utiliser diverses approches de la formation.</p>	<p>Périodes de formation plus longues, utilisation d'images, formation sur le tas ou tutorat dans le cadre de l'emploi individualisé.</p> <p>Cours écrits ou oraux selon ce qui fonctionne le mieux ou permet le mieux de traiter l'information.</p>
<p><b>Troubles psychosociaux:</b> Il s'agit de handicaps qui pourraient se traduire par des comportements, des émotions ou des modes de pensée inhabituels ou différents ou qui interfèrent avec le fonctionnement quotidien.</p>	<p>Troubles de stress post-traumatique; dépression; trouble bipolaire (brutales variations de l'humeur qui ont une incidence sur le comportement).</p>	<p>Traitement médical possible ou conseils pour s'adapter aux troubles et apprendre des mécanismes d'adaptation.</p>	<p>L'anxiété ou le stress pourraient avoir une incidence sur l'apprentissage, de sorte que certaines adaptations individualisées peuvent être nécessaires.</p>	<p>Tutorat dans le cadre de l'emploi; établissement d'un environnement et de conditions d'évaluation moins stressants; encouragements supplémentaires.</p>

Notez que les individus peuvent avoir plusieurs incapacités. Par exemple, les personnes albinos n'ont pas de pigment colorant la peau et ont des problèmes de vision. Elles ne peuvent donc pas s'exposer librement à l'extérieur et peuvent avoir besoin de lunettes ou d'autres accessoires pour lire. Les personnes atteintes de paralysie cérébrale ou de certaines lésions cérébrales peuvent avoir des troubles de la parole, de l'audition, de la dextérité ou de la mobilité.

## Annexe 8.3 Termes utilisés

*Note: Ces informations proviennent du Fonds de promotion de l'égalité des chances dans l'emploi (Nouvelle-Zélande) et du Forum des employeurs sur le handicap (Royaume-Uni)*

*Site web: [www.eeotrust.org.nz](http://www.eeotrust.org.nz), [www.employers-forum.co.uk](http://www.employers-forum.co.uk)*

*Téléchargement depuis:*

*[www.eeotrust.org.nz/toolkits/disability.cfm?section=practicaltips](http://www.eeotrust.org.nz/toolkits/disability.cfm?section=practicaltips)*

Le langage reflète nos attitudes et influence les points de vue et les comportements de ceux qui nous entourent. Les termes employés lorsqu'on parle du handicap et des personnes handicapées sont très importants parce que s'ils sont mal choisis, ils susciteront des mentalités négatives et stigmatisantes qui ne feront que renforcer les stéréotypes erronés et qui nuiront au moral des individus, quel que soit le lieu de travail.

Dans le passé, les termes utilisés pour qualifier les personnes handicapées étaient axés sur leur condition médicale et non pas sur les individus. Cela revenait à les déshumaniser et les personnes handicapées n'étaient pas décrites comme des individus capables. Aujourd'hui, les termes employés devraient mettre l'accent sur une perspective sociale prenant en compte l'individu en tant que tel plutôt que sur l'incapacité dont il est affecté.

Les termes employés peuvent évoluer au fil du temps et d'une personne à une autre, de sorte qu'il importe d'être ouvert aux apports et aux préférences individuelles. Si vous n'êtes pas sûr des mots que vous devez employer, vous pouvez demander à la personne considérée comment elle se qualifie.

### Conseils

- L'essentiel est de toujours considérer l'individu comme une personne, comme dans l'expression «une personne handicapée» ou «les personnes handicapées». Évitez les expressions impersonnelles comme «les handicapés» car elles ont une connotation déshumanisante et semblent réduire les personnes à leur incapacité.
- Évitez les termes dépassés comme «infirmes» et «estropiés». Nombre de ces termes sont considérés comme péjoratifs. Ils ont été à une époque d'un usage courant, mais ils ne sont plus acceptables.
- Pour n'importe quel handicap, évitez les termes négatifs et dévalorisants qui invitent à la pitié, comme «victime» ou «qui souffre de...» et les membres de phrase comme «en dépit de leur handicap». Pour beaucoup de personnes handicapées, leur handicap fait tout simplement partie de leur vie et n'est pas une tragédie.
- Évitez les appellations qui considèrent les gens comme s'ils faisaient partie d'un groupe homogène. Des qualificatifs comme «les handicapés» ou «les malades mentaux» renforcent les stéréotypes voulant que les personnes handicapées soient toutes identiques en fonction de la nature de leur incapacité et soient séparées de la société. Ils renforcent aussi les stéréotypes voulant que les personnes handicapées soient des patients impuissants.
- S'agissant des personnes sourdes, évitez l'expression «sourde-muet». Cette terminologie est dépassée et péjorative. En tout état de cause, beaucoup de personnes sourdes ne sont pas silencieuses; elles peuvent parler et utiliser des sons.
- L'expression «mentalement retardé» est jugée dépassée et offensante par beaucoup de gens. Il est préférable de parler de personne handicapée mentale.
- Les fauteuils roulants procurent aux individus la liberté de se déplacer. Ne parlez donc pas d'eux comme s'ils étaient confinés. Préférez l'expression «ils utilisent un fauteuil roulant» à l'expression «ils sont condamnés au fauteuil roulant».
- N'ayez pas peur d'utiliser des expressions courantes qui pourraient faire penser au handicap de la personne visée, par exemple «au revoir», «en avez-vous entendu parler?» ou encore «allez, je me sauve!». Les personnes handicapées ne souhaitent pas faire l'objet d'une attention excessive ou être une gêne pour les autres.
- Lorsque vous vous adressez à une personne handicapée, offrez-lui le même respect qu'à n'importe qui d'autre dans la même situation. Ne traitez pas les adultes comme s'il s'agissait d'enfants.

## Annexe 8.4 Application des méthodes de formation aux personnes ayant différents types de handicaps

*Note : Ces informations sont tirées de Training for Success : A Guide for Peer Trainers, 2008, BIT. Ce manuel a été élaboré dans le cadre du projet intitulé «Atténuation de la pauvreté par la formation par les pairs (APPT)» financé au Cambodge qui faisait appel à des pairs formateurs vivant dans les villages pour dispenser une formation individualisée (et parfois en groupe) aux personnes handicapées. Les formateurs étaient des entrepreneurs, handicapés ou non, qui dispensaient une formation aux aspects commerciaux et techniques de leur travail dans des situations d'apprentissage de courte durée.*

### Comment enseigner : Différentes méthodes pédagogiques pour les pairs formateurs

Il importe d'apprendre différentes méthodes de formation et de savoir quand et comment les utiliser pour enseigner des compétences, connaissances et attitudes aux gens. Vous pourrez ensuite choisir la méthode de formation qui sera la mieux adaptée aux stagiaires ou à ce que vous voulez enseigner. Ce guide décrit les méthodes ci-après :

1. Expliquer ou donner un cours ;
2. Montrer ou faire une démonstration ;
3. Apprendre par la pratique : guider, découvrir et pratiquer ;
4. Jeux de rôles ;
5. Utilisation de questions et d'exercices ;
6. Visites sur le terrain.

Vous avez vous-même appris certaines choses avec quelques-unes de ces méthodes. Il se peut que vous les ayez utilisées en enseignant aux autres. Ou bien il se peut que vous les ayez utilisées en aidant vos enfants ou des amis, sans vous en rendre compte.

#### 1. Expliquer ou donner un cours

Expliquer signifie dire à quelqu'un comment faire quelque chose ou donner des informations. L'explication peut être donnée oralement, en utilisant le langage des signes ou par écrit. Lorsqu'une explication est

donnée à un grand nombre de personnes rassemblées, cela s'appelle souvent donner un cours.

#### Utilisations optimales

- Expliquer ou donner un cours est une bonne façon d'expliquer verbalement et par écrit, si les stagiaires savent lire. S'ils savent écrire, ils peuvent prendre des notes.
- L'explication est valable pour les périodes de formation courtes et utile pour les stagiaires qui n'ont aucune connaissance préalable d'un sujet donné.
- Les cours sont plus couramment utilisés quand le public visé est nombreux ou dans des environnements formels.
- À elle seule, l'explication n'est pas très efficace pour l'enseignement de compétences pratiques. Cependant, l'explication conjuguée à d'autres méthodes peut être très efficace.

#### Considérations relatives au handicap

Pour les stagiaires qui ont des troubles de l'audition (complètement ou partiellement sourds):

- utilisez l'écrit, s'ils savent lire;
- utilisez le langage des signes, si vous et le stagiaire le connaissez;
- les images et dessins, comme ceux qui sont utilisés dans ce guide, aident les personnes à mieux comprendre.

Pour les stagiaires qui ont des troubles de la vision (complètement ou partiellement aveugles):

- pour les explications écrites, il faut utiliser le braille si les intéressés savent l'utiliser;
- des imprimés en gros caractères sont utiles pour les personnes malvoyantes, mais qui ne sont pas aveugles.

Pour les stagiaires qui ont des troubles de l'apprentissage:

- utilisez des mots simples et des images ou autres représentations visuelles, surtout pour les stagiaires qui sont illettrés ou dont les capacités intellectuelles sont limitées.



## Conseils

- Utilisez des mots simples.
- Donnez des exemples pour illustrer ce que vous voulez dire.
- Présentez les informations et les idées d'une manière logique.
- Expliquez de différentes manières si vous le pouvez, par exemple oralement, par écrit sur un tableau noir ou par écrit tout en faisant une démonstration.
- Encouragez les stagiaires à écrire ou à faire des dessins pour représenter ce qui est expliqué, s'ils en sont capables.
- Dialoguez avec les stagiaires, en les encourageant ou en posant des questions et en lançant une discussion.

## 2. Montrer ou faire une démonstration

Montrer ou faire une démonstration, c'est réaliser concrètement l'activité que vous voulez que les stagiaires apprennent. Parfois, ils se contentent d'observer tandis que le formateur travaille. Montrer ou faire une démonstration est une bonne façon d'enseigner à la quasi-totalité des groupes d'individus, à l'exception de ceux qui sont aveugles ou malvoyants. Montrer est particulièrement important pour les personnes sourdes.

### Utilisations optimales

- Expliquer tout en montrant fonctionne très bien. Les stagiaires apprennent mieux lorsqu'ils voient le déroulement d'une tâche ou ce que recouvre le fonctionnement d'une entreprise.
- Montrer ou faire une démonstration est une méthode de formation particulièrement importante pour enseigner des tâches complexes ou bien qui comportent de nombreuses étapes. Si tel est le cas, vous voudrez décomposer les tâches en petites étapes et les montrer l'une après l'autre. Vous voudrez même peut-être laisser les stagiaires s'entraîner ou apprendre par la pratique entre les différentes phases des démonstrations.

### Exemple: Montrer ou faire une démonstration

#### M<sup>me</sup> Seng Sopheak enseigne à des apprentis sourds comment produire du lait de soja

M<sup>me</sup> Seng Sopheak, 37 ans, est mère de deux enfants; elle a été amputée de la jambe gauche en 1986 à la suite d'un accident dû à une mine terrestre. Elle a une entreprise de production de lait de soja qui marche bien, qu'elle a initialement établie avec l'aide de l'OIT. Elle a déjà formé six autres personnes handicapées de telle façon qu'elles puissent faire comme elle. Normalement, elle démontre tout en expliquant lorsqu'elle forme d'autres personnes. Elle a dû se montrer plus créative lorsqu'elle enseignait à une personne sourde. «Tout d'abord, j'ai trouvé qu'il était très difficile de communiquer parce qu'elle ne pouvait pas m'entendre», admet Sopheak. Elle a commencé à utiliser des symboles, quelques textes écrits ainsi que ses doigts pour indiquer les nombres et les différentes tâches de la fabrication du lait de soja sans avoir à utiliser la parole. La formation a duré un peu plus longtemps que la normale. Sopheak a eu recours à de nombreuses séances d'entraînement pour s'assurer que son apprenti avait bien appris. «Je suis fière de moi, d'avoir eu les compétences pour former une personne sourde et d'autres personnes handicapées et de pouvoir les aider comme l'OIT l'a fait pour moi autrefois.»

### Considérations relatives au handicap

Pour les stagiaires qui ont des troubles de la vision (complètement ou partiellement aveugles):

- décrivez ce que vous êtes en train de faire lorsque vous faites une démonstration pour des stagiaires qui ont des troubles de la vision;
- utilisez le toucher ou guidez-les physiquement (voir plus loin la méthode «l'apprentissage par la pratique»), par exemple, si vous enseignez une tâche manuelle à une personne aveugle dites-lui de toucher vos mains pendant que vous accomplissez la tâche en question.

### Conseils

- Planifiez les démonstrations et réfléchissez à ce que vous voulez que les stagiaires apprennent.
- Assurez-vous que vous disposez de tous les matériels et outils à portée de main.
- Faites votre démonstration lentement et, si possible, donnez des explications au fur et à mesure. Vous pouvez aussi poser des questions aux stagiaires en même temps pour vous assurer qu'ils comprennent.

- Combinez la démonstration avec d'autres méthodes, par exemple l'apprentissage par la pratique.
- Demandez aux stagiaires de refaire les tâches que vous démontrez.
- Complimentez les stagiaires lorsqu'ils font les choses correctement et corrigez ce qui ne va pas en leur montrant comment faire.
- Répétez la démonstration ou montrez les étapes plusieurs fois si nécessaire.

### 3. Apprendre par la pratique : guider, découvrir et pratiquer

Donner au stagiaire la possibilité d'exécuter une tâche concrète, ou apprentissage par la pratique, est une manière importante de former. C'est aussi une manière d'évaluer ou de tester pour voir si le stagiaire apprend. L'apprentissage par la pratique est une méthode d'apprentissage importante valable pour tout le monde. Elle est fréquemment utilisée pour former les gens qui n'ont pas été beaucoup scolarisés ou dont la capacité d'apprentissage est limitée.

Il existe différentes approches de cette méthode:

#### a) Guider

Il y a deux façons de guider: oralement ou physiquement. Dans le premier cas, le formateur dit au stagiaire ce qu'il doit faire. Il encadre la personne durant chaque étape du processus. Dans le deuxième cas, le formateur pourra prendre la personne par la main (ou une autre partie du corps) et la guider tout au long des étapes. Il convient toujours de demander au stagiaire si vous pouvez le guider physiquement.

#### b) Découvrir

Le formateur crée une situation dans laquelle le stagiaire doit trouver ce qu'il convient de faire. Par exemple, pour faire un collier, le formateur pourrait fournir un modèle (le collier terminé) et demander au stagiaire de «découvrir» ou de trouver comment l'assembler. Cette approche peut engendrer des frustrations ou se solder par un échec, selon son degré de difficulté. Mais, après avoir donné des instructions appropriées, le formateur voudra peut-être l'utiliser pour déterminer si le stagiaire peut exécuter correctement la tâche ou non.

#### Exemple: Guider physiquement

##### M. Hem Him forme M. Hang Hach à la fabrication de harnais en corde à Pursat

M. Hem Him, 40 ans, a formé M. Hang Hach, qui est totalement aveugle, à la fabrication de harnais en corde pour animaux. Auparavant, Him n'avait jamais formé personne et se demandait s'il serait même possible de former quelqu'un qui ne voyait rien. Il a été agréablement surpris par la capacité d'apprentissage de Hach et par ses propres compétences d'enseignant. Him a les quatre recommandations essentielles suivantes à formuler à l'intention des autres pairs formateurs qui forment des personnes malvoyantes:

- 1) Guidez-les physiquement autant que possible. Cela marche bien avec les personnes qui ne voient rien. Je tenais et guidais les mains de Hach pour lui montrer comment tresser la corde.
- 2) Expliquez les différents processus tout en tenant les mains de votre apprenti et guidez-le tout au long de chaque étape.
- 3) Soyez patient et attendez-vous à ce que ce soit difficile au début. Cela m'a pris un certain temps pour réaliser que je devais prévoir beaucoup de séances d'entraînement avec Hach surtout pour le former à la manière d'identifier et de transformer les différentes matières premières, qui peuvent sembler toutes identiques à une personne aveugle.
- 4) Utilisez l'aide de la famille de votre apprenti ou de ses voisins qui voient normalement. Par exemple, j'ai aussi formé le fils aîné de Hach qui peut ainsi parfois aider son père.

#### c) Pratiquer

Une fois que la personne a compris comment exécuter une tâche, le formateur pourra lui demander de s'entraîner sans relâche afin de développer ses compétences ou d'améliorer la vitesse d'exécution. Les séances d'entraînement sont une partie importante de l'apprentissage, comme le montrent les exemples de M. Hem Him et de M<sup>me</sup> Seng Sopheak.

#### Utilisations optimales

- L'apprentissage par la pratique est une importante méthode de développement des compétences pratiques pour les stagiaires.
- Cette méthode peut être utilisée seule ou avec d'autres approches de la formation.
- Les séances d'entraînement contribueront à améliorer la vitesse et la qualité de l'exécution.

- Si les tâches sont soigneusement planifiées, l'apprentissage par la pratique peut aider à donner confiance aux stagiaires.
- L'apprentissage par la pratique est aussi une façon d'évaluer à quel point le stagiaire a appris et de mesurer les progrès.

### Considérations relatives au handicap

Pour les stagiaires qui ont des troubles de l'audition et/ou de la parole:

- L'apprentissage par la pratique est particulièrement adapté à ces personnes. Cette méthode consiste à regarder et à faire plutôt qu'à écouter et parler.

Pour les stagiaires qui ont des troubles de la vision (complètement ou partiellement aveugles):

- Guider physiquement les personnes aveugles est une bonne manière de leur enseigner des tâches. Faites-leur toucher le produit ou le résultat attendu avant de commencer. Vous pouvez guider et expliquer tandis qu'elles essaient d'apprendre par la pratique.

Pour les stagiaires qui ont des troubles de l'apprentissage:

- L'apprentissage par la pratique est particulièrement important pour les stagiaires qui ont été peu scolarisés ou qui ont des troubles de l'apprentissage.
- Faites des démonstrations tout en guidant ces stagiaires. Tout d'abord, décomposez la tâche en petites étapes. Montrez l'étape puis guidez les stagiaires en leur faisant répéter la tâche, soit verbalement, soit manuellement. Répétez chaque étape selon que de besoin jusqu'à ce qu'ils soient capables de l'exécuter correctement. Puis passez à l'étape suivante, jusqu'à la complétion du processus. Il faudra peut-être de nombreuses répétitions. Il est important de les encourager en permanence. Il vous faudra aussi regrouper progressivement les étapes de façon que les stagiaires apprennent leur déroulement séquentiel.

### Conseils

- Soyez créatif. Il y a de nombreuses manières d'utiliser l'apprentissage par la pratique. Utilisez-le comme moyen d'améliorer l'apprentissage, d'évaluer les progrès et d'améliorer la vitesse et la qualité.
- Donnez des appréciations durant les séances d'entraînement et posez des questions. De bonnes appréciations encourageront la motivation et la confiance. Le fait de corriger les erreurs empêche les stagiaires d'apprendre des méthodes erronées.

### 4. Jeux de rôles

Les jeux de rôles s'apparentent à des jeux. Il s'agit de concevoir une scène, d'attribuer des rôles et de jouer la scène de façon que les stagiaires puissent apprendre quelque chose. Les jeux de rôles peuvent être utilisés dans bien des situations. Par exemple, si vous voulez enseigner à un stagiaire comment communiquer avec un client, vous pourrez recourir à un jeu de rôles. Le formateur pourra jouer le rôle du client (ou le faire jouer par quelqu'un d'autre) et le stagiaire jouera le rôle du vendeur. Il s'entraînera ainsi à s'occuper de clients. Un autre exemple consiste à faire négocier le prix de matières premières entre le stagiaire et le vendeur. Les formateurs doivent apporter beaucoup de soin à la conception de l'activité. Il faut aussi qu'ils définissent très clairement les rôles pour les stagiaires ou les personnes qui les jouent. Il faut que les acteurs soient encouragés à prendre leur rôle très au sérieux pour que tout semble réel.

Il est important de discuter du jeu de rôles une fois qu'il a été exécuté. Demandez aux stagiaires ce qu'ils ont retenu de l'expérience. Demandez-leur aussi ce qu'ils feraient différemment la prochaine fois. Il est possible de répéter le jeu de nombreuses fois ou bien de le modifier de façon que les stagiaires puissent développer leurs compétences en relation avec l'objectif du jeu de rôles.

### Utilisations optimales

- Les jeux de rôles constituent une bonne manière d'apprendre de nouvelles compétences, surtout celles qui concernent les relations de communication avec les autres. Si les gens ont peur de la communication ou sont timides, c'est une bonne manière d'apprendre à se sentir à l'aise et en confiance.
- Les jeux de rôles conviennent aussi pour enseigner une série complexe de compétences, comme la vente. La vente peut nécessiter de rencontrer d'autres personnes, de déterminer leurs besoins et de promouvoir les produits ou les services offerts. Enfin, le vendeur doit conclure la vente ou essayer d'obtenir du client qu'il achète les produits ou les services. Cela peut supposer de déterminer un prix, une date de livraison et autres questions.
- Les jeux de rôles sont très efficaces et amusants à utiliser dans les situations de groupe.
- Les jeux de rôles peuvent être utilisés pour tester la compréhension des stagiaires. Par exemple, dans la situation de vente qui vient d'être évoquée, le formateur peut évaluer les compétences des stagiaires en matière de communication et de vente. Il peut

aussi déterminer si les stagiaires connaissent le produit ou le service et ce qu'il devrait coûter.

- Les jeux de rôles peuvent être utilisés pour renforcer la confiance, briser les stéréotypes et changer les attitudes.

### Considérations relatives au handicap

Pour les stagiaires qui ont des troubles de l'audition et/ou de la parole:

- Il faut que vous considériez dans quelle mesure le stagiaire est capable de communiquer avec autrui car les jeux de rôles supposent fréquemment de s'exprimer oralement ou d'employer d'autres formes de communication.

Pour les stagiaires qui ont des compétences sociales insuffisantes:

- Rendez les jeux de rôles intéressants et amusants pour encourager la participation. Ils peuvent être particulièrement utiles pour développer des compétences sociales et des compétences de communication chez les personnes handicapées qui ont été socialement isolées.

### Conseils

L'élaboration d'un jeu de rôles comporte les étapes ci-après:

- Déterminez ce que vous voulez enseigner par le jeu de rôles. Créez un jeu de rôles simple.
- Définissez les rôles ou les personnages de la scène. Examinez le nombre de personnes dont vous avez besoin et ce que chacun devra faire. Les stagiaires pourront jouer leur propre rôle. En fait, c'est très efficace car ainsi, ils peuvent expérimenter ce qu'ils doivent faire. Demandez à d'autres personnes de jouer les autres rôles de la scène.
- Veillez à ce que chaque participant connaisse son rôle et les mots clés à dire. Vous souhaitez peut-être ne pas divulguer la situation aux stagiaires. Par exemple, si vous voulez que le stagiaire apprenne à demander une baisse du prix de certaines matières premières, vous ne devriez pas lui dire que vous avez donné pour instruction à la personne qui joue le vendeur de ne pas accepter d'emblée. De la sorte, le stagiaire apprendra la valeur de l'opiniâtreté pour essayer d'obtenir une baisse de prix.
- À la fin du jeu de rôles, vous devriez demander au stagiaire ce qu'il en a pensé, ce qu'il a appris et ce qu'il ferait différemment.

— Après la discussion, vous devriez conclure en renforçant le principal enseignement tiré du jeu de rôles.

- Vous pouvez répéter le jeu de rôles pour développer les compétences. Ce peut être comme pour une séance d'entraînement.

### 5. Utilisation de questions et d'exercices

Les questions et les exercices sont souvent utilisés en même temps que d'autres méthodes de formation. Il s'agit d'une bonne façon d'encourager une participation active et de vérifier ce que les stagiaires connaissent déjà ou s'ils ont compris ce que vous avez enseigné. Ils doivent répondre d'une manière indépendante, soit en répondant à une question, soit en faisant un exercice que le formateur leur aura donné. Il faut que les stagiaires utilisent leurs connaissances pour trouver une solution à un problème ou pratiquent une tâche liée à la gestion d'une entreprise.

#### a) Questions

Les questions constituent une activité axée sur la résolution de problèmes facile à mettre en œuvre pour tester les connaissances des stagiaires. Par exemple, vous pouvez demander aux stagiaires quelle paire de ciseaux ou autre matériel ils utiliseraient pour couper les cheveux de quelqu'un.

Les questions peuvent aussi être plus complexes et donner lieu à une histoire. Par exemple, le formateur peut poser une question liée à une histoire pour résoudre un problème. L'histoire peut être réelle ou imaginaire. Par exemple, un formateur dans le domaine de l'élevage des porcs pourrait décrire une situation dans laquelle beaucoup de porcs sont en train de mourir et l'éleveur est sur le point de faire faillite. Que devrait-il faire ? À qui peut-il s'adresser pour obtenir de l'aide ? Le formateur demande aux stagiaires de résoudre ces problèmes. Un autre exemple pourrait porter sur un entrepreneur qui commet une erreur, par exemple dans la préparation de gâteaux khmers. Le formateur pourrait décrire une situation dans laquelle les ingrédients utilisés pour préparer les gâteaux ne sont pas ceux qu'il faut. Il demande aux stagiaires de déterminer pourquoi les gâteaux ont mauvais goût. C'est une bonne manière de vérifier si les stagiaires connaissent la recette, s'ils comprennent que si la recette n'est pas respectée, l'affaire ne marche pas. Les gens ne vont pas acheter de gâteaux khmers qui ont mauvais goût et les stagiaires perdront du temps et de l'argent à cause de cette erreur.

## b) Exercices

Les stagiaires se voient attribuer des tâches à exécuter par eux-mêmes. Un exercice peut avoir des buts multiples. Il peut s'agir d'un véritable devoir ou d'un exercice sans conséquences. L'utilisation d'exercices est semblable à l'apprentissage par la pratique, mais c'est un processus plus complexe.

Par exemple, un réparateur de bicyclettes pourrait demander à un apprenti de trouver une bicyclette cassée dans le village et de décider ce qu'il faut faire pour la réparer. Les exercices peuvent aussi être utilisés pour aider les stagiaires à recueillir de nouvelles informations qui les aideront dans leur activité. Par exemple, pour des stagiaires qui apprennent à coudre des chemises, le formateur pourra leur demander d'interroger tous les gens du village pour déterminer la couleur et le style de chemises qu'ils sont susceptibles d'acheter. C'est une bonne façon de mieux se renseigner sur la demande du marché.

### Utilisations optimales

- Les questions et les exercices sont particulièrement utiles pour aider les stagiaires à apprendre par la réflexion ou la pratique personnelle. Cette méthode peut aussi être employée pour s'assurer que les stagiaires comprennent réellement ce qu'il faut faire. Elle encourage leur créativité et leur esprit d'initiative.
- Il est particulièrement utile de recourir à des questions et à des exercices si les vérifications ou la formation ne peuvent pas être faites autrement car cela serait trop coûteux. Ainsi, dans l'exemple des gâteaux khmers, on vérifie si les stagiaires ont compris comment préparer des gâteaux en suivant une recette. On montre aussi les problèmes qui résultent d'une utilisation incorrecte ou d'un mauvais dosage des différents ingrédients.
- Ces méthodes peuvent être utilisées pour trouver de nouvelles informations qui aideront à établir une activité. L'exercice consistant à trouver quelle couleur et quel type de chemises les gens voudront acheter est en fait une étude de marché et peut aider les stagiaires à établir ou à améliorer leur entreprise.

### Considérations relatives au handicap

Pour les stagiaires qui ont des troubles de l'audition et/ou de la parole:

- Il faut que vous preniez en considération la capacité du stagiaire de communiquer avec autrui lorsque vous posez des questions ou que vous donnez un exercice à faire. Une personne sourde pourra avoir

des difficultés à exécuter des tâches liées à la résolution de problèmes dans le cadre d'une étude de marché, sauf si elle peut le faire avec l'aide d'un partenaire, en utilisant des documents écrits ou par quelque autre moyen.

Pour les stagiaires qui ont des troubles de l'apprentissage:

- Donnez des exercices et posez des questions simples et faciles à comprendre.
- Les exercices plus difficiles ou les questions donnant lieu à des histoires complexes peuvent être utiles uniquement pour les personnes qui ont des capacités intellectuelles plus développées.

### Conseils

- Utilisez les questions conjointement avec d'autres techniques de formation.
- Utilisez des exercices simples pour tester la compréhension des stagiaires.
- Utilisez des exercices et des questions plus complexes pour inculquer de nouvelles connaissances.
- Attendez d'avoir acquis de l'expérience pour utiliser des histoires ou des exercices plus complexes.
- Tenez compte du niveau d'expérience des stagiaires. Des questions et exercices difficiles peuvent être source de frustration et conduire à l'échec. Ceux qui sont conçus avec soin peuvent être stimulants et renforcer la confiance des stagiaires.

## 6. Visites sur le terrain

Les visites sur le terrain sont semblables à la méthode qui consiste à montrer ou à faire des démonstrations, mais leur objectif est plus large. Une visite sur le terrain consiste à se rendre dans une entreprise qui marche bien, là où se déroulent les activités ou bien dans un lieu qui pourrait être utile pour enseigner une compétence spécifique. Par exemple, si vous enseignez la manière d'élever les porcs, vous pourrez organiser une visite dans un élevage porcin qui tourne bien. Ou bien vous voudrez peut-être que les stagiaires visitent une banque ou une agence de crédit pour apprendre comment accéder au crédit. Les visites sur le terrain sont souvent organisées pour un petit groupe de personnes, mais elles peuvent l'être aussi pour un individu. Certains types de visites peuvent être coûteux.

Si les séances de formation par les pairs ne se déroulent pas là où vous exercez votre activité, il est judicieux que les stagiaires visitent votre lieu de travail ou une entreprise similaire. Les stagiaires devraient voir

comment l'entreprise est organisée et gérée et comment les tâches sont exécutées. Même si un stagiaire travaille dans votre entreprise, il est utile qu'il visite des entreprises similaires et des lieux de travail connexes. Par exemple, si vous fabriquez des cordes pour les animaux qui sont vendues sur le marché par un intermédiaire, vous voudrez peut-être que le stagiaire visite le marché.

#### Utilisations optimales

- Les visites sur le terrain sont un bon moyen de montrer aux stagiaires différentes manières de faire les choses.
- Elles peuvent être une bonne façon d'encourager et de motiver les stagiaires.
- Les visites sur le terrain sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont conjuguées à d'autres méthodes de formation, comme les questions et les exercices. Par exemple, on pourrait demander aux stagiaires d'évaluer la rentabilité d'une entreprise visitée, ou bien d'identifier les étapes de la fabrication du produit.
- Les visites sur le terrain sont particulièrement profitables lorsque les stagiaires ont une expérience antérieure quelconque de l'entreprise ou du processus leur permettant de comprendre ce qu'ils observent et de poser des questions. Les stagiaires qui ont déjà une activité mais qui ont besoin de l'améliorer peuvent tirer de grands avantages des visites d'entreprises similaires qui marchent bien.

#### Considérations relatives au handicap

Pour les stagiaires qui ont des difficultés de déplacement

- Le lieu visité doit être accessible aux personnes qui ont des difficultés de déplacement. Il faut que vous preniez en compte des questions telles que les obstacles, le transport, la sécurité et l'adéquation du lieu.

Pour les stagiaires qui ont des troubles de l'audition, de la vision, de la parole et/ou de l'apprentissage

- Il vous faudra peut-être prévoir une forme d'assistance quelconque pour expliquer ce qu'il se passe à ceux qui ont des troubles de l'audition ou de la vision ou bien qui apprennent lentement.

#### Conseils

- Veillez à ce que les personnes auxquelles vous rendez visite se sentent à l'aise avec les personnes handicapées et se montrent positives quant à leur capacité d'exécuter le travail.
- Envisagez d'utiliser les services d'une personne qui servira de guide et facilitera l'apprentissage quand une visite est organisée pour un groupe. Cette personne peut être un pair formateur ou quelqu'un de pareillement qualifié.
- Soyez concentré et bien préparé, ayez bien en tête le but de la visite et le résultat attendu.
- Préparez le ou les stagiaires à la visite. Exposez-leur les objectifs et ce qu'ils sont censés voir et apprendre. Encadrez-les en posant des questions à l'avance.
- Faites participer les stagiaires à l'exposé récapitulatif de la visite à la fin pour mettre en évidence ce qui aura été appris.

## Annexe 8.5 Argumentation en faveur de l'embauche des personnes handicapées

Beaucoup d'employeurs reconnaissent de plus en plus la valeur des personnes handicapées comme travailleurs et employés. La nouvelle argumentation en faveur de leur embauche insiste sur le fait que la diversité est un facteur essentiel pour améliorer l'efficacité, la productivité, la compétitivité et la bonne marche générale de l'entreprise et que la diversité inclut les personnes handicapées. L'engagement des entreprises dans le domaine de leur responsabilité sociale progresse, ce qui fait qu'elles sont plus nombreuses à établir des contacts avec les populations marginalisées. Et l'expérience montre que, lorsqu'elles le font, elles réalisent que les personnes handicapées font de bons employés. En fait, les études portant sur les entreprises montrent que les personnes handicapées font aussi bien ou mieux que leurs pairs non handicapés en termes de performance, d'assiduité et de sécurité. Lorsque les entreprises embauchent des personnes handicapées, elles s'aperçoivent aussi que le moral et le travail d'équipe s'améliorent souvent.

Les entreprises intelligentes reconnaissent aussi que les personnes handicapées sont des clients. Les personnes handicapées des États-Unis, du Canada et du Royaume-Uni ont ensemble un revenu disponible estimé de 275 milliards de dollars. Ce n'est pas un marché qu'on peut ignorer. Et, comme la population vieillit, le marché des personnes handicapées ira croissant. Le fait d'avoir des personnes handicapées parmi le personnel aidera les entreprises à accéder à ce marché.

Si certains groupes de personnes handicapées ont effectivement besoin d'aménagements ou de soutiens pour travailler, la plupart de ces coûts sont raisonnables – par exemple rehausser ou abaisser un bureau, ou prévoir une période de formation plus longue. Et, d'un point de vue économique, l'investissement dans des politiques et des pratiques inclusives est bien moindre que le coût de l'exclusion.

Le facteur essentiel, c'est que le fait d'embaucher ou de garder des travailleurs handicapés ou blessés participe d'une bonne logique commerciale.

- L'embauche de personnes handicapées contribue à améliorer le moral du personnel. Beaucoup d'employeurs indiquent que le travail d'équipe et le moral s'améliorent lorsque des personnes handicapées intègrent l'effectif de l'entreprise.
- Les personnes handicapées sont une importante réserve de compétences et de talents. Dans beaucoup de pays, elles ont des compétences dont les entreprises ont besoin, aussi bien des compétences professionnelles techniques que des compétences transférables en matière de résolution des problèmes qu'elles ont développées dans la vie quotidienne.
- Les personnes handicapées représentent un segment du marché ignoré de plusieurs milliards de dollars. Ce marché est constitué des personnes handicapées et de leurs familles et amis. Le revenu disponible annuel des personnes handicapées est estimé à 200 milliards de dollars EU aux États-Unis, à 50 milliards de dollars au Royaume-Uni et à 25 milliards de dollars au Canada. Ne pas tenir compte de ce marché signifiera peut-être perdre non seulement le consommateur handicapé, mais aussi sa famille et ses amis. Comme la population vieillit, l'incidence du handicap se développe. Il est judicieux d'avoir des employés qui connaissent très bien les besoins en produits et en services de ce segment des consommateurs.
- Les personnes handicapées font de bons employés sur qui on peut compter. Les employeurs de travailleurs handicapés indiquent régulièrement que, en tant que groupe, les personnes handicapées font aussi bien ou mieux que leurs pairs non handicapés lorsqu'on mesure la productivité, la sécurité et l'assiduité.
- Les personnes handicapées sont plus susceptibles de rester dans leur emploi. Le coût de la rotation des effectifs – perte de productivité et frais de recrutement et de formation – est bien connu de la plupart des employeurs.

## Annexe 8.6 Organisations spécialisées dans le handicap

On trouvera ci-après quelques-unes des grandes ONG et organisations spécialisées dans le handicap au niveau international, qui ont des activités dans un grand nombre de pays et qui peuvent être contactées pour obtenir des informations sur le handicap et localiser les organisations nationales spécialisées dans le handicap.

### Action on Disability & Development

*Organisation internationale s'occupant de développement qui soutient les organisations de personnes handicapées; voir sur le site web les adresses des bureaux par pays.*

**Site web:** [www.add.org.uk](http://www.add.org.uk)

### Centre Asie-Pacifique de développement pour les handicapés

*Centre régional sur le handicap qui fait la promotion de l'autonomisation des personnes handicapées et d'une société sans obstacles dans les pays en développement de la région Asie-Pacifique.*

Adresse: Asia-Pacific Development Center on Disability Building  
Rajvithi Rd., Rajthevee,  
Bangkok 10400, Thaïlande

Tél.: +66 (0) 2354 7505, +66 (0) 2354 3525 29

Fax: +66 (0) 2354 7507, +66 (0) 2354 3530

**Courriel:** [info@apcdproject.org](mailto:info@apcdproject.org)

**Site web:** <http://www.apcdproject.org>

### CBM - Christian Blind Mission

*Organisation pour les personnes handicapées (pas seulement pour les malvoyants); voir sur le site web les adresses des bureaux par pays.*

Adresse. Nibelungenstrasse 124  
64625 Bensheim

Allemagne

Tél.: +49 6251 131 392

Fax: +49 6251 131 338

**Site web:** <http://www.cbm.org/>

### Organisation internationale des handicapés

*Réseau d'organisations ou d'associations nationales de personnes handicapées; voir sur le site web les organisations nationales membres.*

Adresse: 874 Topsail Road  
Mount Pearl,  
Newfoundland A1N 3J9  
Canada

Tél.: +1 709 747 7600

Fax: +1 709 747 7603

**Courriel:** [info@dpi.org](mailto:info@dpi.org)

**Site web:** <http://www.dpi.org/>

### Handicap International

ONG internationale spécialisée dans le domaine du handicap, travaillant avec les personnes handicapées; voir sur le site web les adresses des bureaux par pays.

**Site web:** <http://www.handicap-international.org/>

### Inclusion International

*Organisation de personnes handicapées mentales et leurs familles et travaillant pour ces personnes; voir sur le site web les organisations nationales membres.*

Adresse: c/o The Rix Centre University of East

London Docklands Campus

London E16 2RD, UK

Tél.: +44 (0) 208 223 7709 ou +44 (0) 208

223 7411

**Courriel:** [info@inclusion-international.org](mailto:info@inclusion-international.org)

**Site web:** <http://www.inclusion-international.org/>

### People First

*Organisation dirigée par des personnes handicapées mentales et présentant des troubles de l'apprentissage et travaillant pour ces personnes.*

Adresse: Hampton House, 4th Floor

20 Albert Embankment

London SE1 7TJ, UK

Tél.: +44 20 7820 6655

Fax: +44 20 7820 6621

**Courriel:** [general@peoplefirstltd.com](mailto:general@peoplefirstltd.com)

**Site web:** <http://www.peoplefirstltd.com/>

### Rehabilitation International

*Réseau mondial de personnes handicapées, de fournisseurs de services, de chercheurs, d'organismes gouvernementaux et de militants; voir sur le site web les organisations nationales membres.*

Adresse: 25 East 21 Street, 4th Floor

New York, NY 10010, USA

Tél.: +1 212 420 1500

Fax: +1 212 505 0871

**Courriel:** [ri@riglobal.org](mailto:ri@riglobal.org)

**Site web:** <http://www.riglobal.org>

### Workability International

*Organisation pour les fournisseurs de services de travail et d'emploi aux personnes handicapées; voir sur le site web les organisations nationales membres.*

Adresse: 42, rue des Ecureuils

Asnières, Sainte Soline

79120, Deux-Sèvres, France

Tél./fax: +33 (0) 5 49 29 54 38

**Courriel:** [secretariat@workability-international.org](mailto:secretariat@workability-international.org)

**Site web:** <http://www.workability-international.org/>



**Union Mondiale des Aveugles**

*ONG internationale représentant des organisations nationales de personnes aveugles et de malvoyants; voir sur le site web les organisations nationales membres.*

Adresse: World Blind Union Office  
1929 Bayview Avenue  
Toronto, Ontario, Canada M4G 3E8  
Tél.: +1 416 486 9698  
Fax: +1 416 486 8107

**Courriel:** [info@wbuoffice.org](mailto:info@wbuoffice.org)

**Site web:** <http://www.worldblindunion.org>

**Réseau Mondial des Utilisateurs et Survivants de la Psychiatrie**

*Organisation internationale de personnes atteintes de troubles psychosociaux dont les membres sont des organisations et des individus.*

Adresse: Store Glasvej 49  
5000 Odense C, Danemark  
Tél.: +45 66 19 45 11

**Courriel:** [admin@wnusp.net](mailto:admin@wnusp.net)

**Site web:** <http://www.wnusp.net/>

**World Concern**

*ONG s'occupant de développement local et d'actions en cas de catastrophe, y compris en faveur des personnes handicapées.*

Adresse: 19303 Fremont Avenue North Seattle  
Washington 98133, USA  
Tél.: +1 206 546 7201  
Fax: +1 206 546 7269

**Courriel:** [info@worldconcern.org](mailto:info@worldconcern.org)

**Site web:** <http://www.worldconcern.org>

**Fédération Mondiale pour la Santé Mentale**

*Organisation mondiale de sensibilisation et d'éducation du public dans le domaine de la santé mentale dont les membres sont à la fois des organisations et des individus.*

Adresse: 6564 Loisdale Court, Suite 301  
Springfield, VA 22150-1812, USA  
Tél.: +1 703 313 8680  
Fax: +1 703 313 8683

**Courriel:** [info@wfmh.com](mailto:info@wfmh.com)

**Site web:** <http://www.wfmh.org/>

**Fédération Mondiale des Sourds**

*ONG internationale représentant des associations nationales de personnes sourdes; voir sur le site web les organisations nationales membres.*

Adresse: P.O. Box 65  
FIN-00401  
Helsinki, Finland  
Fax: +358 9 580 3572

**Courriel:** [Info@wfdeaf.org](mailto:Info@wfdeaf.org)

**Site web:** <http://www.wfdeaf.org/>

**Fédération Mondiale des Sourds-Aveugles**

*ONG internationale représentant des organisations nationales de personnes sourdes et aveugles; voir sur le site web les organisations nationales membres.*

Adresse: Snehvivevej 1  
DK-9400 Noerresundby, Danemark  
Tél.: +45 98 19 20 99  
Fax: +45 98 19 20 57

**Courriel:** [lex.grandia@mail.dk](mailto:lex.grandia@mail.dk)

**Site web:** <http://www.wfdb.org/>

## Annexe 8.7 Glossaire

### **ACCÈS (à l'enseignement et la formation professionnels)**

Possibilités d'enseignement et de formation professionnels (EFP) offertes à tous les individus, groupes d'individus et d'entreprises visant à l'acquisition de connaissances et de compétences pour le travail. L'accès détermine l'équité d'une politique et d'un système en matière d'éducation et de formation. Il peut varier en fonction d'un certain nombre de facteurs, notamment les critères d'admission (par ex., le niveau d'éducation), des facteurs matériels (par ex., le lieu de l'établissement de formation), des considérations économiques (par ex., les coûts de l'éducation et de la formation), les règles sociales et culturelles (par ex., les attitudes à l'égard de certains groupes) et les caractéristiques personnelles (par ex., le handicap).

### **ACCESSIBILITÉ (pour les personnes handicapées)**

S'entend de l'accès, sur un pied d'égalité avec les autres, à l'environnement matériel, au transport, à l'information et aux communications, y compris les technologies et systèmes de l'information et des communications, et à d'autres installations et services ouverts ou fournis au public, dans les zones urbaines comme en milieu rural.

### **ACTION POSITIVE**

Politique ou programme visant à corriger la discrimination passée par des mesures énergiques destinées à garantir l'égalité des chances dans l'éducation, la formation et l'emploi.

### **AMÉNAGEMENTS**

*(Voir aménagements raisonnables)*

### **AMÉNAGEMENTS RAISONNABLES**

Modifications et adaptations nécessaires et appropriées qui n'imposent pas de fardeau disproportionné ou indu. Ces aménagements ont pour objet de permettre aux personnes handicapées de jouir de tous les droits humains et libertés fondamentales sur un pied d'égalité avec les autres.

### **ANALYSE DE L'EMPLOI**

Analyse visant à déterminer le contenu d'un emploi et à formuler une description de poste détaillée aux fins du recrutement de personnel, de l'identification des normes de compétences, de l'élaboration de programmes de formation ou de l'orientation des futurs demandeurs d'emploi.

### **ANALYSE DES COMPÉTENCES**

Analyse des compétences nécessaires pour exécuter correctement un travail donné.

### **ANALYSE DES TÂCHES**

L'analyse des tâches peut faire partie du processus d'analyse de l'emploi; il s'agit alors du processus d'identification des activités spécifiques que comporte un emploi donné. Dans le contexte de la formation, il s'agit de décomposer des tâches de grande ampleur selon les éléments qui les constituent et de les enseigner selon un ordre séquentiel.

### **APPAREIL/ACCESSOIRE FONCTIONNEL**

Tout appareil/accessoire qui est conçu, fabriqué ou adapté pour aider une personne à exécuter une tâche donnée.

### **BRAILLE**

Système de lecture par le toucher à l'usage des personnes aveugles ou malvoyantes, qui emploie des points en relief également répartis dans des espaces ou cellules rectangulaires.

### **CERTIFICATION**

Assurance formelle établissant qu'un individu a bien obtenu toute une série de résultats prédéfinis dans le cadre de son apprentissage.

### **COMPÉTENCE**

Capacité avérée d'un individu de s'acquitter de certaines tâches au niveau attendu dans le cadre d'un emploi ou d'une profession.

### **COMPÉTENCES**

Éléments qui assurent la capacité d'exécuter une activité manuelle ou intellectuelle acquise par l'apprentissage et la pratique.

### **DISCRIMINATION**

Toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur le handicap qui annule ou compromet l'égalité de chances et de traitement.

### **ÉGALITÉ DES CHANCES**

Possibilité pour les individus d'avoir accès à des possibilités d'apprentissage et de les saisir, sans considération de sa situation socioéconomique, son genre, son âge, son origine ethnique, son handicap ou autres caractéristiques qui sont sans rapport avec l'apprentissage.

**EMPLOI**

Tout emploi, à temps plein, à temps partiel ou temporaire.

**EMPLOYABILITÉ**

Compétences et qualifications transposables qui renforcent la capacité d'un individu de saisir les possibilités d'éducation et de formation offertes pour obtenir et conserver un emploi décent, pour progresser dans une entreprise et d'un emploi à l'autre et pour s'adapter à l'évolution de la technologie et des conditions du marché du travail.

**ÉQUITÉ**

Impartialité dans l'accès et la participation à l'emploi et à la formation.

**ÉVALUATION**

Toute méthode employée pour évaluer la performance en rassemblant des éléments d'information pour déterminer si les apprenants, les formateurs, ainsi que les méthodes, programmes et établissements de formation satisfont aux normes requises.

**ÉVALUATION DE LA COMPÉTENCE**

Voir Évaluation fondée sur la compétence.

**ÉVALUATION FONDÉE SUR LA COMPÉTENCE**

Recueil et évaluation d'éléments d'information pour déterminer si un individu a atteint un niveau de compétence déterminé. L'évaluation devrait permettre de déterminer si quelqu'un est « compétent » ou « non encore compétent ».

**FORMATION AXÉE SUR LA DEMANDE**

Formation qui est déterminée par les besoins et exigences d'une industrie.

**FORMATION FONDÉE SUR LA COMPÉTENCE**

Formation qui développe les connaissances, compétences et attitudes requises pour satisfaire à des normes de compétence.

**FORMATION MODULAIRE**

Formation qui est divisée en unités ou modules d'apprentissage indépendants. Ils peuvent être combinés pour former un programme adapté aux besoins des individus.

**FORMATION PROFESSIONNELLE**

Activités visant à développer les connaissances, les compétences et les attitudes requises pour travailler efficacement dans une profession ou un groupe de professions. Elles englobent la formation initiale, la remise à niveau, la formation complémentaire et l'actualisa-

tion des connaissances, le recyclage et la formation liée à l'emploi. Elles peuvent inclure des matières faisant partie de l'enseignement général.

**HANDICAP**

L'expression « personne handicapée » désigne un individu dont les perspectives de trouver et de conserver un emploi convenable ainsi que de progresser professionnellement sont sensiblement réduites à la suite d'un handicap physique ou mental dûment reconnu. (Convention (n°159) de l'OIT sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées, 1983). Les personnes handicapées comprennent celles qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres. (Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées, article premier).

**HOMOLOGATION DE LA FORMATION**

Reconnaissance et approbation officielles des cours, programmes et établissements de formation.

**INCAPACITÉ**

Toute perte ou anomalie d'une fonction psychologique ou physique.

**INSTRUCTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE**

Formateur qui supervise les apprenants pendant qu'ils acquièrent des compétences techniques et pratiques.

**INTERPRÈTE DU LANGAGE DES SIGNES**

Personne formée à l'interprétation entre une langue parlée et le langage des signes.

**LANGAGE DES SIGNES**

Langage qui utilise un système de mouvements des mains, du visage et d'autres parties du corps comme moyen de communication, surtout entre les personnes sourdes.

**MAÎTRISE DE LA LECTURE ET DE L'ÉCRITURE**

Capacité de lire et écrire, y compris la lecture et la compréhension du matériel écrit présenté, par exemple dans un livre, un tableau ou sur un panneau.

**MAÎTRISE DU CALCUL**

Capacité de calculer, de mesurer, d'estimer et d'interpréter des données mathématiques.

**MARCHÉ DU TRAVAIL**

L'offre de main-d'œuvre (les demandeurs d'emploi) face à la demande de main-d'œuvre des entreprises.

**MNÉMOTECHNIQUE**

La mnémotechnique fait intervenir l'association de choses ou de notions familières avec quelque chose de nouveau ou de non familier. Par exemple, utiliser un mot dont les lettres aident l'apprenant à se souvenir des premières lettres des éléments d'une liste; ou bien associer une image ou une photo à des personnages ou des objets dont les noms ressemblent à l'élément qu'il faut mémoriser.

**MODÈLE MÉDICAL DU HANDICAP**

Modèle dans lequel l'incapacité (ou le handicap) était considérée comme un problème médical, nécessitant une solution médicale - à savoir une action médicale ou une action de réadaptation susceptible de «guérir» l'incapacité ou de l'atténuer.

**MODÈLE SOCIAL DU HANDICAP**

Modèle qui considère que la société crée des obstacles qui empêchent les personnes handicapées de participer pleinement à la communauté et à l'économie.

**MODULE**

Une ou plusieurs unités ou périodes d'éducation et de formation distinctes qui peuvent être combinées pour constituer un cours.

**NORME DE COMPÉTENCE**

Détermination de la performance, c'est-à-dire le niveau des compétences, connaissances et attitudes fixé par une industrie permettant de travailler efficacement dans un emploi ou une profession.

**ORIENTATION PROFESSIONNELLE**

Processus, services et activités visant à aider les individus de tous âges et à tout moment de leur vie à faire des choix en matière d'éducation, de formation et de profession et à gérer leur carrière.

**PERSONNE HANDICAPÉE**

Individu dont les perspectives de trouver et de conserver un emploi convenable ainsi que de progresser professionnellement sont sensiblement réduites à la suite d'une incapacité physique, sensorielle, intellectuelle ou mentale dûment reconnue. Le «handicap» résulte de l'interaction entre les personnes présentant certaines incapacités, conditions ou maladies et les obstacles environnementaux ou liés aux attitudes auxquels elles sont confrontées.

**PROGRAMME PÉDAGOGIQUE**

Description détaillée des objectifs, du contenu, de la durée, des résultats attendus, des méthodes d'apprentissage et de formation d'un programme d'enseignement ou de formation.

**RÉSULTATS**

Conséquences de la participation d'un individu à un programme de formation: obtention d'un emploi, d'une promotion ou d'une augmentation de salaire.

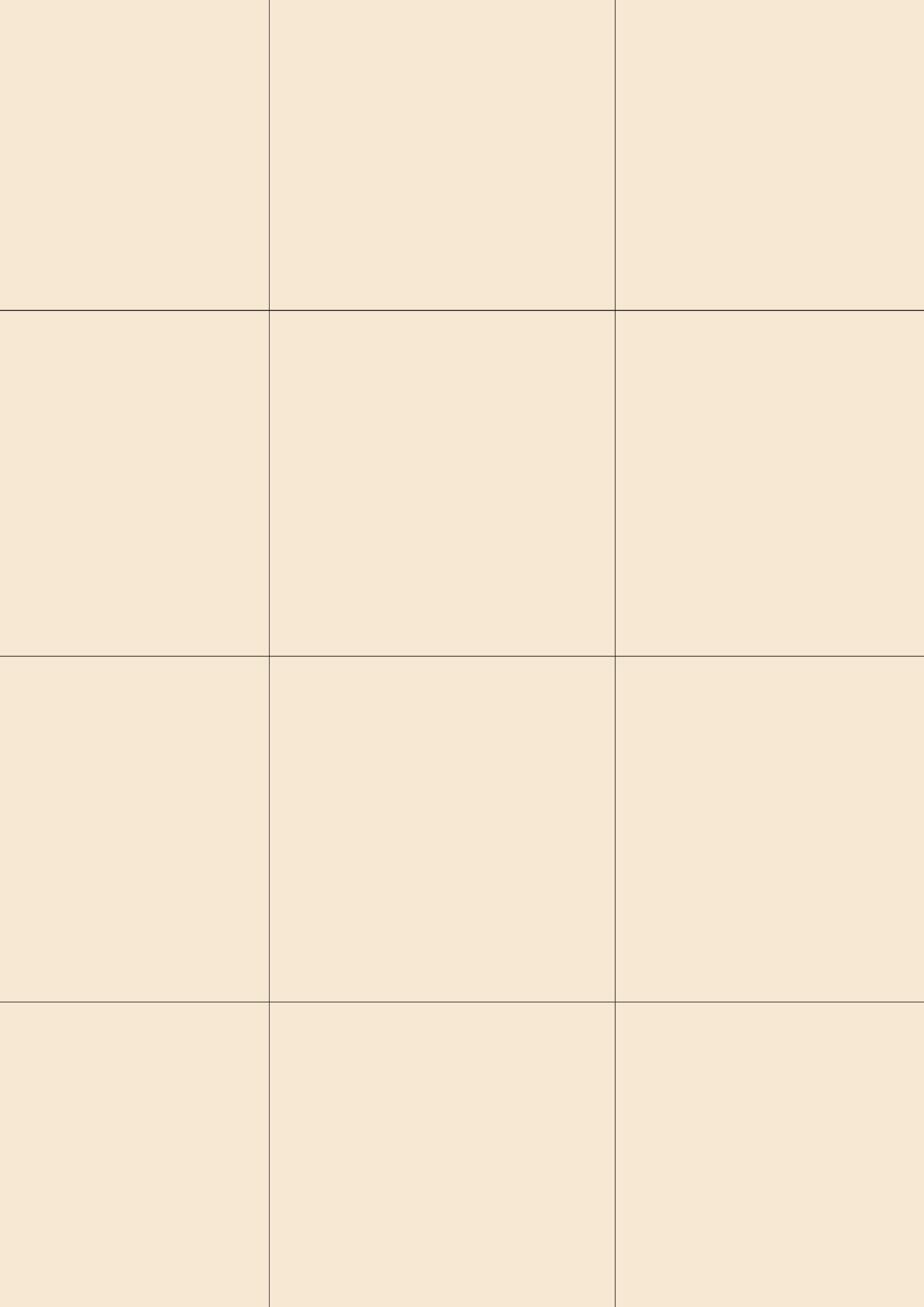
**SPÉCIALISTE DU HANDICAP**

Spécialiste membre du personnel d'un établissement de formation professionnelle, qui donne des indications spécifiques pour répondre aux besoins des personnes handicapées liés à la formation et fournit d'autres services supplémentaires à l'appui de la formation.

**SUPPORT AUDIOVISUEL**

Matériel qui utilise à la fois l'image et le son dans l'apprentissage et la formation. Cela inclut la télévision, les films sonorisés, les films pour projection fixe, les enregistrements vidéo et les diapositives avec bande sonore.







DÉPARTEMENT DES COMPÉTENCES ET DE L'EMPLOYABILITÉ

Bureau international du Travail

4 route des Morillons

CH-1211 Genève 22

email: [empskills@ilo.org](mailto:empskills@ilo.org)

tel: (41-22) 799 70 32

ISBN 978-92-2-222329-9



9 789222 222329