

BIBLIOGRAPHIC DATA SHEET

1. CONTROL NUMBER

PN-AAK-286

2. SUBJECT CLASSIFICATION (695)

DA00-0000-6110

3. TITLE AND SUBTITLE (240)

Ressourcement de la formation pratique a court terme pour les pays du Sahel

4. PERSONAL AUTHORS (100)

Kulakow, A.M.; Bertolin, Paula; Eldridge, John; Horovitz, Richard; Qamar, M.K.; White, Pamela

5. CORPORATE AUTHORS (101)

Acad. for Educational Development, Inc.

6. DOCUMENT DATE (110)

1977

7. NUMBER OF PAGES (120)

182p.

8. ARC NUMBER (170)

9. REFERENCE ORGANIZATION (150)

AED

10. SUPPLEMENTARY NOTES (500)

(Also available in English, PN-AAK-285)

11. ABSTRACT (950)

health training  
agricultural training

12. DESCRIPTORS (920)

Sahel  
Training methods  
Methodology  
Rural development  
Rural workers

manpower planning  
manpower utilization  
Vocational training  
professional ~~personnel~~  
personnel

13. PROJECT NUMBER (150)

000000000

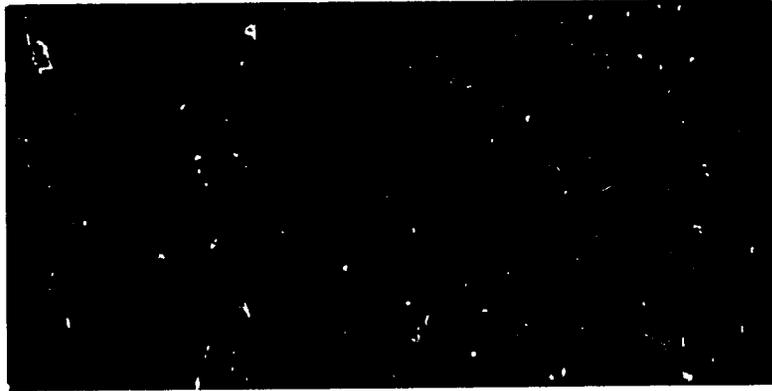
14. CONTRACT NO.(140)

AID/afr-C-1131

15. CONTRACT TYPE (140)

16. TYPE OF DOCUMENT (150)

PN-AAK-286



**AED**

Academy for Educational Development, Inc.

RESSOURCEMENT DE LA FORMATION PRATIQUE A  
COURT TERME POUR LES PAYS DU SAHEL

Allan M. Kulakow, Directeur de Projet

Paula Bertolin  
John Eldridge  
Richard Horovitz  
M. Kalim Qamar  
Pamela White

Décembre 1977

Rapport réalisé par l'Academy for Educational  
Development aux termes du contrat No. AID/afr-C-1131  
Marché d'étude No. 22 pour le compte de l'Agency for  
International Development, Direction de l'AFR/SFWA.

## ACADEMY FOR EDUCATIONAL DEVELOPMENT

Fondée en 1960, l'Académie du développement de l'éducation est une institution de planification sans but lucratif. A partir de 1968, le développement international est devenu l'un des terrains d'action privilégiés de ses programmes, dont les prestations intéressent aujourd'hui plus d'une cinquantaine de pays.

A partir d'interventions visant strictement à relever la qualité de l'enseignement scolaire traditionnel, l'accent s'est déplacé et il s'étend désormais aux programmes d'éducation permanente des adultes, des non-scolarisés et des déscolarisés. Le contenu en a été également focalisé sur une plus grande gamme pour englober les informations et instructions visant à aider les populations à pourvoir à leurs propres besoins de première nécessité. Ces programmes portent sur l'agriculture, la santé, la nutrition et aussi sur la formation pratique élémentaire et de base et sur l'enseignement pratique, technique et professionnel.

Depuis 1975, la Direction des opérations internationales de l'AED intervient dans trois grands domaines d'action. Le premier vise à aider les pays du tiers monde à relever la qualité de leur éducation nationale en leur assurant des services et prestations techniques dans les domaines suivants: planification, gestion, production de matériaux didactiques, formation et évaluation. Le deuxième porte sur l'étude des coûts, avantages et applications des moyens de communication de masse susceptibles de satisfaire les besoins de l'enseignement tant conventionnel que non-conventionnel et les besoins en informations des programmes de mise en valeur et de développement. Le troisième consiste à aider les pays en voie de développement à intégrer les prestations éducatives destinées aux majorités paysannes au moyen de programmes d'interventions rurales dans les domaines de l'agriculture, de la santé et de la nutrition.

A l'heure actuelle, les activités AED portent sur les domaines suivants:

- Etudes de factibilité et de planification
- Assistance à des projets opérationnels
- Recherche appliquée et Etudes d'évaluation
- Centralisation et diffusion des informations
- Stages de formation en cours de service et par projet
- Etudes de politicologie et services de consultation spécialisés

## Présentation

Monsieur Assane Diop, Chef des Services d'Etudes au Ministère du Plan de la République Islamique de Mauritanie, a participé à la révision de la présente étude lors d'un récent séjour à Washington. La perspicacité de ses observations et recommandations a joué un rôle non négligeable dans la mise au point du texte et sa critique des approches de la formation que nous proposons nous a permis de redresser certaines de nos conceptions en la matière. Son concours a été hautement apprécié.

Le Corps de la Paix a participé activement à l'élaboration de l'étude en fournissant des consultations et en assurant un soutien à une partie de la mission. C'est avec gratitude que nous faisons état de cette assistance et de cette participation.

C'est le Dr. Kalim Qamar qui a mis au point l'ensemble du modèle théorique de formation pratique pour la présente étude, avant de dépouiller l'expérience acquise en matière de formation dans les domaines de l'agriculture et des mises en valeur rurales. Richard Horowitz a rédigé l'étude du Peace Corps, avec le concours de Gary Engelberg; John Eldridge s'est vu confié la formation pratique et l'enseignement professionnel, tandis que Paula Bertolin se chargeait du secteur santé et nutrition. Pamela White a généreusement contribué de son temps à la préparation de l'exposé sur la formation des femmes et Eric Allemano, du Teachers College de l'Université de Columbia, a rédigé un texte sur la question des communications de masse et de la formation pratique pour le Sahel. Jonathan Tourtellot et Dulcy Bonciolini ont pris la responsabilité de la mise au point du rapport final et c'est Carmen Gonzalez-Taborga de Rohland qui a fourni les services administratifs à l'appui de la mission. C'est avec gratitude que nous rendons hommage à leur participation à notre ouvrage.

Chargé de la valorisation des ressources humaines au sein du Groupe d'Action USAID pour le développement du Sahel, c'est Monsieur Samuel Rea qui a lancé l'idée de notre étude à laquelle il a assuré un soutien sans relâche et dont la perspicacité a jeté un nouvel éclairage sur les nombreuses questions suscitées par une étude comme celle-ci. C'est à lui qu'incombera la plus lourde de toutes les responsabilités, mais aussi la plus passionnante peut-être, celle de concrétiser nos conclusions, dans la mesure où elles sont valables, dans la réalité africaine.

Le texte français a été rédigé par Sam L.G. Maggio, Chercheur Associé aux Etudes Africaines de l'Université Howard (Washington, D.C.).

Allan M. Kulakow  
Directeur de Projet

## Sommaire

L'étude des Ressourcements pour la formation pratique à court terme dans les pays du Sahel avait pour but:

- d'évaluer plusieurs types de programmes de formation pratique ou enseignement professionnel à court terme (notamment aux Etats-Unis et au Sahel) susceptibles d'application aux catégories de développement arrêtées par le Club du Sahel;
- d'identifier les ressources institutionnelles et individuelles propres à assurer la formation des Sahéliens à ces techniques et programmes;
- de proposer toutes mesures et stratégies à adopter par la suite pour la diffusion et l'application sur une large échelle de ces techniques et programmes aux différents secteurs du Sahel.

On a dû limiter l'étude aux programmes et méthodologies de la formation pratique à l'ensemble des secteurs prioritaires du développement sahélien correspondant aux grandes rubriques suivantes:

Agriculture et mise en valeur rurale  
Santé et nutrition  
Formation pratique et enseignement professionnel  
Gestion des projets

A priori, l'étude visait à déterminer s'il existe aux Etats-Unis des approches et ressources en matière de formation pratique qui soient susceptibles de renforcer de manière valable les ressources des pays du Sahel en matière de formation pratique et particulièrement depuis les cadres moyens jusqu'à la source même, c'est-à-dire jusqu'au stade de l'exploitation familiale.

L'expérience du Corps de la Paix dans ce domaine s'est révélée particulièrement importante. Comme c'est souvent le cas aux Etats-Unis pour ce genre d'information, de rares dossiers sur la question avaient été rassemblés, analysés et édités.

Dans l'ensemble, notre étude indique qu'aux Etats-Unis, la formation pratique à court terme est caractérisée par l'élaboration d'une approche systématique de l'enseignement lui-même qui repose sur une rigoureuse définition des objectifs de la formation fondée sur les besoins de chaque catégorie d'emploi, une analyse approfondie des tâches à accomplir, l'identification de l'expérience passée et des qualifications déjà acquises par les intéressés, et la mise au point d'un programme de formation par degrés qui minimise l'instruction didactique tout en maximisant les aspects pratiques des qualifications et informations fraîchement acquises. Le Corps de la Paix a adapté les principes de cette approche systématique en concentrant son effort sur la création d'un environnement propre à susciter la motivation et la mise en place d'un système de suivi sur le terrain. La souplesse de ce système est assurée par la variété des différentes méthodes d'enseignement adaptées aux différents types de stages et aussi grâce à son aptitude à réaliser

un programme d'enseignement au fur et à mesure de l'évolution des besoins et des contraintes. Bien comprise, cette approche maximise l'intérêt du stagiaire, réduit les risques d'échec et permet à des non-professionnels d'organiser de tels stages. Cette méthode s'insère plus facilement dans les plans de développement national ou régional que les programmes de formation plus traditionnels.

Les ressources de formation pratique qui permettent d'assurer ce type d'enseignement ne sont pas autant développées ni accessibles que le vaste éventail des ressources américaines par disciplines. Quoiqu'il en soit, de riches ressources potentielles existent aux Etats-Unis, plus spécialement pour la formation des formateurs, tant dans le secteur industriel que dans les catégories socio-professionnelles; dans les établissements d'enseignement supérieur à majorité noire où les intérêts sociaux, écologiques et agricoles sont quelque peu analogues à ceux des habitants du Sahel et dans d'autres organismes et établissements d'enseignement américains sans but lucratif. On notera en particulier l'intérêt que revêt la possibilité d'une transformation éventuelle des volontaires de la Paix en formateurs de formateurs de façon qu'en rassemblant dès que possible un ensemble important de ressources, on puisse constituer la "masse critique" de formateurs nécessaires à la mise en oeuvre des objectifs prévus pour appuyer les réformes projetées pour le Sahel en matière de développement et de mise en valeur.

L'étude de l'expérience et des ressources de cet enseignement pratique au Sahel a été limitée et très préliminaire. Une enquête sur le terrain des moyens d'action de l'enseignement pratique à court terme a été abrégée en raison de problème de logistique et faute de temps, l'Institut du Sahel ayant également exprimé le désir de se charger lui-même éventuellement de cette enquête. Quoiqu'il en soit les rapports sur la formation rédigés par CESAO, ENDA, MFR et autres centres de vocation analogue du Sahel, nous donnent à penser que ces instances s'intéressent surtout à l'enseignement pratique expérientiel à court terme, enseignement qu'ils se sont engagés à dispenser; on n'y trouve guère de précisions sur les méthodologies pédagogiques. Il n'y est pas fait mention d'approches systématiques de la formation analogues aux méthodologies de l'enseignement pratique en usage dans les établissements techniques des Etats-Unis. En revanche, une certaine formation systématique est dispensée en Afrique par un certain nombre d'organisations américaines telles que les Opportunities Industrialization Centers, World Education, le Département américain de l'Agriculture (gestion des projets) et le Corps de la Paix. Bien qu'il ne pratique pas une méthode d'enseignement, World ORT est une ressource importante et bien organisée pour l'enseignement pratique au Sahel.

En tout état de cause, notre étude du Sahel aura été trop brève; elle donne à penser qu'il importe de mener à bien rapidement une étude plus complète de l'évaluation des ressources en place, tant institutionnelles qu'individuelles ainsi que des méthodologies de la formation pratique.

L'étude a en outre mis en cause les questions de communications de masse et de la formation pratique, domaine riche d'avenir mais encore en friche. La radio (et la télévision) conjuguée avec des sessions locales et des démonstrations visuelles sembleraient présenter des approches pratiques

d'un certain intérêt. La radio pourrait également fournir un support complémentaire aux qualifications nouvellement acquises. Un modèle fondé sur les médias devrait s'avérer tout spécialement utile pour former et appuyer les vulgarisateurs et encadreurs agricoles ainsi que les agents des services de santé.

Les programmes de formation langagière accélérée du Corps de la Paix sont examinés dans l'optique de la nécessité d'un retour au vernaculaire pour asseoir la mise en valeur. L'étude a également accordé une attention particulière aux questions de l'éducation des femmes et de leur formation pratique ainsi qu'à l'impératif de leur participation accrue à l'organisation et à la conduite des programmes de formation qui leur sont destinés.

### Recommandations

L'étude préconise un complément de recherche pour achever l'inventaire des ressources américaines. Elle recommande en outre l'identification des moyens de formation pratique du Sahel (en collaboration avec les experts sahéliens) et l'examen de la transmissibilité éventuelle de "l'expérience américaine" à l'enseignement professionnel et à la formation pratique à court terme des pays du Sahel.

Pour assurer la diffusion des conclusions de l'étude on a suggéré une série de séminaires et groupes de travail qui seraient organisés à l'intention du personnel de l'USAID et des experts des pays hôtes. Ils permettraient de prendre connaissance de l'étude, d'en critiquer les conclusions pour ensuite déterminer la pertinence du modèle et des ressources proposées par le texte.

Les autres recommandations comprennent une étude spéciale avec démonstration de l'applicabilité des communications de masse à la formation pratique au Sahel dans le cadre d'une action concertée avec les experts sahéliens. Y figurerait un inventaire des capacités et des activités actuelles en matière de communications de masse aux fins du développement du Sahel.

L'étude s'est efforcée d'identifier les universités noires des Etats-Unis susceptibles de s'intéresser éventuellement à la formation pratique au Sahel à titre de participants et de susciter cet intérêt. La prochaine étape importante serait l'élaboration d'un inventaire complet et l'évaluation des ressources de ces établissements afin d'en déterminer la transmissibilité au Sahel.

L'étude recommande également qu'on procède à un premier dépouillement des organisations féminines aux Etats-Unis qui permettra d'identifier les groupes susceptibles de participer ultérieurement à la formation de formatrices des programmes féminins du Sahel.

En dernier lieu, l'étude en cours des interventions actuelles de l'USAID au Sahel va peut-être poser un certain nombre de problèmes qui pourraient être résolus par les approches proposées dans l'étude, ce qui permettrait d'en vérifier la transmissibilité et de définir les ressources qu'exigerait leur mise en oeuvre. Afin d'étudier avec plus de rigueur le transfert éventuel de l'approche, on prévoit une série de programmes pilotes qui feraient appel au principe de la formation systématique.

L'étude conclut que l'approche systématique de la planification de la formation pratique pourrait contribuer valablement aux besoins de main-d'oeuvre et de capacités et compétences techniques des programmes de mise en valeur et de développement du Sahel. Une telle approche devrait permettre l'emploi de formateurs au niveau des villages dans le cadre de tout réseau national de formation ou d'enseignement pratique, appuyés par les institutions et organismes de formation du Sahel dont toutes les structures seraient renforcées.

## TABLE DES MATIERES

	PAGE
I. INTRODUCTION	1
II. MODELE SYSTEMATIQUE POUR LA PLANIFICATION DE PROGRAMMES DE FORMATION PRATIQUE	5
II Réseau national de formateurs	6
Méthode interactive	6
Fonctionnement du modèle	11
Conditions préalables	11
Formation	15
Suivis	16
Limites	16
III. TRANSMISSIBILITE <sup>1</sup> AU SAHEL DE LA FORMATION PRATIQUE A COURT TERME DES ETATS-UNIS D'AMERIQUE	18
A. Mise en valeur agricole	19
B. Personnel sanitaire auxiliaire	21
C. Formation technique et professionnelle	26
D. La formation au Corps de la Paix	30
E. Formation à la gestion des projets	36
F. Programmes de formation pour les femmes	38
G. Sommaire de la transmissibilité	43
IV. METHODES DE FORMATION PRATIQUE	45
Principes de la formation	45
Note sur la formation largagière	48
Nécessité d'une meilleure méthodologie	49
V. STRATEGIES ET RECOMMANDATIONS	50
Conclusion	55
 ANNEXES	
A. DEVELOPPEMENT AGRICOLE ET RURAL	A-1
B. SANTE	B-1
C. FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE	C-1
D. LE CORPS DE LA PAIX	D-1
E. APERÇU DU MODELE: PROGRAMMES A COURT TERME DE FORMATION PRATIQUE POUR LA FEMME	E-1

## INTRODUCTION

En 1979, le Niger va lancer un nouveau projet de développement rural dans le but de former les personnels qualifiés qu'exigera l'emploi du pays dans les dix prochaines années, c'est-à-dire quelque 3500 travailleurs possédant les capacités utiles au développement rural, ainsi que les structures de formation capables d'assurer: "... l'expansion de l'Institut pratique de Kolo ... l'établissement d'un nouvel institut de formation ... un système de formation de personnels du développement rural ... la création d'un Centre de formation de gestion de projets ... un centre de formation coopérative ... un Centre de formation pour l'alphabétisation ... et la formation à la participation" (comme l'énonce une fiche signalétique de l'Agence pour le développement international des Etats-Unis (USAID)).

Les pays du Sahel comptent des douzaines d'organismes de ce genre -- beaucoup sont plus petits, d'autres plus grands -- mais tous intéressent le rural, la mise en valeur des hommes et des ressources, et presque tous exigent un enseignement pratique, une formation, souvent sur une échelle massive. Qui va se charger de tout cet enseignement? Et quel en sera le contenu?

Bien qu'il existe déjà plusieurs programmes de formation au Sahel, ils ne suffiront peut-être pas pour faire face à la demande qui se dessine sur une grande échelle et qui va exiger des nouvelles qualifications adaptées aux besoins de l'emploi à partir d'une formation à court terme. Nombreux sont ceux qui portent sur la formation de capacités pour les cadres supérieurs, alors que les besoins les plus pressants se situent à l'échelon intermédiaire et plus spécialement au niveau des villageois eux-mêmes.

La question que pose ce problème est la suivante: quels autres moyens de formation (ou d'enseignement)-- nouvelles méthodes de formation, formation de formateurs et stratégies de formation en masse-- pourraient être mis en oeuvre au Sahel? Et en particulier, existe-t-il des approches et ressources aux Etats-Unis qui pourraient être utilisées? Une fois posées ces questions, l'Agence pour le développement international a décidé de lancer la présente étude et elle nous a chargé des objectifs suivants:

- Identifier les programmes de formation à court terme ainsi que les techniques les plus susceptibles de s'adapter au Sahel, spécialement dans leur application au développement prioritaire arrêté par le Club du Sahel.
- Identifier les établissements et les individus susceptibles de former les Sahéliens à ces techniques et programmes.
- Prévoir des stratégies d'introduction de ces techniques et programmes ainsi que leur diffusion dans tout le Sahel.

## RESULTATS

Notre dépouillement des activités et ressources de formation et d'enseignement pratique des Etats-Unis nous a conduit aux conclusions suivantes:

1. Dans ce domaine les ressources des Etats-Unis sont très importantes et elles sont susceptibles d'être utilisées au Sahel, pourvu que les Sahéliens collaborent à leur mise en application.
2. L'apport américain le plus important ne réside pas dans une technique

ou un domaine bien précis mais bien plutôt dans l'ensemble de l'approche de tout le processus de formation ou d'enseignement. Il s'avère que les programmes les mieux réussis sont toujours ceux qui se fondent sur une approche étape-par-étape, systématique et par degrés caractérisée par la fixation des objectifs, l'analyse des enseignements qu'ils requièrent et la mise au point du programme correspondant et de suivis portant sur l'appui et l'évaluation sur le terrain et sur le tas.

3. Cette approche dite systématique vaut tout spécialement pour le Sahel car elle permet la formation rapide d'effectifs importants.
4. Il existe plusieurs stratégies propres à la mise en application de l'approche systématique U.S. et des ressources américaines au Sahel; y figurent le recours aux télécommunications de masse, l'emploi d'inventaires détaillés des ressources, de projets pilotes, d'organisations de service internationales et la mise en place de réseaux nationaux d'enseignement (ou de formation) pratique.

### L'étude

L'objectif de l'étude était l'examen d'une grande quantité de dossiers contenant des informations non centralisées, non analysées et non publiées intéressant les pratiques américaines susceptibles d'être transférées vers le Sahel. Bien qu'une vaste littérature existe sur la formation dans le tiers monde, il y a peu de publications qui traitent de la transmissibilité des ressources et techniques américaines.

(Une étude parallèle des ressources de formation sahéliennes a dû être écourtée du fait de problèmes logistiques et temporels et parce que l'Institut du Sahel se propose de faire sa propre enquête. Il existe de nombreuses organisations qui ont vocation pour fournir une assistance à la formation de capacités techniques à court terme -- des organisations sahéliennes comme -- l'Institut Panafricain pour le Développement, ENDA, les Maisons Familiales Rurales, le Centre d'Etudes Economiques et Sociales d'Afrique Occidentale -- ou des instances américaines travaillant en Afrique comme les Opportunities Industrialization Centers, World Education et le Corps de la Paix.)

Cadre. Dans l'organisation de l'enquête sur les pratiques de la formation (et de l'enseignement pratique) aux Etats-Unis, nous nous sommes axés sur les catégories les plus proches des travaux de développement en cours au Sahel:

Agriculture et développement rural  
Santé et nutrition  
Formation technique et professionnelle  
Gestion de projets

Du fait des débouchés tout spéciaux qu'elles représentent, nous avons appelé une attention particulière sur les activités de formation du Corps de la Paix et des organisations de femmes américaines.

L'enquête se limite aux pratiques de formation qui peuvent être dirigées sur les domaines les plus nécessaires - depuis l'échelon moyen de direction -- jusqu'au niveau du village où le plus grand nombre a besoin de formation. Ainsi donc la gamme des stagiaires éventuels va des agents de vulgarisation aux cadres de formation, aux dirigeants de projets, aux techniciens, aux agents sur place, aux formateurs et animateurs, aux paraprofessionnels de la santé et du développement rural, aux leaders des communautés et aux paysans et

familles de paysans. Voilà les agents essentiels dont les capacités et qualifications devront être mises en oeuvre dans la création d'une véritable évolution économique à l'échelle nationale.

Définition. Aux fins de l'étude, nous définissons les capacités (ou qualifications) à court terme dans le contexte enseignement ou formation par les caractéristiques suivantes:

- Conçues pour assurer des capacités applicables immédiatement.
- Dont l'acquisition peut demander entre quelques heures et quelques mois.
- Conçues pour permettre au stagiaire d'appliquer ses capacités en toute indépendance et compétence dans les meilleurs délais.
- pas nécessairement liées à un emploi du temps scolaire fixe, ni limitées à des situations et procédures formelles.

Sources d'information. L'inventaire des approches américaines de la formation a porté sur les activités des entreprises, des syndicats ouvriers, des programmes de santé communautaires, les 'colleges' <sup>1/</sup> ruraux et les programmes de vulgarisation ainsi que sur toute une gamme d'autres organisations, publiques et privées. Nous nous sommes axés sur les groupes engagés dans la formation visant des capacités analogues à celles dont a besoin le Sahel et plus spécialement sur des programmes à l'intention des économies de subsistance des tropiques et des zones arides du Sud-Ouest des Etats-Unis.

Le Corps de la Paix doit former ses volontaires (près de 100.000 en 15 ans) et les préparer à servir dans les pays du tiers monde et comme tel, il présente un intérêt particulier en ce sens qu'il a dû trouver le moyen de faire acquérir à des gens sans aucune formation technique, non seulement un jeu de qualifications (ou capacités), mais encore une nouvelle langue, dans un minimum de temps. On n'a jamais fait le bilan de cet acquis de la formation et, à l'exception d'une réglementation de la formation parue au début des années 70, de nouveaux programmes continuent à être introduits sans procédure bien établie de suivi des comptes-rendus des activités.

Nous avons envisagé le rôle que pourraient jouer éventuellement les petits 'colleges' du Sud des Etats-Unis et les universités à majorité noire. Nombre de ces établissements ont oeuvré à des travaux de développement rural analogues à ceux des pays du Sahel et malgré cela, leurs ressources sont rarement mises à contribution outre-mer, sinon jamais.

En rassemblant ces dossiers, nous avons été sensibilisés aux réalités sahéliennes, ce qui a tempéré notre disposition à proposer des applications spectaculaires des pratiques de formation américaines. Agir ainsi serait ignorer les écarts culturels et coutumiers, sans compter les limitations pratiques. C'est donc avec beaucoup de prudence et de circonspection que nous avons proposé les transmissibilités faciles; on estime que la participation de nos homologues sahéliens est essentielle à toute sélection de ressources américaines et à leur adaptation aux contraintes du Sahel.

Présentation. Convaincus que l'approche systématique de la formation pratique présente un tel intérêt pour le Sahel, nous avons consacré le chapitre suivant à sa mise en oeuvre. Le Troisième Chapitre présente un tableau d'ensemble des activités de formation américaines, assorti de commentaires sur leur transmissibilité vers le Sahel et sur les possibilités d'adaptation. Le Quatrième Chapitre

---

1/ Il s'agit des 'colleges' américains qui dispensent un enseignement de 4 ans - supérieur 1er cycle.

point des procédés de formation qui caractérisent les programmes les plus réussis des Etats-Unis, tandis que le Chapitre V répertorie les stratégies susceptibles de transférer les ressources et techniques voulues au Sahel.

Les Annexes du présent Rapport présentent des profils de formation de capacités à court terme qui ont connu le succès, parallèlement à l'exposé Chapitre III. Ces études de cas ne sont pas présentées car elles peuvent être reproduites au Sahel. Cependant elles sont susceptibles de dispenser des leçons de techniques particulières ou démontrer comment telle ou telle capacité peut être mise en oeuvre dans un domaine donné. Les études de cas constituent une sorte de carte d'échantillons sur laquelle les Sahéliens peuvent choisir les informations qui leur seront le plus utiles. Les Annexes comportent également des listes de ressourcement d'individus et d'institutions des Etats-Unis. Elles sont loin d'être complètes et exhaustives, mais elles donnent une idée de la gamme des connaissances et qualifications disponibles.

## II. MODELE SYSTEMATIQUE POUR LA PLANIFICATION DE PROGRAMMES DE FORMATION PRATIQUE

Notre enquête sur la formation pratique aux Etats-Unis (reprise en détail au chapitre III) a révélé une très grande variété dans les pratiques de formation, dont quelques-unes seraient applicables au Sahel, et d'autres non. Mais toutes présentent un trait commun: la nécessité de planification systématique. Pour les pays du Sahel, c'est là la leçon la plus importante à tirer de l'expérience américaine. Sans elle, les meilleures techniques de formation comme les consignes les mieux comprises risquent d'être gaspillées.

Tout programme de formation qui a fait l'objet d'une planification systématique fonctionne de manière logique, comme par degrés, pour assurer aux stagiaires l'acquisition des capacités requises pour mener le programme à bien. Afin de faire la démonstration de cette méthode aussi clairement que possible et d'en faciliter l'emploi au Sahel, dans les pages qui suivent nous proposons l'adoption d'un modèle de plan de formation. Procédure systématique de planification de programmes de formation, ce modèle a été mis au point à la lumière des approches de formation des entreprises américaines, des militaires, du Corps de la Paix et des collèges dits communautaires.

Il est susceptible d'application au Sahel pour plusieurs raisons:

- il peut facilement s'insérer dans les plans nationaux de développement car il est prévu pour la formation d'effectifs très importants, quelle que soit leur niveau d'instruction.
- il est destiné à des formateurs relativement peu qualifiés.
- il met en place un processus de formation sans rapport avec son contenu; il peut donc s'appliquer à tous les cas.
- il exige une collaboration entre le formateur et les stagiaires, ce qui est la meilleure façon de s'assurer que le contenu en sera pertinent et que le stagiaire s'y intéressera.
- il convient pour la transmission de connaissances à la fois pratiques et théoriques.
- les méthodes de formation insistent sur l'enseignement par l'action: la pratique d'une qualification pour son application immédiate.
- le modèle minimise les erreurs dans le contenu des matières enseignées: il permet aux spécialistes de ne pas s'écarter du sujet et également de ne pas surcharger inutilement les stagiaires.
- l'emploi bien compris du modèle permet au formateur de se mettre au courant des contraintes de toute situation qui ne lui est pas familière.
- le modèle a été créé spécialement pour insertion dans la phase de mise en oeuvre des plans nationaux, à l'articulation même où dans nombre de pays en voie de développement les plans risquent de subir un échec.

- le modèle prévoit une évaluation à la fois pendant la formation et à l'issue du programme, offrant ainsi le maximum de possibilité de redressement ou correction rapide et évitant tout gaspillage.

### Réseau national de formateurs

Tout plan de développement national prévoit l'acquisition de nouvelles qualifications ou capacités par d'importantes couches de la population. Son succès dépend donc en partie d'une formation de masse efficace. Parallèlement, les programmes de formation hors plan ne sont pas susceptibles d'avoir beaucoup d'impact; leurs avantages, quand ils existent, sont éparpillés et sans coordination. En bref, pour réussir, plans de développement et programmes de formation doivent être imbriqués les uns dans les autres.

Le modèle que nous proposons constitue un procédé réaliste de formation de masse car il est tout aussi accessible aux diplômés de l'université qu'aux paysans à des fins de formation proprement dite et pour la formation des formateurs. La méthode par degrés permet de faire appel à des formateurs sans diplôme universitaire; un leader paysan peut s'en charger, oeuvrant de préférence en tandem avec un technicien spécialisé. Grâce à une approche systématique qui établit une formule de formation d'emploi facile, il est alors possible de créer un réseau de formateurs à l'échelon de la région, du district et de la communauté. Dans les villages et les terroirs on pourra faire appel aux leaders paysans pour parachever un réseau de formation suffisamment important pour avoir un impact à l'échelle nationale.

La création d'un tel réseau suppose un effort très intensif qui permettrait de produire assez de formateurs pour se charger d'un grand nombre de programmes locaux de formation pratique. Pour en assurer le fonctionnement continu il faudra faire appel à de nouveaux formateurs périodiquement, et les former; tous les formateurs doivent être recyclés périodiquement. Si il existe un rôle acceptable et utile pour le conseiller technique étranger dans les campagnes de formation pratique, c'est bien une participation à la formation des formateurs.

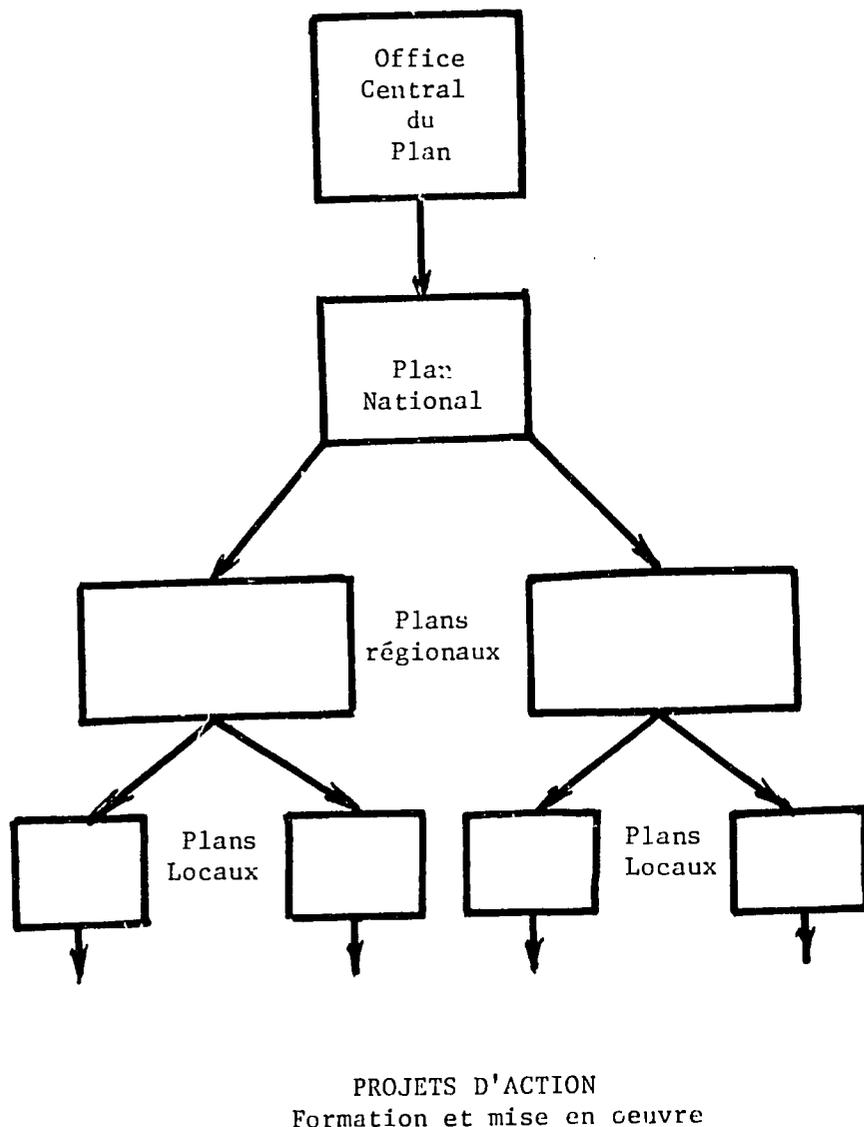
En outre, tout organisme communautaire - conseils de villages, organisations coopératives de femmes, groupes de jeunes, associations de cultivateurs ou autres - peut servir à l'articulation de programmes de formation pratique. Dans toute la mesure du possible, il faudra les insérer dans les plans de formation pratique du développement.

### Méthode interactive

Notre modèle de planification se fonde sur le principe de la collaboration entre leaders et stagiaires. Il faut préciser car c'est ici que se pose la question de savoir qui devra participer à la préparation de tout plan donné. A l'échelon national, la question de la participation peut être résolue par l'une ou l'autre de trois formules, selon la nature et le degré des prises en charge par les autorités centrales et locales. Les voici:

1. Méthode centralisée, de haut en bas (Fig. 1) Les autorités centrales arrêtent tous les plans nationaux, régionaux et locaux dont elles confient l'exécution aux administrations compétentes, sans participation aucune des populations. Avantages: voie praticable, techniquement valable, confiée aux experts. Inconvénients: aucune motivation ou intervention locale, risque que le plan ne corresponde pas au besoin populaire, aucun appel aux ressources non publiques.

Figure 1: Approche centralisée, autocratique  
ou de haut en bas  
(descendante)



2. Méthode décentralisée, de bas en haut (Fig. 2) - Les plans sont entièrement dressés au niveau local, puis soumis au gouvernement pour exécution. Avantages: sensibilisation aux vœux populaires, appel aux ressources locales et non publiques, motivation et engagement au niveau local de premier ordre. Inconvénients: risques de plans peu réalistes, risques de glissements de priorités lorsqu'on confond "besoins" et "vœux", risques d'espérances trop optimistes.

3. Approche interactive (Fig. 3)- Ensemble, populations et autorités dressent le plan. Les villageois dressent les plans en consultation avec les fonctionnaires qui les transmettent à leurs supérieurs. Le gouvernement dresse aussi un projet de plan fondé sur ses capacités et ses objectifs, qui est transmis aux villages. Les deux plans font plusieurs fois la navette de haut en bas et de bas en haut avant d'être harmonisés en un texte unique, le plus souvent à l'échelon régional. Appuyé à la fois par les autorités et les populations, le plan est alors mis à exécution.

Figure 2: Approche du laissez-faire  
de bas en haut  
(remontante)

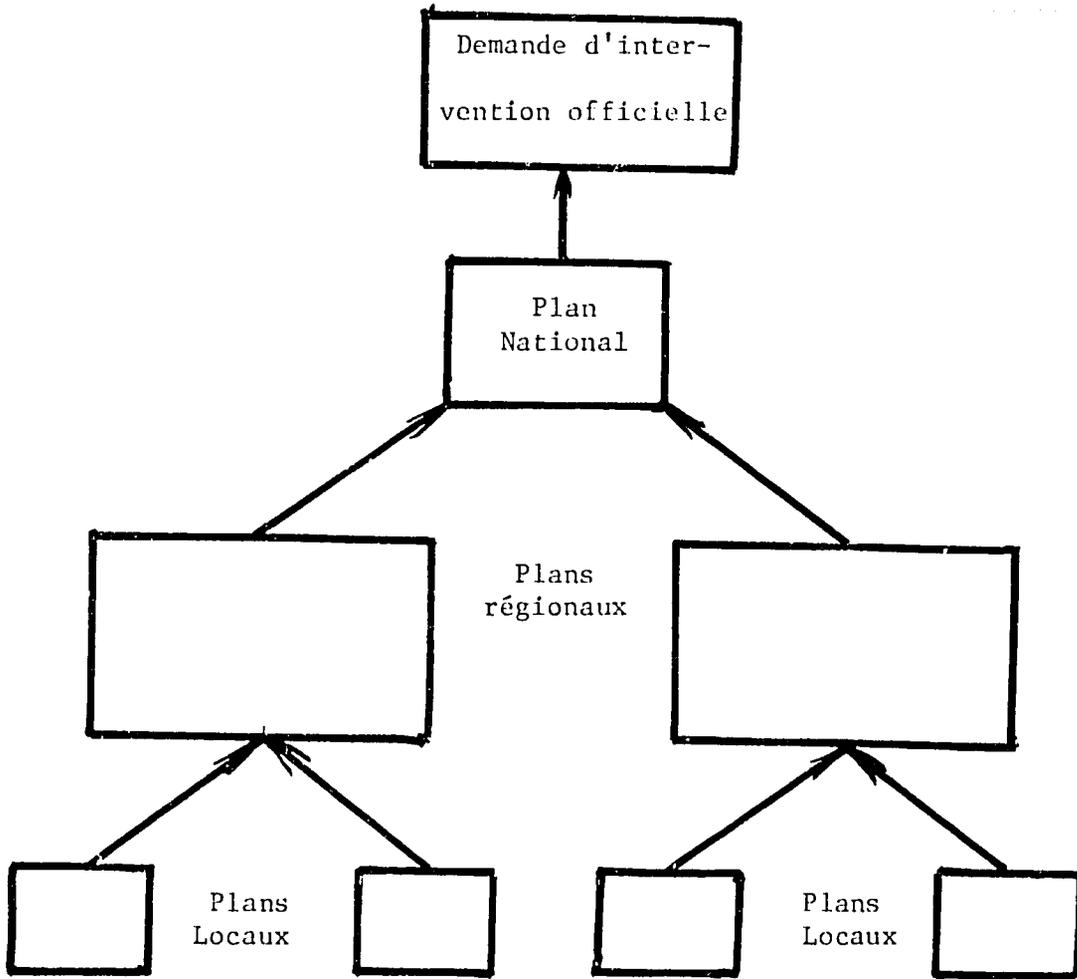


Figure 3: Approche interactive

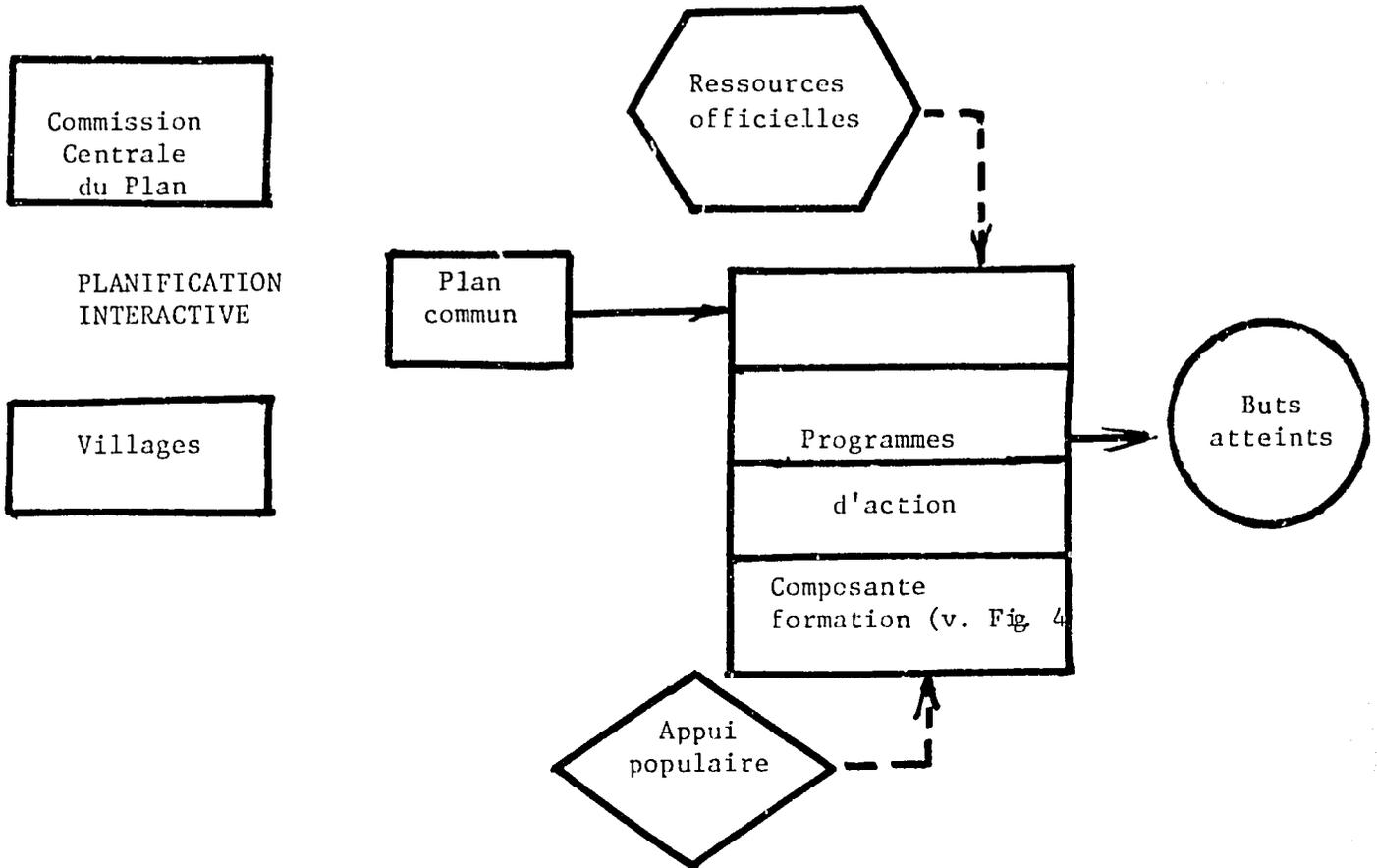
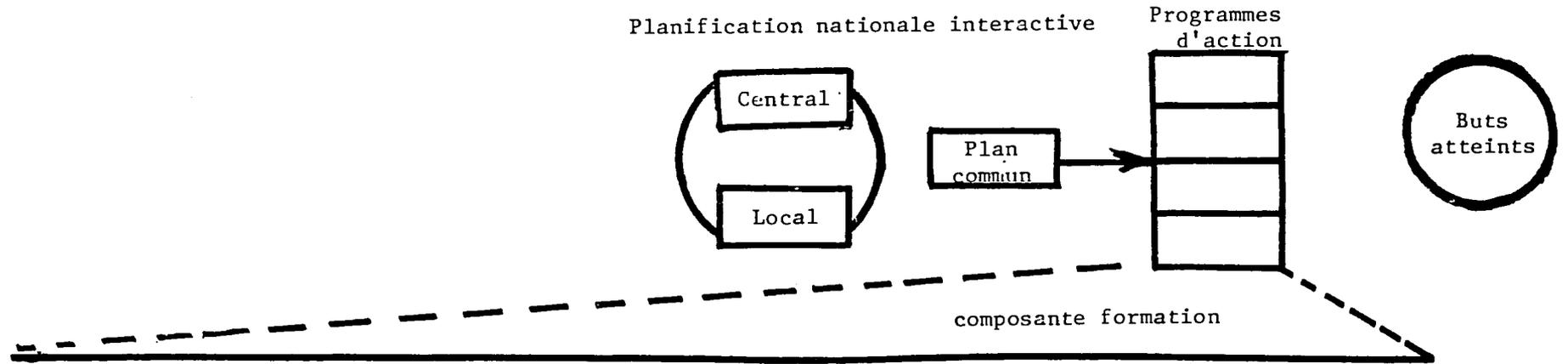
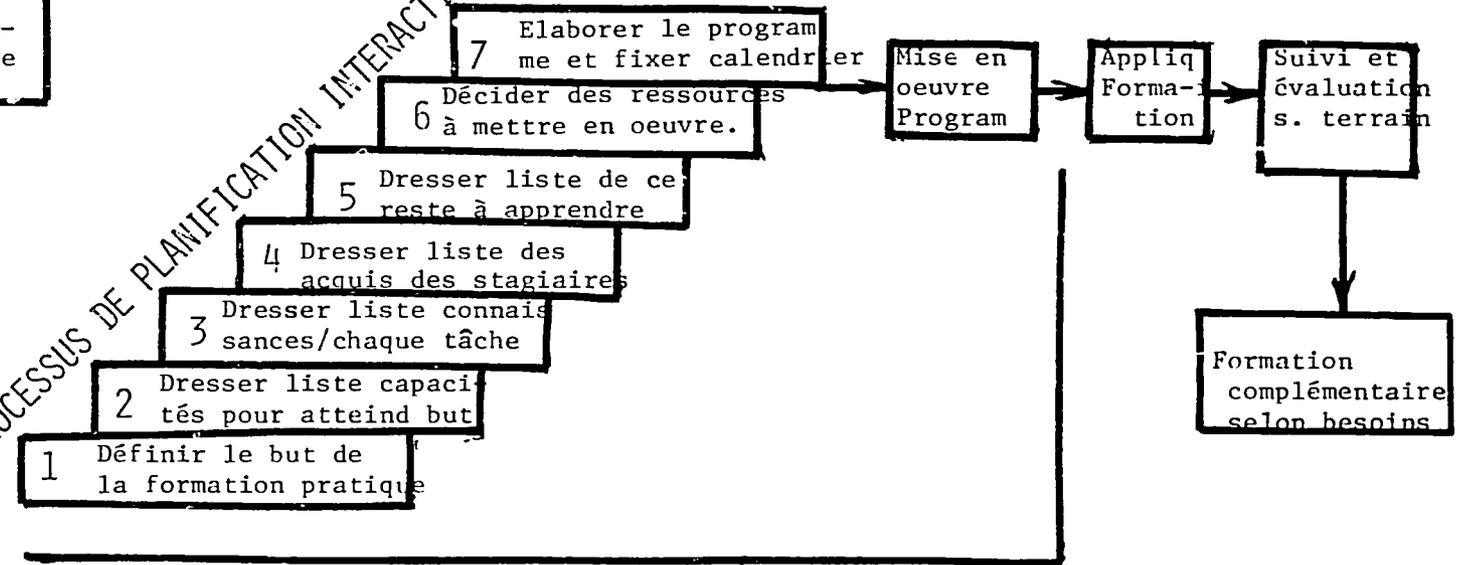


Figure 4: Modèle pour la planification des programmes de formation pratique



- Conditions préalables
- Former les formateurs
  - Choisir les stagiaires d'un commun accord
  - Arrêter comment la formation pratique va contribuer au programme de mise en valeur

PROCESSUS DE PLANIFICATION INTERACTIVE



Evaluation et modification continues par les formateurs et les formés

Cette troisième approche reprend ce que les deux premières ont de mieux. Il reste au gouvernement de trouver des moyens d'intéresser et d'engager les populations à formuler leurs desiderata et d'y donner suite. Il s'agit d'une contrainte d'autant plus importante qu'elle s'impose à un milieu analphabète, sans expérience aucune en planification scientifique. Il appartiendra en outre au gouvernement d'inventer des solutions de substitution, là où n'existe aucune institution locale capable de s'en charger.

Il est tout aussi important de recourir à la méthode interactive dans la planification des programmes de formation que dans celle de l'ensemble du plan national. Si les populations participent à l'élaboration de leurs propres programmes de formation, non seulement celle-ci participe à l'essor du développement, mais elle suscite le soutien populaire à l'égard du plan national puisqu'elle permet de mieux saisir les objectifs dudit plan. Mieux encore, cette approche permet aux populations de participer à des modifications du plan pour le mieux faire correspondre à leurs besoins.

### Fonctionnement du modèle

Le modèle destiné à la mise au point d'un programme de formation de capacités comprend plusieurs éléments: les conditions préalables, le processus de planification proprement dit, le programme de formation et le suivi.

#### Conditions préalables

Trois conditions doivent être remplies avant que formateurs et stagiaires ne commencent à préparer le programme de formation.

1. Le formateur doit recevoir une formation sur la manière de faire son travail, vraisemblablement au cours de la campagne de création d'un réseau national de formation. Les nouveaux formateurs devront se mettre au courant des méthodes et techniques qu'ils utiliseront une fois rentrés chez eux. Le modèle précise comment dresser les plans du contenu d'un programme de formation, mais une fois celui-ci établi, le formateur doit faire appel à ses acquis pour décider où et quand il se servira d'exposés, de démonstrations, de simulations, de travaux pratiques, etc. Bien que le modèle soit aussi simple que possible, les nouveaux formateurs auront besoin d'un minimum d'instruction sur son mode d'emploi.

2. Les stagiaires doivent être sélectionnés judicieusement. Très important: beaucoup d'échecs sont dus à une mauvaise sélection. Comme pour l'ensemble de la planification du développement, la sélection des stagiaires doit faire l'objet d'une collaboration entre les villageois et le gouvernement.

3. Les objectifs de la formation doivent être compatibles avec ceux du plan national dont ils ne sont qu'une partie. Une erreur courante consiste à se former à des emplois qui n'existent pas encore. Lorsque par exemple il y a pléthore de formateurs de la vulgarisation agricole, on est tenté d'investir dans des programmes de formation agricole - même si le plan de développement prévoit un programme d'urgence pour la formation d'agents sanitaires.

#### Planification

Une fois les pré-conditions remplies, formateurs et stagiaires peuvent dresser les plans du programme. Le modèle de planification comporte sept étapes, chacune étant la pré-condition logique de la suivante. Tout au long du processus, formateurs et stagiaires oeuvrent de concert; le leader ne dicte rien aux stagiaires et eux ne lui dictent rien non plus. Une telle coopération favorise les chances de succès de la formation de nouvelles capacités. Il va

de s: i que l'enseignement se fait dans des conditions optimales lorsque les stagiaires sont motivés, lorsqu'ils comprennent à quoi on les prépare et lorsqu'ils désirent ardemment acquérir les qualifications enseignées.

Les sept degrés de la planification repris à la Fig. 4 établissent ce que se propose le programme de formation et la marche à suivre:

Etape 1. Définir l'objectif de la formation. En quoi doit consister la formation? Quel que soit le rôle des stagiaires - chargé de l'irrigation d'un village, agent sanitaire ou éleveur - il devra être calculé en fonction directe du projet de développement dont la formation relève.

Etape 2. Choisir les capacités ou qualifications nécessaires à la réalisation de la tâche définie en 1. Par exemple, pour un agent sanitaire il pourra s'agir de savoir comment faire des pansements, des piqûres, comment diagnostiquer les affections les plus courantes, etc. Chaque qualification sera répertoriée, même celles qui sont sans rapport avec le métier, comme la connaissance d'une langue du terroir. Elles seront classées suivant leur importance, leur fréquence d'emploi et la difficulté relative de leur acquisition. (Un tel classement est utile à l'établissement de priorités au cas où les ressources s'amenuisent). Un tel répertoire de qualifications devrait aussi comporter des règles pour l'attribution de notes - sinon il serait impossible d'évaluer les résultats obtenus par les stagiaires au cours de leur préparation.

Etape 3. Préciser les connaissances qu'exige l'acquisition de chaque qualification. Pour faire des piqûres par exemple, il faut savoir se servir de seringues hypodermiques, connaître suffisamment d'anatomie pour piquer au bon endroit, savoir frotter à l'alcool avant et après. (Mais l'agent paramédical doit-il être au courant de la théorie des microbes? autrement dit, pourquoi frictionner à l'alcool? Formateurs et stagiaires devront décider de l'importance relative de la théorie et de la pratique).

Etape 4. Etablir le degré de connaissances de chaque stagiaire. Les participants nettement mieux préparés que les autres dans un domaine donné pourront apporter un concours à la formation des autres.

Etape 5. Préciser ce qui lui reste à apprendre - autrement dit, l'écart entre les connaissances de l'étape 4 et celles de l'étape 3.

Au cours des étapes 2, 3 et 5 il importe de retenir que la formation ne doit pas aller au-delà de ce qui est strictement requis pour réaliser la tâche définie en 1. Aller au-delà du niveau de compétence nécessaire serait gaspiller temps et argent, tout en risquant de donner aux stagiaires une fausse impression de ce qui les attend. De plus le temps passé à acquérir une qualification inutile est perdu pour le perfectionnement de celles qui sont véritablement exigées. (A ses débuts, le Corps de la Paix a souffert de l'imprécision de ses définitions de postes, ce qui abouti à une surformation ou à une formation non valable; il arrivait que les volontaires abandonnent, découragés qu'ils étaient de voir leurs espérances déçues).

Etape 6. Décider des moyens à mettre en oeuvre - ressources humaines et matérielles - et des meilleures procédés. C'est ici que les connaissances du leader en matière de technique de formation entrent en jeu. (Dès la fin de l'étape, il doit prendre ses dispositions pour obtenir les ressources humaines et matérielles retenues).

Etape 7. Arrêter le planning de la formation, notant par écrit les réponses aux questions suivantes: qui? comment? quand? où?

A chacune des sept étapes, moniteur et stagiaires doivent décider de la marche à suivre. Nous recommandons une procédure de prise de décision en trois phases: il faudra la répéter pour chaque mesure de planification. Elle peut sembler rudimentaire, mais elle assure un cadre aux décisions de groupes tout en permettant aux formateurs inexpérimentés de diriger les séances, et en réduisant le risque d'oublier tel ou tel facteur important.

Exemple: Comment appliquer la procédure de prise de décision en 3 phases à l'étape 6 du modèle

Supposons que nos stagiaires sont un groupe de paysans analphabètes dirigés par un moniteur chargé de leur apprendre comment édifier une coopérative. L'une des tâches de l'étape consiste à décider des meilleures méthodes pour l'instruction des stagiaires. Note: Nous prenons l'étape 6 uniquement à des fins d'illustration; le même processus vaut pour chacune des 7 étapes. Le leader appliquera la marche à suivre en trois parties: liste des méthodes, liste des inconvénients, décision.

Tout au long du processus, il fera participer les paysans. Non seulement cette collaboration favorise le sens d'engagement des stagiaires à l'égard de l'entreprise tout entière, mais elle permet d'arriver à des décisions bien comprises. Plusieurs cerveaux peuvent engendrer plus d'idées qu'un seul et les stagiaires sont mieux à même de prévoir ce qui va bien marcher que leur formateur.

Plusieurs voies s'ouvrent à la mise en oeuvre de la procédure en trois phases pour un groupe. Dans l'approche dite brainstorming ou "prise d'assaut cérébral" tous, moniteur et stagiaires, réfléchissent aux moyens de franchir l'étape. De grandes feuilles de papier blanc sont piquées au mur et l'un des participants y inscrit toutes les idées émises. Aucun commentaire pour ou contre, n'est admissible tant que toutes les idées ne sont pas affichées. On passe ensuite à la seconde phase - la liste des inconvénients. Celle-ci terminée, les participants peuvent alors discuter la meilleure marche à suivre, éliminant tout ce qui présente de sérieux obstacles. (Ou bien, le groupe peut estimer que telle idée est si intéressante, qu'il préférera essayer éliminer tous les obstacles plutôt que de l'abandonner).

Ainsi donc, dans l'exemple cité, le leader commence par poser la question: quelles sont les méthodes disponibles pour former des paysans aux pratiques des coopératives? Un débat là-dessus pourra aboutir à la liste suivante:

1. Exposés
2. Revues.
3. Cours sur bandes magnétiques.
4. Images et diagrammes.
5. Jeux éducatifs et simulations
6. Psychodrames.
7. Discussions de groupes.
8. Films documentaires.
9. Projections et enregistrements.
10. Stagiaires possédant des connaissances en la matière.
11. Conférenciers et experts invités.
12. Visites de coopératives.
13. Internats au sein d'une coopérative.

Et maintenant le groupe passe à la seconde phase en posant la question: Quels sont les inconvénients de chaque méthode? Dans la réalité quotidienne, il est relativement facile de les identifier. Supposons que notre groupe prévoit les difficultés suivantes, suivant une liste qui correspondrait à la précédente:

1. les paysans ne sont pas allés à l'école, ils n'ont donc pas l'habitude des exposés ou conférences.
2. tous, sauf un, sont analphabètes; l'un d'entre eux lit l'arabe, mais pas le français; les textes n'existent pas en arabe ni dans les dialectes de l'endroit.
3. on dispose de magnétophones et de cassettes, mais pas de cours pré-enregistrés, de batteries d'accumulateurs, mais pas de courant de secteur.
4. du fait de croyances islamiques, les stagiaires peuvent se refuser à l'emploi d'images.
5. pas d'obstacle en vue.
6. pas d'obstacle en vue.
7. pas d'obstacle en vue.
8. films et projecteurs sont disponibles, mais pas de courant électrique.
9. pas de projecteur; trop coûteux; personne pour développer les films; le temps manque pour régler tous ces détails.
10. pas d'obstacle en vue.
11. un conférencier est disponible mais faute de moyen de transport, il lui est impossible d'arriver dans les délais voulus.
12. pas d'obstacle en vue.
13. un seul problème: obtenir l'accord de la coopérative.

Dans une troisième phase, leader et stagiaires examinent les problèmes et les solutions possibles. Disons qu'ils retiennent les solutions suivantes:

3. cassettes enregistrées par le moniteur ou formateur qui connaît la langue du pays et sait se servir du magnétophone.
5. jeux éducatifs portant sur le fonctionnement des coopératives; jeux mis au point par des formateurs professionnels en collaboration avec les paysans.
6. psycho-drame axé sur le fonctionnement des coopératives.
7. discussions de groupes sur les sous-thèmes du sujet.
10. recours à tout stagiaire ayant des connaissances en matière de coopératives.

12. Visites de coopératives (horaires et moyens de transport à prévoir).

13. Stages dans les coopératives (accord à obtenir, stage à organiser).

Il ne s'agit ici que d'un exemple hypothétique, mais il correspond à peu près aux conditions qui règnent au Sahel.

Evaluation continue. Tout au long des sept étapes de la procédure et pendant le stage proprement dit, les stagiaires devront procéder à des évaluations et modifications continues de leurs travaux. Ceci est tout spécialement important dans les phases qui exigent une réflexion approfondie et où les risques d'erreur sont grands (aux étapes 2, 3, 6 et 7).

Pendant la phase de planification et le stage de formation lui-même il est bon de tenir à jour une liste - dans le cas des analphabètes, des pictogrammes ou représentations analogues - des questions sur lesquelles on s'est mis d'accord. De cette manière on ne risque guère de s'écarter de la voie qu'on s'est tracée et on peut faire le point des progrès réalisés.

#### Formation

Une fois terminées les sept étapes du planning, le stage de formation lui-même peut être amorcé. L'essentiel des textes qui suivent font l'exposé des différentes méthodes et techniques de formation pratique, particulièrement de celles qui s'avèrent le plus riches d'avenir pour le Sahel, mais quelques recommandations d'ordre générale méritent d'être retenues ici.

1. Applicabilité immédiate. Dès que le stagiaire se rend compte que les qualifications qu'il acquiert peuvent s'insérer immédiatement dans la réalité quotidienne, il fera de plus grands efforts pour les obtenir.
2. Récompenses. Des récompenses non-matérielles, comme des diplômes et certificats, des excursions devront être décernées aux stagiaires méritants, au fur et à mesure du programme, sans attendre la fin du cours.
3. Ambiance du stage. Les locaux du stage doivent assurer un minimum de confort; on choisira de préférence un endroit bien connu par les stagiaires. Les villageois se sentent chez eux et mieux à l'aise si on les forme dans leur village ou dans tout autre endroit qui leur est familier.
4. Matériaux et méthodes du stage. Les matériaux et techniques de formation seront suffisamment intéressants pour soutenir l'attention des stagiaires et, chose plus importante, ils devront correspondre au milieu culturel et humain. En Mauritanie par exemple, la formation pourrait recourir à certaines des approches de l'enseignement coranique des écoles du pays.

On trouvera au Chapitre IV un exposé plus détaillé des différentes méthodes de formation pratique et de leur emploi.

Pendant tout le stage, formateur et stagiaires seront appelés à prendre des décisions en commun, à faire le point des progrès réalisés et donc à modifier le programme au fur et à mesure de son déroulement. En fin de stage, il serait bon de prévoir un examen de sortie à la lumière des objectifs définis à l'étape 2 de la planification, de même qu'une évaluation sommaire du programme tout entier. Mais il ne faudrait pas s'en tenir là, comme nous le précisons ci-dessous.

### Suivis

On a pu souvent remarquer que de bons stages de formation se trouvent minés à la base lorsqu'ils ne sont pas prolongés par des suivis systématiques. Les qualifications nouvellement acquises sont souvent fragiles et risquent d'être déformées ou oubliées par la réalité quotidienne. Un exemple nous en est fourni par le programme d'alphabétisation que l'UNESCO destinait à plusieurs pays en voie de développement. Le projet a presque disparu dès la fin du stage - du fait surtout qu'il n'existait aucun matériau de suivi - rien à lire. Des suivis bien compris peuvent également relever l'intérêt d'un programme aux yeux des stagiaires.

Les suivis peuvent comporter les éléments suivants: documentation générale, programmes de recyclage, visites de formateurs et d'experts techniques, programmes de radio (ou télévision, quand elle est disponible). C'est ainsi que le Corps de la Paix dispose de formateurs sur le terrain qui se rendent auprès des volontaires dont ils renforcent les connaissances et à qui ils apportent les nouvelles qualifications dont ils pourraient avoir besoin. Les suivis ouvriront aussi la voie à des évaluations sur place, non seulement du programme de formation lui-même, mais aussi des besoins de formation éventuels: Les stagiaires ont-ils bien appris et retenu leurs leçons? En ont-ils besoin d'autres?

### Limites

Notre propos n'est pas de présenter cette approche systématique comme une panacée; il faut préciser ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas:

- La formation systématique est un instrument de planification, un jeu de consignes et non pas la garantie que les formateurs feront preuve d'empathie ni qu'ils sauront bien manier les pédagogies voulues, etc. C'est simplement une manière simple de maîtriser certains facteurs humains qui souvent faussent la formation.
- La plupart des échecs subis par les stages de formation du Corps de la Paix proviennent du fait que le plan de formation n'était pas sous-tendu par des méthodologies destinées à en assurer l'efficacité;
- La formation systématique est logique mais ce n'est ni un recueil de règlements, ni la recette de la perfection;

- ♥ Tout plan de formation devra être révisé, adapté et développé pour prendre en compte l'individualité des formateurs et des stagiaires ainsi que l'environnement;
- Toute formation systématique comporte un élément de flexibilité propre, sans pour autant arrêter la méthodologie de son application.

Toute approche systématique de la formation ne fait que présenter une possibilité d'améliorer le contrôle de la qualité dans une formation de masse, mais sans en assurer la perfection pour autant.

### III. TRANSMISSIBILITE AU SAHEL DE LA FORMATION

#### PRATIQUE A COURT TERME DES ETATS-UNIS D'AMERIQUE

La conclusion de la présente étude pose que l'approche systématique de la formation est applicable au Sahel et qu'il existe un certain nombre de méthodes et de ressources de formation américaines qui sont transmissibles en l'état, sans modification. De tels transferts exigent une bonne connaissance des différences qui existent entre les Etats-Unis et le Sahel, de façon que les homologues des deux parties puissent mettre au point les modifications nécessaires pour adapter les méthodes et ressources des Etats-Unis au milieu sahélien.

Les programmes devront être mis à l'essai pour s'assurer de leur validité en Afrique. (Nous savons d'ores et déjà que plusieurs des méthodes de formation y sont transplantables. Nombre des programmes des études de cas reprises en Annexes ont déjà été employées avec succès en Afrique).

Une série de projets pilotes fondés sur les principes de la formation systématique pourrait être amorcée. C'est ainsi qu'en 1979 un projet USAID va être lancé au Niger; sous le nom de "Développement des ressources humaines du secteur rural", il s'amorcera sur l'établissement de plusieurs centres de formation et d'un système de formation de la main-d'oeuvre rurale - excellente occasion de mettre à l'essai les versions sahéliennes des pratiques de formation américaines.

Quoi qu'il en soit, toute décision de transférer la formation américaine devra prendre en compte les éléments suivants:

- Le programme doit correspondre aux desiderata des intéressés.
- Il doit être rentable.
- Des formateurs valables doivent être disponibles.
- Si le programme a été mis à l'essai dans des pays tiers, hors des U.S.A., ses résultats devront être étudiés puis faire l'objet des modifications voulues.
- Le programme doit être net de tout cafouillage culturel qui risquerait de s'avérer dommageable.

Tout programme de formation qui satisfait à ces conditions mérite indubitablement d'être envisagé pour un projet donné. C'est le cas de nombreux programmes des Etats-Unis.

Le présent chapitre présente des exposés sur les activités de formation pratique à court terme dans plusieurs domaines - agriculture, santé publique, enseignement professionnel, programmes d'action féminine, gestion des projets, et le Corps de la Paix - ainsi que des études de cas et des commentaires

sur les questions de transmissibilité de telles pratiques vers le Sahel. Les Annexes A à E fournissent des études de cas supplémentaires ainsi que des compléments d'information sur les cas présentés.

#### A. Mise en valeur agricole

Notre enquête sur la formation pratique à court terme pour la mise en valeur de l'agriculture et du milieu rural a porté sur les thèmes suivants: élevage, pêcheries, écologie, irrigation, agriculture, aménagement du territoire, désertification, enseignement général et pratique. Au cours de cette enquête nous avons entrepris des recherches sur une très grande échelle, dans tous les Etats-Unis, visant à identifier les programmes de formation pratique, les institutions et les individus susceptibles d'être utiles au Sahel. (Voir la description détaillée des programmes de formation et la liste des ressources en Annexe). On a conféré une importance toute particulière aux établissements d'enseignement noirs du Sud, car leurs antécédents sont ceux qui se rapprochent peut-être le plus de l'expérience sahélienne. L'enquête a donné les résultats suivants:

1. Beaucoup d'établissements sudistes à majorité noire (Alabama, Texas, et Caroline du Nord) disposent de plusieurs programmes d'assistance technique pour les petits cultivateurs; ils sont gérés conjointement par les services de vulgarisation fédéraux et d'état.

Plusieurs collèges noirs ont exprimé l'intérêt profond que leur inspirait l'éventualité d'une assistance au Sahel. Non seulement ils ont l'expérience de l'Afrique mais ils possèdent des compétences sur plusieurs des cultures de l'Afrique subtropicale (i.e., sorgho, mil).

2. Beaucoup de ces programmes de formation pratique ont été conçus à l'intention de paysans à bas revenu et sans grande instruction. C'est ainsi que le Farm Opportunities Program, géré par les services de vulgarisation agricole de l'Etat de Caroline du Nord et l'Université d'état, assure une approche pratique, fondée sur des problèmes réels qui vise à aider les cultivateurs dans la solution des problèmes du foyer, de la ferme et de la communauté. Le programme recrute des petits cultivateurs avec qui les responsables mettent au point un plan d'exploitation. Des paraprofessionnels bien formés travaillent avec un certain nombre de ces cultivateurs, mettent des démonstrations sur pied, organisent des visites d'étude et des réunions et encouragent les paysans à adopter les nouvelles pratiques. L'accent est porté sur la communication de qualifications au moyen de la méthode "montrer et dire" ("show-and-tell"), elle-même fondée sur l'intérêt que porte les paysans à leurs difficultés quotidiennes. Les paraprofessionnels relèvent de responsables de la vulgarisation agricole. La Prairie View A & M University a mis au point un Intensified Farm Planning Program dans le but d'enseigner aux cultivateurs de subsistance les pratiques de la production agricole et de la gestion des exploitations. Il n'existe pas une méthode unique de formation. Il s'agirait plutôt d'un effort d'équipe - l'agent de vulgarisation et son client/fermier, sur une base d'homme à homme. Ces agents sont recyclés en permanence au moyen d'une assistance technique assurée par les cadres des services de vulgarisation et l'Université d'état du Texas.

3. Dans la plupart des programmes de formation pratique à l'agriculture et à la mise en valeur rurale, les formateurs sont des experts spécialisés

non pas en formation comme telle, mais dans la matière de leur enseignement. Rares sont ceux qui le sont dans les deux domaines.

4. Les Etats-Unis disposent d'experts dans presque tous les domaines de l'agriculture et de la mise en valeur rurale mais la plupart ne possèdent pas le français ni une expérience inter-culturelle. Ils ne sauraient être employés directement au Sahel, sauf s'ils apprennent le français.

5. Plusieurs programmes de formation pratique pour fermiers des Etats-Unis ont recours aux "paraprofessionnels". C'est là une constatation importante puisqu'il est généralement admis que seuls les pays du tiers monde doivent faire fond sur des paraprofessionnels (hommes sans formation supérieure) à des fins de mise en valeur rurale. Certains des programmes font appel à eux, dont: Prairie View University et le service de vulgarisation agricole et l'Université d'état de la Caroline du Nord.

6. Etant donné que la plupart des formations à la mise en valeur agricole et rurale s'insèrent dans des ensembles déjà en place plutôt que comme interventions individuelles, rares sont les évaluations formelles. Le perfectionnement se fait sur la base des réactions des intéressés.

7. La formule de formation la plus courante est celle de stages courts dispensés par les écoles professionnelles ou agricoles les colleges d'Etats.

Au Texas, le Programme des spécialistes de l'enseignement agricole (AESP) en fournit un exemple. Il dispense une formation pratique systématique aux paysans et éleveurs au moyen de cours d'agronomie organisés dans les écoles publiques. Les spécialistes des diverses disciplines y organisent des stages courts ou ateliers dans toute une gamme de matières: horticulture, soudure à l'arc pour les fermiers, installations électriques à la ferme et problèmes de sécurité, entretien des tracteurs, production bovine, production porcine, pâturage et soudure à l'acétylène.

Les imprimés évaluatifs remplis par les intéressés donnent une mesure des progrès réalisés, tout en fournissant des suggestions d'amélioration.

8. Les administrations fédérales des Etats-Unis et les adjudicataires de leurs marchés disposent de programmes de formation pratique conçus spécialement à l'intention de participants en provenance de pays en voie de développement. Certains sont organisés aux U.S.A. - en voici deux exemples: le programme de formation internationale, de la Division de la mise en valeur internationale du ministère de l'agriculture, et le Programme de formation à la gestion agricole du GAI (Institut des affaires gouvernementales) - d'autres prennent place à l'étranger, comme celui du Bureau of Reclamation (mise en valeur) du Ministère de l'Intérieur et qui porte sur la gestion des eaux au Pakistan.

#### Transfert vers le Sahel

Tout essai de transfert de méthodes de formation à l'agriculture des

Etats-Unis vers l'Afrique devra tenir compte de plusieurs différences importantes qui existent entre l'Afrique et l'Amérique - dans les niveaux de développement technologique et dans les dimensions des opérations par exemple. L'Amérique est un pays moins ergatique, plus mécanisé et plus commercialisé. Un pourcentage très faible de la population y vit de l'agriculture. Les niveaux de vie, même parmi les paysans les plus pauvres du Sud y sont supérieurs à ceux du Sahel rural. Aux Etats-Unis, le rapport agents de vulgarisation/familles paysannes est très faible. L'alphabétisme, l'accès à l'éducation et aux communications présentent des conditions bien pires au Sahel qu'aux U.S.A. Quantités d'autres différences risquent d'affecter la transplantation de programmes de formation pratique - langues, régime de propriété foncière, commercialisation et entreposage, le fermier à mi-temps d'Afrique faisant contraste avec l'Américain à plein temps, la place des femmes, les restrictions religieuses et culturelles, etc.

Par contre, il existe des analogies favorables à la transmissibilité. La plus importante est le fait que les Etats-Unis ont connu deux grandes périodes de sécheresse au moins depuis le début du siècle, assorties de désertification. Non seulement on a vaincu ces fléaux, mais on a pris des mesures à long terme pour faire échec à de graves problèmes de désertification éventuelle. Les connaissances acquises par l'Amérique en ce domaine devraient se révéler à la fois pertinentes et utiles. Plus que pour les problèmes humains, il s'agit de technologie intéressante l'aménagement des sols, la gestion de l'eau, etc. Dans ces domaines, les Etats-Unis disposent d'une vaste expérience bien développée, ainsi que d'une technologie fort moderne.

Les terres agricoles des Etats-Unis sont arrosées soit par la pluie, soit par l'irrigation. Jusqu'ici les pays sahéliens ont fait fond sur les précipitations naturelles, mais les sécheresses de ces dernières années les ont conduits à se tourner vers l'irrigation.

L'élevage constitue une richesse pour les Sahéliens. Les pertes récentes exigent un redressement rapide des fermes d'élevage, de la gestion des pâturages, de l'insémination artificielle, de la production et de la commercialisation des bovins, des cliniques vétérinaires, etc.-- toutes interventions qui pourraient tirer profit de l'expérience américaine.

#### B. Personnel sanitaire auxiliaire

Les travailleurs sanitaires auxiliaires des Etats-Unis ont fait l'objet de nombreuses expériences mais leur formation et leurs tâches n'ont guère été normalisées. Une partie des difficultés s'explique par la résistance des professions libérales à toute délégation de fonctions, réticence qu'on retrouve dans le régime des permis d'exercer et autres agrégations. Les auxiliaires de santé sont donc tenus de se cantonner dans des tâches non-médicales, à moins d'être placés sous la surveillance directe d'un médecin. Le degré d'instruction des paraprofessionnels américains varie de l'infirmier qui a fait un ou deux ans d'études supérieures 1er ou 2<sup>e</sup> cycle aux assistants sanitaires dont la formation a été brève et non formelle

et dont le rôle se limite à des attributions strictement non-médicales.

Bien que la plupart des programmes américains soient trop longs et trop coûteux pour les pays du tiers monde, on compte quelques exceptions comme le programme MEDEX de l'Université d'Hawaï, conçu pour assurer les services là où ils sont nécessaires. Au bout de trois mois d'instruction classe et d'acquisition de qualifications cliniques, le stagiaire MEDEX ou "prolongement du médecin" est prêt à commencer son apprentissage de neuf mois, sous la direction d'un médecin. (Le cours MEDEX comporte 28 composantes, chacune étant utilisable seule ou conjuguée avec d'autres, conformément aux besoins du pays qui y fait appel)

Le Programme de coordonnateurs de la santé communautaire de l'Alabama (CHCP) forme les membres des communautés rurales (possédant au moins un diplôme de fin d'études secondaires) aux fonctions de coordonnateurs au sein des équipes mobiles de santé où ils se mettent au service des ruraux privés d'accès aux soins médicaux qu'ils dirigent sur les cliniques ou dispensaires voulus. Le Sud souffre d'une répartition inégale de médecins et d'une pénurie de qualifications sanitaires; ce programme constitue donc une tentative de faire appel aux services existants, avec un maximum d'efficacité. L'orientation exige trois semaines et elle est suivie d'une formation en service (Voir l'Annexe B. page B-1).

Les agents paramédicaux sont habituellement formés par l'hôpital ou le dispensaire qui les emploiera. Il s'agit souvent d'un apprentissage informel et le degré d'instruction clinique varie largement d'un endroit à l'autre. L'élément de la plus haute importance dans la tâche de cet agent, toucher la collectivité, en est aussi le plus difficile à définir. Ici les critères de sélection s'avèrent critiques. Les niveaux d'études importent moins qu'une bonne connaissance du milieu et une bonne maturité d'esprit. Il s'agit souvent de mères de famille qui ont de grands enfants ou de diplômés du secondaire à la recherche d'un emploi valable et intéressant. Ils acquièrent généralement une formation de public relations.<sup>1</sup>

Aux Etats-Unis, les agents sanitaires ont aussi reçu une formation communautaire (dont le nom peu varier) qui leur permet de faire la liaison entre le monde médical et le milieu rural. L'élément médical de la préparation à cette tâche est minime ou non-existant. On espère par contre que ces agents vont pouvoir toucher les populations, peut-être par le biais de visites à domicile, qui, lorsqu'elles ont besoin de soins médicaux ne savent pas comment les obtenir. Ils peuvent aussi apporter un concours dans la solution de nombreux problèmes: traduction ou interprétation, manque de fonds, méfiance vis-à-vis des personnels de santé ou incompréhension de la maladie. Avec ou sans formation médicale, les auxiliaires de santé possèdent toujours une formation en communication et en éducation. Ils peuvent indiquer et expliquer les ressources communautaires qui sont disponibles, comment y faire appel, tout en introduisant la promotion des principes de médecine préventive et de nutrition.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Carlaw, R. "The Development of Interaction as an Approach to Training." Public Health Reports. 85:9 (Sept. 1970) 751-759.

/"Mise au point de l'approche interactive dans la formation"/

<sup>2</sup>Johnson, K and Deuschle, K. "Strategies for Prevention Using Allied Health Professionals." Preventive Medicine. 6(1977) 386-390.

/"Stratégies de la prévention par les cadres médicaux et assimilés"/

Support radio pour les services et la formation en médecine.

Depuis quelques années, en Alaska et dans le Nord Canadien, les consultations médicales se font au moyen de connections de satellites qui relient les auxiliaires de santé des villages esquimaux et indiens isolés, avec les hôpitaux régionaux. Certains centres peuvent aussi recourir à la télévision.<sup>3</sup> Non seulement ce type de télécommunication apporte des services de santé aux communautés éloignées de tout, mais il participe à la formation des personnels de santé régionaux et locaux. L'application de ces media mérite de retenir notre attention, plus particulièrement dans le contexte des plans de développement sahétiens.

Le Programme des auxiliaires de la santé communautaire en Alaska

(page B-15) fut mis au point en se fondant sur les moyens radio. La formation de ces auxiliaires doit leur permettre de dispenser les soins élémentaires, de faire face aux urgences et de collaborer avec les médecins, même très éloignés, par radio. Les participants sont sélectionnés par les villages où ils seront appelés à exercer et où ils retournent au cours du stage. Un appui des suivis est disponible; les auxiliaires de santé assurent une liaison quotidienne radio avec un médecin dit "primaire"; les infirmiers, médecins et dentistes leur rendent visite périodiquement.

Transmissibilité au Sahel

Il va sans dire que le transfert de l'expérience U.S. au Sahel dans le domaine de la formation des paraprofessionnels de la santé va poser de grands problèmes. Les besoins en main-d'oeuvre des Etats-Unis sont tout autres. Nos auxiliaires de santé communautaire sont plus susceptibles d'être formés sur place et de jouer un rôle de conseillers/orienteurs qui dirigent les intéressés vers les services de santé existants, plutôt que de praticiens. A ce niveau la formation est le plus souvent locale et individuelle. Par contre, les Etats-Unis ont mis au point une approche systématique pour la formation des cadres de santé moyens qui a été reprise avec succès dans d'autres pays. La même approche est peut-être applicable aux encadreurs subalternes. C'est ainsi que le Emergency Medical Technicians Program (programme des services urgences-traumatologie) prépare les spécialistes des soins d'urgence. Dans l'hypothèse d'une formation médicale nulle au départ, il permet aux stagiaires d'acquérir des qualifications bien précises à des fins d'urgences médicales, dans des délais relativement courts (voir page B-10).

Les conditions de la formation au Sahel exigent un système à volets multiples où les encadreurs moyens sont formés au plan régional, avant de passer eux-mêmes à la formation du formateur villageois. Les pratiques de la formation U.S. transmissibles au Sahel devront

---

<sup>3</sup>Hudson, H. and E. Parker. "Medical Communication in Alaska by Satellite." New England Journal of Medicine 289, December 20, 1973, pp. 1351-1356. ("Télécommunications médicales par satellite en Alaska")

être adaptées au niveau du milieu où les stagiaires interviendront. En outre, l'importance d'une compatibilité culturelle au niveau des villages nous incite à penser que si des Américains doivent y jouer un rôle, celui-ci devrait être optimum au niveau des services centraux et régionaux, dans la formation des formateurs.

L'historique du projet de santé de Danfa au Ghana montre nettement l'importance que peut revêtir un facteur culturel. Il s'agissait d'un dispensaire rural structuré par des étrangers - qui n'recevait pour ainsi dire aucune visite des femmes enceintes des environs. Dès qu'on eût ajouté les sages-femmes du terroir au personnel, les femmes abandonnèrent leur méfiance et vinrent se faire soigner. Le même principe a contribué au succès, au Niger<sup>4</sup> d'un service de santé villageois qui faisait appel aux villageois volontaires lesquels, au terme d'un court programme de formation dans un dispensaire rural, se chargeaient de la responsabilité des équipements de santé et des soins préventifs et curatifs du village. Ils étaient choisis par leurs voisins du villages devant lesquels ils étaient responsables. Il ne s'agissait pas d'agents de vulgarisation qui vont et viennent; les qualifications qu'ils avaient acquises demeuraient dans la communauté. Une partie essentielle de la gestion du programme est celle qui assure un soutien permanent du personnel du dispensaire à la formation de ces volontaires, appelés correspondants de santé au Niger, au moyen de visites d'inspection et de contrôle.

Toute la formation devrait porter directement sur les problèmes qu'il devra résoudre, comme correspondant de village. Il est certain que la qualité et la conception de la formation vont déterminer dans une grande mesure la validité de ses interventions avec des moyens limités. La durée et le lieu de sa formation pourront également mettre à l'épreuve sa disposition à travailler en milieu rural et le préparer à ce qui l'attend.

Au Sahel même les agents sanitaires les moins instruits ne seraient pas aussi qualifiés que leurs homologues U.S. au départ du stage mais on pourra résoudre cette difficulté au moyen d'une formation expérientielle pratique. Mais les idées du terroir concernant la santé et la médecine - par exemple, pratique de la tocotechnie des sages-femmes et de la sorcellerie - risquent de se trouver en conflit brutal avec les hypothèses fondamentales de tout programme de formation occidental. Pour obvier à cette difficulté les stagiaires devront participer à la mise au point des objectifs du programme d'action - ce qui peut revenir à prévoir l'insertion de traditions de médecine du terroir dans les matières d'études.

A la lumière des contraintes ci-dessus, nous avons été conduits à formuler les recommandations suivantes pour la formation sanitaire sahélienne:

- La formation systématique aux compétences pratiques est efficace et applicable à des hommes sans expérience et sans instruction.
- Les correspondants doivent partager le langage et le niveau de culture des populations qu'ils desservent.

<sup>4</sup> Fournier, G. et Djemaboge, I.A. "Village Health Teams in Niger (Maradi Department)" in Health by the People, Kenneth Newell, ed. Geneva WHO, 1975 /"Les équipes de santé villageoises au Niger (Dépt. de Maradi)"/

- Les agents sanitaires devront être originaires du village où ils exercent et pour assurer une bonne acceptation et participation locale, il faudrait qu'ils soient choisis par leur village.
- Afin d'éviter tout risque d'aliénation entre les agents sanitaires et leur village, la formation devra être courte, reprendre les problèmes quotidiens qui vont se poser à eux et s'organiser aussi près du village que possible.
- Les échanges par radio (et télévision) et les masse média constituent des moyens propres à relever le niveau de formation des correspondants de santé et à leur ouvrir l'accès aux services médicaux en place.

#### Transmissibilité des études de cas

Le programme des Emergency Technicians (formation de techniciens d'urgences) offre un bon exemple d'un programme de formation pratique bien compris, bien adapté aux besoins des cinquante états d'Amérique. Au Sahel par contre, il ne constituerait qu'un volet d'un programme qui porterait sur tous les aspects des problèmes de santé de la région. Mais en y adaptant le contenu voulu (par exemple en faisant porter l'accent sur les maladies contagieuses et non-vasculaires) on pourrait en faire un modèle de composante à insérer dans un programme de formation sanitaire pratique, dans le cadre de traitements médicaux.

Préparation à la vie familiale en Ethiopie (page B-4). A de nombreux égards, il s'agit là du programme le plus intéressant et le plus facilement transférable. Il s'attaque aux problèmes de santé au plan du village, suscite des mesures de santé tant préventives que curatives; en faisant fond sur les élus du village, il garantit que les qualifications acquises demeureront au terroir. Le correspondant villageois, qu'il s'agisse d'un enseignant traditionnel ou d'un chef religieux, est formé à l'emploi des ressources du gouvernement et il peut assurer une liaison valable entre les villages et un agent de vulgarisation incompris ou sous-employé. Le projet comporte un support de suivis destinés aux leaders du village qui y retournent pour recyclage quand le besoin s'en fait sentir.

Santé de la mère et de l'enfant/Préparation au planning familial (page B-7): Les agents de santé de plusieurs pays africains sélectionnés participent à un stage de 18 semaines suivi de séminaires et ateliers plus courts. L'objet en est de permettre aux infirmiers et aux infirmières/sages-femmes de dresser des plans d'action pour la santé de la mère et de l'enfant. On y fait appel à une approche pluridisciplinaire - les cours portent sur la santé publique, les sciences sociales, la formation et l'administration ou gestion - conçue de telle façon que les stagiaires devront pouvoir éventuellement former d'autres agents ou correspondants de santé dans leurs pays respectifs.

Coordonnateurs de santé communautaire. En dépit du fait que ces agents de vulgarisation ne reçoivent aucune formation médicale à cause du régime et des règlements de la médecine aux U.S.A., les principes des visites domiciliaires, de l'orientation des malades et de l'emploi optimum des moyens d'action valent également pour les tâches de l'infirmier du Sahel. Par contre, les problèmes de santé à l'étude seraient tout à fait différents et il faudrait ajouter au programme une composante "formation médicale", préalablement à son application au Sahel.

Correspondants de santé villageois en Alaska. C'est peut-être ce qui se rapproche le plus du problème sahélien des villages isolés de zones très faiblement peuplées. Non seulement les formateurs y sont choisis par les villageois, mais on fait tout pour s'assurer que leurs absences ne sont jamais trop prolongées. La liaison radio présage un bel avenir au Sahel où elle pourrait très bien s'adapter. Une ombre au tableau: les frais de déplacements très élevés.

### C. Formation technique et professionnelle.

La formation professionnelle aux Etats-Unis présente un tableau fort multiple. Nombreux sont les jeunes qui commencent leur apprentissage dans l'atelier familial avant de passer à l'enseignement professionnel des écoles publiques et ceux qui passent par le cycle secondaire général peuvent se former dans les "collèges communautaires". Des stages de formation spécialisée organisés par les cultes, les coopératives, les organismes privés dans tous les domaines, les syndicats ouvriers, etc. De nombreux jeunes font l'apprentissage d'un métier pendant leur service militaire, métier qu'ils exerceront ensuite dans la vie civile. Mais la formule la plus répandue est celle de l'apprentissage organisé conjointement par les employeurs ou sociétés et les syndicats ouvriers.

#### Formation sur le tas (FST)

Principales consommatrices de techniciens qualifiés aux Etats-Unis, les grandes sociétés organisent la plupart de leurs actions de formation sur le tas, assorties parfois de cours supplémentaires en classes ou de classes à l'atelier, qualifiées de vestibule training aux Etats-Unis. Le secteur industriel est d'avis que la formation sur le tas constitue le meilleur moyen de garantir des ouvriers à la production parfaitement qualifiés; les syndicats estiment que la FST offre aux ouvriers une bonne voie d'avancement; et le travailleur lui-même, pratique à l'excès, préfère apprendre sur le tas plutôt que dans une salle de classe.

Les grands avantages de la FST, il est facile de les énumérer:

1. La FST est pratique. Les ouvriers y apprennent comment accomplir leurs tâches quotidiennes, comment faire leur travail. On ne s'attarde guère sur la théorie.
2. La FST est valable. Les stagiaires n'apprennent que les qualifications et informations qu'exige leur poste de travail. On n'est guère tenté de s'écarter du sujet.
3. La FST est applicable immédiatement. Les qualifications apprises le matin peuvent être appliquées dès après midi.

Pour tous ces motifs, la FST débouche normalement sur un relèvement instantané du rendement.

La FST est inévitable dans tous les domaines, mais les formateurs ont systématiquement essayé d'en améliorer la qualité, particulièrement en

en relevant le niveau de compétence des cadres, ce qui leur permettrait de faire office de formateurs eux-mêmes. "La formation pratique de l'instructeur", tel est le nom de la méthode qui consiste à préparer les cadres à former leurs propres ouvriers, serait particulièrement utile dans des pays comme ceux du Sahel, où les instructeurs ne suffisent pas à la demande. C'est là une stratégie classique, maintenant employée dans le monde entier et qui fut créée par la nécessité de former des hommes sans expérience aux qualifications de ceux qui étaient appelés sous les drapeaux, au cours des guerres mondiales. (Voir Annexe, page C-5 "Formation à l'emploi.") Contremaîtres et cadres de premier rang apprennent: 1) à diviser le travail en tâches suffisamment simples pour que les ouvriers les comprennent et les exécutent, et 2) à recourir à une formule en sept étapes qui leur montre comment s'y prendre:

1. Montrer aux travailleurs comment faire.
2. Expliquer les points importants.
3. Montrer une autre fois, en expliquant de bout en bout.
4. Leur confier les exécutions les plus simples.
5. Les aider à exécuter tout le travail.
6. Répéter 5, en expliquant de bout en bout.
7. Laisser faire seuls, puis pointer leur travail.

#### Apprentissages

Traditionnellement l'apprentissage a toujours été la formule la plus courante pour la préparation de nouveaux travailleurs à l'emploi. Le grand intérêt du régime de l'apprentissage dans les pays développés comme dans les autres, c'est son effet stabilisateur. Lorsque des hommes ont consacré de nombreuses heures de travail à un tarif de paie réduit pour obtenir une qualification, ils ne sont guère tentés de passer à un autre métier sans motif valable. L'apprentissage confère surtout une préparation en service. Aux U.S.A. l'apprentissage exige entre 4.000 et 8.000 heures, c'est-à-dire de deux à quatre années de préparation par la pratique du métier.<sup>5</sup> Etant donné que les apprentis qui deviennent compagnons à l'ancienneté sont très nombreux (plutôt que de satisfaire à des normes d'admission), les psychologues de la médecine du travail essaient de qualifier les compagnons sur la base de réalisations plutôt que de l'ancienneté.

---

<sup>5</sup> Les normes d'apprentissage officiellement homologuées par le Ministère du Travail des Etats-Unis paraissent au NATIONAL APPRENTICESHIP PROGRAM, publication qu'on pourra obtenir en s'adressant à: U.S. Department of Labor and Training Administration, 1976, Washington D.C.

Apprentissage fondé sur les réalisations individuelles (voir Annexe 6, page C-8) Ce régime reprend l'approche systématique déjà rencontrée dans plusieurs pratiques américaines en préparant les apprentis sur le tas à acquérir leurs qualifications conformément à des normes pré-établies. Chaque programme est arrêté selon une procédure degré-par-degré qui prévoit de 1) répertorier les tâches à exécuter, 2) définir la compétence requise par chacune d'elles, 3) mettre au point des techniques d'évaluation des stagiaires, 4) sélectionner les matériaux d'enseignement, et 5) former en cours d'emploi (sur le tas). La formation est individualisée et auto-rythmée.

Les tests d'intelligence pratique et appliquée et la formation systématique (plutôt que la formation fortuite qui caractérise ce qu'on entend traditionnellement par apprentissage) se sont révélés utiles: ils ont permis de réduire la durée du stage qui mène au diplôme de compagnon, tout en assurant une certaine stabilité au corps de métier. Malgré ces résultats favorables, la méthode est lente à se répandre.

#### Formation professionnelle pour les économiquement faibles

Tout au long des années soixante, les Américains soucieux du bien public se sont attaqués au problème des économiquement faibles aux Etats-Unis. On fondait beaucoup d'espoir sur l'éducation qui, croyait-on, permettrait à ceux-ci d'améliorer leur sort.

Les problèmes se sont révélés plus difficiles qu'on ne le pensait. On s'est aperçu que nombreux étaient ceux qui avaient quitté l'école avant de terminer leurs études et qu'ils tendaient à se considérer comme des ratés. D'autres, qui n'avaient jamais eu la chance d'être scolarisés, étaient persuadés qu'ils étaient incapables d'apprendre. Dans l'un et l'autre cas, on aboutissait à la démoralisation, au manque de confiance et à un moral très bas. Aucun programme de formation classique ne saurait les toucher. Ces gens-là auraient besoin de techniques de formation spéciales pour les aider à se sortir de leurs ornières et on fit de gros efforts pour mettre au point les moyens susceptibles de venir à bout de problèmes aussi profondément enracinés. Ce faisant, notre intervention nous a permis de tirer quelques leçons d'importance:

1. En Amérique, les programmes d'assistance classique n'attirent jamais les plus pauvres: leur recrutement doit être continûment actif.
2. Les intéressés qui s'engagent à participer au programme doivent bénéficier d'un relèvement immédiat de leur condition et de leur revenu. Tout stagiaire est plus apte à demeurer dans un programme qui lui offre une forme d'emploi plutôt qu'un enseignement subventionné à long terme.
3. Une préparation pré-professionnelle est essentielle à la production de travailleurs formables. Les pré-conditions de la formation professionnelle et de l'emploi sans qualifications sont les suivantes: modifications fondamentales des attitudes, des habitudes et des moyens de communication interpersonnelle. C'est ainsi que les Opportunities Industrialization Centers donnent la priorité au moral dès le départ. De nombreux programmes insistent sur la définition de l'emploi et l'importance du travail en raison du fait que nombreux sont les stagiaires qui n'ont jamais travaillé et ne saisissent pas le sens des avantages et responsabilités dont s'assortit l'emploi.
4. Des séances d'orientation périodiques encouragent souvent les

nouveaux à ne pas abandonner.

5. L'instruction se fait au mieux si les moniteurs appartiennent à la même ethnique que leurs ouailles et si ils ne se distinguent pas de ceux-ci tant en ce qui concerne leur bagage intellectuel et leur condition sociale.
6. Dans les premières phases, il faudra veiller à éliminer toute barrière artificielle comme des formalités ou réglementations inintelligibles, ou bien des équipements désuets, ce qui risquerait de porter atteinte au nouveau et encore précaire désir d'apprendre.
7. IL faut arrêter les critères spécifiques qui permettront de décider à quel moment chaque stagiaire peut finir sa préparation pré-professionnelle et être admis dans les programmes d'apprentissage ou de formation pratique proprement dits.
8. Les programmes se déroulent dans les meilleures conditions possibles si les intéressés savent que le centre d'apprentissage s'occupe activement de leur procurer un emploi dès leur sortie; ils ne savent pas comment passer du milieu de subsistance qu'ils ont toujours connu au marché du travail, constatation qu'ont pu faire le BIT et des organismes comme la Ligue de Défense des Travailleurs. King parvient aux mêmes conclusions dans son étude sur L'Artisan du terroir en Afrique orientale, en qui concerne l'Afrique.<sup>6</sup>

#### Opportunities Industrialization Centers, (Voir Annexe C, page C-3).

Nombre des points soulignés ci-dessus sont bien illustrés par ces Centres qui s'adressent aux jeunes chômeurs possédant une instruction primaire. Ils inculquent aux stagiaires des éléments de calcul et de lecture ainsi que des attitudes positives, propres à neutraliser le négativisme qu'engendre la pauvreté. Ils visent à former de jeunes chômeurs à des capacités qu'ils pourront ensuite exercer de manière compétente sur le marché du travail. On trouve ces centres dans tous les Etats-Unis ainsi que dans sept pays d'Afrique anglophone. Celui de Lagos par exemple, possède un service de placement qui correspond au Point 8 ci-dessus.

#### Transfert vers le Sahel

Les études de cas de l'enseignement dit professionnel, technique ou pratique ne font que traduire la grande variété de services qui pourraient s'adapter au Sahel. L'hypothèse de leur transmissibilité doit être retenue mais non sans précaution, étant entendu qu'il y aura toujours la possibilité d'en modifier le contenu et les méthodes selon les besoins. Nous avons conclu de nos travaux que la plupart des projets de formation devrait prévoir de retenir la formule de la formation-sur-le-tas et que le recours à des régimes d'apprentissage devrait éventuellement stabiliser la main-d'oeuvre des projets de développement et de mise en valeur. Nous avons également indiqué que les

<sup>6</sup> King, K., The African Artisan /"L'Artisan africain"/ 1977, Teachers College Press, Teachers College, Columbia University, New York, U.S.A.

Etats-Unis avaient mis au point des méthodes destinées à apporter une solution au difficile problème des économiquement faibles.

L'Amérique possède encore d'autres ressources de formation professionnelle ou pratique qui pourraient intéresser la formation sahélienne. Outre la World Education, l'OIC et les syndicats ouvriers américains, il existe d'autres organismes et établissements d'enseignement ou de formation dont les services pourraient être mis à contribution. (Voir à l'Annexe C-20 le répertoire des Ressources de la formation technique et professionnelle)

#### D. La Formation au Corps de la Paix

Au cours des quinze dernières années, le Corps de la Paix a formé une centaine de milliers d'Américains au moyen de programmes de formation pratique à court terme ou stages. Dans les différents pays hôtes, il a également formé des instructeurs tant langagiers que techniques et transculturels et aussi des coordonnateurs et administrateurs des stages de formation. Depuis 1962, le Corps de la Paix consacre 15 à 20% de son budget à la formation.

Presque dès le début, le caractère accéléré de la méthode Corps de la Paix a donné des résultats sensationnels dans l'apprentissage langagier et dans l'enseignement pratique en agriculture, en hygiène et en éducation, le tout en trois à quatre mois. Dès 1975, le Corps de la Paix amorçait l'expérience de la formation-par-objectifs (appelée encore apprentissage fondé sur capacités ou CRI sigle américain de l'Instruction par critères référencés - Criterion-Referenced Instruction). La formule systématique définie à la présente section est la version la plus courante et elle est facile à adapter à de très gros effectifs.

Selon l'expérience du Corps de la Paix, la formation qui assure l'acquisition de capacités spécifiques et leur mise en application dans une culture différente semble exiger trois éléments ou composantes:

1. Une approche systématique organisée qui se rapporte à des cadres de programmation plus vastes. Les buts en sont nettement fixés dès le départ et l'ensemble du processus de formation est divisé en étapes discrètes. Cette procédure facilite l'élaboration du programme préparé par les formateurs et permet aux stagiaires de suivre leur propre progrès.
2. Une méthode expérimentale dite "apprendre en pratiquant" qui souligne la mise en application.
3. Des formateurs de talent qui peuvent prouver leur attachement pour le pays, qui ont une idée bien nette du travail auquel la formation est destinée, qui sont sensibilisés aux besoins et aux capacités des stagiaires et qui sont à même de les encourager à étudier et à apprendre.

Etant donné que la pratique de nouvelles qualifications est beaucoup plus

utile que l'audition d'un cours magistral, le Corps de la Paix a remplacé les exposés par des séances d'apprentissage par la pratique dans toute la mesure du possible. Plusieurs des études de cas nous fournissent des illustrations de cette approche:

Le Programme de construction scolaire du Togo - 1974 (Voir Annexe D, page D-9) a assuré la formation des volontaires dans les domaines suivants: métiers du bâtiment, langage, us et coutumes et culture du Togo. Les volontaires furent logés chez l'habitant, apprenant ainsi de première main comment vivaient les familles. Pendant l'apprentissage sur le tas, les volontaires ont travaillé aux côtés des ouvriers et artisans du village et dans un petit village, ils se construisirent une école à une salle de classe. Le but du programme était de fournir aux stagiaires assez d'expérience pour former les hommes du terroir à un certain nombre de techniques du bâtiment.

Le Programme des moniteurs de santé du Niger - 1973, page D-17, a préparé les volontaires du Corps de la Paix à devenir des moniteurs de santé (hygiénistes) dans les cliniques, les foyers et les écoles. La plupart de l'enseignement langagier fut dispensé au Niger, ainsi que la formation à toutes les techniques de la santé et de la nutrition. Les stagiaires passaient deux semaines à travailler dans le village où ils seraient éventuellement appelés à travailler comme volontaires. Au terme d'une seconde phase de deux semaines plus formelles, les volontaires retournaient aux villages pour y acquérir plus d'expérience pratique par des visites aux cliniques et aux foyers conjuguées avec un enseignement langagier.

Le Programme des puits du Tchad - 1976, (page D-20) était destiné à assurer aux stagiaires des capacités techniques bien définies dans le cadre du forage et de l'entretien des puits et dans la gestion du programme de l'eau. Deux mois de formation se firent sur place. Chaque tâche que le stagiaire devait apprendre était décomposée en détail et mise en pratique: achat de ravitaillement, conduite dans les sables, dresser la tente, réparation de matériel en brousse, forage des puits, exécution de chaque opération d'entretien des puits, et préparation des rapports et organisation des archives.

Comment le modèle de formation du Corps de la Paix fonctionne: la boucle de programmation<sup>1</sup>

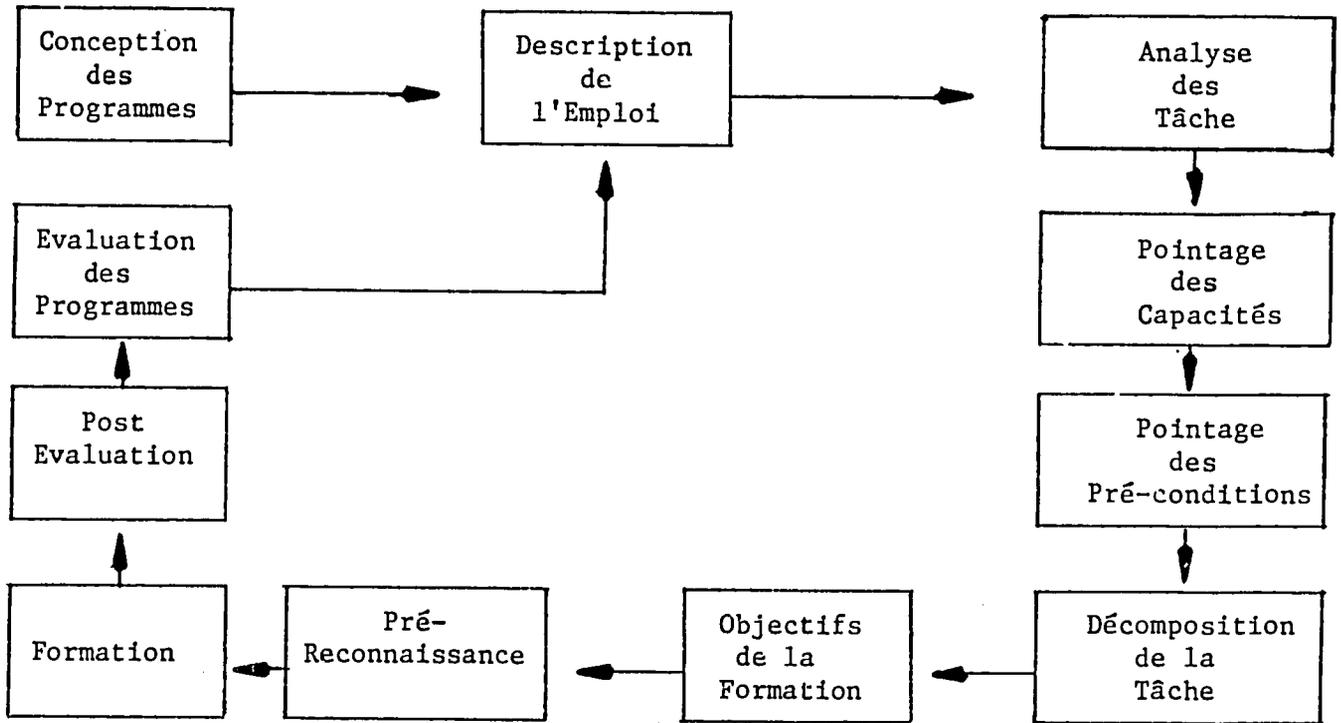
L'approche systématique de la formation pratique que le Corps de la Paix a adopté en 1973-1974 est composée d'onze phases qui constituent ce qu'on appelle la Boucle de Programmation.

On en trouvera le diagramme à la page suivante.

---

<sup>1</sup> La présente section est tirée du texte d'un exposé sur la Boucle de programmation paru dans la revue du Corps de la Paix. Peace Corps Program and Training Journal, Vol. I, No. 6, Juin 1973.

Boucle de programmation du Corps de la Paix:



Elaboration du programme. La formation n'est qu'un volet d'un processus beaucoup plus ample. Ainsi donc avant de pouvoir passer à l'établissement de plans de formation pour les volontaires, il faut d'abord analyser la nature du milieu de travail où ils vont s'insérer. Il faut être assuré qu'une fois formés, ils auront un emploi et un soutien de l'état et que le programme est bien compatible avec les objectifs du Corps de la Paix.

Description des postes d'emploi. L'étape suivante comporte la rédaction d'un texte qui précise ce que le volontaire devra faire. Y figureront non seulement les capacités techniques nécessaires, mais également les connaissances langagières et culturelles exigibles,

Analyse des tâches. Chaque tâche que le volontaire pourrait éventuellement être appelé à exécuter doit être répertoriée, en théorie. La liste pourra en être fournie par un volontaire, un homologue sur place, un cadre ou les

"clients" eux-mêmes (fermiers, pêcheurs, etc...). Chaque tâche comporte au moins deux temps et débouche généralement sur une réalisation observable (réparation d'un pneu, insémination artificielle d'une vache etc.).

Les tâches sont décomposées en classes techniques, culturelles et linguistiques puis groupées en catégories. On détermine ensuite si la tâche étudiée met en jeu a priori 1) des capacités intellectuelles, 2) des croyances, attitudes et valeurs ou bien 3) des activités physiques. On peut enfin les classer selon leur importance, leur fréquence d'exécution et les difficultés que présente leur acquisition. Ces dossiers sont fort utiles quand il s'agit de sélectionner les tâches à faire figurer dans les stages, car il est pratiquement impossible de se préparer à tout. Cependant, trois étapes restent à franchir avant de définir les objectifs de la formation.

Examen des connaissances. Les connaissances des recrues sont rapportées à l'analyse des tâches que nous venons de terminer. Est-il possible pour un généraliste d'absorber tout cela en 12 semaines, ou bien faudra-t-il prolonger le stage? ou bien faudra-t-il admettre uniquement des ruraux, habitués aux travaux de la terre et qui ont fait au moins trois ans de français? Par contre, si la tâche est par trop rudimentaire, le groupe ne risque-t-il d'avoir le sentiment de perdre son temps et de sombrer dans l'ennui?

Examen des pré-conditions. L'examen des pré-conditions porte non pas sur les qualifications des stagiaires mais sur toutes les autres pré-conditions essentielles à la bonne exécution des tâches: argent, équipement, personnel et attitudes du terroir.

Décomposition des tâches. L'analyse des tâches a déjà fixé les tâches que le volontaire doit pouvoir exécuter. Si une "tâche" se définit comme une série logique de gestes, sa "décomposition" revient alors à répertorier chacun des gestes nécessaires pour la mener à bien. La meilleure façon de se faire, dans le cas de tâches physiques, c'est d'observer quelqu'un les exécuter et de noter chacun de ses gestes. Pour les tâches non-physiques, obtenir des précisions sur le processus.

Objectifs de la formation. Les objectifs de la formation prévoient ce qu'il s'agit d'accomplir - ce que le volontaire sera capable de faire - à l'issue du stage. (Il n'est généralement pas possible de reprendre tous les éléments identifiés dans l'analyse des tâches). On précise également un certain nombre "d'objectifs de parcours", également extraits de l'analyse des tâches.

Il importe que les objectifs traduisent le niveau de sophistication ou de complexité de chaque tâche et son domaine propre (mental, physique ou d'attitude). Faute d'y veiller, on risque de faire des erreurs graves. L'exemple classique est celui de l'école de conduite de tracteurs en Inde. Le stage comportait principalement des travaux intellectuels, en salle, et à son issue, rares étaient les stagiaires capables de conduire un tracteur.

Pré-évaluation. La plus grande partie des plans du Corps de la Paix doit malheureusement être arrêtée avant que les stagiaires ne soient connus à titre individuel. Leurs connaissances, capacités et attitudes seront précisées dès que possible. La pré-évaluation permet de rapporter les connaissances et les acquis des stagiaires aux objectifs de la formation.

La pré-évaluation permet de limiter les cours à ceux des stagiaires qui ne possèdent pas déjà les connaissances qui y sont dispensées. Elle garantit aussi que les stagiaires ont suffisamment de préparation pour tirer profit du stage au maximum.

Méthodes de formation. Les méthodes de l'enseignement pratique varient d'un formateur à l'autre. Dans leur choix d'une approche, ceux-ci doivent s'en rapporter à leur propre expérience de moniteurs et à ce qu'ils savent de leurs stagiaires. En outre, le Corps de la Paix suggèrent quelques principes de base:

1. Les stagiaires doivent bien saisir pourquoi ils se dirigent vers telle ou telle activité.
2. Tous doivent pratiquer leurs nouvelles capacités et compétences jusqu'à maîtrise complète, tout à loisir.
3. Dès que possible, il faut faire savoir aux stagiaires s'ils exécutent correctement, ce qui leur donne confiance tout en empêchant les mauvaises habitudes de se développer. Il s'agit de réaliser et non pas de noter ni de comparer les stagiaires entre eux (de leur donner des points).
4. Chaque stagiaire doit pouvoir procéder à un rythme qui corresponde à ses connaissances et à ses capacités. Dans toute la mesure du possible, les activités de formation doivent être réglées sur les goûts, intérêts et attitudes des individus.
5. Le programme de stage doit procéder du familier à l'inconnu, du facile au difficile et du simple au composé, dans l'hypothèse que le succès favorise l'étude, au contraire de l'échec.

Critique post-stage. Il arrive que des stagiaires maîtrisent les objectifs de la formation sans pour autant réaliser l'exécution des tâches, plus particulièrement si l'analyse des tâches qui a servi à la définition des objectifs laissait à désirer, ou si l'emploi lui-même a été modifié. Dans les deux cas, il est essentiel de procéder à une critique des stagiaires en service pour s'assurer qu'ils sont bien formés à leurs nouveaux rôles.

#### Avantages de la boucle de formation et de programmation

Les méthodes de formation systématique par objectifs du Corps de la Paix présentent un certain nombre d'avantages: 1) elles assurent une liste de pointage des étapes à suivre pour les formateurs; 2) elles donnent une orientation au programme de formation en imposant un accord, dès le départ, sur les objectifs du stage; et 3) elles fournissent aux formateurs un moyen concret de mesurer les progrès en leur permettant d'estimer le nombre de stagiaires capables de réaliser ces objectifs à l'issue du stage. Elles permettent aussi de juger les stagiaires plus objectivement, en mesurant leurs progrès par les résultats obtenus. A tout moment du processus, les stagiaires peuvent décider eux-mêmes ce qui leur reste à apprendre pour remplir les conditions minimum exigées par l'exécution des tâches prévues aux objectifs de la formation.

### Appui et soutien des suivis

Le Corps de la Paix a également appris plusieurs leçons bien précises en ce qui concerne l'appui à assurer à la formation pratique, et il est vraisemblable qu'elles pourraient se révéler utiles aux initiatives sahéliennes.

1. Des réseaux de soutien des formateurs sont très utiles.  
Lorsqu'on commença à dispenser toute la formation sur place, dans le pays d'accueil, l'Office régional des formations et des ressources de Dakar apportait un concours aux formateurs au moyen de matériaux et de stages ou ateliers (voir le Cas I, Annexe, page D-1). L'Office centralisait également les comptes-rendus de formation pratique, diffusait des documentations sur les techniques les plus efficaces par le canal d'un réseau d'instructeurs et envoyait des consultants pour conseiller les instructeurs dans leurs programmes de planification et de mise en application. On pourrait envisager la création d'un centre analogue à l'intention du Sahel.
2. Le concours des experts techniques est aussi nécessaire. L'Office des programmes spéciaux et multilatéraux du Corps de la Paix tient à jour un catalogue des documentations techniques à l'intention des membres du personnel, des instructeurs, formateurs, stagiaires et volontaires; il fait également paraître des manuels et tirés-à-part sur les "technologies du succès" qui font appel aux ressources à bon marché du terroir, dans les pays en voie de développement. On attache une grande importance à leur présentation et à leur contenu car les agents de la vulgarisation doivent pouvoir les employer sans difficulté. Ils traitent de nombreux sujets dont les suivants: pisciculture en eau douce, entreposage des céréales dans une petite exploitation, reboisement, enseignement sanitaire, irrigation, auto-assistance dans la construction de bâtiments, artisanat familial et cultures en plein champ. L'Office fait également paraître une revue, le Program and Training Journal qui présente des techniques novatives et des articles de fond sur la formation pratique.
3. Un soutien est encore nécessaire à l'issue de la formation. Une fois les stages terminés les volontaires frais émoulus auront besoin du soutien d'un réseau local de collègues et de cadres qui leur apporteront des fournitures, des informations et bien d'autres ressources. Il semble qu'un soutien et un renforcement de cet ordre auraient un rôle vital à jouer dans les programmes de formation pratique du Sahel, particulièrement ceux dont les chefs ne font que commencer à exercer.

### Transfert vers le Sahel

Les stages de formation pratique qui présentent une capacité qu'on devra pratiquer jusqu'à complète maîtrise sont les plus susceptibles d'être repris sur de grands effectifs, dans le cadre du Sahel. D'ailleurs on y trouve déjà quelques petits projets du Corps de la Paix de ce genre qui mettent ces méthodes en application. Des programmes comme celui de

l'exemple des constructions scolaires comportent des phases suffisamment nettes et simples pour être reprises au niveau du village tandis que ceux de l'exemple des pêcheries (voir Annexe D, page D-6) assurent suffisamment d'entraînement pratique dans des capacités plus complexes pour servir à la formation des cadres moyens eux-mêmes se préparant à être formateurs.

#### Ressources institutionnelles et humaines à la disposition du Corps de la Paix

L'Annexe D présente la liste de toutes les institutions chargées des stages de formation du Corps de la Paix au cours des années soixante. Il est important de rappeler que ce sont les hommes, et non pas les institutions qui assurent les formations. La liste la plus importante est donc celle des hommes qui se sont chargés de la formation du Corps de la Paix.

Les seules institutions recommandées par le présent rapport sont celles qui ont mené à bien des actions de formation en Afrique francophone depuis environ un an - des organisations comme le Experiment in International Living, quelques petits groupes d'anciens volontaires et formateurs comme Fiance and Associates et des universités comme celles de l'état du Michigan et celles du Texas.

Pour tous détails sur les manuels et les programmes d'enseignement pratique, s'adresser à: Office of Multilateral and Special Projects, U.S. Peace Corps, Washington D.C.

#### E. Formation à la gestion des projets

Les formateurs américains à la gestion des projets se sont axés sur la mise au point de modèles de formation systématique complets à l'intention des cadres moyens de direction. Le problème a été posé par le conceptualiste de la formation de l'ASIP (Projet de mise en valeur du secteur agricole) (voir Annexe A, page A-15): c'est à l'échelon moyen qu'il faut former les gestionnaires et planificateurs dont on a besoin pour coordonner la planification nationale et les demandes des cultivateurs des terroirs. Le fonctionnaire moyen fait figure d'intermédiaire entre les cultivateurs et les paysans et le gouvernement national. Il semble donc qu'il constitue un maillon essentiel dans le processus de planification concertée ou interactive présentée au Chapitre II.

Par contre, il semblerait que la formation locale des cadres intervient presque en secret, en se cachant, peut-être du fait qu'elle ressortit à un programme de développement intégré. Dans ce contexte, la formation pratique se confond souvent avec l'enseignement technique. Le projet mexicain de Puebla et celui de Comilla au Bangladesh nous en offrent deux exemples.

---

<sup>1</sup> On nous trouvera des exposés sommaires mais complets de ces deux projets dans: Philip H. Coombs & Manzoor Ahmed. Attacking Rural Poverty: How Non-Formal Education Can Help. (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1974); voir pp. 105-108 & pp. 85-88 respectivement. "A l'assaut de la misère rurale: comment l'éducation non-formelle peut y participer"/

Il existe un domaine où la formation de gestionnaires du terroir a retenu l'attention: c'est celui des coopératives et plus particulièrement de la création de nouvelles coopératives. Etant donné qu'il s'agit d'entreprises commerciales, il est de la plus haute importance d'en former les dirigeants à la gestion des affaires.

D'après la Cooperative League of America (Association de coopératives américaines), les cinq principes fondamentaux de la gestion (planification, organisation, direction, coordination et contrôle) doivent donc jouer un rôle de premier rang dans la formation des dirigeants de coopératives. En réalité, matières de cours, techniques pédagogiques et personnels enseignants valent tant pour les entreprises coopératives que pour les autres, non-coopératives.

La Cooperative League préconise les principes pédagogiques suivants:

1. Permettre aux personnels de la coopérative de partager leurs connaissances au moyen de formation pratique programmés et organisés sur place.
2. Permettre aux stagiaires de passer quelques jours ou quelques semaines dans une communauté pendant qu'ils étudient à la coopérative.
3. Souligner les aspects pratiques - le savoir-faire, apprendre en pratiquant, fondés sur ce que les stagiaires devront savoir.
4. Développer des programmes souples et innovatifs en fournissant aux stagiaires toutes sortes d'occasions aussi variées que peu communes. Plutôt que de recourir à un emploi du temps rigide, prévoir un programme spécial chaque jour.
5. Rendre le programme d'étude personnel, de sorte que chaque stagiaire sente qu'il est important, seul ou en groupe.

Bien que la formation à la gestion des projets des cadres moyens et supérieurs soit différente de la formation pratique, elles ont un élément en commun. Dans les deux cas, la première question à poser porte sur les finalités: Quels sont les besoins du projet dans le domaine de la formation? L'une de nos études de cas, Action Training for Project Management /Action-Formation pour la gestion des projets/, Département de l'Agriculture des U.S.A. (voir Annexe C., page C-13) prévoit la participation de hauts fonctionnaires et de dirigeants politiques dans les premiers séminaires qui seront organisés dans le pays, en tant qu'éléments normalisés de l'effort de formation. Ainsi donc, les décideurs peuvent collaborer à la mise au point des objectifs des projets; leur engagement constitue le premier pas vers l'intégration des échelons administratifs moyens et supérieurs.

Le Programme de mise en oeuvre du secteur agricole s'efforce de réaliser son intégration par le biais de la préparation coopérative d'un ouvrage national sur le développement agricole qui conjuguerait la sagesse de la collectivité internationale dans le domaine du développement rural et agricole et l'expérience du terroir. Une troisième étude de cas porte sur un thème légèrement plus étroit: la Formation des Formateurs de la Gestion (Annexe C, page 11). Par contre, les chercheurs-pédagogues qui

ont développé le programme intitulé "Practical Concepts Incorporated", qui pourrait se traduire "Concepts pratiques, S.A." affirment que la différence essentielle entre la formation des formateurs et celle des gestionnaires réside dans le fait que les formateurs des formateurs doivent posséder leur sujet encore mieux que les autres, puisqu'ils devront l'enseigner à ceux qui l'enseigneront à leur tour.

Les trois projets de gestion repris ici se sont développés à partir de l'approche systématique de la formation qui a été innovée aux Etats-Unis. Ils sont destinés explicitement à être utilisés dans les pays en voie de développement sous les auspices de l'Agence pour le Développement International des Etats-Unis (USAID). Les auteurs et chargés de projet au Sahel peuvent être assurés que la conception de la formation correspond bien à des besoins qui sont, dans le pire des cas, très proches des nôtres. Tout porte à croire que les programmes se révéleront valables à l'usage des personnels des pays en voie de développement. Dans les trois cas, on insiste sur des consultations préalables avec les personnels locaux, et tous sont conçus dans le but de leur confier le maximum de contrôle dès que possible. Dans les trois cas on s'efforce d'inculquer aux stagiaires en premier lieu les principes qui se sont avérés valables dans un contexte transculturel et ensuite les techniques de gestion qui ont fait leurs preuves dans des cadres culturels différents du nôtre.

Les écarts se révèlent suivant la manière et la place de l'accent. Le programme ASIP du Government Affairs Institute fonde sa stratégie sur la formation aux tâches pratiques. Quant à l'Action-Formation à la gestion du Ministère de l'Agriculture des U.S.A., elle insiste sur une concertation à tous les échelons dans la gestion ou l'administration des projets. La Formation des formateurs de la gestion (Training Trainers in Management) repose sur les principes des sciences du comportement appliqués à la gestion tout en soulignant la primauté du contrôle local sur la formation. Dans les trois cas, on enseigne les techniques de la gestion rationnelle à des fins de contrôle de projets; tous prévoient des suivis destinés à en assurer le succès.

#### F. Programmes de formation pratique pour les femmes

Aux Etats-Unis, dans la plupart des cas, les programmes de formation ou d'enseignement pratique s'adressent à la fois aux hommes et aux femmes. Le Ministère du Travail des Etats-Unis, le Job Corps, les écoles professionnelles, les collèges communautaires et de nombreux autres programmes de formation pratique offrent tout un éventail de possibilités d'acquisition de qualifications et capacités, dont beaucoup s'adressent exclusivement aux femmes.

En outre, les associations de femmes ont réussi à inspirer les attitudes qu'exige la pleine réalisation de personnalités féminines autonomes et productives. Le mouvement féministe a encouragé l'engagement des femmes vers les soins de santé et d'hygiène générale et de la reproduction, domaines où elles avaient été totalement ignorées dans le passé en tant que participantes actives. Ces associations ont acquis des années d'expérience dans l'organisation

de groupements d'entraide, dans la formation des conseillers de la santé et du planning familial et dans la formation des consommateurs au titre de l'éducation sanitaire et de l'auto-développement.

On trouve aux Etats-Unis plusieurs organisations importantes dont les programmes de formation ou d'enseignement pratique pourraient être applicables aux pays en voie de développement: le Conseil national des femmes noires (National Council of Black Women), Le Fonds du développement communautaire des femmes noires (Black Women's Community Development Fund), les éclaireuses (Girl Scouts), l'Association nationale des fermières et jardinières (Women's National Farm and Garden Association), les guides (Camp Fire Girls), la Ligue des électrices (League of Women Voters), l'Association des jeunes femmes chrétiennes (Young Women's Christian Association - YWCA), Plus d'accessibilité pour les femmes (Wider Opportunities for Women), et bien d'autres encore.

Depuis de nombreuses années les guides emploient la méthode dite "apprendre en pratiquant" et elles ont réussi à l'assortir d'un ingénieux système de récompenses fort bien compris qui en assure le succès. Le YWCA fournit un parfait exemple d'organisme capable de mettre au point des cycles de formation à court terme susceptibles de subvenir aux besoins de toutes les collectivités qui possèdent un YWCA local. Par ailleurs, ces deux organisations sont parvenues à se créer une image de marque très positive dans l'esprit public, à adapter leurs programmes à l'étranger, à assurer la formation de chefs à leurs dirigeants et à rassembler des groupements féminins afin de réaliser des actions d'intérêt communautaire. Il est cependant important de souligner que le contenu de ces programmes peut varier du tout au tout d'une ville à l'autre, car ce sont les participants eux-mêmes qui en décident. Il est peu vraisemblable qu'une éclaireuse d'Afrique tropicale veuille apprendre à tricoter d'épais maillots de laine, apprentissage qui pourrait intéresser les guides du Maine, au nord des Etats-Unis. De plus, les brevets (ou badges) scouts sont sans intérêt si "les gagner" ne veut plus rien dire pour le scout. Il faudra adapter l'heure des réunions; les uniformes perdent parfois tout leur sens, l'appui de la communauté est peut-être non-existant. Les ressources qu'exige la préparation des matériaux d'enseignement sont peut-être rares, ou bien alors il faudra les adapter à des populations analphabètes, etc.

Pour des renseignements plus détaillés sur ces organisations et sur les stages qu'elles organisent (directement ou indirectement), se rapporter à liste dite des ressources de l'Annexe E.

Tout cycle de formation pratique à l'intention des femmes de pays en voie de développement devra prendre en compte les points suivants:

1. Eviter les poncifs de l'Occident. Des années durant les femmes ont été exclues des cycles de formation agricole pratique des pays en voie de développement. Bien qu'elles participent à 40 ou 50% à la production vivrière d'Afrique occidentale, jamais on n'a envisagé de les faire participer à ces programmes; les préjugés sur le sexe du paysannat ont du accompagner les formateurs occidentaux et leurs programmes de "prêts-à-porter".
2. Insérer les profils traditionnels. Depuis des siècles, les mères

apprennent à leurs enfants à planter, quand planter, à tresser des paniers, à confectionner des vêtements, etc. Les nouveaux systèmes de technologies éducationnelles doivent accepter les anciens, qui existent déjà.

3. Assurer la validité du contenu. Depuis bien années, les planificateurs éducationnels étudient les pays du tiers monde afin de cerner leurs besoins. Ce sont eux qui ont décidé de qui former, quoi, comment et pourquoi. Les femmes doivent avoir la possibilité de faire connaître leurs vœux et besoins, ce qui éviterait de commettre certaines erreurs, comme celle de les exclure de tout enseignement agricole.
4. Limites matérielles. Les femmes n'auront parfois du temps libre pour étudier qu'entre 7 et 8 heures du matin; d'autres ne pourront assister aux classes qu'une fois par semaine, d'autres encore devront faire garder leurs enfants. Tout cycle de formation ne sera couronné de succès que si on s'attaque à tous ces problèmes et si on leur trouve une solution. Le problème des locaux et des transports se pose également dans les pays du tiers monde. Souvent les femmes doivent parcourir de grandes distances pour se rendre à un centre de formation pratique à cause de leurs responsabilités familiales ou de tabous du terroir.
5. Restrictions d'ordre religieux. Il faut bien comprendre les attitudes traditionnelles des musulmans et en tenir compte dans l'élaboration de tout programme de formation.
6. Intégration. Les planificateurs éducationnels envisagent communément la formation comme une fin en soi pour une qualification donnée, sans aucun rapport avec le monde extérieur. C'est là une vue des choses peu réaliste. L'enseignement d'une seule capacité peut avoir des impacts sur d'autres capacités et d'autres occupations. On ne saurait apprendre à une femme à moudre le maïs plus vite et à moindres frais sans parler de la commercialisation ni de l'entreposage. On ne saurait remettre une machine à coudre à un groupe de femmes puis leur apprendre à s'en servir sans parler de son entretien. Dans le passé, les femmes ont eu droit à des cours de nutrition, mais non pas de production vivrière. On leur appris comment nourrir leurs nourrissons au biberon, mais sans leur fournir des bouteilles, des formules et sans leur donner le temps de les stériliser.

### Transfert vers le Sahel

Dans les pays du tiers monde il ne s'agit pas tellement d'organiser des stages ou cycles uniquement à l'intention des femmes mais plutôt de faire accepter des femmes dans les plans de développement de tous les secteurs. Par malheur, on a transféré assez de poncifs au titre de l'assistance technique et de ses programmes pour que celles-ci soient exclus de tous les avantages auxquels elles auraient pu prétendre dans le passé.

Pour certaines méthodes de formation pratique, il semble que leur transmissibilité ne pose pas de problèmes insurmontables. Par contre, la transmission du contenu risque de poser un tout autre problème.

A Mexico, le 15 juin 1977, lors d'un Séminaire sur les femmes de l'Association américaine pour l'avancement des sciences, un consensus bien net s'est fait jour pour affirmer que "... le monde occidental du développement n'est pas une panacée pour améliorer le statut de la femme."<sup>1</sup> Au cours de cette même réunion, Irène Tinker a souligné que les femmes des sociétés pré-industrialisées de l'Afrique de l'Ouest avait un rôle positif dont elle pouvait tirer leur pouvoir, mais que l'Ouest est "...en train d'exporter une définition toute bourgeoise du travail des femmes vers ces mêmes pays, qui porte atteinte à leur rôle traditionnel."

Il faut se souvenir que le développement en soi n'est pas nécessairement avantageux pour tous ceux qu'il met en jeu. Dans Femmes et Développement mondial, Tinker affirme que "très souvent le développement a eu des effets défavorables sur ceux dont le gagne-pain dépend essentiellement de connaissances traditionnelles. De nombreux auteurs ont appelé l'attention sur l'ensemble du problème et préconisé une assistance à certains groupes sociétaux. Boserup fut le premier à démontrer qu'au sein de ces groupes défavorisés, les femmes tendaient à être les plus désavantagées. Des cycles de formation pratique ont été mis en avant comme solutions pour ces groupes oubliés."<sup>2</sup>

Les auteurs de programmes de formation pratique à cycle court ont souvent mal compris le rôle des femmes dans les pays en voie de développement et encore plus mal les plus vastes conséquences de la transplantation de structures culturelles. Par malheur, la plupart des programmes formation pratique furent conçus par des hommes qui apportaient avec eux leurs propres attitudes et leurs propres idées, différentes de celles des femmes. Les femmes des pays du tiers monde n'en sont pas au même point du spectre du développement que celles des pays industrialisés et elles devront nécessairement être formées aux processus de modernisation de leurs sociétés.

Au Kenya, le programme de Women's leadership in Rural Development (Les femmes à la tête du développement rural) - (voir Annexe E, page E-11) nous fournit un échantillon de programme qui vise à favoriser l'autonomie personnelle et l'indépendance, tout en amenant la participation des femmes au processus de développement. L'objectif en était de renforcer l'esprit d'initiative des femmes rurales du Kenya en leur assurant de meilleures capacités dans le domaine de la gestion de groupes et en trouvant des alternatives à la dépendance vis-à-vis des autorités locales en qui concerne l'appui financier. La formation est intervenue au Kenya, d'abord dans des centres de formation locale puis dans les villages eux-mêmes. Les formateurs essayèrent plusieurs techniques, répétant celles qui réussissaient le mieux. Bien qu'elles varient d'un district à l'autre, on a recommandé les procédures suivantes:

1. Court exposé
2. Le groupe se divise en sous-groupes
3. Chaque groupe fait son compte-rendu
4. Débat sur chaque compte-rendu
5. Un bilan schématique est recommandé

---

<sup>1</sup>Tinker, Irene, & Bronson, Michele B. "Proceedings of the Seminar on Women in Development." Women & World Development ("Actes du Séminaire sur les femmes et le développement")

<sup>2</sup>Tinker, Irene. "The Adverse Impact of Development on Women." In Women and World Development. "Les effets néfastes du développement sur les femmes."

A l'issue de stages de formation pratique accélérée de deux semaines qui portent sur des sujets comme l'économie ménagère, l'hygiène infantile, la nutrition, l'amélioration du foyer, les artisanats et les méthodes de la pédagogie, les femmes retournent chez elles pour trois mois pour y mettre leurs nouvelles connaissances et capacités en application. Les suivis et évaluations par les personnels formateurs constituent une composante essentielle du programme.

Au fur et à mesure de la modernisation, les programmes de formation pratique des femmes devront être élaborés par les femmes elles-mêmes, dans toute la mesure du possible. En Iran, le Programme d'alphabétisation fonctionnelle expérimentale de Saveh (voir page E-14), nous en fournit un parfait exemple. Conçu par les femmes qu'on se propose d'aider, ce programme visait à l'alphabétisation fonctionnelle; mis en route en mai 1974, il porta d'abord sur dix-sept villages du district de Saveh. Par alphabétisation fonctionnelle, on voulait indiquer qu'on irait un peu plus loin que la lecture et l'écriture; on y ajouterait, en les conjugant, l'enseignement pratique ou professionnel, l'éducation visant à l'amélioration de la communauté, le planning familial, la couture, l'hygiène alimentaire, l'agriculture, l'hygiène environnementale, l'hygiène personnelle, l'hygiène du foyer, les maladies les plus banales, et la cuisine; on en augmenterait la complexité au fur et à mesure des besoins des stagiaires. Les monitrices étaient choisies parmi les femmes de la communauté qu'elles desservaient. Les critères d'admission les plus importants étaient: l'âge (de préférence entre 25 et 45 ans); le degré de scolarisation; le domicile dans le district du projet; le respect de la communauté; le temps voulu pour remplir ses obligations; et la volonté de se consacrer aux objectifs du développement ainsi qu'au service de la communauté.

Le Community Development Program for African Women in the Sahel Region (Programme de développement communautaire pour les Africaines du Sahel) a été créé par une association américaine, le Black Women's Community Development Fund; c'est un bel exemple de plan d'ensemble pour la formation pratique des femmes en milieu rural, conçu et réalisé par des Américaines et destiné au Mali à l'origine. Le programme dispensera une instruction multidisciplinaire aux jeunes villageoises dans les domaines suivants: santé, production agricole, soins de la mère et de l'enfant, alimentations et marchés et économie ménagère. Le programme prévoit également une alphabétisation fonctionnelle de base. Le programme de développement communautaire constate l'importance des traditions culturelles et s'impose de les respecter et de s'en faire une consigne.

La formation est accélérée (stages de cinq mois) et les effectifs limités à 20 étudiantes par classe. Les stagiaires retournent dans leurs villages pour y pratiquer ce qu'elles ont appris, puis reviennent à un stage de recyclage. Les formées deviennent alors formatrices elles-mêmes - et elles enseignent aux villageoises ce qu'elles ont appris. Des unités mobiles apporteront des programmes et des matériaux d'instruction à deux ou trois villages par an, auxquels elles consacreront trois à quatre mois. Ces unités sous-tendront les formateurs locaux.

Voici les objectifs de base de cette formation pratique: améliorer le niveau de vie; relever les revenus et intensifier le rendement de l'agriculture; améliorer la qualité de l'alimentation et les structures de commercialisation; assurer les services et soins à la mère et à l'enfant; renforcer l'infrastructure administrative et amorcer et augmenter l'instruction de base.

Dans la troisième année du projet, une composante "recyclage" fera appel à des agentes de la vulgarisation, à titre de participantes à des ateliers sur les techniques de la formation pratique.

#### G. Sommaire de la transmissibilité

En comparant les différences qui séparent les Etats-Unis du Sahel, nous sommes ramenés à la question fondamentale de savoir s'il est possible de transférer des pratiques américaines de formation pratique à court terme vers le Sahel et dans l'affirmative, jusqu'à quel point. En fin de compte, c'est aux Sahéliens qu'il incombera de répondre à cette question.

Nous sommes enthousiasmés par l'approche systématique de la formation pratique car nous estimons qu'elle peut répondre de la formation de grandes masses démographiques. Mais nous mettons en garde contre toute application - les yeux fermés - de pratiques U.S. au Sahel et nous suggérons que la formation U.S. soit modifiée aux fins de s'insérer dans le contexte sahélien. Il faudra mettre au point les stratégies de cette transmissibilité dont nous devons assurer le succès en prévoyant la formation à la fois des Américains et des Sahéliens qui en seront les acteurs.

#### Modification des modèles de formation

Si l'on admet que l'approche systématique de la formation, y compris le Modèle de formation du Corps de la Paix, pourrait être utile aux programmes sahéliens, les planificateurs devront décider des révisions et modifications qu'exigera son application au Sahel. Dans le cas du modèle du Corps de la Paix, il s'agissait de former des volontaires américains envoyés outre-mer en missions relativement courtes. Au Sahel par contre, la formation s'adresse à des fonctionnaires, à des animateurs de la communauté, aux familles paysannes et assimilés. Comment vont-ils réagir à une approche systématique; quels degrés de recyclage et de suivi faut-il prévoir? Quelle formation transculturelle faudra-t-il dispenser aux fonctionnaires qui seront appelés à oeuvrer dans des zones de langages et de cultures différents des leurs?

A la Banque Mondiale, Benor et Harrison<sup>1</sup> ont mis au point une adaptation simplifiée de l'approche systématique de la formation en se fondant sur les pratiques actuelles des services de vulgarisation agricole.

---

<sup>1</sup>Daniel Benor & James Q. Harrison. Agricultural Extension: The Training and Visit Systems. Banque Mondiale; mai 1977. (Vulgarisation agricole: les systèmes formation-visites)

Il s'agit d'un programme systématique destiné à former les agents de la vulgarisation des villages fréquemment appelés à travailler côte à côte avec les paysans, sur leurs champs. Il est conçu pour assurer une formation accélérée aux pratiques culturelles qui intéressent directement l'exploitation au cours d'une semaine ou d'une quinzaine donnée. On n'introduit qu'une ou deux nouvelles pratiques à la fois de manière à ne surcharger ni l'agent de la vulgarisation, ni le paysan. Ce procédé permet à l'agent de suivre de près chacun des petits groupes paysans à qui il rend visite à jour fixe, une fois par semaine ou à peu près, que chacun connaît. Appliquée principalement en Asie, cette méthode a suscité l'enthousiasme des paysans. C'est ainsi qu'en Inde où quelque 500.000 cultivateurs participèrent à une campagne d'une semaine, la clef du succès réside dans la fréquence et la régularité des visites d'agents de vulgarisation, dans le bien-fondé de leurs recommandations, outre le renforcement qu'assure l'application réussie de la nouvelle idée.

#### Ressources langagières et transculturelles pour les experts U.S.

La transmissibilité sera aussi fonction des capacités langagières et transculturelles des intervenants américains. Les volontaires du Corps de la Paix ont un avantage en ce sens qu'ils disposent de capacités langagières (ils connaissent souvent les langues des ethnies) et d'une expérience professionnelle vécue sur place, au Sahel. Mais les spécialistes américains des disciplines et de l'enseignement sans connaissances langagières et sans pratiques transculturelles auront besoin d'être sous-tendus pour apporter une contribution valable. Etant donné que nombre d'entre eux enseignent leurs matières sans pédagogie particulière, ces experts américains devront être également tenus de s'instruire en matière de formation, surtout si l'approche systématique est adoptée.

#### IV METHODES DE FORMATION PRACTIQUE

Le modèle systématique que nous avons mis en avant n'est qu'un guide de la planification du contenu et de l'organisation d'un programme ou cycle de formation mais il ne répond pas à la question de savoir comment diriger cette formation - comment communiquer l'information technique tout en retenant l'intérêt du stagiaire.

La question de la méthodologie est fort épineuse; il n'y a pas de simples formules. La formation est largement fonction du formateur, de sa personnalité, de son prestige et de son engagement. Mais le plan systématique le plus soigneusement mis au point sera voué à l'échec si les méthodes de formation ne sont ni adaptées, ni sensibilisées. Même le Corps de la Paix a subi des échecs dans ses stages de formation, lorsque les programmes ont été corrompus par des formateurs qui se sont servis d'exposés et de conférences didactiques, et ce malgré une préparation systématique et rigoureuse de la formation.

Le choix d'une méthode de formation présente deux éléments critiques qui sont 1) le niveau de la qualification ou de l'acquis des stagiaires à leur arrivée au stage et 2) leur type de milieu culturel et éducationnel à l'origine. Il y a toujours moyen d'amalgamer les méthodes de l'enseignement traditionnel et la planification systématique qu'exige toute formation efficace.

Un débat au fond sur la méthodologie dépasserait le cadre de la présente étude, mais nous pouvons nous pencher sur les quelques éléments communs à la plupart des programmes de formation américains qui ont connu le succès - il ne s'agit pas seulement du Corps de la Paix mais de tout un éventail de programmes dont beaucoup sont illustrés dans les études de cas dont est assorti le présent rapport.

##### Principes de la formation

La méthode expérientielle (apprendre en pratiquant). C'est peut-être la méthode d'instruction la plus intuitive et c'est aussi celle que préfèrent la plupart des stagiaires à l'exposé magistral des experts. Les étudiants sont tenus de pratiquer la capacité qu'ils apprennent concrètement et ils doivent bien saisir pourquoi elle leur sera utile à titre personnel. L'adéquation de la pratique exige une stratégie de la formation dite "de la main à la pâte"; les stagiaires pratiquent sur les outils et les matériaux voulus jusqu'à complète maîtrise de la capacité. Et si ils participent à la planification des séances de formation ainsi que le prévoit le modèle, ils ne devraient éprouver aucune difficulté à saisir le but de l'exercice.

Les études de cas de santé répertoriées à l'Annexe B illustrent bien l'efficacité de la voie expérientielle. Dans le cas du Technicien des urgences médicales (ambulanciers etc.) de l'Annexe B, page B-10, on voit comment cette approche permet aux stagiaires de maîtriser de nombreuses qualifications très vite. Dans le cas des auxiliaires de la santé d'Alaska, (page B-15/17) on a réussi à soutenir l'intérêt au plus haut niveau tandis que dans l'exemple éthiopien (page B-4), on a pu prouvé que la méthode

convenait très bien à des villageois analphabètes en leur permettant de compenser leurs lacunes éducatives et en leur enseignant une capacité suffisamment bien pour l'exercer d'une manière compétente et autonome.

À la suite d'essais malheureux, au début de la mise en place de ses stages de formation pratique, le Corps de la Paix a appris à se servir du même principe en fournissant aux volontaires l'occasion de mettre en pratique la capacité qu'ils sont en train d'étudier. C'est ainsi qu'ils recevront des instructions préalables pour la construction d'un vivier, pour ensuite en réaliser un eux-mêmes, aidés par un moniteur/technicien. De même manière, les cours langagiers étaient adaptés aux événements de la vie quotidienne des stagiaires de sorte que l'emploi de leur nouvelle langue leur paraisse à la fois naturel et souhaitable.

Périodes d'instruction accélérée. Selon l'expérience acquise par le Corps de la Paix et le secteur privé américain des stages courts de formation accélérée donnent de meilleurs résultats que des stages plus longs à mi-temps. En Inde, les travaux de Daniel Benor indiquent que la réduction de toute tâche à une ou deux idées applicables d'emblée constitue une technique valable. Plus vite on applique les nouvelles capacités et plus on acquiert de pratique. Les formateurs du Corps de la Paix ont constaté que si l'on doit enseigner plusieurs capacités, une instruction accélérée en stages courts permettait aux étudiants d'appliquer leurs connaissances sans délai.

Formation dans des conditions proches de la réalité. Toute formation expérimentale doit intervenir dans un milieu réel et concret, soit en stage en cours d'emploi, soit en assurant une simulation aussi fidèle que possible du travail éventuel. Cette contrainte a toujours été fondamentale en médecine - tous les personnels de santé doivent se former dans un milieu correspondant à celui où ils seront appelés à exercer. La chose n'est pas toujours possible au Sahel. Il ne convient pas de former un technicien paramédical en clinique s'il est appelé à exercer en milieu rural. Mais son stage doit se faire en clinique simplement parce que c'est le seul endroit où trouver des instructeurs; alors il faudra soigneusement simuler le milieu de son emploi éventuel. En effet, il doit apprendre à exercer sans clinique puisqu'il n'y aura plus accès une fois en poste.

Les évaluations des programmes de stages ont souvent souligné la nécessité de dispenser les cours dans des cadres proches de la réalité sur le terrain. Les paramédicaux des services d'urgence ont constaté qu'ils étaient beaucoup mieux préparés à intervenir s'ils avaient été soumis à des simulations de situations en cours de stage. Par contre, lorsqu'on a ajouté des cours d'hygiène au stage de préparation des auxiliaires de santé de l'Alaska, on s'est heurté à des difficultés. Au contraire des traitements cliniques, qui peuvent s'apprendre à l'hôpital, les mesures préventives affectent les habitudes culturelles et les traditions. En l'absence d'un cadre culturel adéquat, l'enseignement de l'hygiène a été voué à un échec parce qu'impropre au milieu.

C'est pourquoi les volontaires du Corps de la Paix doivent être insérés dans des situations proches de la réalité concrète aussitôt que possible, de préférence dès leur arrivée en poste. Dans le passé, lorsque les stages se faisaient encore aux Etats-Unis, les volontaires étaient hébergés dans des

foyers pauvres qui ressemblaient tant soit peu à ce qui les attendait outre-mer.

Pour pratiquer, une ambiance non-intimidante. Les stages s'amorcent généralement sur des tâches bien connues de l'étudiant, pour progresser ensuite vers d'autres plus complexes et encore inconnues. Il importe que l'instructeur assure au stagiaire la possibilité de se faire la main sans crainte du ridicule ou de l'échec. Un des moyens d'y parvenir consiste à prévoir un parcours d'essai. C'est ainsi que les techniciens paramédicaux des urgences peuvent pratiquer la réanimation sur des mannequins avant de s'exercer les uns sur les autres. Les chefs de groupes du programme d'éducation intégrée d'Ethiopie ont pu se faire à l'emploi de leurs nouveaux matériaux entre eux, pendant le stage, avant d'aller les appliquer dans leurs villages. Dans les stages de santé du Corps de la Paix, il est possible à un des élèves de préparer une leçon qu'il fera devant un petit groupe de ses collègues. De cette façon il pourra utilement critiquer et modifier cette même leçon, de concert avec le moniteur et les autres étudiants, avant de la faire dans son village. Ce type d'instruction expérimentielle exige des classes peu nombreuses ou bien alors, si les effectifs sont importants, on doit pouvoir les diviser en sections de travaux pratiques avec le nombre de moniteurs voulu.

Enseignement par les étudiants. Le Corps de la Paix fait souvent appel à cette technique. Par exemple, dans les stages pour les défavorisés (ou désavantagés) il est prévu que les plus avancés aident les autres; la méthode permet d'éviter des leçons inutiles pour certains, tout en assurant plus d'attention individuelle à d'autres. Tous sont beaucoup plus aptes à pratiquer d'eux-mêmes lorsqu'ils sont encouragés par les autres.

Démonstration suivie de pratique. A des degrés divers, la plupart des programmes de formation impliquent des démonstrations ou exposés sur les pratiques et sur les problèmes. Mais à la lumière de l'expérience acquise en Amérique par le Corps de la Paix, le secteur privé et les écoles techniques, il est préférable de limiter les exposés à l'essentiel exigé par une vue d'ensemble de la question et en n'y présentant que les capacités utilisables d'emblée.

Dans une bonne partie de l'enseignement de l'hygiène, l'instructeur démontre et montre et l'étudiant l'imite: Là encore, il faut souligner l'importance de la formation expérimentielle. Par exemple, dans le cadre des programmes de nutrition, lors des leçons de cuisine il est important d'avoir sous la main céréales et légumes que les stagiaires pourront toucher, sentir, cuire et manger. Il faudra en outre se servir dans la leçon des poteries d'argile et des fours du terroir, ainsi que des feux habituels, ceux-là même que les étudiants utiliseront et qu'ils trouveront sur place, où qu'ils aillent, plutôt que les matériels modernes dont seul le Centre dispose.

Minimum d'enseignement didactique. Etant donné que les leçons doivent se faire pas à pas, comme par degrés, les consignes didactiques correspondantes devront aussi se limiter au minimum. Dans la plupart des cas on tend à surcharger l'étudiant, sans lui donner l'occasion de mettre à l'essai ce qu'on cherche à lui enseigner.

Contenu complet. Bien qu'il ne faille pas enseigner aux stagiaires

plus qu'ils n'ont besoin, chaque programme devra être assez complet pour permettre de placer ces capacités dans leur propre contexte. C'est ainsi que les cours de nutrition et de cuisine doivent aussi porter sur les cultures vivrières et la conservation des aliments.

En d'autres termes, la formation doit être interdisciplinaire. Les problèmes de la santé et de la nutrition se tiennent; il doit en être ainsi de leurs solutions. Telle fut l'approche adoptée par deux nutritionnistes du Service volontaire international (Voir la liste des ressources de l'annexe B) en Nouvelle-Guinée. Intervenant à la fois comme formateurs et comme vulgarisateurs, leurs exposés et leurs séminaires participaient à la fois de la santé, de la nutrition et de l'agronomie. Les chefs de file de l'étude éthiopienne avaient aussi été formés à préparer des synthèses pluridisciplinaires dans la solution des problèmes de leurs villages.

Nouvelles informations par petits montants. Les stagiaires sont généralement incapables de retenir beaucoup à la fois. En conséquence, les stages devront être calculés pour transmettre uniquement ce qui peut être mis en oeuvre de suite. La réussite des programmes langagiers du Corps de la Paix tient en partie au fait qu'on s'y limitait à une vingtaine de minutes de présentation de nouveaux matériaux, suivies d'une vingtaine de minutes de pratique intensive.

Ce principe vaut pour l'acquisition de qualifications et la formation pratique en général. Plusieurs collèges universitaires et écoles professionnelles des Etats-Unis appliquent les séquences suivantes: 1) étude individuelle au moyen de films, vidéo, livres et autres auxiliaires audio-visuels; 2) discussion de groupe et pratique; 3) présentation de matériaux nouveaux suivie de mise en pratique individuelle puis collective, activités de groupe etc. Cette formule est largement répandue dans la formation médicale.

Pratique immédiate. Comme l'indiquent les observations précédentes, il est bon que le nouvel acquis soit vite mis en pratique, si possible dans les quelques minutes. Qu'il s'agisse du Corps de la Paix, de la vulgarisation agricole ou de la formation professionnelle, une telle application immédiate nous force à cerner les objectifs de plus près et à nous limiter à l'essentiel, évitant ainsi que le formateur ne surcharge ses étudiants de connaissances vite oubliées si elles ne sont pas appliquées sur le champ.

Note sur la formation langagière. Le programme langagier du Corps de la Paix compte parmi ses éléments de réussite les plus remarquables. La nécessité d'apprendre à des milliers de volontaires à parler des langues jamais enseignées chez nous a obligé le Corps de la Paix à innover. Le résultat: Une formation valable non seulement en français et en espagnol mais encore dans 75 langues africaines. La clef du succès en fut le caractère accéléré - 300 heures en 12 semaines. Et pourtant les connaissances étaient administrées à petite dose (par bouchée - M. Jousse) et mises en application et en pratique d'emblée.

Les volontaires du Corps de la Paix ont fait appel à cette technique, au moins dans certains de ses aspects, quand ils ont du enseigner eux-mêmes l'anglais ou quand ils ont été chargés de programmes d'alphabétisation des adultes ou de la formation d'autres volontaires et leurs homologues d'Afrique. Dans la plupart de ces cas, les stages n'étaient pas aussi poussés que l'enseignement courant du Corps de la Paix. On a cependant pu employer

des cours de formation langagière très intensifs et très courts, en fin de cycles primaires par exemple, pour réduire le temps consacré à apprendre le français au Sahel. Ces mêmes techniques valent pour l'enseignement langagier au niveau professionnel, par exemple pour apprendre les langues du terroir aux spécialistes du développement sur le terrain. Il serait facile d'introduire ce type d'enseignement dans tout le Sahel - comme ce fut le cas tout au début du Corps de la Paix dans les instituts de formation d'Inde, de Corée, de Micronésie, du Sénégal et de la Côte d'Ivoire - car il pourrait utilement s'adapter à l'éducation, au développement rural et à la formation professionnelle et langagière, ainsi qu'à tout autre programme de réforme de l'enseignement intéressant les langues vivantes.

Nécessité d'une meilleure méthodologie.

Notre enquête a nettement précisé l'énoncé d'un problème. Au contraire du Corps de la Paix, les programmes de vulgarisation agricole et les stages de formation professionnelle des militaires et du secteur privé sont tous susceptibles de faire appel à des formateurs spécialistes qui emploient les méthodes qui leur paraissent les meilleures. C'est ainsi que le Conseil du travail afro-américain utilise les services de formateurs de syndicats ouvriers de plusieurs pays - mais sans savoir quelles méthodes ceux-ci emploient - on sait seulement que ces hommes sont bien connus pour leur expertise et leur spécialisation. Les formateurs non-professionnels présentent souvent trop d'exposés et de démonstrations, négligeant d'aborder la formation pratique en tant que processus par degrés; ils ne sont donc pas à même de juger des progrès accomplis par leurs étudiants. Nous ne voulons certes pas porter atteinte à la réputation des formateurs qui oeuvrent avec dévouement de par tout le tiers monde. Bien au contraire; nous voulons seulement faire constater qu'une formation pratique plus rigoureusement systématique entraînerait un emploi optimisé de ces experts. En effet, la formation bien comprise augmenterait les potentialités de formation nationale et internationale.

Toute enquête complémentaire sur la méthodologie de la formation devra être le fruit d'une collaboration avec les experts du Sahel; leur concours sera d'autant plus important qu'il faudra prendre en compte les méthodes de l'enseignement traditionnel du Sahel, méthodes peu susceptibles de figurer dans un "Manuel" ou "Livre de cuisine" des recettes de formation occidentales.

## V. STRATEGIES & RECOMMANDATIONS

### POUR L'INTRODUCTION D'UN ENSEIGNEMENT PRATIQUE SYSTEMATIQUE AU SAHEL

La présente étude est présentée dans l'espoir qu'elle fera l'objet de débats animés entre les responsables des plans et les experts du Sahel. Leurs réactions décideront des séquences et des mesures à prendre tant dans l'étude que dans la mise au point des stratégies voulues.

Nous recommandons les actions suivantes:

#### 1. Une étude plus détaillée, en collaboration.

Les experts américains et sahéliens doivent procéder à un inventaire plus complet des ressources en experts et en infrastructures aux Etats-Unis comme au Sahel. Poursuivie de préférence sous les auspices d'un organisme sahélien, une telle étude devrait également comporter le répertoire détaillé des méthodes de formation pratique et des potentialités de projets pilotes susceptibles de mettre à l'essai l'applicabilité de la formation systématique au Sahel.

Les réponses aux questions posées par l'étude ne pourront être apportées que par nos collègues sahéliens, dans la majorité des cas. L'étude devra évaluer les programmes de formation pratique en existence au Sahel et faire le point des questions de politique générale du développement. Une priorité devra être accordée à la définition des ressources et préparatifs nécessaires à la mise en oeuvre d'un programme d'acquisitions de capacités pratiques systématique et sur une grande échelle. L'idée est-elle valable? L'enquête devrait aussi préciser dans quelle mesure les ressources américaines seraient bien accueillies, et dans quelles conditions. La méthodologie de la formation devra se situer dans le contexte des pratiques traditionnelles sahéliennes - comment amalgamer les coutumes de l'enseignement local et une formation rigoureuse et moderne?

Quant aux Etats-Unis, le problème qui demeure est celui de l'emploi des ressources disponibles et utilisables, mais qui n'ont pas la longue pratique du Corps de la Paix dans la formation pratique soigneusement systématisée. Les experts connaissent leur affaire, ils connaissent peut-être même le français mais peu sont versés dans la méthodologie de l'enseignement pratique. Peut-être serait-il utile - et une étude en collaboration devrait porter sur cette question - de renforcer les structures des organismes américains en y introduisant la formation systématique en tant "qu'approche sahélienne". En outre, les responsables des plans du Sahel pourraient être invités à se rendre auprès des établissements que nous avons signalés, surtout ceux du Sud-Est des Etats-Unis pour juger de la transmissibilité de leurs moyens de formation pratique. Par ailleurs, il serait aussi utile que des représentants de ces mêmes organismes puissent se rendre au Sahel.

Les ressources américaines devraient aussi faire l'objet d'un inventaire plus poussé que celui que permettrait le cadre de la présente

étude. Dans cet ordre d'idées, voici trois suggestions que nous désirons faire:

Un manuel des ressources de la formation pratique devrait être rédigé. Il constituerait un ouvrage de référence mondiale focalisé spécifiquement sur la formation à court terme à des capacités pratiques.

Les structures de formation pratique des associations de femmes aux Etats-Unis exigeront un complément d'étude pour déterminer leur transmissibilité éventuelle au Sahel. Un premier dépouillement indique que certains de ces organismes pourraient participer valablement en formant des formateurs dans les domaines suivants: santé et soins de la famille, agriculture, commercialisation, artisanat, etc...

Les infrastructures de formation pratique des collèges et universités des Etats-Unis à majorité noire exigent également un complément d'étude. Bien que limités par le temps et l'ampleur même des données disponibles, nous avons tenté de cerner les ressources de ces établissements. De prime abord, il semblerait qu'ils soient à même de fournir des spécialistes dans diverses disciplines qui, une fois bien préparés langagièrement et autrement, pourraient se rendre utiles à la mise en valeur du Sahel dans tous les secteurs. Lors d'une réunion sur l'aide au Sahel, les présidents et représentants de dix collèges et universités noirs ont fait connaître le grand intérêt qu'ils portaient à une collaboration éventuelle avec l'USAID et les Sahéliens. On trouvera le compte rendu de la réunion à l'Annexe F. Cependant nous recommandons vivement qu'on procède à une enquête plus complète sur ces ressources, tant institutionnelles qu'individuelles, ce qui permettrait d'établir un inventaire plus détaillé des potentialités de ces établissements.

## 2. Séminaires et ateliers.

La question de la formation pratique à court terme devrait faire l'objet de séminaires et ateliers dans tous les pays du Sahel. Le présent rapport pourrait y être présenté, revu et critiqué. Le but de ces séminaires serait double: 1) fournir une tribune pour un débat sur l'approche systématique de la formation pratique; et 2) donner l'occasion de mettre les formateurs sahéliens au courant de cette approche.

## 3. Etablissements d'enseignement pratique au Sahel. Réseaux nationaux

Pour donner suite à la recommandation ci-dessus, les centres existants de formation pratique du Sahel - CESA0, ENDA, PAID, etc. - pourraient organiser des cours sur l'approche systématique de la formation pratique à court terme en tant que partie intégrante de leurs programmes, tout en servant de centres de démonstration de ces mêmes approches.

Comme nous l'avons suggéré au Chapitre II, ces mêmes organismes pourraient servir de point de départ pour la mise en place de réseaux nationaux de formation pratique. Au titre d'organes régionaux, ils auraient la faculté de faire appel au concours d'experts étrangers et de volontaires du Corps de la Paix et ils pourraient former les formateurs des pays voisins. Ces centres pourraient aussi fournir les prestations qu'exigent les programmes de forma-

tion en masse - services d'experts détachés, de vulgarisateurs, de matériaux de formation pratique et d'évaluation des suivis.

En fin de compte, chaque collectivité disposerait de son propre groupe de formateurs chargé d'organiser les programmes locaux en collaboration avec les spécialistes de l'agronomie, de la santé, etc. Au niveau du village et du district, les établissements traditionnels existants - conseils communautaires, églises et cultes, écoles confessionnelles, groupements féminins, associations fermières, écoles primaires - devraient apporter leur concours à la formation pratique dans toute la mesure de leurs moyens.

#### 4. Utilisation du Corps de la Paix et autres organismes de service international

Quelles que soient les circonstances de l'heure, il faudra toujours envisager de faire appel aux volontaires du Corps de la Paix et autres organismes à vocation analogue, au titre de formateurs de formateurs. C'est ainsi qu'un expert sahélien pourrait prendre comme collaborateurs plusieurs volontaires du Corps de la Paix, eux-mêmes formateurs. Cette question a fait l'objet d'entretiens officieux au Corps de la Paix et elle sera reprise ultérieurement. Un plan précis pour une participation du Corps de la Paix figure à l'Annexe D.

#### 5. Unités mobiles de formation pratique

Dans le cadre du développement rural, plusieurs programmes d'information ont fait appel à des unités mobiles de formation pratique: en Thaïlande, les écoles mobiles de formation professionnelle; en Colombie, le Service national de l'apprentissage; en Côte d'Ivoire, Soderiz; au Mali, le projet d'élevage II; au Kenya, le projet Kisigis Homstead, et bien d'autres encore. On peut y recourir pour introduire des innovations dans la formation pratique, pour préparer les formateurs et les animateurs ruraux et comme système d'appui ambulante à l'enseignement pratique, pour diffuser les auxiliaires audiovisuels - films, vidéos, images, publications et démonstrations. Les unités mobiles d'information peuvent se transformer facilement en unités mobiles de formation. Là encore, le Corps de la Paix pourrait apporter un concours.

#### 6. Eventuels projets pilotes et de démonstration USAID

Le responsable USAID de la mise en valeur des ressources humaines de REDSO (Abidjan), Norman Rifkin a suggéré que l'AID elle-même participe à la mise aux essais de la transmissibilité des méthodes de formation pratique. Rifkin suggère que les interventions actuelles de l'USAID au Sahel fassent l'objet d'un examen qui permettrait de définir les nouveaux besoins et problèmes de la formation pratique. Sur une vingtaine de projets, on pourrait en retenir une dizaine aux fins d'application de l'approche de formation systématique.

De même manière, des projets pilotes mettant en oeuvre les procédés et techniques schématisés dans le présent rapport pourraient être mis en route conjointement avec des initiatives USAID. Seraient prioritaires les projets, prévus ou en cours, qui mettent en jeu un important élément de formation pratique. En voici quelques-uns:

- Au Tchad, Phases I et II - Développement de l'élevage et pâturages - vulgarisateurs, animateurs, fonctionnaires, pasteurs.

- Au Mali, secteur de l'élevage - fonctionnaires, pasteurs.
- Au Niger, Projet d'assainissement rural 300 équipes de santé des villages, personnel du Ministère de la Santé. Mise en valeur des ressources humaines du secteur rural - 3500 stagiaires: personnel sur le terrain et de vulgarisation, formation de la main-d'oeuvre, formation à la gestion des projets, formation coopérative, alphabétisation.

#### 7. Corps du service rural

Il faudrait envisager la création d'un corps national du service rural qui ferait appel aux jeunes, aux femmes et aux animateurs agricoles à titre de formateurs. Ce corps pourrait participer aux réseaux d'enseignement pratique en assurant des formateurs aux villages et aux districts. Il en existe déjà au Kenya, en Iran et aux Etats-Unis où ils exercent des fonctions analogues.

#### 8. Emploi de la radio et de la télévision

Pour être utilisée à bon escient, la formation pratique par télécommunications va exiger encore bien des études théoriques et pratiques. En tant que moyen de formation destiné aux masses, la radio est largement sous-utilisée, bien que la plupart des experts conviennent que son avenir est plein de promesses.

On a souvent fait appel à la radio et à la télévision pour recycler les enseignants (parmi de nombreux exemples citons les suivants: El Salvador, Nicaragua, Niger, Sénégal, Tanzanie, Kenya et Ouganda) et on a souvent fait appel à la radio pour sous-tendre les techniciens des services de santé des régions isolées de l'Alaska et du Canada (application fort susceptible de convenir au Sahel). Mais d'après une récente étude de la Banque Mondiale le seul projet employant la radio pour l'enseignement d'une capacité spécifique fut la campagne de santé de Tanzanie qui se solda par la construction de 750.000 latrines.

Tout procédé conjugant les masses media et les discussions de groupes ainsi que la démonstration et la pratique pourrait se révéler valable dans l'enseignement de qualifications bien précises. La radio a parfois été employée avec des auxiliaires visuels comme les films ou projections fixes, les graphes et diapositives (Radiovision) et plus souvent avec de petits groupes de discussion (Radio Clubs, Forums, Tribunes etc...) Il va sans dire que la télévision permet de faire des démonstrations visuelles mais elle exige encore une importante interprétation sur place par les formateurs et les animateurs de la communauté.

Le Guatemala offre un exemple très prometteur de l'emploi de la radio à des fins de mise en valeur agricole dans son Projet d'éducation rurale de base. Financé surtout par l'USAID, celui-ci diffuse des connaissances sur les pratiques agricoles à quelque 600.000 cultivateurs (dont beaucoup se trouvent dans des pays voisins); ce projet a collaboré plus directement avec un petit nombre de villages témoins pour voir quelles améliorations pourraient être apportées. Des évaluations préliminaires indiquent que

grâce à la radio on devrait pouvoir faire augmenter la production de 17% à un maximum de 42%, en fonction de l'appui apporté par les discussions et de l'assistance des techniciens agronomes. Les résultats illustrent bien l'importance des animateurs locaux dans la promotion du changement; la communauté est beaucoup plus susceptible d'accepter les innovations si ces derniers ont mené des débats à la suite des programmes radiodiffusés.

Il y a donc beaucoup à attendre des potentialités de la formation radio et des possibilités de lui faire atteindre des publics très vastes et très dispersés. En outre, le même type d'approche systématique de la formation que nous préconisons dans l'étude est valable pour la radio et la télévision. Ces médias semblent applicables à tous les niveaux, de la ferme familiale au gérant et comme dans le cas des instituteurs, la radio pourrait assurer le recyclage des formateurs, des animateurs et des encadreurs.

Nous recommandons vivement la mise en route d'un effort conjoint américain-sahélien pour étudier l'idée plus avant et pour faire le bilan des ressources actuelles des communications existant au Sahel.

Nous recommandons également qu'on entreprenne dès que possible une démonstration de l'emploi de la radio et autres moyens de diffusion dans la formation pratique destinée à tous les secteurs de développement du Sahel afin d'en déterminer l'applicabilité et de définir les ressources qu'exigerait leur appui. A en juger par le très grand intérêt que manifeste le Sahel pour la radio, nous sommes d'avis que cette innovation serait très bien accueillie.

Satellites - Les satellites vont éventuellement prolonger et étendre les services de communication et d'information à tout le Sahel, comme ils l'ont déjà fait pour d'autres parties du monde. Grâce aux satellites de relais, Les programmes radiodiffusés de formation pratique pourront être reçus dans les zones les plus reculées. Cette technologie naissante souligne l'importance qu'il y a à mettre au point des programmes destinés à la formation sur les ondes. Non seulement les satellites vont élargir les écoutes, mais ils pourront fournir également des liaisons radio dans les deux sens et prolonger les réseaux téléphoniques en assurant l'interconnection rurale. En renversant ainsi les obstacles à la communication - mauvaises routes et services postaux défectueux - les satellites ouvriront la voie à un appui technique continu des agents de la santé et de la vulgarisation isolés du reste du monde. Toute étude des télécommunications et de la formation pratique devra anticiper sur les effets de la technologie des satellites de communication.

### Conclusion

Tout au long de notre rapport, nous avons fait constater que le potentiel d'une contribution américaine à la formation pratique au Sahel réside surtout dans la très grande richesse des Etats-Unis en ce qui concerne les spécialistes des diverses disciplines et les formateurs professionnels. Il semblerait que l'apport le plus valable de l'expérience américaine dans les techniques de la formation pratique se trouve dans l'approche systématique de la formation pratique qui se fonde sur un soigneux énoncé des besoins et des objectifs, assorti du développement degré-par-degré des différents qualifications qu'exige leur réalisation.

L'application par le Corps de la Paix de ce qu'on appelle "l'Instruction par critères de référence" systématique a permis la structuration d'un très ample programme de formation pratique qui a coûté fort cher. L'amélioration apportée par le Corps de la Paix à la formation pratique systématique a consisté à humaniser certains des aspects les plus impersonnels d'une série de tâches soigneusement définies et à prévoir l'appui du suivi à l'issue des scages.

Nous ne "vendons" pas la formation pratique par systèmes. Mais nous voudrions plutôt suggérer que les riches ressources du talent américain et sahélien pourraient être valorisées au mieux en adoptant une approche de la formation pratique bien comprise. En tout état de cause, la plupart de ces spécialistes ne sont pas formateurs de métier.

Pour les Sahéliens, le recours à une approche systématique de la formation pratique va signifier que les ressources de la base habituellement passées sous silence dans les programmes de formation vont désormais figurer dans un réseau de formateurs. La formule pragmatique "apprendre en pratiquant" qui fait partie intégrante de l'approche systématique de la formation devrait également s'imbriquer dans la pédagogie traditionnelle du Sahel.

Nos propositions sont sous-tendues par notre conscience des faits et réalités des pays en voie de développement et de leurs communautés. Nous saisissons bien le fait que les populations de la plupart des communautés savent très bien comment poser leurs problèmes et dans l'ensemble, elles réalisent bien ce que pourraient en être les solutions. Ce qui manque le plus souvent, ce sont les ressources qui, appliquées systématiquement, pourraient résoudre ces problèmes. Nous savons également que si les populations ne sont pas persuadées qu'il existe une solution à leurs problèmes, et qu'elles peuvent y contribuer, elles ne participeront pas au processus de mise en valeur et de développement à moins d'y être forcées. Mais si une approche systématique au développement de la communauté peut être incorporée au principe d'une formation interactive, il devrait alors être possible de faire participer les populations, de leur plein gré, à la mise en valeur du pays, tant locale que nationale.

Notre étude aura été trop brève. Le temps a manqué pour évaluer pleinement les énormes ressources de l'expérience de la formation acquise par les secteurs privé et militaire américains, ainsi que pour faire justice aux problèmes spéciaux que posent les ressources de formation pratique destinées aux femmes. Nous avons l'espoir, comme nous l'avons indiqué

précédemment que la présente étude de reconnaissance pourra inspirer d'ultérieurs débats et recherches, tout en fournissant un certain nombre de mesures concrètes qui ouvriront la voie vers la réalisation du programme de mise en valeur des ressources humaines le plus ambitieux de notre époque.

## GLOSSARIUM

<i>Appropriate</i>	:	voulu
<i>areas</i>	:	axes - cf. "les grands axes d'intervention de la coopération"
<i>axes</i>	:	<i>areas</i>
<i>capacités</i>	:	<i>skills</i>
<i>capital-intensive</i>	:	cf. taux de capitalité (?)
	:	gageure défi etc. passionnant - cf. prégnance
<i>communications</i>	:	selon Unesco thésaurus Comm. de masse 1975 tout acception U.S. est admissible en français.
<i>cross</i>	:	rendre par trans - transculturel: <i>cross cultural</i>
<i>development</i>	:	développement, mise en valeur, valorisation, revalorisation
<i>field</i>	:	terrain
<i>flash</i>	:	≠ flash in U.S. - in "News in brief" each item is a French flash
<i>formation</i>	:	training formation pratique, technique, professionnelle
<i>health</i>	:	hygiène/santé - aides traumatologie:
<i>labor-intensive</i>	:	ergatique
<i>midwifery</i>	:	tocotechnie
<i>non-formal</i>	:	non-formel - non-conventionnel
<i>objectifs</i>	:	formation par objectifs: <i>training by objectives</i> direction par objectifs: <i>management by objectives</i>
<i>paramedics</i>	:	aides de santé, paraprofessionnels, hygiénistes
<i>planning</i>	:	the French use this for scheduling -
<i>prégnance</i>	:	cf. <i>idea of challenge, promising, pregnant with (rich with)</i>
<i>resourcement</i>	:	<i>available resources (ENDA)</i>
<i>skills</i>	:	capacités adresse aptitude compétence faculté talent intelligence valeur savoir-faire qualification pratique pratiques habileté technique métier connaissances pratiques tour de main cf. avoir du métier
<i>tested</i>	:	rodé
<i>tocotechnie</i>	:	<i>midwifery - U.S. tocology</i>
<i>transmissibilité</i>	:	<i>transferability</i>
<i>training</i>	:	formation, enseignement pratique, technique, professionnel instruction - instruire, former, exercer: <i>to train</i>
<i>trans</i>	:	<i>cross - cross cultural</i> : transculturel
<i>voulu</i>	:	<i>appropriate</i>

Ce court glossaire a été rédigé au titre de l'étude de l'AED intitulée "Resources for short-terms skills training in the Sahel" uniquement dans le but de faciliter les communications bilingues dans la coopération africaine pour le développement. C'est avec plaisir et reconnaissance que l'Académie accueillera les suggestions des intéressés portant sur la liste de termes ci-dessus.

*This Glossarium is a first attempt to match terms used on all sides of development programs as they appear in project papers designed by USAID, AED, ENDA & other organizations. It was devised in connection with AED's study on "Resources for short-term skills training in the Sahel" as a bilingual aid. Any suggestion for additions, corrections or other modifications would be highly appreciated and should be directed to:*

Academy for Educational Development, Inc.  
1414 Twenty-second Street N.W.  
Washington D.C. 20037

ANNEXE A

Agriculture et développement rural

Programme d'aide aux fermiers (Caroline du Nord)	A-1
Stage de formation pour les responsables des services des eaux (Colorado)	A-4
Programme intensif de planification de l'agriculture (Texas)	A-6
Programme de formation en aquiculture (Alabama)	A-9
Stage de formation pour la planification de l'agriculture irriguée (International)	A-11
Programme de spécialistes de l'enseignement agricole (Texas)	A-13
Projet d'exécution du secteur agricole (PESA)-International	A-15
Programme de développement des ressources familiales (Texas)	A-21

PROGRAMME D'AIDE AUX FERMIERS (CAROLINE DU NORD)

---

Stagiaires: Des petits fermiers peu instruits et ayant des revenus marginaux.

Objectifs de la formation: Les aider à identifier et résoudre les problèmes qu'ils affrontent dans leur ferme, leur maison et leur village grâce à des techniques d'assistance à la ferme.

Mis au point par: North Carolina Agricultural Extension Service et North Carolina Agricultural and Technical State University, Greensboro, North Carolina.

Durée de la formation: Ne peut être précisée, car elle dépend de la nature et de l'ampleur du problème à résoudre à la ferme; toutefois, elle est généralement courte.

Organisme de financement: Etat de la Caroline du Nord

Personne à consulter: M. Dalton H. McAfee, Agricultural Extension Service  
North Carolina A&T State University  
Office of Assistant Director & Associate Dean  
Post Office Box 21928  
Greensboro, N.C. 27420

---

**Caractéristiques spéciales:**

- Utilisation de techniques descriptives de recherches afin de déterminer les conditions dans lesquelles se présentent la ferme, la maison et le village.
- Le programme utilise une approche beaucoup plus intensive que les programmes traditionnels de vulgarisation.
- Dépistage systématique des facteurs sociologiques et psychologiques, qui est capital pour le succès des programmes d'auto-assistance conçus pour répondre aux besoins des fermiers pauvres.

## Description du programme:

## Données

générales: Le Programme d'aide aux fermiers a été lancé il y a trois ans. Il a été élaboré et mis en oeuvre par le Service de vulgarisation agricole de la Caroline du Nord, lequel fait partie de l'Université de l'état de la Caroline du Nord; il a permis de fournir une assistance technique et une instruction à environ 650 petits fermiers pauvres; enfin, il a été exécuté par des techniciens agricoles. Actuellement, 22 techniciens agricoles travaillent intensivement avec en moyenne 34 fermiers ayant des revenus marginaux dans 18 des 100 comtés de l'état de la Caroline du Nord.

## Principes de

la formation: Les principes de la formation sont une adaptation de la théorie et de la pratique du "changement planifié" dans les communautés rurales. Quelques principes importants, autres que les principes implicites de la stratégie du projet, sont les suivants:

- a) Transmettre l'information par l'action de montrer et d'expliquer.
- b) Commencer par certaines activités d'un intérêt immédiat.
- c) Enseigner des techniques et non des connaissances.
- d) Travailler avec des jeunes; c'est peut-être par là qu'il faut commencer.
- e) Ne pas essayer d'aller trop loin trop vite.
- f) Utiliser des récompenses tangibles à chaque étape.

## Méthodes de

la formation: Des techniciens agricoles formés et qualifiés travaillent sur une base individuelle avec un certain nombre de petits fermiers choisis (et leur famille). La stratégie du projet consiste en quatre étapes principales: recruter des petits fermiers; prendre contact avec eux; élaborer un plan; évaluer les résultats des petits fermiers ayant participé au programme. Au stade du recrutement, la méthode consiste principalement à contacter les agents des programmes de vulgarisation, de nutrition et d'éducation, des oeuvres laïques et religieuses, des organisations liées à l'agro-industrie, les leaders de la communauté, etc. Les techniques utilisées lors du stade de la prise de contact sont les visites personnelles fréquentes, les discussions avec les fermiers à propos de leurs problèmes, les démonstrations, l'encouragement à la participation active, etc. Le processus d'élaboration du plan pour aider les familles des petits fermiers comprend les méthodes suivantes: planification du programme, démonstrations des résultats et des méthodes, sorties organisées, réunions de groupe, etc. Des méthodes classiques d'évaluation sont utilisées avec l'accord des participants pour mesurer les progrès accomplis.

Eléments du  
programme:

La formation et l'assistance technique couvre les domaines du revenu familial, l'utilisation de la technologie agricole et des techniques de gestion appropriées, l'existence d'organismes publics et l'aide qu'ils sont en mesure d'apporter, la participation aux activités de la communauté, et l'art de se fixer et d'atteindre des buts réalisables. Les cultures en champ ont été jusqu'à présent le maïs, le coton, le tabac, le soja et le blé. Parmi les fruits et les légumes, citons le poivrier, le concombre et la patate douce. L'élevage a porté sur les bovins (boucherie et traite) et les porcins, ainsi que la volaille (poules pondeuses). Les méthodes agricoles ont inclus le test des sols, le chaulage, l'utilisation d'engrais, la lutte contre les mauvaises herbes, les insectes nuisibles et les maladies des récoltes, la castration, la vaccination, la lutte contre les parasites internes et externes, etc.

Instructeurs:

L'assistance technique est fournie par des techniciens agricoles. Ceux-ci possèdent une expérience agricole et ont reçu la formation désirable. Leur travail est de plus supervisé par des agents chargés de les aider.

Evaluation:

Le technicien agricole et son superviseur rendent visite à chaque fermier et sa famille juste avant la saison des récoltes pour évaluer le travail de l'année et élaborer de nouvelles stratégies et marches à suivre pour l'année suivante. On recueille des données supplémentaires sur une base annuelle permettant de mesurer les progrès. Le rapport d'évaluation, préparé par l'organisme concerné, montre des progrès importants dans presque tous les domaines visés.

## STAGE DE FORMATION POUR LES RESPONSABLES DES SERVICES DES EAUX (COLORADO)

---

Stagiaires: Les individus directement responsables des détails techniques du fonctionnement et de l'entretien des installations et ouvrages hydrauliques.

Objectifs de la formation: Perfectionnement de l'aptitude professionnelle des participants.

Mis au point par: Division of Water Operation and Maintenance, Engineering and Research Center, Denver Federal Center, Denver, Colorado.

Durée de la formation: Cinq jours.

Organisme de financement: United States Department of the Interior, Bureau of Reclamation

Personne à consulter: Training Coordinator,  
Water Systems Management Workshop  
Bureau of Reclamation  
Division of Water Operation and Maintenance  
Engineering and Research Center  
Denver, Colorado

---

## Caractéristiques spéciales:

- Le programme de formation présente une information qui peut être appliquée directement aux problèmes auxquels font face tous les jours les responsables du fonctionnement et de l'entretien des installations et ouvrages hydrauliques.

## Description du programme:

Données générales: Le stage sur les pratiques et méthodes du fonctionnement et de l'entretien des installations et ouvrages hydrauliques est devenu, pour répondre à la demande, un séminaire annuel. Il a lieu à chaque automne, ce qui est l'époque la plus commode parce que la moins chargée. Ce stage a eu lieu chaque année depuis 1961.

Principes de

la formation: Formation intensive axée essentiellement sur les problèmes et questions pratiques auxquels font face tous les jours les stagiaires dans leur travail; elle est donc orientée vers les problèmes et les besoins.

Méthodes de

la formation: Former des petits groupes pour chaque session, qui sont dirigés par un spécialiste dans un certain domaine; mener des discussions et un échange d'informations entre tous les participants; organiser des programmes d'un intérêt général pour tous les groupes; prévoir des sorties pour se rendre sur les lieux des installations et ouvrages hydrauliques intéressants.

Eléments du

programme: Plusieurs sessions ont lieu par sujet principal. Les sujets principaux sont les suivants:

- a) Gestion de projets
- b) Hydraulique
- c) Gestion de l'équipement mobile
- d) Modernisation et réhabilitation des ouvrages et installations
- e) Constructions en béton et réparations
- f) Pratiques de la construction en terre
- g) Protection des surfaces
- h) Lutte contre les mauvaises herbes et autres fléaux
- i) Ecoulement des eaux
- j) Entretien des pompes
- k) Entretien des installations électriques

Instructeurs: Des spécialistes dans différentes branches de l'hydraulique.

Evaluation: On ne dispose d'aucun rapport officiel, mais le fait que le stage ait été organisé depuis 1961 en réponse à la demande est la preuve de son succès.

PROGRAMME INTENSIF DE PLANIFICATION DE L'AGRICULTURE (TEXAS)

---

Stagiaires: Fermiers Noirs possédant de petites parcelles et en tirant un faible revenu annuel.

## Objectifs de

- la formation:
1. Etendre la vulgarisation agricole aux petits fermiers qui sont rarement atteints à l'heure actuelle par ces programmes.
  2. Démontrer la rentabilité du programme d'aide agricole en travaillant avec des petits fermiers sur une base intensive pour effectuer des changements dans les pratiques de production, d'agriculture et de gestion.
  3. Accroître le revenu agricole des participants, à la suite du programme d'instruction intensive.
  4. Participer à une entreprise éducative bénéfique.
  5. Améliorer le niveau de vie familiale des participants.

Mis au point  
par:

Prairie View A&M University, Texas

Durée du  
stage:

Formation sur place des fermiers; la durée dépend de la nature et de l'ampleur des problèmes.

Organisme de  
financement:

United States Department of Agriculture, Extension Service.

Personne à  
consulter:

M. Garland Mellveen, Jr.  
Program Specialist/Planning Unit Coordinator  
Intensified Farm Planning Program  
Prairie View A&M University  
Prairie View, Texas

---

---

## Caractéristiques spéciales:

- La formation prend la forme d'une assistance technique intensive.
- La formation recouvre non seulement les aspects agricoles eux-mêmes, mais également les aspects de la gestion.

Données  
générales:

Le Programme intensif de planification de l'agriculture a été lancé en 1969 pour aider activement les petits fermiers dont le revenu annuel brut ne dépassait pas 10,000 dollars. Le programme est dirigé par l'Université Prairie View A&M, en collaboration étroite avec le Service de vulgarisation agricole du Texas.

## Principes de

## la formation:

La formation se base sur la philosophie du Programme intensif de planification de l'agriculture, qui est d'enseigner aux petits fermiers pauvres les techniques nécessaires pour mettre en oeuvre les recommandations, afin de les sensibiliser à ce genre de programmes, d'améliorer leur revenu, et d'améliorer leur niveau de vie.

## Méthodes de

## la formation:

On ne peut pas vraiment parler d'une méthode directe unique de formation. Il s'agit plutôt d'un travail d'équipe utilisant plusieurs stratégies. Les formateurs travaillent directement avec les fermiers sur une base individuelle.

## Eléments du

## programme:

Les programmes visent la production des boeufs, des porcs, le développement des pâturages, la production de grains, de coton, de cultures de rente et de légumes, de fruits et de noix; ils ont aussi pour but d'adresser les intéressés à la Sécurité Sociale et de trouver des emplois à ceux qui en ont besoin.

## Instructeurs:

Les aides du programme agricole, qui sont les formateurs se rendant dans les fermes pour instruire les fermiers, sont la clé de voûte du programme. Ces aides sont en général originaires du comté où ils travaillent en équipe avec les fermiers. Ils reçoivent leur formation technique de différents spécialistes, et à leur tour la transmettent aux fermiers. Ces aides reçoivent une formation et un appui continus de la part des agents du Service de Vulgarisation, des professeurs de l'Université Prairie View A&M, et des spécialistes du Service de Vulgarisation Agricole du Texas. C'est donc une équipe de formateurs qui prend part au projet, directement ou indirectement.

**Evaluation:** L'équipe de formateurs juge des réussites ou des problèmes du programme à partir des résultats obtenus dans différentes fermes. Une évaluation continue du programme est également menée par les aides. Les rapports publiés jusqu'à présent montrent que le programme est un succès et qu'il acquiert donc de l'ampleur.

## PROGRAMME DE FORMATION EN AQUICULTURE

---

Stagiaires: Des individus des Etats-Unis ou des pays en développement qui s'occupent d'halieutique: agents, biologistes, directeurs, planificateurs, et administrateurs.

Objectifs de la formation: Le principal objectif est d'offrir un programme de formation autre que le programme universitaire (avec diplôme) en aquiculture; il s'agit d'une étude synthétique concise des principes de l'aquiculture et des sujets étroitement liés, et d'une formation pratique en aquiculture.

Mis au point par: International Center for Aquaculture, Auburn University, Alabama.

Durée du stage: : Cinq mois.

Organisme de financement: U.S. Agency for International Development, State of Alabama, U.S. Department of Agriculture.

Personne à consulter: Dr. E. W. Shell, Director  
International Center for Aquaculture  
Department of Fisheries and Allied Aquacultures  
Auburn University  
Auburn, Alabama 36830

---

## Caractéristiques spéciales:

- Répond aux besoins des pays en développement.
- A formé des volontaires du Corps de la Paix .

## Description du programme:

Données générales: Le programme de formation en aquiculture de l'Université Auburn démarra en 1933, bien que le Centre International d'Aquiculture n'ait été fondé qu'en 1970. Ce Centre a participé activement aux programmes internationaux d'halieutique, en offrant des programmes de formation (certains débouchant sur un diplôme, d'autres non),

et en dirigeant plusieurs courts projets pour répondre aux besoins et problèmes pratiques en matière d'halieutique. Le centre dispose d'une équipe de formateurs de premier ordre.

**Principes de**

**la formation:** Les programmes de formation sont élaborés sur la base des besoins réels auxquels font face tous les jours les participants; ils sont donc centrés sur les problèmes d'importance pratique.

**Méthodes de**

**la formation:** Conférences, laboratoire; travail sur le terrain; projets spéciaux; visites organisées d'entreprises commerciales d'aquiculture, d'usines de traitement du poisson, de fabriques de nourriture pour poisson, d'établissements de pisciculture, d'aleviniers, de fermes d'élevage de crevettes, et des institutions de vulgarisation.

**Eléments du**

**programme:** Les sujets couverts par le programme de formation incluent l'écologie aquatique, l'économie de l'aquiculture, les méthodes de la vulgarisation, les maladies des poissons, la biologie aquatique, la nutrition des poissons, leurs parasites, la technologie du traitement du poisson, la reproduction des poissons, la gestion d'aleviniers, les aspects institutionnels de l'aquiculture, la construction d'étangs, les méthodes de recherche, la gestion des réservoirs, l'ichtyologie, et la qualité de l'eau.

**Instructeurs:** Une équipe d'environ 30 experts spécialistes de différents aspects de l'halieutique.

**Evaluation:** Les activités de suivi du personnel de formation ont montré que les participants ont estimé que les techniques et connaissances acquises lors du programme de formation très intéressantes et directement applicables à leur métier.

STAGE DE FORMATION POUR LA PLANIFICATION DE L'AGRICULTURE IRRIGUEE  
(INTERNATIONAL)

---

Stagiaires: Des cadres supérieurs et moyens, et des agents de terrain Pakistanais s'occupant de planification de l'irrigation dans leur pays.

Objectifs de la formation: L'objectif à courte durée était d'aider la Water and Power Development Authority et d'autres organismes fédéraux et provinciaux à continuer leurs efforts en matière d'irrigation.

Mis au point par: U.S. Bureau of Reclamation, Department of the Interior, Washington, D.C.

Durée du stage: Environ quatre semaines.

Organisme de financement: Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement.

Personne à consulter: M. Clifford I. Barrett  
Assistant Commissioner  
U.S. Bureau of Reclamation  
Washington, D.C. 20240

---

## Caractéristiques spéciales:

- Le programme de formation a été planifié et mis en oeuvre au Pakistan
- Les formateurs ont encouragé le suivi dans le pays-même comme des programmes similaires utilisant comme formateurs des Pakistanais.

## Description du programme:

## Données

## générales:

Ce programme de formation était un élément du vaste Projet de planification du bassin de l'Indus du Programme de Développement des Nations Unies. Le but de cet élément du projet était de préparer un Programme révisé d'action et un Calendrier d'investissements pour l'Eau, ainsi que des programmes semblables d'agriculture irriguée dans le bassin de l'Indus au Pakistan. Le Ministère du Pétrole, de l'Electricité et des Ressources Naturelles

(Ministry of Fuel, Power and Natural Resources) et principalement la Direction des Eaux et de l'Electricité (Water and Power Development Authority) a été l'organisme de coopération de ce projet exécuté par la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement. Le programme de formation a eu lieu en été 1977.

Principes de

la formation: Formation intensive, orientée vers les besoins; la planification de la formation s'est faite en collaboration avec les participants.

Méthodes de

la formation: Stages intensifs, conférences, visites sur le terrain.

Eléments du

programme: Les titres des quatre principaux stages ont été les suivants:

- 1) Le processus de planification pour l'agriculture irriguée.
- 2) Aménagement des eaux souterraines.
- 3) Aménagement des eaux d'irrigation
- 4) Facteurs du développement économique.

Instructeurs:

Deux spécialistes de la planification des ressources en eau du Bureau of Land Reclamation du gouvernement fédéral américain.

Evaluation:

Un des principaux sujets inclus dans le programme de formation était "Evaluation des activités de planification pour le bassin du fleuve Indus". On ne dispose pas de rapport d'évaluation du programme de formation lui-même.

Agriculture et  
développement rural

PROGRAMME DE SPECIALISTES DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE (TEXAS)

---

- Stagiaires: Membres adultes d'organisations agricoles
- Objectifs de la formation: L'objectif général est d'offrir des possibilités d'enseignement et de formation systématiques aux personnes se consacrant à l'agriculture et au ranching ou sur le point de se livrer à ces activités. Les objectifs spécifiques sont les suivants:
1. Enseigner aux agriculteurs et aux exploitants de ranchs les techniques les plus récentes pour assurer la marche des exploitations agricoles et des ranchs.
  2. Tenir les agriculteurs et les exploitants de ranchs au courant des progrès les plus récents dans le domaine d'une agriculture en voie de rapide évolution.
  3. Permettre aux maîtres de l'enseignement agricole d'assurer des services éducatifs améliorés à la population rurale en lui permettant d'accéder à une formation spécialisée.
  4. Stimuler la création d'organisations regroupant des agriculteurs adultes et de jeunes agriculteurs en vue de dispenser des programmes d'enseignement pendant toute l'année.
  5. Aider les maîtres de l'enseignement agricole à s'acquitter de leurs tâches dans le domaine de l'éducation des agriculteurs adultes et des jeunes agriculteurs.
- Mis au point par: Texas A & M University et Texas Education Agency, Texas.
- Durée du stage: Cours de brève durée; minimum de douze heures d'enseignement organisé
- Organisme de financement: Texas A & M University et Texas Education Agency
- Personne à consulter: M. Robert C. Jaska, Coordinator  
Agricultural Education Specialist Program  
College of Agriculture  
Texas A & M University  
College Station, Texas 77843
- 
-

- Caractéristiques spéciales:
- Eléments et organisation des stages de formation reposant sur une approche systématique.
  - Elimination de tout double emploi avec les programmes en cours du Service de vulgarisation agricole du Texas.

Description du programme:

Données générales: On s'accorde à reconnaître qu'un programme d'enseignement organisé et systématique à l'intention des agriculteurs adultes et des jeunes agriculteurs fait partie intégrante du programme d'enseignement agricole de l'éducation publique. Les écoles publiques sont dotées de sections de moniteurs de l'enseignement agricole qui sont chargées d'offrir des possibilités de formation aux agriculteurs pour leur permettre de mener leur exploitation de manière plus efficace. Le Programme de spécialistes de l'enseignement agricole, dont la mise en oeuvre est assurée par les écoles publiques, a été lancé en 1958 pour répondre à ces objectifs précis.

Principes de formation: Le programme suit plusieurs principes s'inspirant des domaines de la pédagogie classique de l'éducation des adultes, notamment en ce qui concerne l'aménagement des conditions matérielles pour que les adultes se sentent à l'aise, le choix et l'utilisation de matériels didactiques convenant aux adultes, etc. Ces principes ont également été tirés du domaine des relations humaines; par exemple, l'établissement de relations de travail empreintes de respect entre l'instructeur et les stagiaires adultes, etc. Les éléments du programme sont basés sur les besoins des participants.

Méthodes de formation: Les spécialistes dispensent un enseignement dans le cadre de cours de brève durée ou de travaux pratiques comportant un minimum de douze heures d'enseignement théorique, auxquels viennent s'ajouter des travaux expérimentaux "sur l'exploitation elle-même" sur une base individuelle ou collective (généralement quatre classes du soir de trois heures plus des séances de travail de jour).

Eléments du programme: Des cours de formation de brève durée sont dispensés dans les domaines suivants: horticulture, soudure à l'arc agricole, câblage électrique agricole et sécurité, entretien des tracteurs, production de viande de boeuf, production porcine, pâturage et soudage autogène.

Instructeurs: Spécialistes de divers domaines agricoles.

Evaluation: Des fiches d'évaluation structurées émanant des participants sont envoyées par les instructeurs de l'enseignement agricole. Les réponses obtenues permettent de déterminer le succès du programme et comprennent d'importantes suggestions au sujet des améliorations qui pourraient y être apportées.

Agriculture et  
développement rural

PROJET D'EXECUTION DU SECTEUR AGRICOLE (PESA) - PROGRAMME INTERNATIONAL

---

Stagiaires:	Cadres moyens de gestion des projets agricoles Cadres moyens de gestion du développement rural Préposés à la formation dans le domaine du développement agricole Responsables principaux de la politique générale
Objectifs de la formation:	Comblar le fossé qui sépare les planificateurs et les agriculteurs en améliorant les aptitudes du personnel du développement rural dans les domaines de la planification, de l'exécution et de la gestion.
Mis au point par:	Governmental Affairs Institute Agricultural Sector Implementation Project Dr. Albert Waterston, Director 1776 Massachusetts Avenue, N. W. Washington, D. C. 20036
Application:	Cours de formation pilote expérimental, Washington, 1975 Programmes d'exécution mis en route en Egypte et au Népal, 1977 Tout programme approprié de développement rural ou agricole des pays en développement
Durée du stage:	Six semaines, à plein temps.
Organisme de financement:	Agence pour le développement international.
Personne à consulter:	Dr. Albert Waterston, Director Agricultural Sector Implementation Project 1776 Massachusetts Avenue, N. W. Washington, D. C. 20036

---

- Caractéristiques spéciales:
- Eléments du programme de formation tirés d'une étude de référence spécialement établie à cette fin et intitulée: Managing Planned Agricultural Development, Governmental Affairs Institute, 1976, 729 pages.
  - Méthodologie de la formation fondée sur les principes de la science du comportement.
  - Enseignement en petits groupes en vue de l'analyse de problèmes concrets, axé sur les tâches à accomplir.

## Description du programme:

Données générales: Le Projet d'exécution du secteur agricole (PESA) est destiné à surmonter la déficience fondamentale que présente la gestion du développement agricole planifié dans les pays en développement, du fait que: "les planificateurs des services de l'Etat établissent des plans d'amélioration des activités agricoles et rurales alors que, à l'autre bout de l'échelle, les agriculteurs appliquent leurs propres "plans" sans guère se préoccuper, ou sans avoir connaissance, des plans établis par l'Administration centrale".

Les méthodes retenues reposent sur les cinq constatations suivantes:

1. Les gens d'un pays ne sont pas au courant des bons résultats obtenus dans un autre pays;
2. Ce qui est considéré dans l'ensemble comme un échec contient souvent des éléments extrêmement valables;
3. Il est difficile, sans une étude approfondie, de distinguer l'utile de l'inutile;
4. Un moyen systématique d'aboutir à des résultats doit être élaboré; et
5. Des méthodes d'adaptation d'un pays à un autre doivent être établies dans le cadre d'un plan global tenant compte des conditions culturelles, politiques, sociales et économiques du pays désireux d'adapter les formules qui ont fait leur preuve dans un autre pays.

## Principes de formation:

Les principes de formation ont été adaptés en s'inspirant des méthodes de la science du comportement mises au point au Royaume-Uni par la Coverdale Organization, une société d'ingénieurs-conseils en organisation spécialisée dans la formation. Les huit principes suivants ont été identifiés:

1. Elaborer une synthèse des objectifs de groupe,
2. Utiliser un moyen systématique d'obtenir des résultats,
3. Etendre l'état d'esprit alerté à l'ensemble d'une situation,
4. Développer la faculté perceptive pour reconnaître les points forts et les aptitudes,

5. Planifier la coopération pour en tirer des avantages mutuels,
6. Apprendre à écouter attentivement,
7. Préciser les idées et les faits, et
8. Reconnaître comment appliquer efficacement l'autorité aux différents échelons de la hiérarchie.

Méthodes de formation:

Les éléments du programme de formation sont basés sur un manuel de référence intitulé: Managing Planned Agricultural Development, ayant fait l'objet de recherches spéciales pour l'élaboration de ce programme, lequel vise à répondre aux questions implicites que contiennent les cinq constatations identifiées plus haut. Ce "manuel" du développement agricole sert de cadre de référence pour la conduite des travaux concrets axés sur la résolution des problèmes, qui constituent le fond des méthodes de formation.

La formation se concentre sur la résolution des problèmes abordés de front, au sein de petits groupes, selon la méthode de l'enseignement par la pratique. Les solutions sont issues de l'expérience des participants et du manuel de référence. Les exposés sont réduits au minimum et l'orientation est assurée par des "répétiteurs".

On suppose que la mise au point d'un programme PESA dans un pays donné consiste en premier lieu à élaborer un manuel de référence pour ce pays s'inspirant du style et de la teneur du manuel de référence de base. Des variations apparaîtront en fonction de l'expérience différente de divers pays, sans compter les besoins d'adaptation qui seront jugés nécessaires.

Programme d'enseignement:

Le programme de formation identifié dans le manuel de référence comprend 15 sujets principaux:

1. Le lien entre la planification agricole et la planification globale,
2. Les aspects de la planification agricole,
3. La préparation d'un plan agricole,
4. Les objectifs du développement agricole,
5. L'inventaire de la situation et l'étude diagnostique,
6. La fixation d'objectifs et la répartition des ressources,
7. Le choix de stratégies en matière de développement agricole,

8. La politique générale et les instruments de politique générale,
9. Le financement des stratégies afférentes au développement agricole,
10. Les projets agricoles,
11. L'organisation en vue du développement agricole planifié,
12. La vulgarisation et la recherche,
13. L'éducation et la formation,
14. Les services de consultants, et
15. Le suivi, l'établissement de rapports et le contrôle.

Exécution:	Le programme de formation PESA exige un stage de six semaines, à plein temps, de la part de chacun des participants. L'enseignement dispensé dans le cadre du cours de formation pilote organisé à Washington en 1975 était basé sur: 1) le manuel de référence, 2) des conférences, se composant pour la plupart de brefs exposés, données par des spécialistes éminents dans leurs disciplines respectives, mais 3) axées sur 20 "tâches" ou problèmes de formation. Une semaine a été consacrée aux exposés présentés par la Coverdale Organization dans les domaines spécialisés de la gestion. Chacune des tâches a été "présentée" à l'ensemble du groupe, lequel s'est ensuite scindé en petits groupes pour rechercher des solutions aux problèmes posés. Chaque groupe était aidé dans sa tâche par un répétiteur et, parfois, par une personne possédant une compétence particulière. Les solutions obtenues au sein des petits groupes ont été ensuite communiquées à l'ensemble du groupe à l'issue des travaux. Les délais accordés pour la recherche des solutions variaient d'une demi-journée à trois jours en fonction de la complexité de la tâche.
Rôle des moyens d'information:	Les films cinématographiques ont été les seuls moyens d'information utilisés dans le cadre du programme de formation dispensé à Washington. Les moyens d'information sont jugés utiles dans la mesure où ils contribuent à l'enseignement par les cas concrets.
Durée du stage:	Six semaines, à plein temps, pour les cadres moyens et les instructeurs.
Nombre de stagiaires:	Le cours de formation pilote donné à Washington comptait 21 participants originaires des sept pays suivants: Ghana, Guyane, Nicaragua, Pakistan, Philippines et Uruguay. Le groupe réunissant tous les stagiaires a

été divisé en groupes de six à huit participants pour les travaux concrets.

Nombre et types d'instructeurs: Directeur de cours: spécialiste du développement agricole. Répétiteurs (trois à Washington) jouant le rôle d'assistants pédagogiques, et conseillers dans des domaines particuliers.

A Washington, six spécialistes de l'extérieur ont présenté des exposés. Les plans de perfectionnement des instructeurs dans le pays prévoient l'accroissement progressif des effectifs de spécialistes expérimentés dans la méthodologie PESA à mesure que des groupes successifs suivent le cours avec succès et acquièrent de l'expérience.

Appui complémentaire: L'appui complémentaire des stagiaires commence pendant le cours proprement dit. Une session est consacrée aux problèmes que rencontrera un participant de retour dans son pays. La session est également consacrée à l'élaboration de plans spécifiques par chaque participant en vue de l'introduction des principes PESA dans son pays lorsqu'il sera de retour chez lui.

La Phase III de la méthode PESA comporte l'organisation de séminaires en Egypte et au Népal, où les instructeurs recevront une formation leur permettant de donner des cours PESA aux gestionnaires de l'agriculture, et la mise en place d'un réseau de formation destiné à diffuser les principes de formation faisant appel à la méthode PESA dans l'ensemble des pays du tiers monde en Asie, en Amérique latine et en Afrique avec le concours actif et les conseils du personnel spécialisé du PESA.

La Phase IV porte sur les prestations de services consultatifs à l'intention des participants au cours PESA après leur retour à leurs activités afin d'aider à l'institutionnalisation des méthodes recommandées.

Evaluation: Le cours de formation pilote donné à Washington en 1975 a fait l'objet d'une évaluation émanant de cinq sources différentes: 1) par le personnel du Governmental Affairs Institute (Institut des affaires gouvernementales), en ce qui concerne l'acquisition des connaissances; 2) par la Coverdale Organization ayant participé au cours, en ce qui concerne également l'acquisition des connaissances; 3) par un spécialiste de l'enseignement agricole choisi à cet effet; 4) par les participants eux-mêmes; et 5) par une enquête d'activités complémentaires auprès des participants menée quatre mois après l'achèvement du projet.

Le Governmental Affairs Institute et la Coverdale Organization ont modifié tous deux leur programme de formation, à la suite de l'expérience acquise dans le cadre du cours de formation pilote. Au vu des résultats du

programme au Népal et en Egypte, l'évaluation de l'AID a conclu que le programme était efficace et que sa mise au point méritait d'être poursuivie.

Agriculture et  
développement rural

PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES FAMILIALES (TEXAS)

---

Stagiaires: Jeunes femmes rurales à faible revenu.

Objectifs de la formation: Le but immédiat du programme est d'aider les familles à:

1. Prendre conscience des installations et services sanitaires disponibles et à en tirer parti;
2. Accroître les compétences en matière de développement et d'orientation psychologiques des enfants;
3. Acquérir des aptitudes en vue de faire face aux états de tension qui surgissent au foyer; et
4. Utiliser les animateurs des organismes de jeunesse pour diffuser l'éducation dans le cadre de programmes semblables à ceux mis en oeuvre par les Clubs des 4-H à l'intention de la jeunesse rurale.

Mis au point par: Prairie View A & M University, Texas.

Durée du stage: Bien qu'il s'agisse d'un programme en cours, le stage est cependant de brève durée en ce sens que la majeure partie de l'orientation technique dispensée par le personnel enseignant porte sur des problèmes immédiats auxquels les bénéficiaires sont confrontés.

Organisme de financement: Service de vulgarisation, Ministère de l'agriculture des Etats-Unis.

Personne à consulter: Miss Elaine Ward  
Program Specialist  
Family Resource Development Program  
Extension Service  
Prairie View A & M University  
Prairie View, Texas 77445

---

---

- Caractéristiques spéciales:
- Efficacité de l'équipe de personnel paraprofessionnel pour atteindre les bénéficiaires identifiées.
  - Introduction réussie de paraprofessionnels au sein de la cellule familiale en vue de servir de catalyste pour inciter la famille à fixer et atteindre des objectifs autodéterminés.

Description du programme:

Données générales: Les objectifs du programme de développement des ressources familiales s'inscrivent dans une perspective à court et à long termes. En conséquence directe de la réalisation des objectifs à court terme, mentionnés plus haut, les objectifs à long terme sont également atteints; en d'autres termes, des familles entières dans les régions rurales du Texas ont pu améliorer leur niveau de vie et sont mieux à même de prendre les décisions qui s'imposent pour mener une vie enrichie au sein de la société technologique complexe d'aujourd'hui.

La phase du programme intéressant la jeunesse a été appliquée pour la première fois en 1975 en vue de l'objectif visant à faire en sorte que la jeunesse rurale bénéficie d'une façon plus directe de la formation éducative ayant trait à leur santé et à leur bien-être général.

Principes de formation: Le principe essentiel consiste à faire en sorte que les bénéficiaires participent activement aux programmes d'assistance en matière d'éducation mis à leur disposition.

Méthodes de formation: Les instructeurs mettent au point des programmes avec (et non pas pour) la famille en vue d'utiliser et de développer leurs ressources de façon optimale. Pour ce faire, on a recours à une stratégie faisant appel à une discussion face à face et à une méthode décentralisée de prise de décisions. Il est également procédé à des démonstrations techniques portant sur des compétences particulières.

Eléments du programme: Les domaines étudiés concernent la santé et le bien-être général de la famille, et notamment le développement de l'enfant, la gestion du budget familial, les aliments et la nutrition, la confection de vêtements, le jardinage, etc.

Instructeurs: Les paraprofessionnels, connus sous le nom d'auxiliaires du programme, constituent le personnel de liaison clé. Ils sont formés par un spécialiste du Programme extra-scolaire 1890 de Prairie View et sont supervisés par des vulgarisateurs (économie familiale) dans chaque comté. Les experts ayant une compétence particulière, y compris les autres spécialistes de la vulgarisation, fournissent une assistance supplémentaire en matière de formation.

Evaluation:

L'évaluation repose, d'une part, sur l'expansion du programme en raison de la participation des familles aux activités du programme et, d'autre part, sur les résultats spécifiques obtenus, tels que l'accroissement de l'épargne des familles participantes. Un rapport d'activité couvrant les cinq années d'existence du programme fait état des excellents résultats obtenus.

ANNEXE B

SANTE

	Pages
Coordonnateurs de santé de la collectivité dans les régions rurales de l'Alabama	B- 1
Education familiale intégrée en Ethiopie	B- 4
Formation dans le domaine de l'hygiène maternelle et infantile/planification familiale-Programme International	B- 8
Technicien médical des services d'urgence - Ambulance	B-12
Auxiliaires de santé de la collectivité dans les villages de l'Alaska	B-17

Santé  
 Activités extérieures au  
 profit de la collectivité

COORDONNATEURS DE LA SANTE DE LA COLLECTIVITE DANS LES REGIONS RURALES  
 DE L'ALABAMA

---

Stagiaires: Membres de la collectivité ayant au moins une éducation secondaire.

Objectifs de la formation: Permettre au coordonnateur d'assumer ses fonctions en qualité de membre d'une équipe de santé mobile ayant la responsabilité d'atteindre les populations n'ayant pas accès aux soins médicaux et de leur offrir une orientation et un placement appropriés.

Mis au point par: Dr. Cornelius Hopper  
 Tuskegee Institute  
 Tuskegee, Alabama 36088

Application: Un groupe de démonstration composé de six personnes a été récemment formé à Tuskegee. Les membres de ce groupe assument actuellement les fonctions de coordonnateurs de la santé. On prévoit qu'un plus grand nombre de coordonnateurs de la santé continueront d'être formés à l'aide de cette méthode.

Durée du stage: 3 semaines d'orientation suivies d'une formation et d'une supervision continue en cours d'emploi.

Personne à consulter: Dr. Cornelius Hopper  
 Tuskegee Institute  
 Tuskegee, Alabama 36088  
 Téléphone: (205) 727 - 8011

---

- Caractéristiques spéciales:
- Les coordonnateurs de la santé de la collectivité sont recrutés au sein de la collectivité au service de laquelle ils seront affectés.
  - L'orientation ne dure que trois semaines et le reste de la formation est dispensée en cours d'emploi.
  - Les coordonnateurs de la santé de la collectivité sont munis d'un manuel qui comprend les situations pédagogiques étudiées pendant le stage de formation et une liste des organismes de services sociaux disponibles dans la région.

## Description du programme:

**Données générales:** Les Etats-Unis sont affectés en particulier d'une répartition géographique inégale des médecins et connaissent une pénurie de personnel de santé en général. Le sud rural est l'une des régions caractérisées par une insuffisance de soins médicaux. Ce programme est une initiative visant à utiliser les services existants d'une manière aussi efficace que possible. Il essaie d'atteindre les populations desservies par un centre de santé qui ne sont peut-être pas au courant de l'existence de cette installation ou ne se trouvent pas en mesure d'utiliser ses services. Cette tâche incombe au coordonnateur de la santé de la collectivité, un nouveau technicien de la santé chargé principalement d'activités extérieures et de consultations au profit de la collectivité. A ce titre, le coordonnateur assure la liaison avec le système rural de prestation de services sanitaires. Son action permet de rendre les services qui sont disponibles plus accessibles à la population de la région qui pourrait soit ignorer leur existence, soit ne pas avoir les moyens de transport nécessaires pour s'y rendre, ou ne saurait peut-être pas en tirer le meilleur parti.

## Principes de formation:

Le fait que le coordonnateur de la santé de la collectivité est peut-être le seul lien entre un patient et le système de santé est de la plus haute importance. Une attitude et des actions désagréables ou des conseils et des recommandations peu avertis de sa part pourraient avoir un effet négatif sur l'utilisation ultérieure du système par le patient. C'est pourquoi la formation met l'accent sur le comportement personnel et les attitudes de même que sur la connaissance des ressources communautaires disponibles. Les critères de sélection des travailleurs de la santé de la collectivité sont très importants. Ils doivent faire preuve de maturité, manifester du respect à l'égard de la collectivité et savoir réprimer leurs émotions lorsqu'ils se trouvent dans un état de tension. La formation essaie de renforcer ces qualités.

## Méthodes de formation:

Les trois semaines d'orientation commencent par des notions de base sur les systèmes de prestation de soins sanitaires. Cette introduction est suivie d'une explication des rôles que sont appelés à jouer les divers professionnels de la santé et de la manière dont ils doivent collaborer. Les coordonnateurs de la santé de la collectivité feront partie d'une équipe mobile comprenant une infirmière praticienne, un nutritionniste et un chauffeur. Il leur appartient de savoir quels sont les problèmes qui relèvent de chacun d'entre eux. Les stagiaires sont ensuite mis en relation avec les médecins ou les praticiens de la médecine familiale avec lesquels ils sont appelés à travailler. Enfin,

ils rendront visite aux divers organismes communautaires, tant publics que privés, auxquels leurs patients pourront ultérieurement s'adresser. Une liste de ces organismes et des personnes à consulter figure dans un manuel remis aux stagiaires. Ce manuel comprend également diverses situations pédagogiques qui ont été étudiées pendant le stage.

- Exécution:** La session d'orientation se compose de conférences, de discussions et de visites sur le terrain. La formation ultérieure en cours d'emploi a un caractère plus consultatif. Certains exercices psycho-dramatiques sont exécutés en vue de permettre aux stagiaires de pratiquer ce qu'ils ont appris dans le cadre des situations pédagogiques. Ces exercices peuvent varier de la manière dont un centre de santé doit être représenté au téléphone à la façon de procéder en matière de consultation en passant par les moyens à employer dans des situations spéciales, notamment lorsqu'un patient se plaint d'un mal particulier mais n'est pas convaincu qu'il doit consulter un médecin.
- Durée du stage:** Trois semaines d'orientation suivies d'une formation et d'une supervision continues en cours d'emploi.
- Nombre de stagiaires:** Six.
- Nombre et types d'instructeurs:** Tous les membres de l'équipe participent à la formation, notamment lorsque commence la formation continue en cours d'emploi.
- Appui complémentaire:** Le coordonnateur de la santé de la collectivité reçoit un appui continu de la part de son équipe et du coordonnateur des services sur le terrain.
- Evaluation:** L'efficacité des coordonnateurs de la santé de la collectivité ne fait l'objet d'aucune évaluation formelle. C'est au coordonnateur des services sur le terrain que revient le soin d'évaluer les résultats directs de la formation. A ce titre, il vérifie la qualité de la performance du coordonnateur de la santé de la collectivité, à savoir, s'il s'acquitte parfaitement des tâches qu'il lui sont confiées; par exemple, fournit-il ou fournit-elle les orientations nécessaires en ce qui concerne les soins aux enfants ou des conseils en matière juridique à une personne inscrite à l'assistance publique, conduit-il ou conduit-elle un patient à un rendez-vous en temps voulu, ou bien réussit-il ou réussit-elle à établir de nouveaux contacts dans le cadre de ses activités extérieures en faveur des bénéficiaires?

EDUCATION FAMILIALE INTEGREE EN ETHIOPIE

---

- Stagiaires: Villageois mandatés ayant un certain niveau d'instruction et, souvent, de l'expérience en matière d'enseignement.
- Objectifs de la formation: Former des villageois mandatés à devenir chefs de groupe dans leurs propres villages et faciliter le processus visant à mettre au point des notions et des techniques se rapportant à la santé, à la nutrition, à la production alimentaire et à la planification familiale.
- Mis au point par: The Ethiopian Women's Welfare Association  
and World Education  
1414 Sixth Avenue  
New York, N. Y. 10019
- Application: Ce programme a vu le jour en 1973 sous forme de projet pilote mais a été développé, de sorte que la formation est maintenant dispensée en permanence. Les matériels didactiques sont préparés sur place et sont par conséquent directement adaptés aux conditions locales.
- Durée du stage: Formation initiale d'une à deux semaines, formation continue sur le tas assurée par un encadreur.
- Organisme de financement: Agence pour le développement international.
- Personnel à consulter: Dr. Noreen Clark  
Director of Continuing Education  
Columbia University School of Public Health  
21 Audubon Street  
New York, N. Y.  
Téléphone: (212) 568 - 4334
- 
- 

- Caractéristiques spéciales:
- Chaque participant est choisi par un village afin de le représenter.
  - L'accent est mis sur le rôle de chef appelé à servir d'intermédiaire qui coordonnera les ressources publiques et privées disponibles à l'échelon du village.

- Les matériels didactiques qui seront utilisés dans les villages sont créés et employés pendant le stage. Ils sont donc de fabrication locale et sont donc directement adaptés au milieu villageois.
- La formation se poursuit avec l'appui d'un encadreur.

#### Description du programme:

Données générales: L'Association des femmes éthiopiennes a entrepris ce projet en 1973 avec la collaboration de World Education sous forme de projet pilote dans quatre villages. L'idée consistait à établir un programme éducatif permanent destiné à inculquer des compétences et à mettre à profit les ressources, notamment dans le domaine de la santé, susceptibles d'améliorer la qualité de la vie villageoise. Le programme éducatif relie le programme d'enseignement aux ressources tant privées que publiques disponibles au sein du village. L'enseignement de la lecture et de l'écriture grâce à des matériels didactiques spéciaux portant sur la santé, la nutrition, la planification familiale et l'agriculture, est intégré au processus de développement de manière à mieux équiper les villageois à aborder l'ensemble de ces problèmes.

Principes de formation: Le stage doit contribuer à l'acquisition des attitudes, des notions et des compétences essentielles à la résolution des problèmes. Lorsque le problème porte sur des questions liées à la santé, la recherche d'une solution consiste à aider la population à identifier le problème qui la concerne directement, à se rendre compte qu'un remède peut être trouvé, à examiner les diverses solutions possibles à l'aide des ressources existantes, à prévoir les conséquences, à effectuer un choix et à évaluer objectivement les résultats de son action. 1/

Méthodes de formation: Le stage a pour objet de préparer les chefs de groupe à enseigner dans leurs propres villages. Leur rôle consistera à faciliter l'acquisition des connaissances et à coordonner l'utilisation des compétences et des ressources en vue de contribuer à ce processus d'acquisition des connaissances et de résolution des problèmes. On leur enseigne par conséquent à diriger des groupes d'apprentissage. Leur propre formation, qui s'effectue également en groupe, sert de modèle. On leur donne un aperçu de l'éducation sanitaire, notamment en ce qui concerne la prévention des maladies, les soins aux enfants, la nutrition et la planification familiale. Ils

---

1/ Concepte adapté de Keehn, Thomas B. Functional Education for Family Life Planning: A Program Plan. New York: World Education, 1971.

sont mis en contact avec les différentes ressources publiques et privées qui doivent faire partie du processus de résolution des problèmes au sein du village. Leurs compétences en matière d'alphabétisation font l'objet d'un recyclage. Ils sont également formés aux méthodes de conduite des interviews en tant que moyen leur permettant de déterminer les besoins en matière d'enseignement et d'évaluer ultérieurement les progrès réalisés par le groupe.

Il est difficile de distinguer le processus éducatif des éléments du programme de formation. Les groupes, tant au cours du stage qu'ultérieurement au sein des villages, axent leurs discussions et leurs activités sur un seul problème d'enseignement de fond. Une pancarte, sur laquelle est inscrit un mot clé ou un membre de phrase en Amharique, permet de centrer la discussion. Ces pancartes, qui sont confectionnées sur place, représentent de simples images de scènes familières, telles qu'un homme labourant un champ ou un nourrisson en train d'être immunisé. Le chef de groupe doit apprendre à utiliser ces matériels en vue d'enseigner la lecture et l'écriture et un sujet donné, et à faire appel aux ressources extérieures appropriées. Une leçon typique pourrait, par exemple, porter sur les légumes et comprendre un débat sur l'utilité de leur inclusion dans le régime alimentaire. La discussion s'orientera éventuellement sur la manière dont ces légumes pourraient être obtenus et le chef de groupe pourra faire appel à un vulgarisateur agricole qui apportera son concours à l'établissement d'un jardin potager. A un stade différent, la discussion pourrait porter sur la meilleure manière de cuire les légumes.

Rôle des moyens d'information:	Les matériels didactiques constituent une partie très importante de ce processus d'enseignement. Outre la mise au point des pancartes clés, World Education a procédé à l'étude expérimentale des méthodes non conventionnelles d'éducation traditionnelle du pays (dans certains pays, ces méthodes comprennent des récits, des saynètes et des spectacles de marionnettes).
Nombre de stagiaires:	Un groupe caractéristique se composerait de neuf personnes environ.
Nombre et types d'instructeurs:	Le personnel du projet qui comprend cinq instructeurs environ dirige le stage initial de brève durée, parfois avec l'aide d'un consultant extérieur. L'encadreur continue d'assurer la formation sur le tas.
Appui complémentaire:	Les chefs de villages peuvent retourner suivre un autre stage lorsqu'ils le jugent nécessaire. Leur formation se poursuit sur le terrain lors des visites effectuées par un encadreur qui leur apporte son concours en matière de planification de projets, tels que l'établissement de

jardins potagers ou le forage d'un puits pour leur village.

**Evaluation:**

Un système d'information en retour a été mis au point pour déterminer si le programme atteint ses objectifs. Ce système est décrit dans le détail dans World Education Reports, No. 15, octobre 1977. Les méthodes employées pour recueillir les renseignements comprennent des réponses à des questionnaires antérieurs et postérieurs revêtant la forme d'interviews, les rapports des encadreurs et les registres tenus par les chefs de groupe. Ces données de base ont permis de réunir une documentation sur l'évolution intervenue en matière d'apprentissage de la lecture et de l'arithmétique et des attitudes envers les questions de santé. World Education estime que les chefs de groupes formés dans le cadre du programme pilote ont atteint 300 élèves alors que ceux qui ont été formés entre 1975 et 1977 en ont atteint 1.500.

Santé  
HMI/PF

FORMATION DANS LE DOMAINE DE L'HYGIENE MATERNELLE ET INFANTILE/PLANIFICATION  
FAMILIALE-PROGRAMME INTERNATIONAL

---

**Stagiaires:** Infirmiers et infirmières africaines et infirmières-sages-femmes de plus de 12 pays africains, pour la plupart anglophones.

**Objectifs de la formation:** Permettre au personnel sanitaire de cadre moyen d'organiser les soins concernant l'hygiène des mères et des enfants et de dispenser des services, notamment en ce qui concerne la planification familiale.

**Mis au point par:** Maternal and Child Health/Family Planning Training & Research Center  
Meharry Medical College  
Nashville, Tennessee

**Application:** Programme en cours depuis 1972 à Nashville, Tennessee.

**Durée du stage:** 18 semaines.

**Organisme de financement:** Les matériels didactiques ont été mis au point aux termes d'un contrat conclu avec l'USAID.

**Personne à consulter:** Leo P. Sam  
Director  
International Programs  
MCH/FP Training and Research Center  
Meharry Medical College

Kay Fitts, Former Health Educator  
(ancienne éducatrice de la santé)  
2400 Queens Chapel Road  
Hyattsville, Md. 20782

---

**Caractéristiques spéciales:**

- Le programme est destiné au recyclage des compétences d'une praticienne de cadre moyen et à préparer celle-ci à former d'autres travailleurs de la santé dans son propre pays.
- Ce programme fournit une expérience clinique dans les domaines de la puériculture et de la planification familiale.
- Le programme emploie une méthode d'approche pluridisciplinaire et comprend des sujets allant des sciences sociales à la formation et à la gestion.

- Le manuel de formation se compose de 10 fascicules. Il peut être enseigné dans sa totalité, ou chaque cahier peut être utilisé séparément.

Description du programme:

**Données générales:** Le Centre de formation et de recherche dans le domaine de l'hygiène maternelle et infantile/planification familiale est entré en activité en 1971 et a entrepris sa tâche de formation du personnel sanitaire originaire de certains pays africains en 1972. Outre ce cours d'une durée de quatre mois et demi, le Centre organise de brefs séminaires et stages d'études pratiques et prévoit actuellement le lancement d'un programme de formation à l'intention des planificateurs de la nutrition.

**Principes de formation:** Il s'agit d'une méthode d'approche intégrée et pluridisciplinaire, en ce sens que le programme d'enseignement comprend des notions de santé publique, de sciences sociales, de formation et de gestion. Le programme est conçu de manière à permettre aux stagiaires d'organiser et de dispenser des services de HMI/PF et de les rendre aptes à former d'autres travailleurs de la santé dans leur propre pays.

**Méthode de formation:** Le cours est réparti en trois phases. La première consiste en l'organisation de stages d'études dans le domaine de la planification destinés à combler les différences culturelles qui existent entre l'instructeur et l'élève et à améliorer l'aptitude de l'élève à communiquer avec les patients qu'ils seront appelés à rencontrer dans les dispensaires. Au cours de la deuxième phase, les élèves participent aux cours et aux séminaires sur les problèmes de santé des mères et des enfants. Cette information spécifique sert de base aux connaissances et aux compétences utilisées dans les travaux cliniques, l'après-midi. Un accent particulier est mis sur l'apprentissage des aptitudes d'évaluation physiologique dans le domaine clinique. L'expérience clinique est destinée à rendre les élèves aptes à prodiguer des services de planification familiale, d'hygiène maternelle et infantile et d'effectuer des évaluations en matière de nutrition. Pendant la troisième phase, les élèves consacrent deux semaines à l'exécution de leurs projets spéciaux, dont certains portent sur l'éducation pour la planification familiale, d'autres concernent des projets de nutrition ainsi que la conception de programmes de formation.

**A. Programme d'enseignement:** Les dix fascicules portent sur les matières suivantes:

1. Gestion des programmes de HMI/PF
2. Nutrition

3. Education sanitaire
4. Principes d'épidémiologie
5. Unité de gynécologie/planification familiale
6. Dynamique de la population
7. Hygiène du milieu
8. Formation des formateurs
9. Pédiatrie
10. Evaluation physiologique

- B. Exécution:** Le mode d'instruction diffère en fonction du sujet enseigné et de la phase du programme. Certaines sessions comprennent des discussions et des exercices psychodramatiques (notamment sur la manière de dispenser des conseils à un patient ou de déterminer si un employé a besoin de recevoir une formation pour acquérir de nouvelles compétences). Les autres sessions comportent des conférences suivies de discussions. Une grande partie de l'instruction est dispensée en cours d'emploi, les élèves étant appelés à travailler dans les cliniques locales de planification familiale, les centres de puériculture, les cliniques de gynécologie et les services de la santé publique.
- C. Rôle des moyens d'information:** Il est fait usage de films, de diapositives et d'autres auxiliaires didactiques. Durant le cours d'éducation sanitaire, les participants doivent apprendre à utiliser un matériel audio-visuel et à confectionner des moyens d'enseignement, tels que des affiches.
- D. Durée du stage:** 18 semaines.
- E. Nombre de stagiaires:** Une vingtaine par groupe, 2 groupes par an.
- F. Nombre et types d'instructeurs:** L'ensemble du personnel participe à la formation, y compris les infirmières assistantes de médecins, les infirmières cliniciennes, un éducateur sanitaire et un nutritionniste.
- G. Appui complémentaire:** Un stage d'études pratiques sur l'éducation permanente a été organisé au Liberia au cours de l'été 1977.
- Evaluation:** Processus d'évaluation: des examens écrits et oraux ont lieu en classe. La participation des élèves aux activités et aux projets organisés en classe est également envisagée. L'évaluation des compétences cliniques est fondée sur la mesure dans laquelle chaque élève peut démontrer son aptitude dans le domaine des connaissances

qu'il a acquises pendant ses activités théoriques et cliniques, ainsi que pourront en juger les précepteurs cliniques. Il s'agit d'un procédé permettant d'identifier les cas où une formation suivie peut se révéler nécessaire.

## TECHNICIEN MEDICAL D'URGENCE - AMBULANCE

---

Stagiaires:	Ambulanciers et chauffeurs d'ambulance, pompiers du Service d'incendie de Washington, D. C.	
Objectifs de la formation:	Développer ou améliorer le niveau des compétences de toutes les personnes appelées à dispenser des soins médicaux d'urgence aux victimes de blessures et autres urgences médicales.	
Mis au point par:	Ministère du transport des Etats-Unis, National Highway Traffic Safety Administration (Administration nationale de la sécurité de la circulation routière).	
Dispensé par:	Division of Orthopaedics, Georgetown University Hospital, 3800 Reservoir Road, N. W., Washington, D. C.	
Application:	Divers aspects de la formation en matière de prestations de soins médicaux d'urgence ont été enseignés à la faculté de médecine de l'Université Georgetown depuis 1968. Le cours en question est donné périodiquement. La session organisée pour le Service d'incendie de Washington, D. C. a eu lieu en août 1977.	
Durée du stage:	81 heures.	
Personnes à consulter:	M. Hap Arnold Research Associate Division of Orthopaedics Georgetown University Hospital 3800 Reservoir Road, N. W. Washington, D. C. Téléphone: (202) 625 - 2036	Dr. Hiatt Professor and Chief Division of Orthopaedics Georgetown University Hospital 3800 Reservoir Road, N. W. Washington, D. C. Téléphone: (202) 625 - 7813

---

- Caractéristiques spéciales:
- Les stagiaires peuvent faire preuve dans un très bref délai de leur compétence dans des techniques médicales spécifiques.
  - Il s'agit d'un cours destiné aux non initiés qui ne suppose aucune connaissance médicale préalable.

- Un manuel de l'instructeur décrit le cours en détail. Un livre de classe et un cahier d'exercices sont également mis à la disposition des stagiaires.

#### Description du programme:

**Données générales:** Le gouvernement et les organisations médicales aux Etats-Unis ont reconnu la nécessité de prévoir de meilleurs services d'urgence. En effet, les toutes premières minutes dans un cas d'urgence sont souvent cruciales pour sauver la vie d'une victime, notamment dans le cas de l'arrêt du coeur. Le premier secours que reçoit une victime est souvent celui d'un chauffeur d'ambulance, d'un pompier ou d'un autre responsable. En conséquence, la Loi de 1966 sur la sécurité routière a fixé des normes au sujet du niveau des soins que les ambulanciers devraient être à même d'administrer. Ce cours est destiné à leur enseigner, ainsi qu'aux personnes exerçant des activités correspondantes, les compétences nécessaires pour assurer la survie des victimes.

**Principes de formation:** Le stagiaire doit apprendre à reconnaître les symptômes de maladie et les blessures et à dispenser des soins d'urgence. Aussi fait-on largement appel, dans les méthodes d'enseignement, à la démonstration et à la pratique. Le principe capital de cette approche est qu'un minimum de théorie est nécessaire pour acquérir ces aptitudes mais qu'il faut consacrer beaucoup de temps à la pratique sous supervision.

**Méthodes de formation:** Le cours est consacré à des exposés sur le matériel, suivi de séances de travaux pratiques. Les matériels didactiques utilisés se composent d'une série de manuels qui comprennent un "Précis", un "Programme d'orientation pour le coordonnateur du cours", et des "Plans de leçons à l'intention de l'instructeur". Les plans de leçons sont basés sur un manuel et un cahier d'exercices intitulés Emergency Care and Transportation of the Sick and Injured (Soins d'urgence et transport des malades et des blessés) établis par le Committee on Injuries of the American Academy of Orthopaedic Surgeons (Comité des blessures de l'Académie américaine des chirurgiens orthopédiques).

**Programme d'enseignement:** Les principales matières suivantes sont inscrites au programme d'enseignement dans sa version abrégée:

1. Le Technicien médical d'urgence - (TMU), rôles et responsabilité - aspects juridiques et médicaux
2. Aperçu de physiologie et d'anatomie
3. Auxiliaires mécaniques pour la respiration

4. Arêt du coeur
5. Hémorragie, choc
6. Réanimation pulmonaire et cardio-pulmonaire
7. Blessures
8. Fractures
9. Lésions de différentes parties du corps et de l'organisme
10. Urgences médicales (poisons, apoplexies, etc.)
11. Accouchement et problèmes des patients infantiles
12. Relèvement et transport des patients, dégagement des automobiles
13. Opérations - le véhicule de secours, registres, communications, procédures hospitalières
14. Réponse à un appel d'ambulance

**Exécution:**

Les stagiaires se réunissent huit heures par jour pendant deux semaines. Les sujets sont présentés sous forme de conférence accompagnée de démonstrations. La classe se divise en petits groupes d'environ 4 stagiaires chacun et d'un instructeur de façon à ce qu'ils puissent pratiquer les techniques qui leur auront été enseignées. La moitié au moins de la durée totale du stage est consacrée à la pratique de ces techniques. Celle-ci s'effectue sur des mannequins ou sur des camarades de stage, et dans le cadre de situations réelles (par exemple, les stagiaires se dégagent mutuellement de l'intérieur d'automobiles).

Des exercices généraux spéciaux sont exécutés afin de simuler une expérience réelle liée à la tâche à accomplir. L'une de ces expériences consiste à simuler une situation représentant un accident dans laquelle les élèves assument l'apparence de blessés et jouent le rôle de victimes bouleversées qui doivent être traitées comme il se doit et recevoir les soins nécessaires. Une autre situation simule une communication avec l'hôpital par liaison radio-phonique.

**Rôle des moyens d'information:**

Les instructeurs utilisent des diapositives et des modèles pour illustrer les sujets. Certains films didactiques sont projetés. Les mannequins sur lesquels les techniques destinées à sauver la vie humaine sont pratiquées constituent peut-être les auxiliaires pédagogiques les plus importants.

Durée du stage:	Le cours se compose de 25 leçons et dure 81 heures, dont 71 heures d'instruction et 10 heures d'observation à l'hôpital.
Nombre de stagiaires:	20 à 30.
Nombre et types d'instructeurs:	Un instructeur chef de groupe est nécessaire pour les démonstrations ainsi que des conférenciers et autant d'autres instructeurs que possible pour permettre la constitution de groupes restreints pour les séances de travaux pratiques. Les instructeurs peuvent être recrutés parmi des TMU expérimentés. Ce programme exige cependant que l'on fasse appel à d'autres experts ayant une compétence particulière, tels que des médecins dont la spécialité forme le sujet de la leçon.
Appui complémentaire:	Un cours de recyclage en vue de la mise à jour des connaissances des TMU a également été mis au point par le Ministère des transports.
Evaluation:	
Processus d'évaluation:	Les stagiaires doivent subir des examens écrits et faire preuve de leur aptitude à exécuter des tâches destinées à sauver les vies humaines. Ces épreuves ont lieu pendant toute la durée du programme de manière à permettre une révision, le cas échéant.
Incidence:	L'évaluation de l'incidence que les TMU ont eu sur la santé de la population n'a pas été coordonnée entre les divers Etats de l'Union. Le Ministère des transports et l'Institut national de la santé ont entamé une évaluation des statistiques de l'état civil en vue de déterminer l'impact des services médicaux d'urgence sur les décès d'origine cardio-vasculaire.
Information complémentaire:	Dans le prolongement de ce programme de formation des TMU et dans le cadre d'un nouvel effort visant à améliorer les services médicaux d'urgence, le Ministère des transports procède à l'élaboration d'un programme de formation à l'intention des agents paramédicaux plus avancés. Ce programme comprendra également un manuel d'instruction détaillé qui devrait se composer de divers fascicules. Les travaux pilotes ont révélé que le personnel ambulancier se compose souvent de volontaires qui ne peuvent suivre la totalité des 400 heures d'instruction. A l'issue du cours de TMU, les différents fascicules peuvent donc être étudiés séparément, dans la mesure où le temps le permet. Le TMU passera ainsi par divers niveaux de compétences de plus en plus élevés jusqu'à ce qu'il puisse être considéré comme un agent paramédical.

Le cours paramédical comporte des éléments d'instruction didactique, clinique et pratique à bord de véhicules. La formation clinique exige en particulier beaucoup plus de temps et de travaux de perfectionnement que celle requise des TMU. Cette formation demeure cependant conçue pour les non initiés. L'instruction est basée sur la compétence et bien que la durée totale prévue du cours soit de 400 heures, celle-ci peut cependant varier considérablement en fonction de l'aptitude de l'individu à acquérir la compétence requise dans le domaine des techniques nécessaires.

L'Université Georgetown a formé une promotion d'agents paramédicaux à l'aide de matériaux didactiques expérimentaux et non encore mis au point. Pour de plus amples renseignements au sujet du programme d'enseignement paramédical, prière de s'adresser à Bob Motley, Emergency Medical Services Branch, Department of Transportation, 400 7th Street, S. W., Washington, D. C., Téléphone: (202) 426 - 2597.

Remarques: L'idée de niveaux croissants d'aptitudes lorsque le stage est limité par le temps disponible pourrait se révéler utile dans les cas où la formation peut être également soumise à d'autres contraintes.

Généralisation du programme: La totalité des 50 Etats de l'Union dispense le cours de TMU.

Santé  
Auxiliaires de santé  
de la collectivité

AUXILIAIRES DE SANTE DE LA COLLECTIVITE DANS LES VILLAGES DE L'ALASKA

---

Stagiaires:	Villageois ayant une certaine connaissance de l'anglais élus par leurs villages pour exercer les fonctions d'auxiliaires de la santé.
Objectifs de la formation:	Former certains membres du village aux tâches consistant à dispenser des soins primaires, y compris le traitement d'affections aiguës, de maladies chroniques et la prise de mesures préventives générales.
Mis au point par:	Norton Sound Health Corporation Nome, Alaska
Application:	Il s'agit d'un programme de formation en cours, mais qui continue d'évaluer, dispensé à Nome, Alaska.
Durée du stage:	9 semaines.
Personne à consulter:	Sharry Enginger, MPH et Gandie Gleason, Infirmière praticienne toutes deux au service de la Norton Sound Health Corporation Nome, Alaska Téléphone: (907) 443 - 2261

---



---

Caractéristiques spéciales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Les participants sont choisis par le village qui sera tributaire de leurs services.</li> <li>● Le programme est subdivisé en trois sections, de manière à permettre aux stagiaires de retourner dans leurs villages pendant le stage.</li> <li>● L'apprentissage comporte à la fois une expérience clinique et des travaux théoriques en classe.</li> <li>● Un appui permanent est assuré par liaisons radiophoniques journalières avec des médecins spécialisés dans les soins primaires.</li> <li>● Les instructeurs se composent de praticiens de cadre moyen et notamment d'infirmières et d'assistants de médecins.</li> </ul>
-----------------------------	--

## Description du programme:

**Données générales:** L'Alaska éprouve des problèmes particuliers dans le domaine des prestations de soins de santé à sa population rurale, par suite de l'énormité des distances et des difficultés de transport et de communications, souvent compliquées par les conditions météorologiques. Certains villages s'estiment heureux s'ils reçoivent les visites prévues d'une infirmière qui effectue ses tournées par avion (3 fois par an) et d'un médecin (une fois par an). Dans ces régions isolées, les villageois désignent un des leurs parlant un peu d'anglais et désireux d'assumer les responsabilités d'auxiliaire de santé au service de la collectivité villageoise. Cette personne sert d'agent de liaison médicale et dispense des soins primaires à la population. Il maintient un contact quotidien par radio, lorsque cela est possible, avec le médecin qui le supervise. Il dispose de certaines fournitures médicales et peut traiter les affections aiguës et les maladies chroniques. La Norton Sound Health Corporation a inscrit récemment dans son programme de formation un cours d'éducation sanitaire préventive mais le genre de soins prodigués dans ce domaine n'est pas aussi bien accepté et compris par la population que les soins médicaux d'urgence traditionnels.

## Principes de formation:

La formation a pour objet de préparer l'auxiliaire de santé à administrer des soins médicaux de base, à faire face à des situations d'urgence et à communiquer efficacement par radio aux médecins l'état des patients dont l'évacuation par avion en vue de suivre un traitement pourrait s'avérer nécessaire. Cette formation repose, par conséquent, sur le principe d'un apprentissage pratique axé sur la résolution des problèmes.

## Méthodes de formation:

Les tâches d'un auxiliaires de la santé ont été réparties selon les techniques nécessaires à leur exécution dont la liste permet d'établir les besoins en matière de formation et exige qu'une grande partie du temps soit consacrée à la pratique de ces techniques.

## Programme d'enseignement et exécution:

Le programme comprend trois sessions d'une durée de trois semaines chacune. Les deux premières sessions se déroulent en classe et les éléments du programme portent sur les connaissances et les techniques sanitaires de base, telles que: l'organisme, la physiologie et l'anatomie, la manière de procéder à un examen physique, et les problèmes de santé fondamentaux et leur traitement. Pendant la troisième session, les auxiliaires apprennent, dans un cadre clinique, des techniques telles que: l'exécution des points de suture, la prise de sang, l'administration d'injections intraveineuses et les méthodes d'accouchement. Les instructeurs ont constaté que plus les cours comprennent des activités expérimentales, plus les auxi-

liaires font preuve d'intérêt et plus ils absorbent de connaissances. En conséquence, outre les conférences, les cours comportent de nombreux exercices expérimentaux au cours desquels les stagiaires sont appelés à manipuler eux-mêmes les modèles et le matériel.

- Rôle des moyens d'information:** De nombreux auxiliaires audio-visuels sont utilisés; il s'agit surtout de diapositives et de films.
- Durée du stage:** Le stage comporte 3 sessions de 3 semaines chacune avec quelques semaines d'intervalle entre chaque session pour permettre aux stagiaires de retourner périodiquement dans leurs villages.
- Nombre de stagiaires:** Un groupe de stagiaires est formé chaque année. Le dernier groupe comptait 8 auxiliaires sanitaires.
- Nombre et types d'instructeurs:** Les instructeurs sont pour la plupart des praticiens de cadre moyen (infirmières, infirmières praticiennes et assistants de médecins) bien que les médecins soient parfois inclus.
- Appui complémentaire:** Les auxiliaires sanitaires maintiennent un contact journalier par radio avec un médecin responsable. Des infirmières, des médecins ou des dentistes effectuent de temps à autre des visites par avion. Ils prodiguent à cette occasion des soins sanitaires et apportent leur concours à l'oeuvre que l'auxiliaire de santé accomplit. La Norton Sound Corporation a commencé à dispenser des cours d'éducation permanente sur une base intermittente.
- Evaluation:** Processus d'évaluation: Les auxiliaires sont évalués au moyen d'interrogations de contrôle et d'un examen sanctionné par l'attribution d'un diplôme. Ils doivent pouvoir exécuter 80% des tâches figurant sur la liste des techniques. Les auxiliaires fournissent une information en retour sur le caractère pertinent de leur formation dans le cadre de contacts permanents. Cette information s'est révélée importante pour tenir compte des espérances concernant l'introduction de l'éducation sanitaire et de la prévention des maladies au sein de leurs collectivités et pour adapter leur formation à ces besoins.

## ANNEXE C

### Formation technique et professionnelle

Coopératives agricoles (Missouri)	C-1
Centre de formation industrielle (Nationale, Internationale)	C-2
Formation professionnelle (Nationale, Internationale)	C-4
Formation des apprentis sur la base du rendement du travail (Nationale)	C-7
Formation de formateurs en matière de gestion (International)	C-10
Formation en vue de l'action pour la gestion de projet (International)	C-13
Projet de préparation à la formation (Connecticut)	C-19

COOPERATIVES AGRICOLES (Missouri)

---

Stagiaires: Adultes employés comme directeurs de coopératives ayant besoin de perfectionner leur formation: directeurs ayant encore peu d'expérience pratique, inspecteurs, administrateurs.

Objectifs de la formation: Perfectionner la formation des directeurs de coopératives.

Mis au point par: Farmland Industries Cooperative Training Center Park College

Durée du stage: Variable suivant les besoins de chaque stagiaire

Organisme de financement: Farmland Industries Cooperative

Personne à consulter: Lois D. Pfohl  
Park College Resident Administrator  
Farmland Industries Training Center  
Post Office Box 7305  
Kansas City, Missouri 64116

---

---

## Caractéristiques spéciales:

Ce programme peut déboucher sur des diplômes en Gestion des Agro-industries aux niveaux d'assistant ou de licence (Bachelor)

## Description du programme:

La méthodologie de ce stage de formation est axée sur la participation, l'étude de cas, les simulations, les exercices pratiques, des présentations de vraies ventes, l'enregistrement vidéo d'exercices, et les techniques de discussion de groupe et l'auto-critique.

Les programmes sont spécialement adaptés par le Centre de Formation aux besoins particuliers de chaque stagiaire.

## CENTRE DE FORMATION INDUSTRIELLE (Nationale; Internationale)

---

Stagiaires: Destiné surtout aux jeunes en chômage n'ayant reçu qu'une éducation primaire.

Objectifs de la formation: Former et recycler des individus en chômage afin qu'ils puissent intégrer le marché du travail.

Mis au point par: Opportunities Industrialization Centers  
240 West Tulpehocken Street  
Philadelphia, PA 19144

Durée du stage: Varie suivant les besoins et l'aptitude de chaque stagiaire.

Applications: Etats-Unis, Ethiopie, Ghana, Zambie, et Sierra Leone

Organisme de financement: Agency for International Development  
Gouvernement et peuple du Nigeria

Personne à consulter: M. Gary Robinson  
International Director  
Opportunities Industrialization Centers  
240 West Tulpehocken Street  
Philadelphia, PA 19144

---

## Caractéristiques spéciales:

- Se base sur les principes en matière de personnel conçus sous la direction du Révérend Léon H. Sullivan pour aider les jeunes défavorisés aux Etats-Unis.
- Requier la participation du gouvernement, ainsi que l'appui de la communauté toute entière.
- Le programme est spécialement conçu afin de répondre aux besoins des individus défavorisés.
- Aide les jeunes ayant abandonné leurs études à trouver, et leur crée, des emplois.

## Description du programme:

## Données générales:

Un grand nombre de jeunes gens quittent leur village pour venir à Lagos. Très peu d'entre eux ont une formation

Formation technique  
et professionnelle

technique leur permettant d'obtenir ou de garder un emploi. Beaucoup d'entre eux affrontent les problèmes classiques de démoralisation que les spécialistes américains ont observé dans les classes défavorisées aux Etats-Unis.

Principes de

formation: Le Centre dispense trois sortes d'enseignement: 1) l'alphabétisation (calcul élémentaire, lecture); 2) la formation industrielle ou professionnelle de base; et 3) les attitudes positives visant à surmonter les effets de la pauvreté.

Eléments du

programme: Ils sont au nombre de trois: 1) l'éducation de base, 2) la motivation, et 3) l'éducation pré-professionnelle visant à faire comprendre ce que signifie le travail, et quelles conditions sont requises pour un métier.

La formation technique porte sur la mécanique, l'électronique, la climatisation et la réfrigération, la boulangerie commerciale, la restauration et l'hôtellerie, la comptabilité, et le secrétariat.

Les stagiaires sont conseillés tout au long du programme.

Le Centre se charge de rechercher des emplois pour les stagiaires qui achèvent le programme.

## FORMATION PROFESSIONNELLE (NATIONALE, INTERNATIONALE)

---

Stagiaires:	Ouvriers non-spécialisés, semi-spécialisés, et spécialisés Contremaîtres et superviseurs.
Objectifs de la formation:	Préparer les superviseurs et contremaîtres à dispenser une formation aux employés sous leurs ordres.  Dispenser une formation sur le tas systématique aux ouvriers non spécialisés, semi-spécialisés et spécialisés, afin d'améliorer leur rendement de travail.
Mis au point par:	Training Within Industry (TWI) (1940-1954)
Application:	Utilisé dans le monde entier depuis 1940 comme étant une méthode de formation sur le tas, principalement dans l'industrie. Spécialement utile dans les pays en développement lorsqu'on manque d'instructeurs. Utilisé très récemment en Tanzanie, en Inde, au Japon, en Australie, à la Jamaïque, à Puerto Rico, etc.
Durée du stage:	Formation des formateurs. -- dix heures -- contremaîtres Formation en matière de méthodes de travail -- dix heures -- contremaîtres Formations en matière de relations de travail -- dix heures -- contremaîtres Formation technique sur le tas d'ouvriers: suivant les besoins
Personne à consulter:	Ce programme classique de formation n'est dirigé actuellement par personne. On peut obtenir des renseignements sur les utilisateurs actuels du Programme de Formation Profession- nelle en s'adressant à l'American Society for Training and Development, One Dupont Circle, Suite 400, Washington, D.C. 20036, ou à Ms. Bird McCord, Manager, Personnel Consulting, Arthur Young and Company, 277 Park Avenue, New York, New York 10017.

---

## Caractéristiques spéciales:

- L'utilisation de contremaîtres ou de superviseurs comme  
instructeurs est une caractéristique particulièrement  
valable dans les pays en développement qui souffrent  
d'une pénurie d'instructeurs formés.

- le système consiste à décomposer un travail en ses différentes tâches, afin de permettre aux ouvriers les moins qualifiés d'accomplir efficacement les tâches les plus complexes.
- une instruction simplifiée efficace en matière de techniques de formation pour les superviseurs et de problèmes de relations humaines.

Description du programme:

Données générales:

Ce Programme de Formation Professionnelle a été élaboré à partir de programmes conçus pendant la Première et la Deuxième Guerres Mondiales, lorsqu'il a fallu former des ouvriers inexpérimentés pour remplacer les hommes appelés sous les drapeaux. La découverte essentielle en matière d'organisation a été que toute tâche, si compliquée soit-elle, pouvait être décomposée en tâches plus simples, et que ces tâches plus simples pouvaient alors être accomplies par des ouvriers moins spécialisés. Par exemple, si un mécanicien est capable de comprendre et de réparer le moteur d'un véhicule, alors trois ouvriers peuvent maîtriser respectivement les systèmes d'allumage, de carburant, et de refroidissement, et ils peuvent à eux trois réussir à mettre le véhicule en état de marche.

Principes de formation:

Le Programme de Formation Professionnelle a posé sept principes de bases comme devant inspirer les formateurs:

1. La formation doit être menée dans l'industrie, sur le tas.
2. La formation doit être menée par des superviseurs car l'instruction est une partie importante du travail de l'inspecteur.
3. Les superviseurs devraient être formés pour pouvoir à leur tour instruire les ouvriers sous leurs ordres.
4. Le nombre optimal de stagiaires dans un groupe donné est de 9 à 11.
5. La préparation de la décomposition du travail en tâches est une étape importante précédant la formation.
6. Le temps consacré à initier des ouvriers à un nouvel emploi est réduit lorsque la formation a lieu sur le tas.
7. Lorsqu'il reçoit une attention personnelle durant la formation, l'ouvrier s'attachera plus à son travail.

Méthodes de

la formation: La formation a lieu en salles de classes réelles ou improvisées, de préférence dans le milieu de travail. Tout la formation est axée sur les tâches, et sur "l'apprentissage par la pratique".

Programme  
d'enseignement:

Formation des formateurs: Une instruction précise et simplifiée a été conçue afin de dispenser les principes pédagogiques nécessaires aux contremaîtres et aux superviseurs. La formule originelle et simple en quatre étapes --montrer, dire, faire, vérifier-- a été étendue à force de pratique aux sept étapes suivantes:

1. Montrer aux ouvriers comment s'y prendre.
2. Expliquer les points essentiels.
3. Leur montrer à nouveau, en leur donnant en même temps les explications.
4. Les laisser accomplir les tâches simples du travail.
5. Les aider accomplir le travail tout entier.
6. Les laisser accomplir le travail, en leur donnant en même temps des explications.
7. Les laisser continuer tout seuls, vérifier.

On montre aux contremaîtres que ce système marchera pour n'importe quel travail qui est à la portée de l'ouvrier. Dans le cas contraire, on montre aux contremaîtres comment décomposer le travail en tâches moins difficiles et reprendre la formation suivant le schéma ci-dessus. Ces techniques pédagogiques sont enseignées au cours de cinq sessions de deux heures chacune.

Formation en matière de méthodes de travail: On montre maintenant aux contremaîtres comment décomposer un travail ou une tâche en sous-tâches, afin qu'ils apprennent à adapter les travaux au niveau de compétence des ouvriers peu spécialisés qui ne sont pas capables d'accomplir de tâches complexes. Ces principes sont enseignés au cours de cinq sessions de deux heures chacune.

Formation en matière de relations de travail: Ce programme d'enseignement, qui est le moins utilisé des trois, a été élaboré en raison des problèmes graves de relations humaines qui se sont élevés entre les contremaîtres inexpérimentés et les travailleurs inexpérimentés. Cette formation a porté essentiellement sur la supervision, la motivation et les communications.

Commentaire: Dans les pays en développement, la formation professionnelle s'accompagne souvent de formation technique pour les contremaîtres eux-mêmes.

## FORMATION DES APPRENTIS SUR LA BASE DU RENDEMENT DE TRAVAIL (Nationale)

---

Stagiaires: Les apprentis dans des métiers manuels

Objectifs: Préparer les apprentis sur le tas à accomplir des tâches selon des normes pré-établies.

Mis au point par: Arthur E. Oriel et Associés, Ltd.

Durée du stage: Aussi long que nécessaire pour atteindre les normes prescrites.

Organisme de financement: U.S. Department of Labor

Personne à consulter: Arthur E. Oriel  
1499 Moody Lane  
Geysersville, California 95441

---

## Caractéristiques spéciales:

- Formation des apprentis par tâches individualisées basée sur des critères de rendement de travail, achevée par une démonstration de la compétence, et non basée sur la durée du stage.
- Réduction du temps nécessaire pour former des spécialistes et des artisans.
- Instruction individualisée, suivant le rythme de chaque stagiaire.

## Description du programme:

Données générales: Sur le plan historique, l'apprentissage a été la méthode la plus répandue pour former des nouveaux travailleurs. Dans beaucoup de cas, l'apprenti s'engage à travailler pour un maître artisan à des gages réduits en échange de sa formation. A l'heure actuelle aux Etats-Unis, 4.000 à 8.000 heures (soit deux à quatre années) sont en général requises pour acquérir le statut de compagnon, selon le métier. Normalement, la formation a lieu sur le tas, encore que la plupart des métiers exigent 144 heures d'instruction formelle par an.

Cependant, des défauts graves sont apparus au cours des années, et ont fait l'objet de nouvelles recherches. Les observateurs ont constaté:

1. la qualité médiocre de la formation
2. le manque d'uniformité des normes
3. les méthodes de sélection médiocres, dont l'exclusion systématique des ouvriers noirs
4. le manquement très répandu aux qualifications, ce qui aboutit à avoir des artisans sous-qualifiés mais diplômés.

#### Principes de

la formation: Grâce à l'utilisation judicieuse de la technologie de l'instruction, élaborer un programme de formation pour la formation des apprentis, qui soit en accord avec les principes suivants:

1. Instruction individuelle, adaptée au rythme de chaque stagiaire, ce qui permet à l'apprenti de commencer le stage à son propre niveau et de le finir dès qu'il a maîtrisé les tâches requises pour le travail;
2. Les progrès tout au long du stage sont les critères de la compétence des stagiaires, et non le nombre d'heures d'instruction reçues.
3. Permettre aux apprentis peu instruits de réussir le stage.
4. Exiger de tous les apprentis qu'ils atteignent le même niveau, même si ceci prend plus de temps à certains qu'à d'autres.
5. Coordonner la théorie et la pratique afin d'éviter des discontinuités qui sont cause de confusion et d'inefficacité.
6. Améliorer la qualité de l'instruction dispensée par les compagnons et alléger leur programme.

#### Planification de

la formation: La planification de cette formation, étant donné la méthodologie systématique utilisée pour ce programme, est encore plus importante que dans les autres stages. Les étapes de la planification sont les suivantes:

1. Analyse de toutes les tâches et sous-tâches normalement requises des apprentis dans leur travail.
2. Elaboration d'objectifs en matière de comportement qui couvrent les connaissances et techniques requises pour accomplir chaque tâche correctement; vérification avec des artisans compétents, des superviseurs, et la direction.
3. Elaboration de critères et de tests de performance pour chaque tâche, afin de déterminer le niveau des apprentis au début et à la fin du stage.

4. Sélection, test et révision des documents pédagogiques conçus pour surmonter le manque de formation dans chaque tâche.
5. Mise en oeuvre du programme de formation, et remise du diplôme aux apprentis au fur et à mesure qu'ils réussissent à leurs tests.

#### Méthodes de

la formation: Ce concept de formation a été utilisé à titre expérimental de la manière suivante: On a créé des modules de formation audio-visuels utilisant des diapositives et des bandes sonores, destinés à être utilisés par les apprentis sur des bureaux installés dans l'atelier. On a préparé des feuilles de travail donnant tous les renseignements nécessaires, des conseils, la description des tâches à accomplir, et les critères par lesquels seront jugés les résultats. Les apprentis étaient dirigés par des compagnons et des superviseurs. Chaque apprenti devait accomplir les tâches qui lui étaient assignées, et faire un chef-d'oeuvre, afin de démontrer ce dont il était capable. Le processus pouvait être répété par l'apprenti pour toutes les tâches et sous-tâches requises pour chaque métier.

#### Commentaire:

1. On n'a pas pu donner, faute de place, de description détaillée des méthodes de la formation ni de la portée exacte du programme.
2. Des résultats frappants ont été obtenus de la mise en oeuvre expérimentale de cette méthodologie: 1) une réduction considérable du temps nécessaire aux stagiaires pour obtenir des résultats satisfaisants; et 2) une meilleure assimilation des techniques acquises.
3. Ce système, et d'autres basés sur des principes identiques, ont été utilisés par la Ford Motor Company et par l'Industrial Training Branch of the Ontario (Canada) Department of Labor, dans le cadre d'un programme appelé le Modular Block System.
4. En dépit des résultats encourageants, l'adoption de cette méthode a été lente à se répandre. Ces concepts requièrent des changements radicaux et altéreraient les relations administratives mutuelles de longue date dans des industries établies solidement.
5. Bien que les méthodologies soient très perfectionnées, la réduction frappante du temps requis pour la formation justifie qu'on explore ce programme. Théoriquement, il n'y a aucune raison pour que des variations appropriées de ce modèle ne marchent pas dans des pays en développement.

## FORMATION DE FORMATEURS EN MATIERE DE GESTION (INTERNATIONAL)

---

Stagiaires: Cadres moyens  
Formateurs professionnels

## Objectifs de

- la formation:
1. Former les formateurs à adapter, perfectionner, et enseigner les technique de gestion;
  2. Former les formateurs pour qu'ils comprennent les principes, les concepts et les techniques de la gestion;
  3. Former les formateurs dans la connaissance et les techniques de la formation;
  4. Donner aux formateurs l'expérience pratique de l'enseignement et de l'application des exercices;
  5. Former les formateurs pour qu'ils élaborent des programmes et documents pour appliquer les concepts pertinents à leur propre milieu de travail.

Mis au point par: Practical Concepts Incorporated  
1730 Rhode Island Avenue, N.W.  
Suite 200  
Washington, D.C. 20036

Durée du  
stage: Six semaines

Organisme de  
financement: Agence pour le Développement International

---

## Caractéristiques spéciales:

- Les formateurs sont formés non seulement dans les méthodes et techniques classiques de gestion, mais également dans les concepts de base et les principes scientifiques fondamentaux de la gestion.
- Au fur et à mesure que le stage avance, les participants eux-mêmes sont de plus en plus responsables de leur programme d'études.
- Les participants s'exercent à pratiquer la formation.

## Description du programme:

## Principes de

- la formation:
1. Le formateur requiert une connaissance plus approfondie de sa matière que les stagiaires dans la mesure où les concepts, les méthodes et les techniques peuvent être confirmés et repensés.
  2. L'ordre de l'enseignement est les principes, les concepts dérivés des principes, et les techniques dérivées des concepts.
  3. On utilise une méthodologie de l'étude de cas, qui se base sur des cas présentés d'une manière extrêmement simplifiée et d'une difficultés croissante.
  4. Le formateur est lui-même formé, il pratique la formation et y participe.
  5. L'utilisation constante du feedback fait partie intégrale de la méthodologie, et elle augmente jusqu'aux derniers stades de la formation. La formation est une activité entre les mains des participants.

## Eléments du

## programme:

1. Principes: La méthode scientifique et la nature de l'incertitude, les probabilités et la statistique, la biologie sociale, la vérification objective et le retour de l'information, les fonctions de la partie droite par oppositions à la partie gauche du cerveau
2. Concepts: La gestion pour les résultats, les structures de l'organisation, les groupes de 10 et la nature du travail, l'homme en tant que machine: le point de vue du behaviorisme; Maslow et la hiérarchie des besoins; l'analyse de systèmes; la gestion des programmes/projets; la responsabilité et l'autorité; le calendrier des ressources; le retour de l'information; "l'entrée de l'information" et l'enregistrement; la loi du contrat; les statistiques élémentaires; le test des hypothèses et les méthodologies de la science; l'évaluation; l'évolution de la pensée de la gestion; la théorie des communications; la théorie de la connaissance.
3. Systèmes de gestion de projets: Cadre logique, former l'équipe du projet, évaluation du projet/programme et les valeurs attendues de celui-ci, les techniques de base d'établissement de calendriers, quadrillage de la performance, estimations et projections des ressources, assignation des responsabilités et des tâches, le contrat de gestion, l'enregistrement des exceptions, l'enregistrement des résultats, MBO faisant partie de PMS, évaluation et utilisations pratiques de la méthode scientifique, diagrammes de congruence, vérification

objective, recueil et mesure des données, identification et résolution des problèmes, théorie de la décision, analyses de faisabilité et économique (rendement marginal de l'investissement, etc.), efficacité, économie et coût-avantage, MBO et ses inconvénients dans le milieu du gouvernement.

Formation technique  
et professionnelle  
Gestion de projet

FORMATION EN VUE DE L'ACTION POUR LA GESTION DE PROJET (INTERNATIONAL)

---

- Stagiaires:
- a. Leaders politiques nationaux
  - b. Hauts fonctionnaires
  - c. Fonctionnaires à l'échelon moyen
- Objectifs de la formation:
1. Former un corps de formateurs indigènes capables à leur tour de dispenser une formation en matière de planification, mise en oeuvre et évaluation de projets.
  2. Faire que la formation soit considérée comme un instrument viable pour atteindre les buts en matière de développement des autorités à divers niveaux.
  3. Lier la formation avec le suivi et combler le fossé qui sépare souvent la planification et la mise en oeuvre à tous les niveaux.
  4. Aider les leaders nationaux à formuler une stratégie pour la formation, à créer le cadre de référence pour le programme de formation qu'élaboreront les hauts fonctionnaires, à créer un climat favorable à l'échange ouvert entre les autorités gouvernementales et les hauts fonctionnaires
  5. Aider les hauts fonctionnaires à concevoir des programmes de formation, à formuler le cadre de référence pour le programme de formation de fonctionnaires à l'échelon moyen, créer un climat favorable à l'échange ouvert entre les hauts fonctionnaires et les fonctionnaires à l'échelon moyen.
  6. Aider les fonctionnaires à l'échelon moyen à créer des équipes de travail expérimentées ayant mené à bien des projets réussis, à organiser une série de projets réussis, à créer un corps de formateurs et de consultants indigènes spécialistes de la gestion de projets, à créer un climat favorable à l'échange ouvert entre les fonctionnaires à l'échelon moyen et les participants au projet.
- Mis au point par:
- United States Department of Agriculture, International Development Staff, Office of International Training, The Development Project Management Center.
- Application:
- Division des Projets, Ministère des Finances, Kingston, Jamaïque, de 1976 à présent  
Projetée pour le Tchad, 1978  
Tout pays désirant rehausser le nombre et la formation de spécialistes en gestion de projets  
Aide les organisations régionales à concevoir et à mener des programmes de formation dans les pays eux-mêmes (par exemple, l'Institut Pan Africain de Développement)

Organisme de  
financement: Agence pour le Développement International

Personne à  
consulter: Mr. Morris J. Solomon  
Development Project Management Center  
Room 3547-South  
Office of International Training  
International Development Staff  
United States Department of Agriculture  
Washington, D.C. 20250

ou bien

Office of Development Administration  
Development Support Bureau  
Agency for International Development  
Washington, D.C. 20523

---

---

Caractéristiques spéciales:

- Formation à des niveaux multiples d'autorité laissant la place à l'échange.
- Conçoit et est responsable pour placer la formation entre les mains d'organisations indigènes à divers niveaux.
- Formation adaptée aux besoins et à la convenance de l'organisation (temps, fréquence, intensité)
- Une assistance technique à l'équipe de travail est prévue selon les besoins.

Description du projet:

Données générales:

Le Development Project Management Center a été créé par le Développement Support Bureau (l'ancien Technical Assistance Bureau) de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International en collaboration avec l'International Training Office of the International Development Staff du Département de l'Agriculture des Etats-Unis. Le principal mandat du Centre est d'aider les pays en développement à rehausser le nombre et le niveau des spécialistes en gestion de projets.

## Principes de

- la formation:
1. La gestion de projets requiert de la créativité et la créativité requise peut être stimulée par la formation;
  2. Les techniques de gestion de projets exigent souvent des changements importants de comportement. Ces changements de comportement résulteront probablement de la participation à la réalisation d'un projet réussi et soigneusement supervisé;
  3. La méthode la plus efficace pour les adultes d'apprendre un nouveau comportement et de nouvelles techniques est d'envisager les nouveaux concepts, les nouvelles attitudes et techniques par rapport à leur expérience individuelle, aux besoins de l'organisation et de la société;
  4. Puisque dans la plupart des organisations, l'autorité est transmise de haut en bas, la formation doit suivre cette séquence, mais en laissant également la place pour l'échange;
  5. Il est important de développer la confiance à tous les niveaux, et la meilleure méthode pour développer cette confiance est que les projets réussissent, même si au début ils sont à une petite échelle;
  6. Un programme combinant diverses disciplines stimulera l'étude parmi les stagiaires et la collaboration entre les disciplines lors des vrais projets.
  7. Parce que des individus différents étudient de différentes façons, il est important d'offrir différents modes d'étude.
  8. La formation est contrôlée par les organisations responsables, et est offerte à l'époque, à l'endroit et aux intervalles qui conviennent le mieux à l'organisation utilisant cette formation.

## Méthodes de

- la formation:
1. L'analyse des besoins et l'exploration des solutions possibles pour répondre aux besoins identifiés par les instructeurs;
  2. Utilisation de la "méthode de discussion en groupe" par laquelle les instructeurs servent de catalyseurs et de source d'information pour le groupe, la décision étant prise par les groupes. On dispose d'une expérience en matière de groupes extrêmement petits aussi bien qu'extrêmement larges;
  3. Les modèles de comportement des instructeurs servent de modèle pour les groupes devant accomplir des tâches;
  4. Les concepts et les techniques de gestion de projets sont présentés selon les besoins et acceptés, modifiés ou rejetés immédiatement à la discrétion du groupe, puis immédiatement appliqués aux projets réels;
  5. L'utilisation de modèles de créativité éprouvés, qui incluent une phase initiale lors de laquelle les stagiaires essaient de présenter un grand nombre de

solutions possibles sans opérer de jugements et des modifications constructives, suivie d'une phase analytique.

6. Utilisation de courtes conférences, études de cas, jeu de rôles, visites de terrain, incidents critiques et discussions en petit groupe avec un manuel sur les buts, les politiques, les critères et les circonstances du pays;
7. Intégration des techniques quantitatives et de comportement avec un mélange de pratique et de théorie.

Eléments du  
programme:

Sans les autorités gouvernementales: 1) sessions exploratoires de planification pour clarifier la situation et identifier les hauts fonctionnaires qui participeront; 2) stage de 2 jours sur la mission, le but et la stratégie; 3) stages de constitution de l'équipe avec les hauts fonctionnaires.

Hauts fonctionnaires et fonctionnaires à l'échelon moyen: stage de formation des formateurs de deux semaines pour préparer la principale équipe de formation.

Fonctionnaires à l'échelon moyen: Planifier 1) une introduction à la gestion de projets; 2) l'influence de l'environnement sur la gestion du projet; 3) les objectifs du projet; 4) la détermination de la demande et de l'offre; 5) les activités et les événements; 6) le cycle planification-action-contrôle; 7) la prise de décision dans les groupes; 8) les difficultés avec les projets; 9) les calendriers; 10) la créativité; 11) l'étude de sensibilité; etc.

Fonctionnaires à l'échelon moyen: Formation en matière de mise en oeuvre de projets: 1) le rôle du directeur de projets; 2) l'organisation du projet; 3) structure de la décomposition du travail; 4) ressources du projet; 5) descriptions du travail; 6) calendriers du projet; 7) le budget, les résultats et le contrôle; 8) le recours aux consultants; 9) l'achat de matériels et d'équipement; 10) évaluation de l'offre; 11) gestion de la construction; 12) supervision sur le terrain et contrôle de la qualité; 13) évaluation; et autres sujets.

Instructeurs: Les sessions avec les autorités gouvernementales ont lieu avec un haut fonctionnaire indigène, un analyste de projets de l'extérieur et un spécialiste du développement de l'organisation, également de l'extérieur. Les premières sessions sont purement exploratoires, et il est entendu que chacune des parties peut y mettre fin. Les personnes de l'extérieur sont des facilitateurs.

Le stage sur la mission, le but et la stratégie est tenu par un analyste de projets de l'extérieur et un ou deux spécialistes du développement de l'organisation de l'extérieur. Les personnes de l'extérieur sont des facilitateurs.

Les stages sur la constitution des équipes pourraient être dirigés par des spécialistes de l'extérieur en développement de l'organisation.

La formation des formateurs pourrait être dirigée par un spécialiste de l'extérieur en formation, en développement de l'organisation et en gestion de projets.

Les sessions avec les fonctionnaires à l'échelon moyen sont dirigées soit par une équipe d'expatriés spécialistes dans les multiples disciplines pertinentes (ingénieur, économiste agricole, cadre de gestion, économistes, sociologues) ou de préférence une équipe de formation mixte expatriés-nationaux composée de spécialistes dans diverses disciplines. Les instructeurs doivent être axés sur l'étude empirique et comprendre les disciplines concernées.

Appui complémentaire:

Les instructeurs servent de consultants aux équipes de travail et de superviseurs lors de la formation formelle; ils continuent à jouer leur rôle d'encadrement après la période de formation formelle, pour la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation des vrais projets. Des consultants spécialistes sont fournis, à court terme, selon les besoins.

Evaluation:

Le groupe entier et les équipes de travail évaluent leurs résultats assez fréquemment d'abord et moins souvent par la suite. Le retour de l'information venant de l'extérieur du groupe est offert de temps en temps.

L'évaluation se fait nécessairement selon un calendrier, c'est-à-dire que les mesures varieront selon l'époque à laquelle elles sont prises. Comme exemples de ces mesures, citons les questionnaires et l'interview des stagiaires, la qualité des exercices en groupe et en classe et des décisions du projet, l'interview des superviseurs de l'équipe de travail, le nombre et la qualité de projets planifiés et acceptés pour la mise en oeuvre, et enfin le nombre et la qualité des projets mis en oeuvre.

Rôle des instruments

didactiques:

Les résultats des plus importantes discussions de groupe sont consignés par écrit, puis tapés à la machine. On se sert de films si cela est nécessaire et s'ils sont disponibles. Les bandes vidéo servent à enregistrer le fonctionnement du groupe et l'analyse par groupe, lorsque cela est possible. Un manuel adapté au pays est utilisé en classe et comme ouvrage de référence lors du vrai projet. Ce manuel contient les études de cas les

plus importantes illustrant des présentations de plans de travail, de calendriers et de techniques de projets.

Durée du  
stage:

Autorités gouvernementales - une demi-journée  
Hauts fonctionnaires - 2 jours  
Fonctionnaires à l'échelon moyen - 6 semaines, plus  
la durée des projets réels pendant lesquels ils serviront  
de consultants  
Formation des formateurs - 2 semaines

Nombre de  
stagiaires:

Autorités gouvernementales - 5 à 10  
Hauts fonctionnaires - 8 à 10  
Fonctionnaires à l'échelon moyen - 20 à 25, consistant en  
équipes de travail de 2 à 6 personnes représentant  
différentes disciplines

## PROJET DE PREPARATION A LA FORMATION (CONNECTICUT)

---

Stagiaires: Jeunes déscolarisés; délinquants; femmes qui dépendent depuis de longues années des allocations de l'assistance sociale; travailleurs non spécialisés

Objectifs de la formation:

1. Répondre aux besoins en matière de préparation à la formation du secteur de la population le moins employable.
2. Donner une nouvelle direction à la vie et à la carrière d'individus qui n'ont pas encore trouvé la clé du succès en matière de travail.

Mis au point par: Maverick Corporation, Hartford, Connecticut

Durée du stage: Dépend de la nature de la technique et de l'expérience préalable des stagiaires. Toutefois, les stagiaires sont encouragés à quitter le programme dès qu'ils ont suffisamment amélioré leur aptitude professionnelle pour pouvoir trouver un emploi plus désirable. Les stagiaires restent en général moins d'un an.

Organisme de financement: Manpower Demonstration Research Corporation, New York

Personne à consulter: M. Efrain de Jesus  
Assistant Director  
Inside Projects  
Maverick Corporation  
760 Windsor Street  
Hartford, Conn. 06120

---

---

Caractéristiques spéciales:

- Le milieu de travail est conçu pour accoutumer petit à petit les participants aux réalités du lieu de travail.
- Formation technique sur le tas.

Description du programme:

Données générales:

Le projet de la Compagnie Maverick a démarré il y a moins de deux ans. Contrairement à la plupart des programmes de formation de la main d'oeuvre, la Compagnie Maverick est une société privée. Elle a été conçue pour employer des individus travaillant en équipes pour créer des biens et des services qui puissent être vendus.

Principes de

la formation: "Apprendre par la pratique"; acquérir une technique en la pratiquant dans une situation réelle; apprendre grâce à l'encadrement des autres stagiaires.

Méthodes de

la formation: La méthodologie est axée sur le concept de l'apprentissage. Les participants apprennent en observant leurs condisciples au travail. Ils travaillent sous la direction de superviseurs expérimentés, et ont pour but d'accroître leur productivité et d'améliorer leurs habitudes de travail.

Eléments du

programme: Les techniques incluses dans le projet sont les suivantes: rénovation de maisons, rechapage de pneus, imprimerie offset, fabrication et finition de meubles, et capitonnage.

Instructeurs: Des moniteurs pour les différentes techniques.

Evaluation: Aucune donnée n'a encore été publiée, mais les premiers résultats sont encourageants.

## ANNEXE D

### PEACE CORPS

	Page
Etude de cas 1: Stage d'études pratiques en Afrique pour coordonnateurs de l'enseignement des langues	D-1
Etude de cas 2: Programme de formation du personnel ICT-136 organisé en Inde par le Peace Corps (Programme de vulgarisation laitière dans le Rajasthan)	D-4
Etude de cas 3: Programmes de formation piscicole organisés par le Peace Corps	D-6
Etude de cas 4: Construction d'écoles au Togo en 1974	D-9
Etude de cas 5: Mali: programme de formation santé et aménagement des collectivités rurales	D-12
Etude de cas 6: Formation technique agricole pour le Peace Corps	D-15
Etude de cas 7: Peace Corps: éducateurs sanitaires au Niger	D-17
Etude de cas 8: Tchad - Peace Corps - programme de formation à l'aménagement de puits	D-20
Etude de cas 9: Région Afrique - Peace Corps - stage de formation de formateurs	D-23
Projet de programme du Peace Corps: la formation des formateurs au Sahel	D-25

Peace Corps  
Formation des instructeurs

ETUDE DE CAS I:

STAGE D'ETUDES PRATIQUES EN AFRIQUE POUR COORDONNATEURS DE L'ENSEIGNEMENT DES LANGUES

---

Stagiaires: Vingt-quatre africains anglophones et francophones de formation diverse depuis les études secondaires jusqu'aux études supérieures. Auparavant, ils avaient tous été des coordonnateurs linguistiques dans le cadre de programmes de formation organisés dans le pays par le Peace Corps ou ils avaient été choisis par le personnel local du Peace Corps en vue d'en faire des coordonnateurs.

Objectifs de la formation: Former de nouveaux coordonnateurs linguistiques et perfectionner les instructeurs actuels dans le domaine de la coordination linguistique et intraculturelle.

Mis au point par: Le RTRO (Bureau régional de la formation) du Peace Corps à Dakar; (Boubacar Diallo, Gary Engelberg et Lillah Baer, avec le concours de Pape Gaye).

Application: organisé à deux reprises, une fois pour les francophones et la seconde pour les anglophones, de mars à mai 1975.

Durée du stage: deux semaines chacun

Organisme de financement: Peace Corps Région Afrique par l'intermédiaire du RTRO

Personne à consulter: Gary Engelberg  
B.P. 5270  
Dakar-Fann Sénégal

---

Caractéristiques spéciales:

- Forte participation des instructeurs à la mise au point du stage et au programme.
- Degré élevé de partage des connaissances - chaque instructeur compétent dans un domaine particulier a communiqué aux autres ses connaissances.
- Les objectifs pour chaque session ont été fixés en termes de comportement.
- Les stagiaires ont été invités en début de stage à évaluer leurs connaissances et à recommencer l'expérience en fin de stage.
- Vie en petits groupes.

## Description du programme:

**Généralités:** Ce stage d'études pratiques pour les coordonnateurs linguistiques était l'une des principales fonctions du Bureau régional de la formation du Peace Corps à Dakar. Le RTRO était chargé d'appuyer les programmes de formation organisés dans les pays d'Afrique et de s'assurer de leur qualité. Le stage en question était un programme de formation aux techniques efficaces d'instruction des langues et des aspects intraculturels; ce programme avait les objectifs suivants:

- (1) perfectionner la compétence des coordonnateurs actuels
- (2) présenter de nouvelles techniques et méthodes
- (3) former de nouveaux coordonnateurs aux techniques de base
- (4) partager et diffuser les expériences collectives des coordonnateurs africains
- (5) développer et encourager les échanges de vues entre les coordonnateurs du réseau du Peace Corps pour compenser l'incidence négative de la rotation des coordonnateurs et la perte de mémoire subséquente.

## Principes de

la formation: Le grand principe adopté a été celui de la participation totale des stagiaires à la mise au point, à la mise en oeuvre et à l'évaluation du stage d'études pratiques. Ce sont les stagiaires eux-mêmes qui ont déterminé l'importance des sessions et en ont établi le programme en conséquence.

## Méthodes de formation:

Conférences, démonstrations et exercices pratiques. Pour chaque sujet, le stagiaire présent le plus expérimenté a fait les présentations, qu'il s'agisse d'un stagiaire ou d'un instructeur. Les exercices pratiques impliquaient l'exécution de tâches fixées par le groupe. La technique dépendait du sujet traité.

## Programme:

Les sessions ont été consacrées aux sujets suivants:

1. recrutement, sélection et formation des professeurs de langues
2. le rôle du Peace Corps de Washington
3. Testing FSI
4. préparation des matériels linguistiques
5. administration et contrôle de la qualité des programmes linguistiques
6. démonstration et pratique des nouvelles techniques de formation
7. rassemblement et examen des matériels existants en français et dans les langues locales
8. initiation au travail en groupe (dynamique de groupe)

- Exécution:** a dépendu du sujet traité. Les méthodes pédagogiques ont porté sur des démonstrations et des exercices pratiques. Les problèmes communs ont été examinés en sessions par petits groupes, les présidents de chaque groupe faisant un rapport à l'ensemble des participants. Les séances consacrées à l'organisation du Peace Corps à Washington ont pris la forme de conférences. Les stagiaires ont vécu en groupe et ont pris leurs repas en commun selon les coutumes sénégalaises, sept à dix stagiaires habitaient les maisons mises à leur disposition.
- Rôle des mass media:** Des bandes vidéo ont été utilisées pour la formation des enseignants et l'étude de la dynamique de groupe. Les sessions ont été enregistrées sur bandes magnétiques et sur bandes vidéo.
- Nombre et types d'instructeurs:** En un sens, chaque participant était un instructeur, étant donné que la plupart d'entre eux avait de l'expérience ou était expert dans le domaine de la formation et de la coordination linguistique. En outre, ont participé au stage un représentant du Peace Corps de Washington, un spécialiste de la dynamique de groupe et un spécialiste de l'enseignement des langues. La moitié des instructeurs étaient des africains.
- Programme complémentaire:** Le programme complémentaire a malheureusement été écourté en raison de la fermeture du RTRO. On avait envisagé que le personnel du RTRO irait rendre visite à chaque stagiaire. Le personnel du RTRO observerait, aiderait et ferait des recommandations sur les aptitudes des stagiaires à devenir des coordonnateurs. On espérait aussi que le RTRO deviendrait un centre de communications pour les participants au stage en facilitant l'échange de nouveaux matériels linguistiques et intraculturels par l'intermédiaire d'un journal.
- Evaluation:** Aucune évaluation n'a été effectuée de l'extérieur. Les stagiaires ont évalué chaque session et ont procédé à une évaluation globale en fin de stage. Vingt-trois des vingt-quatre stagiaires ont exprimé une grande satisfaction. Quelques visites complémentaires ont indiqué que le stage avait en fait amélioré les compétences; dans certains cas, de façon spectaculaire; dans d'autres, seulement de façon adéquate. Dans un cas ou deux où le coordonnateur ne s'acquittait pas bien de ses fonctions, cela paraissait dû moins à un manque de compétence qu'à des raisons de personnalité.

Peace Corps  
Projet de formation  
de personnel

## CAS II:

PROGRAMME DE FORMATION DE PERSONNEL EN INDE ICT-136 ORGANISE PAR LE PEACE CORPS  
(Programme de vulgarisation laitière dans le Rajasthan)

Stagiaires: 14 participants - 9 employés (américains et indiens), 4 observateurs et le directeur adjoint.

Objectifs de la formation: Développer les compétences spécifiques liées à l'application d'un critère - Approche de la formation sur la base de références.

Mis au point par: George Hickerson

Exécution: 25 octobre - 13 novembre 1975

Organisme de financement: Peace Corps

Personne à consulter: George Hickerson qui a rédigé un rapport en deux parties intitulé "Towards More Perfect Training: Use of Criterion-Referenced Instruction in Peace Corps Training" que l'on peut se procurer au siège du Peace Corps à Washington D.C.

## Caractéristiques spéciales:

- Un des premiers programmes où le Peace Corps a tenté d'utiliser l'approche par critère, sur la base de références, en faisant appel à un instructeur expérimenté dans ce domaine.

Généralités: La formation du personnel par la méthode des critères a été organisée pour bien mettre en évidence que cette méthode met l'accent sur les stagiaires qui sont au centre de toutes les considérations relatives à la formation - la fixation des objectifs, la détermination des intrants et l'évaluation de l'efficacité de l'enseignement sont toutes orientées vers les stagiaires. Cela a été jugé nécessaire car la méthode des critères n'avait pas été bien comprise en tant qu'approche de la formation. Le programme de vulgarisation laitière dans le Rajasthan a été choisi comme programme de formation qui utiliserait la méthode des critères et la formation du personnel du programme a également suivi cette méthode.

Principes de la formation:

1. Utiliser la méthode des critères pour organiser le programme de formation ICT-136 en Inde.
2. Mettre au point un ensemble adéquat de matériels et stratégies pour enseigner cette méthode à tout le personnel du Peace Corps spécialiste de la formation.

Programme et exécution:

Le programme de formation a été divisé en cinq phases:

1. Définition et identification de l'application des aspects spécifiques de la méthode des critères tels que les objectifs de comportement et les procédures d'évaluation.
2. Préparation par le personnel des objectifs de comportement dans le cadre du programme à partir de l'analyse des tâches.
3. Mise au point du plan des leçons pour des objectifs bien précis.
4. Groupement d'objectifs spécifiques en unités de formation et intégration de ces objectifs aux activités connexes.
5. Courtes leçons - démonstrations données par le personnel en tant que travaux pratiques appropriés.

Type et nombres d'instructeurs:

Une personne; George Hickerson, "expert".

Evaluation:

Hickerson a jugé les résultats satisfaisants, tout en admettant que la méthode des critères est "difficile et exigeante". En revanche, les résultats sont spectaculaires. "Le Peace Corps ne peut s'attendre à ce que les instructeurs participent à un cours sur la méthode des critères qui n'aurait été préparé qu'à moitié et l'appliquent le lendemain à un programme de formation. Il conclut: "Si le Peace Corps tient à avoir de meilleurs instructeurs, il faudra envisager sérieusement de les former".

Peace Corps  
Agriculture  
Pêcheries

ETUDE DE CAS III:

PROGRAMMES DE FORMATION PISCICOLE ORGANISES PAR LE PEACE CORPS

---

Stagiaires:	Normalement des diplômés titulaires d'une licence-es-sciences soit en biologie soit en un autre domaine scientifique.
Objectifs de la formation:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amener les stagiaires à penser, parler, se comporter et agir en tant qu'ingénieurs des pêches.</li> <li>2. Permettre aux volontaires d'entretenir des relations fructueuses avec des citoyens du pays d'accueil depuis les fonctionnaires jusqu'aux responsables de piscicultures.</li> </ol>
Mis au point par:	Dr. Howard Clemens Professeur de zoologie Université d'Oklahoma
Application:	Application initiale effectuée dans l'Oklahoma pour des camerounais. Le stage a été répété avec succès à l'université d'Auburn aux Etats-Unis et en Afrique au Cameroun, Au Niger, dans l'Empire centrafricain et au Zaïre; stage souvent dirigé par des instructeurs du Peace Corps formés par le Dr. Clemens.
Durée du stage:	Six à huit semaines pour la partie anglophone du Cameroun, stage un peu plus long pour les pays francophones.
Organisme de financement:	Peace Corps
Personne à consulter:	Dr. Howard Clemens, Université d'Oklahoma Gary Leidig, Penn State Val Mezinis, Peace Corps

---

Caractéristiques spéciales:

- Approche pratique pour résoudre les problèmes: enseignement par travaux pratiques; le stagiaire tire les leçons de ses erreurs.
- Accent sur le développement des stagiaires par eux-mêmes
- Enseignement des valeurs intégré à la formation technique

## Description du programme:

**Généralités:** Les études effectuées indiquent que la pisciculture à l'intérieur d'un pays peut être une nouvelle source alimentaire excellente pour les agriculteurs africains réceptifs. Un étang d'un hectare non géré peut produire par an le double de la quantité de protéines dont a besoin une famille avec trois enfants. Un étang de cinq hectares en association avec l'élevage des porcs ou de canards peut produire autant qu'une superficie de vingt hectares nécessaire pour nourrir une vache. Des rendements de 1500 à 2000 kg à l'hectare par an sont possibles avec des étangs bien gérés, où le fumier est utilisé pour fertiliser les algues et le plancton qui servent de nourriture aux poissons. Le coût est minimal, deux récoltes par an sont possibles dans les climats chauds et les étangs bien entretenus ont une durée de vie très longue.

On a estimé que l'on pourrait apprendre à des volontaires américains à assurer la gestion d'un étang de démonstration s'ils reçoivent une formation adéquate. On recherche pour cela des diplômés de biologie, étant donné qu'ils sont prédisposés dans une certaine mesure à comprendre et gérer un écosystème biologique comme l'exige la pisciculture.

**Principes de la formation:**

Afin de bien pouvoir résoudre les problèmes, les stagiaires doivent s'entraîner à résoudre les problèmes qui se posent en réalité et à tirer les enseignements de leurs erreurs.

**Méthodes de formation:**

Conférences suivies de travaux pratiques avec une grande indépendance. Les stagiaires doivent avant tout effectuer les aspects de tout le travail par eux-mêmes, pour faire face aux tâches mentales et physiques que la pisciculture implique, se faire à la boue et au soleil tropical et en même temps avoir la satisfaction d'un travail bien fait.

**Programme et exécution:**

Après les conférences générales, chaque stagiaire s'est vu attribuer un étang à pisciculture qu'il a dû peupler de poissons, puis assurer leur nourriture, fertiliser l'étang et pêcher le poisson en respectant les méthodes enseignées. Si le poisson commence à mourir, le stagiaire devait déterminer ce qui n'allait pas, comme il le ferait sur le terrain. L'accent a été mis sur le fait que le stagiaire ferait face chaque jour à de nouveaux problèmes, qu'il serait obligé de résoudre tout seul.

Le stagiaire a non seulement pratiqué les méthodes correctes pour une bonne gestion de l'étang mais il a aussi été initié à la topographie, à l'aménagement d'un étang en utilisant les matériaux locaux et il a pratiqué l'intégration de la pisciculture à l'élevage des porcs et à l'aviculture.

Nombre de stagiaires: Environ 15 par stage

Nombre et types d'instructeurs: Un coordonnateur technique, plusieurs assistants et le personnel administratif. Les instructeurs servent de conseillers mais ils sont également les avocats du diable et encouragent les stagiaires à trouver eux-mêmes les solutions à leurs problèmes. La personnalité des instructeurs est donc très importante pour ce type de programme.

Evaluation: Aucune évaluation formelle en dehors des réactions des stagiaires. La plupart se sentent frustrés au début ou ont tendance à trouver cette méthode très exigeante mais par la suite ils reconnaissent les avantages de cette approche. De faible taux d'abandon et des taux élevés de volontaires qui souhaitent une prolongation du stage permettent également de mesurer leur satisfaction.

Peace Corps  
Construction d'école

ETUDE DE CAS IV: CONSTRUCTION D'ECOLE AU TOGO EN 1974

---

Stagiaires:	Licenciés sans spécialisation
Objectifs de la formation:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Former le volontaire aux techniques de la construction nécessaires pour diriger un chantier et enseigner aux togolais les techniques de base et les aptitudes à commander.</li> <li>2. Donner au volontaire une formation linguistique pour qu'il puisse communiquer effectivement avec les togolais avec lesquels il vit et travaille.</li> <li>3. Enseigner au volontaire les coutumes et la culture togolaises et l'encourager à bien connaître la culture du pays d'accueil et à s'y adapter.</li> <li>4. Donner au volontaire une notion précise de son rôle en tant que volontaire et de ce que ses collaborateurs togolais et le Peace Corps attendent de lui.</li> </ol>
Mis au point par:	Kelly Morris, Peace Corps, Togo
Application:	5 octobre - 17 décembre 1974
Durée:	10 semaines
Organisme de financement:	Peace Corps
Référence:	Rapport de Kelly Morris, directeur de projet (actuellement APCD/PC Togo) que l'on peut se procurer au siège du Peace Corps à Washington.

---

Caractéristiques spéciales:

- L'utilisation du village rural, de préférence à un cadre institutionnel, comme centre pour la phase de formation technique.
- La préparation par le directeur du projet d'un manuel pour la construction qui sera expressément utilisé dans le cadre de ce programme.
- Une grande expérience pratique.

## Description du programme:

## Généralités:

La formation a été divisée en quatre phases: la phase 1 consistait en un court stage d'orientation à Lomé, la phase 2 comprenait quatre semaines d'enseignement intensif du français ainsi qu'une introduction à la culture et à l'histoire du Togo dans la ville de Kpalimé, les stagiaires passant les week-ends avec les volontaires; la phase 3 consistait en un stage de 5 semaines à la fois technique et linguistique à Yadé près de Lama-Kara, les stagiaires logeant chez l'habitant et travaillant avec les villageois à la construction d'une des salles de classe de l'école "Plan type". La phase 4 comprenait une session de deux jours au Centre des Nations Unies pour la construction et le logement à Lomé. Ce court stage de formation devait permettre aux volontaires de prendre conscience de l'importance de ce centre en tant que source future d'information et d'assistance technique et leur apprendre à construire des fermes avec des matériaux locaux. Ce profil du stage est surtout consacré à la phase 3.

A Yadé, les stagiaires ont séjourné dans des familles togolaises et ils ont eu l'occasion d'apprendre directement comment vit une famille type d'agriculteurs. Durant la formation en cours d'emploi, les stagiaires ont travaillé avec les ouvriers et les artisans du village. Ils ont ainsi appris le rôle du travail et se sont familiarisés avec les différences culturelles et les difficultés d'ordre linguistique.

## Méthodes de formation:

Les stagiaires ont reçu un manuel d'instructions pour la construction, manuel simple, facile à comprendre tout en étant complet et pouvant s'appliquer à la plupart des problèmes qui se posent dans la construction. Un manuel a été mis au point par le directeur du projet de manière à ce qu'il puisse être consulté par les volontaires pendant toute la durée de leur séjour et qu'il puisse servir à expliquer aux travailleurs togolais les techniques de construction.

Les stagiaires ont reçu un plan type acceptable, des matériaux et un devis, ils ont fait l'expérience pratique de chaque opération principale, à défaut de cette expérience, ils ont bénéficié d'aide. Ce stage ne visait pas à former des menuisiers ou des maçons mais à donner aux stagiaires suffisamment d'expérience et de connaissances pour expliquer, et plus important encore, montrer aux artisans locaux la façon de faire certains travaux.

**Programme:** Les stagiaires ont pris une part active ou, au pire, ont assisté aux diverses questions et réponses relatives à tous les grands aspects de la construction d'une école. Ceux-ci comprenaient:

- a) plan des fondations et plans pour talutage
- b) creusement des fondations
- c) fabrication de parpaings de béton et de briques
- d) aménagement des fondations (roche et bloc de béton)
- e) fabrication de deux types différents de moules pour la semelle et de moules pour les pieux.
- f) cintrage et liage des ronds à béton pour les pieux et la semelle.
- g) versement des pieux et de la semelle
- h) remplissage de la fondation
- i) mise en place des pieux préfabriqués
- j) fabrication des dalles du plancher en béton
- k) fabrication des fermes
- l) fabrication et assemblage des poutrelles
- m) fixation du toit en tôle ondulée
- n) construction des murs en blocs et briques

**Nombre de stagiaires:** 18

**Nombre et type d'instructeurs:** Le directeur du projet (Kelly Morris) et le directeur adjoint (Henry Minis) ont tous deux complété leur séjour comme volontaires au Togo en poursuivant des études aux Etats-Unis dans le domaine auquel ils se sont intéressé sur le terrain. Parlant bien la langue, connaissant bien le milieu, ils ont joué un rôle extrêmement utile car les stagiaires avaient confiance en eux. Le stage a également bénéficié des services d'un coordonnateur chevronné en matière de langue et de relations culturelles en la personne du togolais Etienne Appelété.

**Evaluation:** Lettre de Mark Wentting, directeur du Peace Corps au Togo, pleine de louanges; il juge le programme remarquable et un des programmes de formation exécutés dans les pays qui a eu le plus de succès.

Peace Corps - Santé  
Aménagement des collectivités  
rurales

## ETUDE DE CAS V:

MALI: PROGRAMME DE FORMATION SANTE ET AMENAGEMENT DES COLLECTIVITES RURALES

Stagiaires: Dix-huit stagiaires du Peace Corps, des généralistes pour la plupart

Objectifs de la formation: Donner aux volontaires du Peace Corps qui vont travailler au Mali une compétence spécifique en matière de santé et d'aménagement des collectivités rurales, les former de manière à ce qu'ils ne soient pas pris de court et les amener à mieux se connaître.

Mis au point par: Stephen R. Flance and Associates  
Planificateurs du développement communautaire  
54-1/2 E. San Francisco  
Santa Fe New Mexico 87501

Application: Eté 1977, dans les installations du Collège de Santa Fe et avec le concours des communautés indiennes locales pour les expériences sur le terrain.

Durée de la formation: Trois semaines (la formation dans le pays se poursuivant pendant sept semaines supplémentaires)

Organisme de financement: Peace Corps

Personne à consulter: Stephen R. Flance and Associates, Inc.

## Caractéristiques spéciales:

- Utilisé avec le maximum de succès dans un cadre américain polyculturel, y compris la formation pratique dans les cliniques des services de santé indiens.
- Atmosphère du programme fondé sur une communauté, le programme étant un projet de développement communautaire de petite envergure.

## Description du programme:

## Généralités:

Initialement, le stage de trois semaines aux Etats-Unis devait être suivi d'un stage de formation de sept semaines dans le pays, en l'occurrence le Mali, bien que tous les stagiaires ne soient pas affectés dans ce pays, du fait de problèmes d'organisation qui se posaient au Peace Corps au Mali. Le stage aux Etats-Unis visait à donner aux stagiaires les compétences techniques grâce à des cours et à de nombreuses expériences pratiques.

Un des grands avantages offerts par l'Etat de New Mexico a été qu'il offrait aux stagiaires la possibilité d'apprendre à travailler dans une communauté différente de la leur mais sans les contraintes linguistiques supplémentaires que leur imposerait leur affectation dans un pays d'Afrique. Grâce à des conditions climatiques semblables, à la présence de davantage de compétences techniques et au contact avec une "tierce" culture, le groupe de volontaires du PC a entamé une excellente préparation en vue de la mission délicate dont ils devront s'acquitter en milieu rural au Mali.

## Principes de la formation:

- Aider les volontaires à se sentir à l'aise en vue de la mission qu'ils allaient entreprendre.
- Les aider à avoir confiance en eux dans l'exercice de leur mission
- Leur inculquer un maximum de confiance, pour qu'ils se sentent bien armés pour s'acquitter de leur tâche.

## Méthodes de formation:

Conférences, textes distribués et expérience sur le terrain.

## Exécution:

Les installations des services de santé indiens ont été utilisées pour la formation pratique des volontaires spécialistes de la santé publique. Ils ont acquis une formation pratique sur le terrain dans les cliniques des indiens Pueblos, qui leur ont permis de se familiariser avec leur future tâche et avec une nouvelle culture. Les explications et la pratique ont été combinées, selon la maxime même du service de santé indien: "Je l'entends - Je l'oublie; je le vois - Je m'en souviens; je le fais - je le sais".

Les volontaires pour le développement communautaire en milieu rural ont reçu une formation théorique et pratique dans trois domaines spécifiques: le jardinage, l'aviculture et la construction en béton.

Un petit jardin a été planté sur les lieux mêmes du stage et les stagiaires y ont travaillé tous les jours. On leur a appris à construire des barrières. On a fait appel à des consultants des services locaux de vulgarisation agricole.

L'aviculture a été enseignée également de façon théorique et pratique, la théorie portant sur des sujets tels que la conception d'une coopérative et l'aménagement d'un élevage de volailles.

De même, pour la construction, les techniques de construction de piliers avec linteaux ont été enseignées au tableau et par la suite, les stagiaires ont effectivement construit un hangar à outils de 2,4m sur 2,4m dans un des parcs du conté.

Nombre de stagiaires:

dix huit

Nombre et types d'instructeurs:

Tous les anciens volontaires du PC avaient également participé à des programmes de formation du PC et ils avaient tous d'excellentes connaissances techniques et l'expérience de l'organisation. Ils s'étaient tous engagés à ce que l'expérience du Peace Corps réussisse et suffisamment de temps s'était écoulé depuis leur formation pour qu'ils acquièrent une certaine maturité et voient les choses avec un certain recul. Un étudiant malien de l'université d'Indiana qui avait de fortes attaches rurales et qui s'intéressait à la musique et à l'art traditionnels était également un des principaux instructeurs.

Evaluation:

Les stagiaires ont exprimé leur grande satisfaction dans les questionnaires d'évaluation et dans des lettres qu'ils ont envoyées du Mali à leurs instructeurs. Les spécialistes de la formation envoyés par la division africaine du Peace Corps pour inspecter le programme ont également été très impressionnés par les résultats.

## ETUDE DE CAS VI:

## FORMATION TECHNIQUE AGRICOLE for the Peace Corps

Stagiaires: 94 généralistes

Objectifs de la formation: Formation agricole

Mis au point par: Sam Houston State University  
Huntsville, Texas 77340

Application: Eté 1977

Organisme de financement: Peace Corps

## Caractéristiques spéciales:

- 5 phases de formation simultanées
- Excellentes installations permettant d'acquérir une formation pratique.

## Description du programme:

Généralités: L'Université Sam Houston a une ferme et un ranch d'environ 500 hectares et comprend un centre d'enseignement pratique agricole d'une superficie de près de 10.000 m<sup>2</sup> dont des parcs expérimentaux pour l'élevage, une laiterie complètement aménagée avec 50 vaches laitières, un élevage avicole et les bovins, les caprins, les ovins et les porcins y sont couramment élevés.

## Principes de la formation:

Le personnel enseignant de l'université a adopté une méthode très directe pour former les stagiaires, leur montrant tous les aspects de la technologie agricole, la façon dont les choses se font et le pourquoi des choses. Cette approche qui distingue ce centre d'enseignement agricole visait à inculquer aux stagiaires un sentiment de fierté au sujet de leur futur rôle de conseillers agricoles.

**Méthodes de formation:**

Cours normalement donnés par le personnel de l'université, puis démonstrations sur le terrain et exercices pratiques supervisés par des assistants.

**Programme:**

Programme comprenant une formation dans cinq domaines différents. Par exemple, les stagiaires destinés à devenir des techniciens de l'irrigation ont planifié et contrôlé la construction, l'entretien et le fonctionnement d'un système d'irrigation qui répondait le mieux aux différents terrains, aux précipitations, aux sols, aux cultures et aux autres données pertinentes de la région, c'est-à-dire sur un terrain de la ferme de l'université Sam Houston. Les autres stagiaires qui se préparaient à devenir des techniciens des cultures agricoles, des semences et des légumes, des spécialistes de l'enseignement agricole, des spécialistes des cultures et des mécaniciens agricoles ont tous reçu une formation technique analogue avec encadrement par le personnel de l'université.

**Evaluation:**

Le rapport établi par Lyle Priddy, directeur du projet agricole STV a estimé que le programme avait répondu de façon satisfaisante aux objectifs fixés, malgré certains problèmes d'organisation.

Peace Corps  
Education sanitaire

## ETUDE DE CAS VII:

PEACE CORPS: EDUCATEURS SANITAIRES AU NIGER

---

Stagiaires:	Jeunes femmes généralistes titulaires d'une licence, dont plusieurs avaient une certaine expérience dans le domaine de la santé.
Objectifs de la formation:	Assurer la formation des volontaires du Peace Corps dans le domaine sanitaire, nutritionnel et linguistique pour leur permettre de devenir des éducatrices sanitaires dans des cliniques, dans les habitations et dans les écoles.
Mis au point par:	Personnel du Peace Corps et anciens volontaires dans le domaine de la santé.
Application:	Stage de formation annuel pour un programme sanitaire en cours au Niger. Cette étude de cas est fondée sur le stage de formation qui a eu lieu de juin à octobre 1973.
Durée de la formation:	Dix semaines
Organisme de financement:	Peace Corps
Personne à consulter:	Diane Hedgecock

---

## Caractéristiques spéciales:

- La plupart de la formation linguistique et la totalité de la formation technique ont été assurées au Niger.
- Les stagiaires ont eu de multiples occasions d'observer le système sanitaire existant et de se former à leur nouvelle tâche.
- Les stagiaires ont passé deux semaines en compagnie de volontaires travaillant sur le terrain. Ce système d'observation et d'apprentissage les a préparées à leur vie future et la formation technique qu'elles ont reçue par la suite leur a permis de prendre conscience des exigences de la situation.

## Description du programme:

## Généralités:

La participation du Peace Corps à l'éducation sanitaire au niveau des villages reflète la nature et l'étendue des besoins sanitaires du Niger. Pour opérer efficacement à ce niveau, les volontaires doivent recevoir une excellente formation linguistique et intraculturelle. Ils doivent pouvoir comprendre les tâches qu'on leur demande d'accomplir et pouvoir communiquer avec les habitants du village et leurs collègues. A cette fin, les stagiaires doivent recevoir une formation en français et en vernaculaire de même qu'une formation technique et intraculturelle, les éléments habituels d'un programme de formation du Peace Corps.

## Principes de la formation:

Les trois éléments de la formation reposent sur l'expérience et exigent une participation active des stagiaires. On leur a enseigné les langues en grande partie par la méthode orale et elles les ont pratiquées au cours d'exercices sur le terrain. Leur formation intraculturelle les a exposées à la culture locale dont elles ont fait l'expérience par le jeu d'observations et par la participation. Pour la formation technique, des exercices pratiques ont été effectués, soit par simulation soit en situation réelle.

## Méthodes de formation:

Celles-ci ont varié quelque peu en fonction du stade et du sujet de la formation. Pour les langues, on a utilisé des exercices oraux et écrits, des jeux et des exercices d'entraînement. Pour la formation intraculturelle, des cours ont été donnés dans une certaine mesure mais cette éducation s'est également faite en même temps que les stagiaires apprenaient les langues à l'occasion de sorties et sous forme d'exercices tels que le marchandage sur la place du marché. La formation technique comprend des cours, démonstrations, lectures, débats, exercices pratiques, observations de même qu'un court apprentissage avec un volontaire en poste.

## Programme et exécution:

Le programme, qui met surtout l'accent sur les aspects sanitaires, était le suivant:

A. Introduction

1. Enseignement du français: deux semaines à Dakar. Ce stage comprenait la visite d'un PMI et d'une maternité pour la première fois.
2. Orientation: trois jours. Arrivée à Niamey; présentations générales.

## B. Aspects techniques

1. Période de stage chez l'habitant: Deux semaines passées par chaque stagiaire avec une volontaire dans son village. Les stagiaires ont fait face aux conditions de vie et de travail qui les attendaient, ont effectué des lectures techniques et ont été formés aux divers aspects de leur future travail.
2. Théorie et données de base de la formation technique: deux semaines. Cette phase a surtout consisté en des conférences par des orateurs qui ont présenté les problèmes de santé publique au Niger ainsi que le système de santé public du pays. Egalement quelques lectures et projections de films.
3. Exercices pratiques, en même temps que l'instruction dans le vernaculaire: trois semaines. Dans les petits villages où le vernaculaire domine. Cette phase a été consacrée à la formation pratique, comme par exemple la façon de préparer des aliments pour bébé qui est sevré. Les stagiaires ont préparé et appliqué les leçons dans des situations réelles. Ces situations comprenaient des leçons données dans des cliniques, dans les habitations et dans les classes.

### Rôle des media:

On a utilisé quelques films et bandes magnétiques bien qu'il ait été difficile de se procurer le matériel qui convenait. Les stagiaires se sont entraînés avec des types plus simples d'auxiliaires pédagogiques qui pouvaient être utilisés dans l'exécution de leurs tâches, auxiliaires qu'ils avaient créés eux-mêmes.

### Nombre de stagiaires:

17-15

### Nombre et types d'instructeurs:

Le programme de formation a été exécuté avec un personnel de quatre à cinq personnes. On a fait appel à nombre d'autres instructeurs ou conférenciers pendant les diverses phases du programme.

### Appui complémentaire:

Un séminaire en cours d'emploi a été organisé six mois environ après le stage de formation.

### Evaluation:

Le personnel a utilisé des questionnaires pour les différentes phases du stage de formation afin d'obtenir les réactions des participantes. Elles ont fait des recommandations pour que des changements soient apportés à l'avenir sur la base de leurs réactions et de leurs propre observations.

## ETUDE DE CAS VIII:

## TCHAD PEACE CORPS - PROGRAMME DE FORMATION A L'AMENAGEMENT DE PUIITS 1976

Stagiaires: Trois hommes

Objectifs de la formation technique: Familiariser les stagiaires avec le type de puits utilisé par les équipes chargées d'aménager des puits au Tchad, avec les méthodes d'installation et l'entretien de ces puits ainsi qu'avec la structure administrative et les procédures qui régissent les activités de ceux qui aménagent des puits.

Mis au point par: Peace Corps/Tchad

Application: Septembre-décembre

Durée du stage: Trois mois

Organisme de financement: Peace Corps

Personne à consulter: Gregory Greenwood, directeur du projet

## Caractéristiques spéciales:

- o Les objectifs étaient une formation technique bien définie.
- o Tous les stagiaires ont eu l'occasion d'effectuer de nombreuses missions d'entretien complet des puits sur le terrain dans le cadre de leur stage pratique.
- o La faible étendue du programme a permis des expériences personnelles plutôt que théoriques.

## Données

générales: Il existe plusieurs excellents ouvrages techniques dont le Manuel de l'AID pour l'aménagement de petits puits (AID Small Bore Wells Manual) qui présente les plans, les techniques de creusement et l'aménagement des puits ainsi que le Manuel du Peace Corps consacré aux puits (Peace Corps Wells Manual) qui donne des explications plus détaillées sur les puits que les équipes au Tchad utilisent. Toutefois, les procédures d'exécution du programme d'aménagement de puits qui représente un montant d'environ 500.000 dollars ne sont nulle part clairement définies. Le directeur du projet a présenté les grandes lignes de ces procédures qui ont servi de base pour la partie technique de ce stage de formation.

Principes de la formation:

Deux séjours d'un mois sur le terrain dans la zone du projet actuel, dans les préfectures de Laké et de Kanem, ont été jugés le meilleur moyen de montrer aux stagiaires comment fonctionnaient les équipes spécialistes des puits.

Programme:

Toutes les tâches dont doivent s'acquitter un membre des équipes spécialistes de l'aménagement des puits ont été présentées de façon détaillée. Celles-ci comprenaient:

1. La préparation d'une visite sur le terrain
  - achat de vivres
  - vérification de la liste de contrôle
  - travaux d'entretien sur les camions et les matériels de forage
  - chargement des camions
2. Conduite
  - conduite dans le sable
  - dégonflage des pneus
  - utilisation de nattes pour le sable
3. Installation du camp
  - obtention d'une case auprès du fonctionnaire ou du chef
  - se procurer de la nourriture auprès du chef ou au marché
  - se présenter au préfet ou sous-préfet
4. Réparations
  - pneu crevé
  - remplacement d'un essieu cassé
  - remplacement des vis platinées, des bougies et du condensateur
  - remplacement des courroies de ventilateur, des tuyaux de radiateur et des bornes type générateur
  - purger le système d'alimentation en carburant diesel
  - changer l'embrayage
5. Aménagement de puits
  - assemblage du tuyau, de la tige de pompe
  - enfouissement du tuyau
  - amorçage de la pompe
  - aménagement du puits
  - niveau initial de l'eau
  - calage du tuyau
  - installation du piston, du clapet de pied et de la tige de pompe
  - montage de la pompe

- coffrage
- préparation et coulage du béton
- décoffrage
- derniers ajustements
- carnet de forage
- mise au point des données finales sur l'aménagement du puits

6. Entretien des puits

- noter le fonctionnement du puits
- démontage et inspection de la pompe
- récupération du clapet de pied
- dépose et inspection de la tige et des couplages
- inspection des parties en cuir, du clapet de pied, du piston
- mesure du niveau d'eau
- installation de nouveaux points de repère sur la tige de pompe

7. Construction et inspection des pompes (voir manuel de fonctionnement)

8. Administration du programme

- projection des besoins
- achats du matériel
- préparation du matériel
- rédaction des rapports
- entretien d'un dossier permanent

**Exécution:** Les stagiaires ont participé à un stage d'entretien et à un stage d'aménagement sur le terrain. Ils ont pu se rendre compte directement des avantages que procurent les puits et des problèmes qui se posent. Ces derniers notamment les incidents mécaniques en pleine brousse ont contribué à démystifier la machine. Les stages sur le terrain leur ont également permis de faire la connaissance de leurs homologues tchadiens et des responsables du gouvernement dans un cadre réel tout en étant plongés directement dans le milieu où ils allaient vivre.

**Evaluation:** Pas d'évaluation indépendante. Le directeur du projet et les stagiaires ont été très satisfaits.

ÉTUDE DE CAS IX

PEACE CORPS - REGION AFRIQUE - STAGE DE FORMATION DE FORMATEURS

---

Stagiaires: 39 participants (y compris les formateurs) venus de 15 pays, PC/Washington et du Bureau régional de formation

Objectifs du stage

de formation: Enseigner les techniques de formation et la méthodologie des Formateurs du Peace Corps

Mis au point

par: Stephen M. Weiss, Cordonnateur régional de la formation

Application: 14 mai-25 mai 1973

Organisme de

financement: Peace Corps

---

---

Caractéristiques spéciales:

- Le stage a permis aux stagiaires de mieux connaître l'approche systématique de la formation telle que l'applique le Peace Corps.
- Les participants ont eu l'occasion d'indiquer à l'avance les sujets les plus intéressants.

Description du programme:

Données

générales:

Un problème de méthodologie s'est posé en raison du fait que la stage a largement fait appel à d'anciens volontaires du Peace Corps pour former les nouveaux volontaires. La plupart des formateurs du Peace Corps ont peu ou n'ont pas d'expérience en matière de formation au-delà de leur expérience personnelle en tant que stagiaires. La direction du Peace Corps pour la région Afrique a donc en'amé en 1971 une série de stages pratiques pour permettre au formateur non professionnel d'améliorer ses compétences, découvrir de nouvelles méthodes et créer le cadre théorique en ce qui concerne la philosophie de la formation qui permettra aux stagiaires de mettre au point les techniques les plus aptes à atteindre les objectifs spécifiques de la formation.

Principes de

la formation: 1. Initier les formateurs du Peace Corps à la notion de formation systématique et les familiariser avec les termes utilisés en cours de formation de ce type.

2. Utiliser cette terminologie courante afin d'examiner les succès et les échecs enregistrés par chaque stagiaire en cours de formation.

**Programme:** Les séances ont été consacrées aux sujets suivants:

1. Dynamique de petit groupe
2. Communications intra-culturelles
3. Modèle de formation par l'expérience
4. Incidents/études de cas critiques
5. Conception et examen de la formation
6. Formation par psychodrames
7. Formation du personnel
8. Théorie de la formation appliquée
9. Principes de la formation/de la pédagogie
10. Conseils
11. Besoins en matière de formation - par opposition aux autres besoins
12. Techniques de simulation
13. Evaluation et qualifications des stagiaires
14. Instruction contrôlée par l'élève
15. Jeux pour la formation
16. Evaluation de la session
17. Analyse des tâches
18. Administration et gestion
19. PRIST
20. Placement individuel
21. Binationalisme
22. Formation linguistique

**Evaluation:** Tous les participants ont été invités à remplir des questionnaires d'évaluation du travail "ante" et "ex post" et les notations cumulatives ont indiqué que les participants ont détecté une amélioration notable de leur aptitude à exécuter les tâches de formation décrites dans les objectifs, sans doute grâce aux stages pratiques.

### La contribution du Peace Corps à la formation du Sahel

L'approche systématique de la formation à court terme proposée dans le rapport sur la formation technique à court terme dans le Sahel est très largement inspirée du modèle que le Peace Corps utilise actuellement pour former la majorité de ses volontaires. Le Peace Corps peut également apporter sa contribution de plusieurs autres manières et de façon plus directe, comme par exemple:

- (1) Le recyclage et la réaffectation de volontaires qui participent actuellement à des activités de développement en qualité de formateurs (des formateurs) à l'issue de leur première ou seconde année.
- (2) Le recyclage en tant que formateurs des volontaires qui ne participent pas actuellement aux activités de développement au niveau des villages (par exemple, TEFL) après deux ans de service.
- (3) Le recrutement et la formation de nouveaux volontaires du Peace Corps pour en faire des formateurs.
- (4) Autoriser des gradués de disciplines pertinentes à effectuer des recherches sur le terrain et à accepter en même temps de former des volontaires du Peace Corps.

### Transformation des volontaires actuels du "développement" en formateurs

Les volontaires du Peace Corps qui suivent un stage de formation par objectifs en sortent non seulement avec des compétences techniques spécifiques mais également avec une bonne connaissance des différentes phases de la formation. Un volontaire qui effectue ensuite pendant un ou deux ans une tâche spécifique avec succès dans un village ou une ville du Sahel acquiert également normalement une bonne connaissance des conditions de vie et du rythme auquel les choses arrivent, et il devient aussi capable au moins de se débrouiller en français et dans un dialecte local. Tout volontaire qui reçoit d'excellentes notes de son superviseur du pays d'accueil serait un candidat logique pour assurer la formation des formateurs nationaux.

Il faudrait ensuite un stage portant sur les techniques de transfert efficace de l'art d'être un bon formateur. Il convient de ne pas oublier que quiconque fait bien son travail (par exemple, aménagement d'élevages, jardins potagers, silos à grains) qu'il s'agisse d'un volontaire du Peace Corps ou d'un citoyen du pays d'accueil, n'est pas automatiquement un bon pédagogue dans son domaine. Le stage proposé serait donc centré sur les différentes techniques nécessaires pour former des instructeurs, en particulier ceux des participants qui collaborent à la formation. A l'issue du stage, les volontaires pourraient alors passer une deuxième (ou troisième) année en collaborant avec certains villageois du Sahel ou des cadres moyens à la mise au point et à la mise en œuvre de programmes de formation pour la base.

### Recyclage des volontaires dans d'autres régions après une affectation de deux ans

Les volontaires qui s'acquittent avec succès de leur mission dans des travaux qui ne sont pas directement liés au développement rural au niveau des villages (en particulier dans le domaine de l'éducation) et qui sont bien habitués à la vie dans le Sahel pourraient également devenir éventuellement d'excellents formateurs. Ils pourraient également suivre le stage proposé consacré aux techniques de la formation, un élément nouveau pouvant y être ajouté pour les former à une technique spécifique.

### Recrutement et formation des nouveaux volontaires du Peace Corps

A la Conférence des Nations Unies sur la désertification qui s'est tenue à Nairobi en août 1977, la délégation des Etats-Unis s'est déclarée disposée à former et affecter un maximum de 1000 nouveaux volontaires dans le monde entier en réponse aux pays d'Afrique qui ont demandé de l'assistance pour lutter contre la désertification. On suppose que si ce plan est mené à bien, de nombreux volontaires seront envoyés au Sahel. Si cela constitue une solution éventuelle au problème du nombre des volontaires, cette proposition pose deux autres problèmes éventuels. L'un a trait à leur formation et l'autre à l'appui dont ils auront besoin.

Nous avons déjà vu qu'un des éléments clés d'un programme de formation au niveau des villages est de travailler avec les villageois pour les aider à identifier leurs besoins et à déterminer ce qu'ils veulent obtenir de la formation. Ceci peut exiger une plus grande compétence linguistique et une meilleure connaissance de la structure de cette société particulière que celles que les volontaires ont obtenue au cours d'un stage de formation de durée normale organisé par le Peace Corps. Ces volontaires dont la mission consisterait à former des formateurs de niveau moyen devraient également apprendre plusieurs autres techniques quelque peu perfectionnées telles que la dynamique de groupe et la solution des problèmes qui se posent. Ils devront être en mesure d'acquérir un sens suffisant de la psychologie qui permettra de s'assurer que leurs homologues participent pleinement aux activités et ne se sentent pas menacés.

La formation de ces volontaires exige donc une mûre réflexion. Une approche possible consisterait en un programme de formation initial consacré aux outils de communication de base oraux et écrits et qui permettrait de bien comprendre la complexité de la tâche qui est confiée aux volontaires. Ce stage pourrait être complété par une période d'entraînement intensif dans les villages une fois que les volontaires ont passé deux ou trois mois à observer la vie au niveau des villages. Ils détermineraient ainsi dans quel domaine ils doivent être compétents pour pouvoir le mieux répondre aux besoins de formation des habitants du Sahel.

Mais l'appui dont doivent bénéficier les volontaires pose également des problèmes. Les volontaires les plus efficaces et qui réussissent le mieux sont ceux qui sont les mieux intégrés dans la structure gouvernementale du pays d'accueil, ce qui implique la remise de rapports aux responsables de ministères. Cela implique également toutefois que le pays d'accueil fournisse le matériel d'appui et se charge de tâches de supervision et nombre de gouvernements des pays du Sahel ne disposent pas à l'heure actuelle d'infrastructures administratives susceptibles d'être rapidement étoffées afin de pouvoir fournir cet appui supplémentaire.

De même, tout le personnel africain paramédical et tous les africains qui sont des vulgarisateurs agricoles formés par ces nouveaux programmes de formation devront également bénéficier d'appui et être supervisés si on veut éviter qu'ils ne soient frustrés. L'amélioration de l'infrastructure doit donc accompagner tout projet de programmes de formation sur une grande échelle.

Enfin, si les volontaires du Peace Corps sont appelés à exécuter ces tâches, il convient de s'assurer qu'ils exercent en fait un rôle de formateurs et n'usurpent pas en fin de compte des tâches qui pourraient être effectuées par des villageois qui ont reçu une formation.

Autoriser les gradués à effectuer des recherches sur le terrain tout en jouant un rôle de formateurs du Peace Corps

Comme mentionné plus haut à l'alinéa 3, la formation des formateurs ruraux africains exige une certaine dose de compétences qu'il n'est peut-être pas facile d'inculquer aux généralistes titulaires d'une licence dans un court laps de temps. Une autre solution serait de recruter des étudiants qui font une maîtrise ou un doctorat et qui seraient disposés à effectuer des recherches sur le terrain en Afrique, ces étudiants ayant déjà acquis un certain niveau de compétence dans un domaine technique satisfaisant (par exemple, en santé publique ou en dendrologie tropicale) ou en méthodologie de la formation (par exemple, l'éducation de type non scolaire) ou dans une discipline (par exemple en anthropologie ou en linguistique). S'il était possible de combiner leurs travaux de recherche sur le terrain avec une mission effectuée pour le Peace Corps, cela pourrait être avantageux pour toutes les parties intéressées.

Dans le même ordre d'idées, il faudrait mentionner à ce stade au moins une autre source connexe de recrutement de personnel pour assurer la formation. Il existe à l'heure actuelle un très grand nombre de volontaires qui sont rentrés du Sahel et qui après leur séjour en Afrique ont poursuivi leurs études supérieures dans des disciplines pour lesquelles leur intérêt s'est éveillé pendant leur mission outre-mer. Actuellement, si certains de ces volontaires participent au développement international, il y a un grand nombre d'anciens volontaires diplômés qui éprouvent des difficultés à apporter la contribution à laquelle leur expérience les a préparés.

Sans doute l'AID pourrait aider financièrement le Peace Corps ou les gouvernements des pays du Sahel afin de pourvoir au recyclage et à l'appui des volontaires qui sont rentrés ou achèvent leur séjour en Afrique de manière à en faire des formateurs efficaces. Ou cela pourrait peut-être permettre aux gouvernements des pays du Sahel de les recruter directement. Il a également été avancé que si peu de mineurs joignent les rangs du Peace Corps, cela est sans doute dû au fait que le volontariat n'offre guère de possibilités de faire carrière. L'utilisation éventuelle d'anciens volontaires comme formateurs professionnels pourrait créer d'importantes ressources en personnel.

Si les volontaires actuels offrent les ressources les plus faciles d'accès dans l'immédiat pour l'appui et la formation les futurs volontaires offrent le plus grand potentiel. Les volontaires actuels devraient être "recyclés" et les nouveaux transformés en experts de la formation, puis ils devraient être étroitement associés à des spécialistes et à des homologues sahéliens

sensibles aux besoins de la société dans laquelle ils vivent de manière à former un nombre de formateurs suffisant pour assurer efficacement tous les programmes de formation envisagés à court terme dans la région du Sahel.

La deuxième étape la plus logique serait peut-être de créer un centre de formation pilote dans l'un des pays du Sahel, sans doute au Mali ou en Haute Volta, afin d'assurer la formation des formateurs. Le centre pourrait assurer la formation de formateurs potentiels africains et américains en les initiant à la formation systématique, dont l'analyse des tâches, la pratique séquentielle et les autres aspects de cette approche de la formation de même que l'art de motiver et de former les autres individus. En bref, ils deviendraient les formateurs des formateurs locaux et ils seraient les piliers d'un réseau national de formation. Ce centre pourrait également servir à former le personnel du Peace Corps, tant américain qu'africain, le personnel de l'AID et la fonction publique du pays d'accueil. Le centre offrirait également une formation linguistique intensive.

Le nouveau centre pourrait bénéficier d'une grande partie des ressources humaines et matérielles qui existent actuellement au bureau de Dakar du Peace Corps (par exemple, Lillian Baer, Gary Engleberg et les dossiers de matériel d'entraînement, les auxiliaires de la formation et des idées neuves). En outre, les formateurs africains qui ont été liés aux activités du bureau de Dakar pourraient également jouer un rôle important dans la création d'un centre de formation à représentation beaucoup plus large et qui serait implanté ailleurs.

#### Autres institutions et organismes

D'autres ressources américaines--des collèges universitaires et universités du Sud-est des Etats-Unis, par exemple, des associations de femmes, diverses associations professionnelles--devraient également être envisagées en tant que ressources potentielles en matière de formation. Le grand avantage du Peace Corps sur ces autres organisations en matière de capacité d'assurer la formation réside dans le fait qu'il dispose d'une approche de la formation qui est pratiquée systématiquement, chose que les autres organisations ne peuvent offrir, bien qu'elles puissent être très solides sur le plan des programmes par secteur. Il est naturellement possible d'améliorer les aptitudes de ces organisations en les initiant à l'approche systématique de la formation comme "l'approche du Sahel" et en ne laissant la décision relative aux approches de la formation à l'expert qui peut être engagé par l'institution ou l'organisme américain.

Les planificateurs du développement des ressources humaines dans les pays du Sahel devraient être invités à visiter les institutions que nous avons passées en revue dans la présente étude, en particulier celles de la région sud-est des Etats-Unis, afin de déterminer sur place les possibilités d'utiliser leurs ressources et proposer la façon dont elles pourraient être utilisées ou améliorées. Il serait de surcroît utile que ces institutions aient la possibilité de visiter les pays du Sahel pour étudier l'application d'un éventail de ressources aux programmes de formation qui pourraient être organisés et déterminer la façon dont ces institutions pourraient améliorer elles-mêmes leurs ressources de manière à les rendre plus utilisables.

Institutions des pays du Sahel

Les centres de formation existants dans les pays du Sahel-CESAO, ENDA, MFR, PAID, etc. - pourraient présenter sur une base régulière des cours consacrés à une approche systématique de la formation à court terme dans le cadre de leurs programmes réguliers et ils pourraient servir de centres pilotes pour des approches de ce type. Ces centres pourraient en outre servir de centres régionaux pour la formation des formateurs et pour appuyer des projets de formation en masse.

ANNEXE E

LES FEMMES

	Page
Programme de formation technique à court terme pour la main d'oeuvre féminine: Profil d'un modèle	E- 1
La gestion et le rôle des femmes dans le développement U.S. Department of Agriculture	E- 8
Rôle des femmes en tant que leaders du développement rural Programme du Groupe des Femmes	E-11
Programme expérimental d'alphabétisation "fonctionnelle" du Saveh	E-14
Programme de développement communautaire pour les femmes africaines dans la région du Sahel Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID)	E-18

PROGRAMME DE FORMATION TECHNIQUE A COURT TERME POUR  
LA MAIN D'OEUVRE FEMININE

PROFIL D'UN MODELE

1. Identification du programme

Avant même de planifier ou d'entreprendre tout programme de formation, il faut mener une évaluation des besoins et de la désirabilité du projet, au sein d'une population cible. Ceci ne veut pas dire que c'est un organisme extérieur de financement qui évalue les besoins: les femmes de la communauté devraient servir de consultants pour cette évaluation. Les programmes de formation devraient, sous tous les aspects possibles, refléter les besoins exprimés par la communauté ainsi que ceux de la population cible. Ce n'est seulement qu'après qu'on ait recueilli suffisamment de données indiquant clairement quelle formation technique est nécessaire et pertinente pour les femmes qu'il faudrait commencer les sessions de travail sur les éléments de la formation. Il faut éviter l'approche du "grand frère" consistant à "savoir ce qui est bon pour vous", sinon les planificateurs ne sortiront pas de leur stéréotypie.

Catherine Crone, de World Education, a mené des recherches sur les diverses techniques que peuvent utiliser les planificateurs, et les a rassemblées en un ouvrage, "Research on Innovative Nonformal Education for Rural Women". La Phase I décrit brièvement plusieurs excellentes techniques permettant d'aider les femmes des communautés rurales à identifier leurs propres besoins. A cette fin, l'auteur a eu recours à un large éventail de documents: photographies, affiches en séries, témoignages enregistrés sur magnétophone et écoutés de nouveau au moment voulu afin de stimuler la discussion, et Flexiflans. Les Flexiflans sont semblables aux découpages adhésifs qui peuvent être collés sur un panneau, mis à part que leurs bras, jambes, tête, taille, etc. sont flexibles et peuvent donc être placés dans toutes sortes de positions. Les étapes du procédé d'utilisation des Flexiflans comme outil d'évaluation des besoins sont les suivantes:

1. On crée des Flexiflans de gens, de bâtiments, de paysages, d'animaux et de bateaux, selon les contextes locaux.
2. On place un panneau et des figures Flexiflan sur le sol ou sur une table à proximité d'un groupe de femmes.
3. On demande aux femmes de raconter une histoire utilisant les figures. Un facilitateur devrait encourager les auditeurs à parler, à réagir et à discuter.
4. Les histoires sont racontées en arrangeant les figures et les réactions des autres sont soigneusement notées par des observateurs, ou de préférence enregistrées.

5. Les notes ou les bandes d'enregistrement sont analysées afin de déterminer les thèmes, les problèmes et les intérêts.
6. Une fois que commencent à émerger quelques grands domaines d'intérêt, d'autres documents - tels que les affiches en séries, les photographies, ou les histoires enregistrées - peuvent être utilisées pour axer la discussion sur un sujet particulier à ceci permet aux curriculistes d'obtenir des renseignements plus précis sur les points de vue des stagiaires sur un domaine particulier de problèmes.

## 2. Planification

Les stagiaires potentiels devraient autant que possible être inclus dans ce stade. Avant de concevoir les éléments du programme, il faut poser plusieurs questions logistiques et culturelles:

- a. Quelle est la structure sociologique de la famille, y compris les rôles des hommes, des femmes, et des enfants?
- b. Quelle est la structure sociologique de la communauté? Comment la formation technique affectera-t-elle les styles de vie traditionnelle? Qui sont les leaders officiels ou non officiels de la communauté?
- c. Un aspect du projet pourra-t-il priver les femmes de moyens traditionnels d'existence?
- d. Quels sont les emplacements possibles pour les centres de formation? Quels sont les gens qui se sont traditionnellement réunis pour échanger des informations?
- e. Quels sont les systèmes éducatifs traditionnels - peut-on les mettre au service de la nouvelle formation technique? (Par exemple, l'art de conter, ou bien les discussions de mère à fille, etc.) Chaque société aura sa propre forme de dissémination de l'information.
- f. Quelles ressources sont disponibles dans la communauté?
  - 1) En temps - pendant combien de temps les femmes devront-elles assister aux sessions de formation et mettre en pratique leur formation technique? Faudra-t-il créer des crèches?
  - 2) En argent - Quels coûts seront subis durant la formation et la communauté sera-t-elle en mesure de continuer à utiliser les techniques, à acheter le matériel (semence, fil, charrues) nécessaires pour continuer à mettre les techniques en application?

- 3) En ressources naturelles - Sol fertile, eau, etc. évaluation des ressources EFFECTIVEMENT disponibles. (Il faudrait prendre en considération le climat, la pluviométrie, l'accès aux gros villages ou aux villes.)
- 4) Humaines - Qui peut être utile au projet? Quels individus sont-ils instruits? Qui sont les leaders respectés de la communauté?

### 3. Conception du projet

Une fois que les réponses aux questions ci-dessus ont été évaluées, il faudra concevoir le projet. Le programme Saveh Experimental Functional Literacy (Iran) a énoncé les principes suivants, applicables à la plupart des programmes:

- a. Utilité - Il est nécessaire que le programme réponde aux besoins et aux problèmes des participants, ainsi qu'aux possibilités réalistes de développement. Ceci sert à délimiter et à orienter les éléments du programme.
- b. Sélection - Il faut soigneusement choisir les lieux de la formation et plus particulièrement les participants, en tenant compte de l'âge, de la position sociale, et de la profession. Il faut s'assurer que les éléments du programme et les méthodes pédagogiques conviennent bien.
- c. Participation - C'est-à-dire la participation active des membres de la classe et de leur communauté au programme.
- d. Intégration - Il faut présenter un programme synthétique réunissant toutes les données axé sur la solution des problèmes des participantes et de leur communauté.
- e. Continuité - La formation n'est qu'une première étape du processus éducatif de l'amélioration du niveau de vie de la communauté.
- f. Communication - C'est-à-dire la mise au point d'un système synthétique de recueil et d'utilisation des données en vue d'apporter des améliorations au programme. Par exemple, les enquêtes, les interviews, les visites sur le terrain, les tests, les discussions en classe, etc.

L'équipe du projet de Saveh a également décrit brièvement les procédés suivants pour la conception d'un programme de formation:

- a. Identification de problèmes et description de leurs éléments par rapport au sujet du programme.
- b. Identification des objectifs mesurables, tant cognitifs qu'affectifs.
- c. Conception de méthodes pour le programme scolaire
- d. Préparation de guides des instructeurs pour accompagner les documents pédagogiques.
- e. Préparation des documents pédagogiques.
- f. Mise au point de tests hebdomadaires.

Les programmes de formation réussis n'incluent pas nécessairement de tests. Toutefois, il faudrait concevoir un moyen de mesurer l'acquis. Dans la plupart des formations techniques, le stagiaire est habile à reconstruire (reproduire) la technique désirée.

De plus, des récompenses servant d'encouragements doivent être incluses dans le programme. En d'autres termes, les stagiaires doivent comprendre comment ils bénéficieront immédiatement et à long terme de la formation. Il est généralement admis que les récompenses économiques sont les plus efficaces.

#### 4. Méthodologie de la formation - documents pédagogiques

Plus le programme inclut d'expériences pratiques mieux cela vaut. Les méthodologies devraient se baser sur la culture et les profils traditionnels d'acquisition de connaissances de la communauté. L'étude de Carla Clason, "The Ecuador Project, Insights for Rural Nonformal Education"<sup>1</sup> propose des méthodes et techniques novatrices précises auxquelles on peut avoir recours pour permettre aux stagiaires de participer activement à la conception du programme d'études et des documents pédagogiques du programme de formation. Marionnettes, des tableaux mobiles, des panneaux, des sketches, des bandes dessinées, des photographies prises dans la communauté, constituent quelques-unes des techniques créatives utilisées actuellement pour stimuler et maintenir l'intérêt, et pour s'assurer de la participation continue. La plupart des documents pédagogiques mis au point pour le Projet Equateur de Carla Clason étaient très peu élaborés afin d'intéresser les participants à leur finition, à leur adaptation et à leur création. La raison donnée était qu'il fallait utiliser des ressources humaines locales afin d'élargir et de continuer le projet sans financement de grande envergure. Le directeur

<sup>1</sup>Pour obtenir cette étude, s'adresser au Center for International Education, University of Massachusetts, Amherst, Massachusetts.

de ce projet était convaincu qu'il était essentiel ruraux jouent un rôle essentiel dans le projet éducatif. Le projet a été dès le début contrôlé par des Equatoriens; des éducateurs ruraux ont dirigé eux-mêmes les activités éducatives et ont travaillé directement avec le personnel du projet. Ces éducateurs communautaires étaient des facilitateurs et ils avaient été choisis dans les communautés qui voulaient participer au programme. C'était le début de la "méthode du facilitateur", approche novateur répondant aux problèmes rencontrés par les programmes éducatifs traditionnels dans les zones rurales. Cette méthode, mise au point par le Center for International Education de l'Université du Massachusetts en collaboration avec une équipe d'Equatoriens et de l'USAID, s'applique spécialement bien aux zones qui manquent de ressources, où le programme d'études traditionnel ne répond pas aux besoins des villageois. Les principaux buts de la méthode du facilitateur sont:

1. Offrir aux individus qui ne sont pas absorbés par l'enseignement traditionnel des chances de s'instruire.
2. Mettre au point des documents et des méthodes nouveaux et pertinents, afin d'accélérer l'instruction des villageois.
3. Concevoir un procédé débouchant sur l'auto-instruction continue.

#### 5. Comment dispenser la formation

Là encore, il faut se baser sur le milieu dans lequel a lieu la formation. S'il est pratique pour les femmes de se réunir une fois par jour pendant une heure au marigot, alors c'est ainsi qu'il faudra dispenser la formation. Dans les pays en développement, les femmes ont d'habitude des obligations familiales colossales et n'ont pas beaucoup de temps libre. Une partie d'entre elles ne peuvent quitter leur maison pendant des années soit parce qu'elles allaitent, soit parce qu'elles sont enceintes. Il est important de concevoir un système spécialement à leur attention, afin de ne pas les négliger.

#### 6. Stagiaires.

Le plus important critère de sélection des stagiaires est qu'ils soient capables d'utiliser immédiatement les techniques acquises lors du programme de formation. Les membres de la communauté les plus respectés devraient recevoir la priorité sur les autres, pour deux raisons principales: 1) afin de ne pas bouleverser la structure sociale du village, et 2) parce que ces membres de la communautés respectés sont les plus susceptibles de transmettre l'information acquise aux autres membres de la communauté. D'autres facteurs à considérer pour la sélection des stagiaires dont l'âge, la disponibilité, l'applicabilité aux situations individuelles, le statut du mari au sein de la communauté.

## 7. Suivi

Il semble qu'il y ait un taux élevé d'abandon dans les programmes de formation des femmes. Les raisons de ce phénomène ne semblent pas faire l'objet d'une opinion unanime; toutefois, l'absence de suivi est certainement un des facteurs les plus importants. En raison du manque de personnel ou de crédits, cette étape est négligée (ou abordée superficiellement) aux stades de planification des programmes de formation. Ceci ne devrait pas être, parce le fait que la stagiaire ait démontré une certaine connaissance au départ de la technique enseignée par le programme de formation ne signifie pas qu'elle continuera à l'utiliser chez elle ou au champ.

## 8. Evaluation

L'évaluation devrait être un procédé continu tant durant le programme de formation que durant les étapes du suivi. Il faut envisager les évaluations comme un élément positif de tout le programme d'évaluation. Il faut souligner aux dirigeants et aux participants du programme qu'AUCUN programme n'est entièrement positif ou entièrement négatif, mais qu'ils contiennent ces deux éléments. Tous ceux qui jouent un rôle dans le programme de formation devraient également participer aux procédés d'évaluation, c'est-à-dire les stagiaires, les instructeurs, les leaders de la communauté, l'organisme de financement, les consultants. Des méthodes subjectives et des méthodes objectives devraient servir à déterminer les résultats. A la page suivante se trouvent des Critères pour l'Evaluation des Projets de Développement Concernant les Femmes, mis au point par le sous-comité sur les Femmes dans le Développement du Comité sur l'Assistance au Développement (ACVAFS). Les critères ont été conçus "comme un outil destiné à être utilisé par tous les programmes de développement, et non pas seulement ceux visant principalement les femmes; ils devraient être utilisés conjointement avec des critères traditionnels de programmes".

CRITERES D'EVALUATION DE PROJETS DE DEVELOPPEMENT  
CONCERNANT LES FEMMES

1. LANCEMENT DU PROJET ET RESPONSABILITES: Les femmes participent-elles au lancement du projet? Nombre de femmes? Lesquelles? Statut? Rôle? Indigènes? Sont-elles responsables et comprennent-elles les participantes au projet?
2. PARTICIPATION ET CONTROLE: Les femmes participent-elles à la direction du projet? Comment? Décrivez la structure (s'il y en a une; traditionnelle/non traditionnelle) de la participation et du retour de l'information. Quel est le rôle des participantes? Cette expérience changera-t-elle les rôles des femmes?
3. AVANTAGES: Quels sont les avantages de ce projet pour les femmes? Sont-ils directs? Indirects? Comment les mesure-t-on? Les participantes les perçoivent-elles comme des avantages dans les aspects clés de leur vie? La structure du projet est-elle telle que, ayant atteint un objectif, les participantes peuvent se concentrer sur d'autres objectifs? Le projet contribue-t-il à faciliter l'accès des femmes à l'instruction, aux ressources, à la structure du pouvoir?
4. CHANGEMENT SOCIAL: Ce projet augmente-t-il le nombre d'options ouvertes aux femmes, élève-t-il leur statut? Quelles sont les implications politiques, économiques et culturelles du projet? Le projet crée-t-il des déplacements? Renforce-t-il les structures de l'exploitation? Ces effets ont-ils été anticipés? Qu'a-t-on prévu pour y remédier?
5. PROCESSUS: Le projet traite-t-il le développement comme un processus? Quel est le rapport avec un plan plus vaste? Stimule-t-il une base plus large pour le développement continu? Le projet est-il suffisamment flexible pour ajuster son cours aux changements identifiés comme désirables? Le projet traite-t-il les femmes comme une partie intégrale de la famille et de la communauté?

LA GESTION ET LE ROLE DES FEMMES DANS LE DEVELOPPEMENT  
U.S. Department of Agriculture

---

Stagiaires: Des femmes occupant les postes de cadres supérieurs de gestion de projets agricoles, de développement rural, de vulgarisation, de production alimentaire, d'arts ménagers et de nutrition.

Site: 4-H Center, Washington, D.C.

Objectifs de la formation: Rendre les femmes mieux à même:

- D'assumer une plus grande responsabilité dans le processus de développement
- D'utiliser des nouvelles techniques de direction, telles que la planification, la prise de décision et la gestion des ressources humaines, dans la direction de leur organisation.
- D'anticiper, d'analyser et de gérer les problèmes spéciaux que rencontrent les femmes responsables dans des organisations où les hommes prédominent.
- D'aider les autres femmes à participer intelligemment au processus de développement.

Mis au point par:

U.S. Department of Agriculture, en coopération avec l'Agence pour le Développement International.

Application: Seminar for Women Managers and Administration in agriculture, rural development, home economics and nutrition, qui a lieu chaque année à Washington.

Durée du stage: 6 semaines complètes, précédées par une semaine d'orientation.

Organisme de financement: Agency for International Development, Food and Agriculture Organization of the United Nations, plus des banques internationales de développement, des institutions privées.

Personne à consulter: Dr. Robert I. Ayling  
International Training Office  
Foreign Development Division  
Economic Research Service  
U.S. Department of Agriculture  
Washington, D.C. 20250

## Description du projet:

## Données générales:

Un nombre croissant de femmes dans les pays en développement parviennent aux postes de cadres supérieurs de gestion et de responsables. Elles conçoivent, mettent en oeuvre et administrent des programmes en matière de production alimentaire, d'arts ménagers, de nutrition et de développement rural. Leur rôle critique dans le processus de développement requiert de leur part qu'elles gèrent efficacement leurs organisations, et qu'elles inspirent d'autres femmes pour qu'elles aussi participent pleinement aux programmes de développement. Beaucoup de femmes ont une formation technique poussée, mais qui ne suffit plus lorsqu'elles accèdent aux poste de gestion. Ce programme d'études a été conçu pour leur donner cette formation supplémentaire.

## Conception du séminaire:

Le grand thème du séminaire est la planification et la prise de décision systématiques, afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Les participantes utilisent les concepts les plus récents en matière de gestion et de science du comportement, pour redéfinir leurs règles en tant que femmes et leaders de leurs institutions. Les participantent mettent au point de vrais projets qu'elles mettront en oeuvre dans leurs propres institutions, afin d'appliquer les techniques acquises au cours du séminaire.

## Méthodes de

la formation: Les méthodes mettent l'accent sur l'utilisation d'études de cas et des résultats des recherches. Grâce à l'échange au sein d'un petit groupe et à l'étude empirique, les participantes intègrent, partagent et synthétisent les concepts et les techniques, et les appliquent à leur propre cas. Le programme d'étude met l'accent sur le travail en petit groupe. Les participantes servent de laboratoire.

## Programme

## d'études:

## Principaux sujets:

- Gestion par Objectifs
- Planification du programme
- Analyse du champ de force et autres techniques de résolution des problèmes
- Structures et création d'emplois
- Planification de la main d'oeuvre et des ressources humaines
- Formation des adultes
- Stratégies de développement rural
- Nutrition
- Planning familial
- Recherche

En plus du programme d'études, l'accent est mis sur les discussions libres - le partage des problèmes et des expériences.

**Présentation:** Séminaire de six semaines à Washington, D.C. Ce séminaire peut également avoir lieu outre-mer. Dans ce dernier cas, il dure quatre semaines, ce qui inclut des documents pédagogiques de base et des courtes visites sur le terrain sélectionnées.

**Rôle des instruments**

**didactiques:** Utilisation limitée de films

**Nombre de**

**stagiaires:** 21 femmes venant de 14 pays ont participé au Séminaire tenu à Washington en 1976.

**Nombre et**

**Description**

**des stagiaires:**

Des personnels et des consultants de l'USDA et universitaires, possédant une vaste expérience de la formation et de consultants aux Etats-Unis et outre-mer. Des spécialistes complètent l'instruction de présentations sur des sujets offrant un intérêt spécial exprimé par les participantes.

**Appui**

**complémentaire:**

--

L'USDA peut prendre les dispositions nécessaires pour appuyer les projets et les programmes mis au point par d'anciennes participantes dans leur propre organisation. Ceci incluerait des services de consultants à court terme, et une aide pour la formation des formateurs ou la mise au point de programmes de formation.

**Evaluation:**

A été évalué en détail par les participantes à la fin du stage.

ROLF DES FEMMES EN TANT QUE LEADERS DU DEVELOPPEMENT RURAL  
Programme du Groupe des Femmes

---

Stagiaires: Des femmes (leaders) rurales

Objectifs de

la formation: Renforcer les qualités de leaders des femmes rurales en leur montrant les techniques de la gestion du groupe et de la planification de programmes, et en les tirant de leur dépendance économique étroite des autorités locales. Favoriser leur indépendance et leur participation au processus du développement.

Mis au point

par: Special Rural Development Program  
UNICEF  
Programs for Better Family Living/FAO

Application:

Six régions rurales du Kenya  
Mise en oeuvre au niveau du village dans les zones rurales

Durée du

stage: La formation a eu lieu en deux stades:

Phase I - Deux semaines dans un centre local de formation suivies de trois mois dans les villages, suivis d'un stage d'évaluation durant une semaine.

Phase II - Même calendrier que la Phase I, un an plus tard.

Organismes de  
financement:

Gouvernement du Kenya  
UNICEF  
Food and Agriculture Organization of the United Nations

Personne à

consulter: Programs For Better Family Living  
P.O. Box 30470  
Nairobi, Kenya

---

Caractéristiques spéciales:

Les éléments du programme de formation sont conçus pour répondre aux besoins dans un domaine donné. Beaucoup d'organismes étendent également ce programme aux groupes de femmes, et considèrent qu'il devrait être planifié par les femmes leaders, et non par des consultants de l'extérieur.

## Données

## générales:

Pendant la période précédant l'indépendance du Kenya, l'accent avait été mis sur la formation ménagère et artisanale; après l'indépendance, l'accent a été sur les connaissances générales et l'éducation civique; et plus récemment, on s'est principalement soucié de favoriser l'indépendance et la participation totale des femmes au processus du développement. Ce dernier objectif sert de base à l'actuel Programme du Groupe des Femmes concerné par le Programme Spécial de Développement Rural (SRDP). Il fut décidé que les groupes de femmes concentreraient leurs énergies non seulement sur les activités traditionnelles des groupes de femmes telles que la couture, les travaux artisanaux manuels et la cuisine, mais aussi des projets d'auto-assistance et des activités pédagogiques telles que des écoles maternelles et des programmes d'alphabétisation.

## Principes de

## la formation:

1. Expérimentale - Essayer de nouvelles méthodes d'accélérer le développement.
2. Répétable - Si une nouvelle méthode fait ses preuves, il faut pouvoir la répéter dans d'autres domaines. - - -
3. Au sein du gouvernement.
4. Recherche et évaluation permettant de contrôler les progrès.

## Installations

## utilisées

## pour la

## formation:

## Centres locaux de formation:

- Centre de formation de la communauté
- Centre de formation des fermiers
- Centres communautaires de la Mission
- Les écoles durant les vacances

## Méthodes de

## la formation:

Bien que les méthodes de formation varient de district à district, le procédé suivant a été recommandé par les Planificateurs de District pour ce stage:

1. Courte conférence
2. Formation de petits groupes
3. Rapports des groupes
4. Discussion de chaque rapport
5. Esquisse d'une recommandation

Les discussions et "excursions" ont également été incluses.

Programme  
d'études et  
exécution:

La Phase I consistait en une formation intense de deux semaines portant sur les arts ménagers, la puériculture, la nutrition, les travaux artisanaux et l'enseignement. Les femmes retournaient alors dans leur village pour trois mois pour mettre à profit les connaissances et techniques nouvellement acquises. Le suivi par les instructeurs était limité; en effet, on considérait qu'il relevait de la responsabilité exclusive du Département des Services Sociaux, lequel n'avait qu'un personnel réduit. Les stagiaires (leaders) retournaient au bout des trois mois pour une semaine d'évaluation.

La Phase II eut lieu un an plus tard, avec le même groupe de femmes et dans les mêmes centres de formation. Le programme d'étude couvrait des sujets similaires, ainsi que l'art d'être leader et la planification de programmes.

Nombre de  
stagiaires:

25 leaders environ ont été formés dans chacun des six districts. D'ici la fin de 1974, deux groupes de 25 leaders de groupes de femmes représentant environ 5.000 adhérentes avaient été formés dans chacun des six districts.

Type et nombre  
d'instructeurs:

Environ 200 instructeurs et personnels de terrain des Ministères de l'Agriculture, de la Santé, des Coopératives et des Services sociaux et des organismes non-gouvernementaux tels que l'Association pour le Planning Familial ont participé aux réunions de planification, aux stages d'instructeurs, aux exercices d'enseignement et de suivi.

Appui com-  
plémentaire:

Inspiré par les feuilles de travail fournies aux instructeurs et aux agents de terrain des organismes énumérés ci-dessus.

Evaluation:

Entre juillet et août 1974, on a mené une vaste enquête pour évaluer les progrès et identifier les obstacles qu'il restait à surmonter. On a interviewé des adhérentes et des leaders des groupes de femmes, ainsi que des instructeurs de ces groupes. Leurs commentaires et suggestions ont été incorporés aux rapports rédigés tout au long du programme. Le suivi et l'évaluation constituent une partie continue et intégrale du programme.

## PROGRAMME EXPERIMENTAL D'ALPHABETISATION "FONCTIONNELLE" DU SAVEH

Stagiaires: Femmes rurales illettrées

Objectifs de la formation: Immédiats:

1. Accroître le taux d'alphabétisation des femmes
2. Créer un système d'éducation autonome
3. Améliorer le niveau général de santé et de nutrition
4. Faire connaître et accepter par la masse les méthodes de contrôle des naissances.
5. Améliorer la qualité de la formation technique et professionnelle dans les domaines suivants:
  - tissage des tapis
  - couture
  - cuisine
  - jardinage et agriculture
6. Améliorer en général l'environnement du foyer

Il est évident qu'on ne peut pas atteindre tous ces objectifs en une séquence du programme de formation.

Mis au point par:

Women's Organization of Iran/Research Unit for Functional Literacy and Training, avec l'aide de l'UNESCO et du PNUD.

Application:

Ce programme démarra en mai 1974 dans 17 villages du district du Saveh en Iran. Il peut être appliqué à d'autres zones rurales en Iran.

Durée du stage:

Au début, le programme entier d'alphabétisation a consisté de 50 séquences. A en juger par les résultats, ce nombre peut être réduit à 30-32. Chaque séquence est couverte en une semaine par cinq sessions d'1 h et demi à 2 heures. Il est évident que l'on pourrait intensifier le programme, suivant le temps libre dont disposent les femmes. Le nombre total d'heures s'élève à 225-280.

Organisme de financement:

Gouvernement iranien

Personne à consulter:

Mme Mahnaz Afkami  
Experimental Functional Literacy Project  
Women's Organization of Iran  
Teheran, Iran

## Données

## générales:

Ce projet d'alphabétisation ne se limitait pas à enseigner à lire et à travailler. Les partisans de l'alphabétisation "fonctionnelle" défendent généralement une combinaison d'alphabétisation et de formation professionnelle, ou d'un enseignement visant à améliorer les conditions de vie dans la communauté. Le programme a été conçu selon les besoins exprimés par sa clientèle et les réalités observées sur le terrain. Le faible niveau d'éducation des femmes, ainsi que les attitudes traditionnelles vis-à-vis de leur rôle dans la société se sont traduits par leur faible participation à l'économie de la communauté.

## Principes de

## la formation:

1. Utilité - le projet répond aux besoins ressentis par les participants.
2. Sélection - la classe, les sites et les participants sont soigneusement choisis.
3. Participation - les membres de la classe participent activement et s'engagent à diriger et à appuyer le programme.
4. Intégration - tous les éléments pédagogiques (alphabétisation, formation professionnelle, amélioration des conditions de vie dans la communauté) sont intégrés dans un seul programme.
5. Continuité - l'alphabétisation "fonctionnelle" est la première phase d'une éducation continue.
6. Communication - l'élaboration d'un vaste système de recueil et d'utilisation de données utiles pour améliorer les actions du programme.

Les principes dont on s'est inspiré ont été la pertinence, la participation et l'intégration.

## Méthodes de

## la formation:

Les procédés fondamentaux pour la conception d'une séquence éducative ont été les suivants:

1. Identification des problèmes et description de leurs éléments par rapport au sujet de chaque séquence
2. Identification des objectifs mesurables ou des indicateurs des objectifs affectifs et cognitifs
3. Conception de méthodes pour le programme d'études

4. Préparation de guides pour les instructeurs pour accompagner les documents pédagogiques
5. Préparation de livres d'exercices et de feuilles de devoirs à faire à la maison à l'usage des participantes
6. Conception des illustrations et des affiches accompagnant chaque leçon
7. Mise au point de tests hebdomadaires

Programme  
d'études:

Liste des séquences formant le premier cycle du programme:

1. Responsabilités sociales de la femme instruite et son rôle familial
2. Planning familial I
3. Planning familial II
4. Couture I
5. Hygiène alimentaire
6. Couture II
7. Agriculture I
8. Sanitation du milieu
9. Cuisine I
10. Couture III
11. Hygiène personnel
12. Agriculture II
13. Propreté du foyer I
14. Propreté du foyer II
15. Couture IV
16. Maladies communes
17. Cuisine II
18. Tricotage

Exécution: Change suivant les séquences - voir exemple.

Nombre de stagiaires: Aucun chiffre n'a été communiqué.

Type et nombre  
d'institutrices:

Les institutrices ont été choisies parmi les femmes de la communauté à servir. La sélection a été déterminée par les critères suivants:

1. Age - de 20 à 45 ans
2. Niveau d'instruction - équivalent à un diplôme de fin d'études primaires
3. Résidence dans la zone du projet
4. Respect de la communauté
5. Suffisamment de temps libre pour assumer ses responsabilités
6. Enthousiasme pour les buts du développement et volonté de servir la communauté en poursuivant ces buts.

L'institutrice est guidée dans son travail par un formateur qui l'aide à organiser ses classes. Un cours intensif de formation durant quatre semaines pour les institutrices et les formateurs avait précédé l'ouverture des classes dans le village.

Appui complémentaire:

Les activités pédagogiques de suivi pour les femmes qui ont achevé le programme et pour les nouvelles stagiaires seront offertes - aucune date n'a été précisée.

Evaluation:

Se base sur les sources suivantes de données:

1. Questionnaires généraux sur les conditions dans le village et les besoins de la population
2. Questionnaires internes supplémentaires pour le recueil des statistiques et des renseignements nécessaires
3. Diagramme de tests montrant les résultats des institutrices
4. Renseignements sur les institutrices et les formateurs
5. Dossiers d'inscription des stagiaires
6. Test préliminaire (niveau d'alphabétisation - alphabétisation testé)
7. Rapports mensuels des institutrices
8. Rapports mensuels des formateurs
9. Rapports mensuels des coordonnateurs régionaux
10. Tests hebdomadaires
11. Questionnaires concernant l'opinion des participantes et leur intérêt pour le programme d'études
12. Questionnaire sur les opinions des chefs du village et les membres du Conseil du Village à propos des activités du Projet Expérimental
13. Questionnaires permettant de découvrir les raisons des absences et des abandons
14. Tests à la fin du premier stage.

PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE POUR LES FEMMES AFRICAINES DANS  
LA REGION DU SAHEL  
Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID)

---

Stagiaires: Femmes rurales des Etats du Sahel: Sénégal, Mauritanie, Mali, Haute-Volta, Niger, Tchad.

Site: Au début, dans la région d'Ouellessebougau (Mali) et ses alentours

Objectifs de

la formation: Dispenser une instruction dans des disciplines multiples à des jeunes femmes des zones rurales du Sahel, aux fins de:

- Relever le niveau de vie dans leurs villages
- Accroître leurs revenus grâce à l'acquisition d'une nouvelle formation technique
- Permettre aux femmes africaines du Sahel d'accroître leur production agricole
- Améliorer la qualité des aliments et les systèmes de commercialisation dans les zones rurales
- Offrir des services de soins pour les mères et les jeunes enfants
- Relever l'aptitude administrative
- Démarrer et poursuivre l'éducation de base spécialisée et préserver les riches traditions culturelles

Mis au point par:

Black Women's Community Development Fund

Application: Régions rurales du Sahel, y compris le Sénégal, la Mauritanie, le Mali, la Haute-Volta, le Niger et le Tchad

Durée du stage: Cinq mois à temps complet. Deux sessions de cinq mois ont lieu chaque année, chacune ayant vingt stagiaires

Organisme de

financement: Agence pour le Développement International

Personne à

consulter: M. Robert Asselin  
Agence pour le Développement International  
Washington, D.C. 20250

## Données générales:

Dans les pays en développement, les femmes assument de plus en plus de responsabilités en matière de santé, de nutrition, d'éducation de base et de commercialisation de produits agricoles. Dans les zones rurales du Sahel, les femmes des villages essaient de rehausser leur niveau de vie et celui de leurs familles en acquérant de nouvelles techniques.

## Méthodes de

la formation: Les stagiaires poursuivent un programme d'études bien précis, puis retournent dans leur village pour assumer des rôles similaires à ceux d'animatrices et de monitrices. Puis elles transmettent à leur tour la formation qu'elles ont reçue aux autres villageois. On prévoit actuellement des cellules mobiles de formation, qui serviraient des villages choisis dans la région aux alentours du centre de développement communautaire. Ces cellules mobiles atteindraient deux à trois villages par an, et passeraient environ trois ou quatre mois dans chacun d'entre eux. On prévoit que les cellules mobiles seraient appuyées dans leur travail par les femmes rurales qui ont reçu leur formation de base. Ces cellules seront équipées de documents pédagogiques permettant d'enseigner l'alphabétisation "fonctionnelle", la puériculture, les soins de santé, et la nutrition. Elles aideraient également les villageois à par exemple creuser des puits et installer des blocs sanitaires.

## Conception du séminaire:

Durant la troisième année du programme de formation, des femmes seront choisies dans les diverses régions du Sahel pour être des agents de vulgarisation et participer à un séminaire sur le développement rural. Cinq femmes seront choisies dans chaque pays, soit au total 30 participantes au séminaire. L'accent sera mis sur la réévaluation des techniques de formation utilisées dans les zones rurales et sur la conception de nouvelles techniques permettant d'améliorer les programmes de formation en matière de développement rural, surtout ceux concernant l'alphabétisation "fonctionnelle", la production agricole et les soins de santé.

## Programme d'études:

## Principaux sujets:

- Soins de santé et maternels (reproduction, maladies communes, premiers soins, et médecine préventive)
- Agriculture et élevage (outils essentiels, engrais, rotation, santé des animaux)

- Nutrition (conservation des aliments, mise en boîte de conserves, éléments nutritifs)
- Arts ménagers (comment faire son marché, gérer son budget, rendre plus confortable son foyer)
- Education "fonctionnelle" et civique (lire et écrire, renseignements sur les organismes qui sont au service des zones rurales, discussions sur la façon d'organiser des volontaires)

Note: Le Programme de développement communautaire pour les femmes africaines dans la région du Sahel est, est actuellement au point mort, en attendant que reprennent les discussions avec les groupes de femmes du Mali. Les sites ont été choisis et le programme d'étude arrêté. On s'attend à ce que les activités démarrent d'ici la fin mars 1978.