



# MODELE D'INTERVENTIONS INTEGRE DE L'EDUCATION EN ENTREPRENEURIAT



## TABLE DES MATIERES

AVANT -PROPOS .....	xi
REMERCIEMENTS .....	xiii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES .....	xv
LISTE DES ABREVIATIONS-SIGLES-ACRONYMES.....	xvii
RESUME EXECUTIF.....	xix
INTRODUCTION .....	1
Comment utiliser le Modèle ? .....	4
MODULE POUR L'INSPECTEUR .....	9
<b>TECHNIQUES DE FACILITATION .....</b>	<b>11</b>
1.INTRODUCTION .....	13
2.GENERALITES SUR LA FACILITATION .....	14
3.PROFIL DU FACILITATEUR.....	17
4.PROCESSUS DE FACILITATION (Avant-Pendant-Après).....	22
5.TECHNIQUES ET OUTILS DE FACILITATION .....	31
<b>TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT .....</b>	<b>35</b>
1.INTRODUCTION .....	37
2.TRAVAIL D'UN INSPECTEUR .....	38
3.CADRE D'ACCOMPAGNEMENT .....	42
4.TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT.....	51
5.OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT .....	54
<b>COACHING QUI INSPIRE.....</b>	<b>57</b>
<b>DEVELOPPER ET APPLIQUER UNE VISION CLAIRE SUR L'EDUCATION EN ENTREPRENEURIAT.....</b>	<b>73</b>
<b>PLAN DE DEVELOPPEMENT.....</b>	<b>75</b>
1.INTRODUCTION .....	77
2. INTRODUCTION SUR LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT .....	78
3. ELABORATION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT.....	83
4.ELABORATION DU PLAN D'ACTION .....	87
<b>CHOIX ET JUSTIFICATION DES UNITES DE PRODUCTION .....</b>	<b>93</b>
<b>TRAVAIL EN EQUIPE ET LEADERSHIP PARTAGE.....</b>	<b>107</b>
1.Introduction.....	109
2.CONSTITUTION DES EQUIPES .....	110
3.FONCTIONNEMENT DES EQUIPES .....	117
4.COMPETENCES DE DEVELOPPEMENT D'UNE EQUIPE .....	127
5.COMPETENCES DE GESTION DE TENSION AU SEIN DE L'EQUIPE.....	132
<b>GERER DE MANIERE RATIONNELLE LES RESSOURCES DE L'ETA POUR UNE BONNE EXPLOITATION DES UP°</b> .....	<b>137</b>
<b>CONCEPT ET ELABORATION DE BMC .....</b>	<b>139</b>
1.Introduction.....	141
2.EXPLORATION ET ANALYSE DU CONCEPT DE BMC .....	142
3.Elaboration des composantes du BMC des ETA .....	153
<b>PLAN TECHNIQUE .....</b>	<b>163</b>
1. INTRODUCTION .....	165
2. LES COMPOSANTES D'UN PLAN TECHNIQUE .....	166
3. ELABORATION DU PLAN TECHNIQUE AVANT ET PENDANT LA PRODUCTION .....	167

4. ELABORATION DU PLAN TECHNIQUE DES UP° APRES LA PRODUCTION.....	168
<b>PLAN FINANCIER.....</b>	<b>169</b>
1. INTRODUCTION .....	171
2. LES DIFFERENTS TYPES DES COUTS ET LE CHIFFRE D’AFFAIRES .....	172
3. PRIX DE VENTE MINIMUM, SEUIL DE RENTABILITE OU POINT MORT DES UP° ET PLAN DE LIQUIDITE ....	177
<b>OUTILS DE GESTION TECHNIQUE ET FINANCIERE.....</b>	<b>185</b>
1.INTRODUCTION .....	187
2. NOTION SUR LES OUTILS DE GESTION TECHNIQUE.....	188
3. UTILISATION DES OUTILS DE GESTION TECHNIQUE DES UP° .....	191
4. TENUE DES OUTILS DE GESTION FINANCIERE DES UP°.....	200
<b>ANALYSE TECHNICO-ECONOMIQUE DES UNITES DE PRODUCTION .....</b>	<b>213</b>
1. INTRODUCTION .....	215
2. IDENTIFICATION DES SYSTEMES ET PRODUCTION ET DE RENTABILITE DES UP°.....	217
3. ANALYSE DES FACTEURS DES RESULTATS DES UP° .....	222
<b>NOUER DES RELATIONS AVEC LE MONDE DU TRAVAIL ET LES SERVICES SPACIALISES .....</b>	<b>227</b>
<b>MAPPING ET UFE.....</b>	<b>229</b>
<b>MOBILISATION DES RESSOURCES.....</b>	<b>243</b>
1. INTRODUCTION .....	243
2.ANALYSE ET IDENTIFICATION DES TECHNIQUES DE MOBILISATION DES RESSOURCES DANS LES ETA .....	244
3. ELABORATION DES PROJETS DE MOBILISATION DES RESSOURCES.....	247
<b>INFERER DES COMPETENCES ENTREPRENEURIALES AUX APPRENANTS .....</b>	<b>253</b>
<b>CONDUITE DES SEQUENCES DIDACTIQUES.....</b>	<b>255</b>
1. INTRODUCTION .....	257
2. GENERALITES SUR LA SEQUENCE DIDACTIQUE .....	258
3. LES FONDAMENTAUX SUR LA CONDUITE D’UNE SEQUENCE DIDACTIQUE .....	265
4. FORMULATION DES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES ET EXERCICES PRATIQUES SUR LA CONDUITE DES SEQUENCES DIDACTIQUES .....	275
<b>FONCTIONNEMENT DES UNITES D’ACTION PEDAGOGIQUE (UAP) .....</b>	<b>281</b>
1. INTRODUCTION .....	283
2. NOTION SUR LES STRUCTURES DE FORMATION INTERNE.....	284
3. LES FONDAMENTAUX SUR LES UAP .....	286
<b>METHODES ACTIVES ET PARTICIPATIVES (MAP).....</b>	<b>291</b>
1. INTRODUCTION .....	293
2. NOTIONS SUR LA PEDAGOGIE ACTIVE ET PARTICIPATIVE .....	294
3. IDENTIFICATION DES METHODES ACTIVES ET PARTICIPATIVES.....	298
4. INTEGRATION DES MAP DANS LA PRATIQUE DE CLASSE .....	307
5. EXERCICES SUR LES AUTRES METHODES ACTIVES ET PARTICIPATIVES .....	308
<b>PLANIFICATION DES APPRENTISSAGES.....</b>	<b>319</b>
<b>UNITES DE PRODUCTION COMME MOYENS D’APPRENTISSAGE.....</b>	<b>329</b>
1. INTRODUCTION .....	331
2. INTERPRETATION ET EXPLOITATION DES CURRICULA .....	332
3. IDENTIFICATION DES COMPOSANTES DES CURRICULA FAVORISANT L’UTILISATION DES UP° COMME MOYEN D’APPRENTISSAGE.....	335
4. ORGANISATION DES APPRENTISSAGES DANS LES UNITES DE PRODUCTION.....	338

<b>ORGANISATION DES MICROPROJETS.....</b>	<b>341</b>
1. INTRODUCTION .....	343
2. ANALYSE DU CONTEXTE DE MICROPROJETS DANS LES ETA.....	245
3. STRATEGIES DE MISE EN OEUVRE DES MICROPROJETS DANS LES ETA.....	350
<b>INTEGRATION DE BMC ET OUTILS DE GESTION DANS LES COURS .....</b>	<b>353</b>
1.INTRODUCTION .....	355
2. INTRODUCTION DE BMC DANS LA CLASSE .....	356
3. INTRODUCTION DES OUTILS DE GESTION DANS LA CLASSE.....	359
<b>ACCOMPAGNEMENT DE L'EDUCATION EN ENTREPRENEURIAT .....</b>	<b>363</b>
1. INTRODUCTION .....	365
2.GENERALITES SUR L'ACCOMPAGNEMENT .....	366
3. TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT.....	374
4. PRATIQUE ET EVALUATION DE L'ACCOMPAGNEMENT .....	379
<b>TENUE D'UNE CLASSE TECHNIQUE AGRICOLE.....</b>	<b>383</b>
1. INTRODUCTION .....	385
3. PREVOIR.....	386
3. PREPARER .....	391
4.Organiser – Commander – Former - Coordonner.....	394
4.1. Objectifs spécifiques: .....	394
5. Contrôler – Evaluer – Se perfectionner – S'intégrer dans le groupe-classe.....	400
GLOSSAIRE .....	405
TEMOIGNAGES DES ETA PILOTES DU PROGRAMME ETAGE .....	407
ANNEXES .....	415
TEST DE BASE POUR LA COMPETENCE « GERER RATIONNELLEMENT LES RESSOURCES DE L'ETA ».....	417
GUIDE D'UTILISATION DE LA FORMULE C8 : UTILISATION DES FORMULES RELATIVES AU SUIVI DES ACTIVITES ENTREPRENEURIALES DANS LES ETA.....	422
FORMULE C8A.....	433
FORMULE C8B.....	435



## AVANT -PROPOS

L'entrepreneuriat, tout le monde en parle ; le gouvernement congolais a aujourd'hui un Ministère qui porte cet intitulé. Et aujourd'hui, l'esprit d'entreprendre en général irriguent de plus en plus la vision de l'enseignement. Mais un bon nombre d'établissements scolaires ne s'y souscrivent pas encore. La VVOB dans son programme ETAGE l'a fait un cheval de bataille.

En fait, depuis plusieurs années, la VVOB accompagne le Gouvernement de la République Démocratique du Congo dans plusieurs programmes tant au niveau du Primaire que du Secondaire pour améliorer la qualité des apprentissages. Les programmes de formation rédigés en approches par compétences ont mis un accent particulier à l'acquisition des compétences et leur développement par les apprenants du secondaire en général et des filières techniques et professionnelles agricoles en particulier. Le Modèle d'interventions intégrées de l'éducation en entrepreneuriat promeut des nouvelles méthodes de gestion pédagogique et financières innovantes.

Au regard des défis auxquels le système éducatif de la RDC fait face, et de manière singulière, le sous-secteur de l'enseignement technique et professionnel se doit de relever son niveau de formation scolaire, en visant particulièrement l'acquisition de la compétence entrepreneuriale. Les acteurs de ce sous-secteur doivent se préoccuper de développer non seulement l'intelligence, l'imagination, la sensibilité, les habilités professionnelles, mais aussi et surtout le sens de responsabilité d'un véritable initiateur, créateur et gestionnaire des unités de production des biens et des services.

Les inspecteurs, les responsables des établissements scolaires et les enseignants des filières techniques et professionnelles agricoles doivent, à ce tournant décisif de la vie scolaire des jeunes, destinataires de ce Modèle d'interventions intégré, allumer et raviver le sens critique, et encourager l'esprit entrepreneurial.

Le souhait est celui de voir les formations en entrepreneuriat dans les établissements d'enseignement technique agricole à travers toute la RDC devenir le véritable fondement de développement de l'esprit d'auto-prise en charge des jeunes après le stade de scolarisation.

Ce document est destiné d'abord aux enseignants, chefs d'établissements et inspecteurs œuvrant dans le sous-secteur agricole. Néanmoins, le tout va au-delà de ce petit groupe, et les autres responsables des filières techniques et professionnelles, les organisations d'accompagnement des jeunes, etc. sont aussi concernés.

A travers ce document, chaque lecteur trouvera de la matière à percevoir les faits avec un œil plus professionnel, car l'éducation en entrepreneuriat ne peut être qu'un chemin à suivre pour prétendre réduire le chômage en créant des emplois.

Pour soutenir la répliation et garantir une mise en œuvre efficace l'inspection lance une phase test dans les écoles de proximité mais la mise en échelle nécessitera des moyens financiers importants. De ce fait, elle lance un appel aux autorités de tutelle pour soutenir cette répliation dans toutes les ETA de la RDC.

**ODIA MUSUNGAYI KABEYA**  
Inspecteur Général de l'EPST



## REMERCIEMENTS

D'une manière ou d'une autre, plusieurs organes partenaires ont collaboré à l'implémentation du Programme ETAGE. Nous voudrions les remercier très chaleureusement :

- La VVOB qui en est le Partenaire technique et financier (PTF).
- Le Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique (MINEPST), l'Inspection Générale de l'Enseignement (IGE) et ses services : le Service de Contrôle, le Service National de Formation (SERNAFOR) et la Direction des Programmes Scolaires et Matériel Didactique (DIPROMAD) qui sont des Partenaires stratégiques, le Proved et les Inspecteurs principaux provinciaux (IPP), partenaires opérationnels au niveau, mais aussi les écoles techniques agricoles (ETA) sélectionnées, comme bénéficiaires.
- Les hautes écoles belges VIVES et HoGent, comme Partenaires structurels dont l'expertise a contribué de manière importante au développement du contenu du thème « gérer de manière rationnelle les unités de production – UP° », en ce qui concerne VIVES. HOGENT a appuyé l'aspect pédagogique se rapportant surtout au développement du jeu d'entrepreneuriat et aux méthodes actives et participatives.
- Messieurs et Mesdames... qui ont participé activement à l'élaboration du « Modèle d'interventions intégré de l'éducation en entrepreneuriat ».



## LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

**TABLEAU**

Tableau 1 : Coaching et mentoring.....	62
Tableau 2 : Exemple : Apprécier et valoriser dans le GRROW .....	68
Tableau 3 : Structure du coaching avec le Modèle GRROW .....	70
Tableau 4 : Analyse FFOM .....	80
Tableau 5 : Extrait d'analyse FFOM d'une ETA.....	81
Tableau 6: C'est qu'un objectif smart.....	84
Tableau 7 : Extrait d'un cadre de plan stratégique .....	86
Tableau 8 : Extrait d'un plan d'action .....	88
Tableau 9 : Extrait d'une analyse FFOM de l'UP° d'une ETA (A titre indicatif).....	97
Tableau 10 : Rôle des enseignants dans les UP° d'apprentissage .....	98
Tableau 11 : Extrait d'un tableau de planification des activités .....	105
Tableau 12 : Extrait d'analyse de l'ETA.....	152
Tableau 13 : Extrait d'analyse sur l'unité de production et le produit ou service .....	152
Tableau 14 : Grille d'analyse des clients (à titre indicatif) .....	154
Tableau 15 : Guide de remplissage des composantes BMC .....	156
Tableau 16 : Les outils de gestion .....	158
Tableau 17 : Les coûts fixes et les coûts variables .....	174
Tableau 18 : le coût de production hebdomadaire (en FC) .....	175
Tableau 19 : Calcule de coût fixe et coût variable de la production .....	175
Tableau 20 : Catégorisation des coûts et calcul des amortissements.....	176
Tableau 21 : Résolution exercice .....	178
Tableau 22 : Etape 1 Calculer le point mort pondéré de 3 produits (orange, ananas et mangue).....	181
Tableau 23 : Etape 2 Calculer le point mort pondéré .....	181
Tableau 24 : Etape 3 Calcule des coûts fixes.....	181
Tableau 25 : Etape 4 Calcul de point mort par produit.....	182
Tableau 26 : Modèle de plan de liquidité avec les données de l'UP° transformation de jus de l'ITI MVUZI .	183
Tableau 27 : Fiche de suivi des cultures .....	194
Tableau 28 : Extrait d'un compte d'exploitation.....	195
Tableau 29 : fiche de suivi des saillies et de reproductions.....	197
Tableau 30 : fiche de suivi des saillies et de reproductions pour la lapine .....	197
Tableau 31 : fiche de suivi des recettes .....	197
Tableau 32 : fiche de suivi cheptel.....	198
Tableau 33 : calendrier de production.....	198
Tableau 34 : fiche de tracabilité de la matière première (MP) .....	199
Tableau 35 : fiche de composition de recette par une unité produit .....	199
Tableau 36 : fiche de suivi de vente.....	199
Tableau 37 : fiche de gestion de matériel technique.....	199
Tableau 38 :livre de caisse .....	202
Tableau 39 : fiche de stock .....	204
Tableau 40 : fiche d'inventaire .....	204
Tableau 41 : Plan de liquidité .....	205
Tableau 42 : Résolution de la situation - problème / Journal de caisse.....	208
Tableau 43 : Résolution de la situation - problème / fiche de Stock .....	209
Tableau 44 : Résolution de la situation - problème/ fiche d'inventaire.....	210
Tableau 45 : Production végétale .....	218
Tableau 46 : production animale .....	219
Tableau 47 : transformation des produits agricoles .....	219
Tableau 48: Compte exploitation .....	220
Tableau 49: Grille d'analyse micro-économique des UP° .....	223
Tableau 50: Tableau de présentation d'analyse technico - économique .....	224
Tableau 51: Cadre d'analyse des facteurs techniques des UP° .....	224
Tableau 52: Etapes d'une leçon.....	260

Tableau 53: Modèle linéaire de fiche de préparation.....	262
Tableau 54: Modèle T2 de fiche de préparation.....	262
Tableau 55: Modèle T2 de fiche de préparation.....	263
Tableau 56: Modèle en APC.....	264
Tableau 57: Modèle T1 linéaire de fiche de préparation.....	264
Tableau 58 : Fiche d'évaluation collective .....	314
Tableau 59 : Extrait de planification des apprentissage en agriculture général .....	326
Tableau 60 : Evaluation de microprojet.....	347
Tableau 61 : Lien entre les BMC et le curriculum composantes.....	358
Tableau 62 : Présentation des outils de gestion technique .....	360
Tableau 63 : contenus du curriculum qui font référence aux outils de gestion.....	361
Tableau 64: Fiche de suivi des unités de productions .....	370
Tableau 65 : Suivi des microprojets.....	371
Tableau 66 : Grille d'observation de leçon en classe .....	376
Tableau 67 : Journal de classe .....	393

## FIGURES

Figure 1 : Schéma des 4 compétences .....	2
Figure 2 : Schéma des 4 compétences et leurs thèmes.....	3
Figure 3 : Compétences et jalons .....	6
Figure 4 : Trajectoire et les méthodes CD.....	7
Figure 5 : Qualités d'un facilitateur .....	19
Figure 6 : Cadre de facilitation.....	20
Figure 7 : Disposition de cadre .....	26
Figure 8: Principes andragogiques.....	47
Figure 9 : Cadre d'accompagnement.....	48
Figure 10 : Les qualités d'un bon coach.....	63
Figure 11 : Méthodes de coaching .....	65
Figure 12 : Extrait mission-vision-valeur d'une ETA.....	82
Figure 13 : Extrait d'un organigramme .....	84
Figure 14 : Objectifs smart .....	85
Figure 15 : Schéma de communication .....	121
Figure 16 : Forme de Communication .....	123
Figure 17 : Quelques réseaux de communication.....	123
Figure 18 : Nature de l'information.....	124
Figure 19 : Types des leaders et styles de leadership.....	131
Figure 20 : Les dimensions de leadership.....	131
Figure 21 : Exemple de la pensée latérale .....	147
Figure 22 : Notion de la didactique .....	259
Figure 23 : Grande loi d'enseignement.....	268
Figure 24 : Intuition indirecte représentée.....	269
Figure 25 : Intuition indirecte intellectuelle .....	269
Figure 24 : Lien entre les différentes branches.....	273
Figure 25 : Fonctionnement des UAP .....	288
Figure 26 : Les 10 principes de la pédagogie active et participatives.....	297
Figure 27 : Extrait d'une variation de Brainstorming.....	300
Figure 28 : Les six chapeaux de Bono .....	315
Figure 29 : Schéma intégrateur .....	325
Figure 30 : les exigences pour le métier d'enseignant .....	389
Figure 31 : Capacités attendues de l'enseignant .....	389

**LISTE DES ABREVIATIONS-SIGLES-ACRONYMES**

1. **APC** : Approche Par Compétences
2. **BMC** : Business Model Canvas
3. **CD** : Capacity Development (renforcements des capacités)
4. **CDE** : Chef d'établissement
5. **COGES** : Comité de gestion
6. **COPA** : Comité des parents
7. **DIPROMAD** : Direction des Programmes Scolaires et Matériel Didactique
8. **EPST** : Enseignement Primaire Secondaire et Technique
9. **ETA** : Ecole Technique Agricole
10. **ETAGE** : Enseignement Technique Agricole et Entrepreneuriat
11. **FFOM** : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
12. **IPP** : Inspection Principale Provinciale
13. **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
14. **SERNAFOR** : Service National de Formation
15. **TDR** : Termes de Référence
16. **UAP** : Unité d'Action Pédagogique
17. **UFE** : Unité Formation – Emploi
18. **UP** : Unité Pédagogique
19. **UP°** : Unité de Production



## RESUME EXECUTIF

Le Gouvernement de la République Démocratique du Congo qui a placé l'amélioration de la qualité des apprentissages au cœur de son action vient d'être doté d'un Modèle d'interventions intégré de l'éducation en entrepreneuriat pour ses écoles techniques agricoles. Ce Modèle est le résultat d'une expérience continue depuis 5 ans à travers la signature d'une convention de coopération entre le gouvernement congolais et la VVOB pour la mise en œuvre du programme ETAGE.

L'éducation en entrepreneuriat est une première expérience au Kongo central, il est nécessaire de construire le Modèle d'intervention dans l'enseignement technique agricole. Ainsi, la VVOB a opté de travailler progressivement en petit groupe et essayé d'être modeste selon les moyens et ressources disponibles. Le programme ETAGE s'est fixé une stratégie d'intervention qui passe de la forte intensité vers la basse intensité en donnant plus des responsabilités à l'Inspection Principale Provinciale (IPP). Il est aussi question de l'appropriation du programme par les partenaires avant d'étendre les expériences dans d'autres ETA de la République Démocratique du Congo.

Les écoles techniques agricoles et les inspections de trois provinces éducationnelles de l'EPST du Kongo central ont été choisies pour le pilotage et la réussite des actions autour du Modèle. La VVOB a travaillé en étroite collaboration avec les IPP comme partenaires opérationnels, le Ministère de l'EPST par l'entremise de l'Inspection Générale de l'Enseignement (IG), la Direction des Programmes Scolaires et Matériel Didactique (DIPROMAD), la Direction de l'Administration de l'Enseignement Technique du Secrétariat Général de l'Enseignement comme partenaire stratégique. Le processus a impliqué différents autres partenaires (Haute école de Gant, Haute école Vives, CEBIOS, APEFE, ISP de Mbanza-Ngungu, les entreprises locales, les Organisations paysannes, les comités locaux de développement, etc.).

Après l'intervention du programme ETAGE, les écoles appuyées ont subi des changements notamment : dans la gestion des unités de production avec l'introduction de BMC et la tenue des outils de gestion, dans les pratiques de classe avec l'utilisation des UP° comme moyen d'apprentissage et dans les relations avec le monde de l'emploi à travers les projets de mobilisation des ressources des unités de production des ETA.

À l'égard de développement des ETA, le Modèle est documenté pour la capacitation, la professionnalisation continue des Inspecteurs techniciens, des CDE et enseignants, qui à travers les formations, ateliers, formal coaching et autres méthodes de renforcement des capacités (CD), ont développé l'esprit et les pratiques entrepreneuriales. Ce document vise globalement à présenter les bases du Modèle pour les écoles techniques agricoles et peut être dupliqué dans les autres options et filières de l'enseignement technique en RDC. De façon spécifique, les textes traitent des sujets suivants :

- Le concept et l'utilisation du Modèle ;
- Le module propre à l'Inspecteur : le Modèle propose une capacitation de l'inspection à accompagner et coacher les écoles en matière d'éducation en entrepreneuriat. Le contenu

de ce module aidera l'Inspecteur à s'équiper et utiliser le Modèle selon son esprit.

- Les thèmes : le point de départ et d'entrée aux thèmes retenus pour le Modèle est les quatre compétences de base qui permettent de professionnaliser les enseignants et CDE à l'éducation en entrepreneuriat dans une école : développer et appliquer une vision claire sur l'éducation en entrepreneuriat, gérer rationnellement les ressources de l'ETA, nouer des relations avec le monde du travail ou le service spécialisé et inférer des compétences entrepreneuriales aux apprenants. Les choix de thèmes du Modèle sont tributaires du contexte et à la pertinence du développement de l'éducation en entrepreneuriat.

La mise en œuvre du Modèle permettra aux apprenants de développer une culture d'entreprise en s'inspirant des unités de production qui sont des activités entrepreneuriales des écoles. L'éducation en entrepreneuriat a donc un impact sur l'employabilité des jeunes.

## INTRODUCTION

Depuis 2010, l'enseignement technique agricole en République Démocratique du Congo a connu une réforme, introduisant l'Approche Par Compétences (APC). Cette approche, s'appuyant sur la pédagogie active et participative, encourage une formation plus pratique et pertinente des apprenants, afin que ces derniers deviennent des techniciens capables de répondre aux besoins de la communauté en matière d'auto-emploi et d'emploi dans le secteur agricole à l'issue de leur formation.

En pratique, il a été constaté que la majorité des apprenants finalistes des écoles techniques agricoles, s'orientent vers des secteurs d'emploi autres que celui de leur formation ; leur insertion professionnelle dans le domaine de leur formation pose un sérieux problème. Pour pallier cette réalité, le cours d'entrepreneuriat a été introduit dans les curricula de toutes les filières techniques agricoles et la mise en œuvre des unités de production (UP<sup>o</sup>) au sein des ETA a été encouragée.

### **Pourquoi le Modèle ?**

Le Modèle d'interventions intégré de l'éducation à l'entrepreneuriat trouve sa raison d'être dans l'amélioration de la qualité et la pertinence de l'enseignement technique agricole. Il a comme objectif de renforcer les capacités des Inspecteurs en vue d'un accompagnement efficace en matière de l'éducation en entrepreneuriat et d'éveiller chez les apprenants les facultés, capacités et aptitudes à commencer une activité économiquement rentable pendant et après leur cursus scolaire.

### **Pour qui ?**

Le Modèle est conçu pour permettre aux Inspecteurs de l'Enseignement Technique Agricole Congolais d'accompagner les ETA en renforçant les capacités des enseignants et des directions scolaires, en vue d'améliorer la qualité et la pertinence des apprentissages.

En outre, ce Modèle peut être utilisé dans d'autres filières techniques après contextualisation.

Selon sa logique interne, il aborde les différents aspects de l'éducation en entrepreneuriat dans un contexte qui permet aux autres acteurs de s'inspirer sur certains aspects spécifiques comme la gestion de micro-entreprises.

### **De quoi se compose le modèle ?**

Le Modèle offre un contenu basé sur plusieurs recherches et une approche méthodologique considérables qui permettent à l'Inspection d'organiser au profit des enseignants et chefs d'établissement une professionnalisation continue dans le domaine de l'éducation à l'entrepreneuriat.

Il présente quatre compétences et un module de l'Inspecteur élaborés chacun à travers différents thèmes pour un renforcement des capacités. Dans la conception du contenu, les outils habituels de l'inspection (les fiches méthodologiques, fiches techniques et certaines formules) sont pris en compte pour faciliter l'intégration des interventions proposées dans le travail de l'inspecteur.



Figure 1 : Schéma des 4 compétences

Pour chaque compétence et le module de l'Inspection, les thèmes se présentent de la manière suivante :

1. Module de l'inspecteur :
  - Techniques de facilitation
  - Techniques d'accompagnement
  - Le coaching
2. Pour les compétences

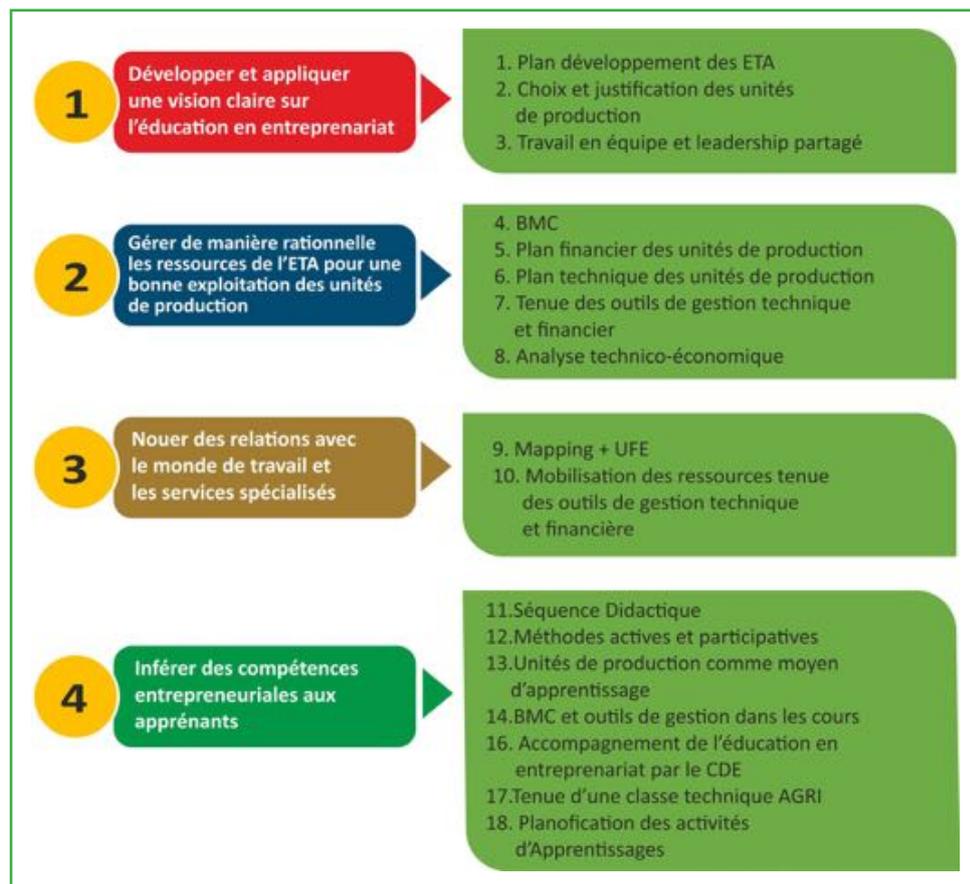


Figure 2 : Schéma des 4 compétences et leurs thèmes

Le Modèle montre également des modalités qui sont les méthodes de développement des capacités. En réalité, un thème peut être exploité sous plusieurs modalités ou méthodes CD. Il n'existe pas de schéma standard dans le choix des méthodes ; l'Inspecteur qui a suivi le module d'introduction devrait se sentir libre d'enchaîner ou combiner des méthodes pouvant faciliter le développement d'une compétence de base.

Les exemples et les témoignages y inclus sont aussi des aspects qui renforcent la compréhension des contenus des thèmes.

Chaque thème est présenté de la manière suivante :

1. Introduction
  - 1.1. Contexte et justification
  - 1.2. Objectifs
2. Sous-thèmes
  - 2.1. Objectifs spécifiques
  - 2.2. Fiche méthodologique
  - 2.3. Fiche technique
- Références

## Quelle est l'origine du Modèle ?

Le Modèle est l'un des résultats du Programme d'Appui à l'Amélioration de la Qualité de l'Enseignement Technique Agricole et Entrepreneuriat (ETAGE) piloté par la VVOB (2017-2021) et ses partenaires.

Selon le prescrit dudit Programme, trois résultats intermédiaires ont fait l'objet de son développement :

- Résultat intermédiaire 1 : Professionnalisation continue pertinente et de qualité mise en œuvre pour les chefs d'établissement (CdE) des ETA sélectionnées.
- Résultat intermédiaire 2 : Professionnalisation continue pertinente et de qualité mise en œuvre pour les enseignants des ETA sélectionnée
- Résultat intermédiaire 3 : le Modèle d'interventions intégré pour la professionnalisation continue des CdE et enseignants pour l'éducation en entrepreneuriat est documenté, planifié et partagé.

Il faut noter que le résultat intermédiaire 3 a aidé à la conception, à la planification et aux stratégies d'écriture du Modèle.

## Comment utiliser le Modèle ?

### 1. Préalables

Le Modèle est conçu de manière à faciliter l'intégration de l'accompagnement et de l'éducation en entrepreneuriat dans le travail de l'inspection et les ETA.

Pour intégrer le Modèle dans le travail de l'Inspection, une coordination opérationnelle et un suivi des interventions seront indispensables pour garantir le succès de sa mise en œuvre. Elle aura dans ses attributions :

- La planification des activités du Modèle et la répartition des tâches ;
- Le suivi et l'évaluation de l'impact du Modèle dans les ETA ;
- La capacitation des Inspecteurs impliqués dans la réplication du Modèle.

### 2. Utilisation du Modèle

Le Modèle présente des contenus de thèmes, des approches ou méthodes qui permettent de développer les compétences de base de l'éducation en entrepreneuriat. La responsabilité première de la mise en œuvre revient à l'Inspecteur qui a suivi la trajectoire avec le module propre à l'Inspecteur et a développé des capacités d'accompagnateur. Il est souhaitable qu'il y ait concertation avec le cadre de pilotage du Modèle (provincial ou national) pour que les Inspecteurs d'une même filière interviennent avec des thèmes clairs, communs et qui touchent les réalités des ETA. Les thèmes du Modèle ne sont pas strictement liés à l'éducation en entrepreneuriat. Ils sont retenus sur base des réalités constatées sur terrain dans les équipes scolaires. On ne peut pas organiser un atelier sur l'utilisation d'une unité de production comme moyen d'apprentissage si plusieurs enseignants ne savent pas bien préparer une leçon selon les normes par exemple.

Pour assurer une utilisation efficace du Modèle, un processus de suivi et évaluation approprié doit être mis en place. En effet, comme les compétences de base se développent au sein de l'école par des mises en situations, on peut difficilement porter une appréciation sans observer certaines pratiques pédagogiques tout au long des interventions.

Dans ce sens, le Modèle doit être compris et utilisé de manière modulaire. Il offre une table pleine d'ingrédients prêts à être utilisés ; c'est à l'inspection d'en sélectionner, mélanger et préparer un repas selon les besoins et les circonstances des ETA accompagnées. L'inspecteur écrira ses propres Termes de référence sur base des fiches méthodologiques et techniques du Modèle. Il tiendra également compte des éléments suivants :

a. *Les références*

Le Modèle est conçu de manière modulaire avec une logique interne et une structure à respecter. Certains thèmes et sous-thèmes font suite à d'autres et exigent des prérequis ou un travail préparatoire se trouvant dans le contenu d'un autre thème. Dans ce cas, on insère un symbole qui indique la référence à considérer. Par ailleurs, pour expliquer certaines notions et indiquer les conditions ou préalables d'une activité, d'autres symboles sont utilisés tout au long du document en vue d'en faciliter l'utilisation.



b. *Les notes explicatives*

Ce sont des dispositions ou des points d'attention pour le facilitateur. Elles sont placées dans des petits cadres au niveau des fiches pour orienter l'Inspecteur lorsqu'il aborde certains sujets ou se consacre à un exercice avec la cible.

c. *Les informations générales*

Elles sont fournies pour soutenir ou compléter le contenu qui touche directement le thème et sous thème. Certains thèmes sont documentés de manière brève. Ainsi ces informations permettent d'assurer une plus large compréhension du contenu. Toutefois, les informations générales qui s'avèrent plutôt indicatives ne sont pas prévues comme contenus à présenter pendant les ateliers ou formations.

d. *La trajectoire de développement de compétence*

- Le constat

Partant de son diagnostic de terrain, l'Inspecteur identifiera les aspects essentiels à développer au cours de son accompagnement de l'ETA en vue de former des équipes scolaires chevronnées, aptes à inférer les compétences entrepreneuriales aux apprenants d'un côté et à garantir la rentabilité des unités de production de l'autre. De façon générale, le dernier thème exploité dans la trajectoire d'une compétence s'avère le plus révélateur du niveau atteint par la cible.

- Les thèmes essentiels et les sous-thèmes

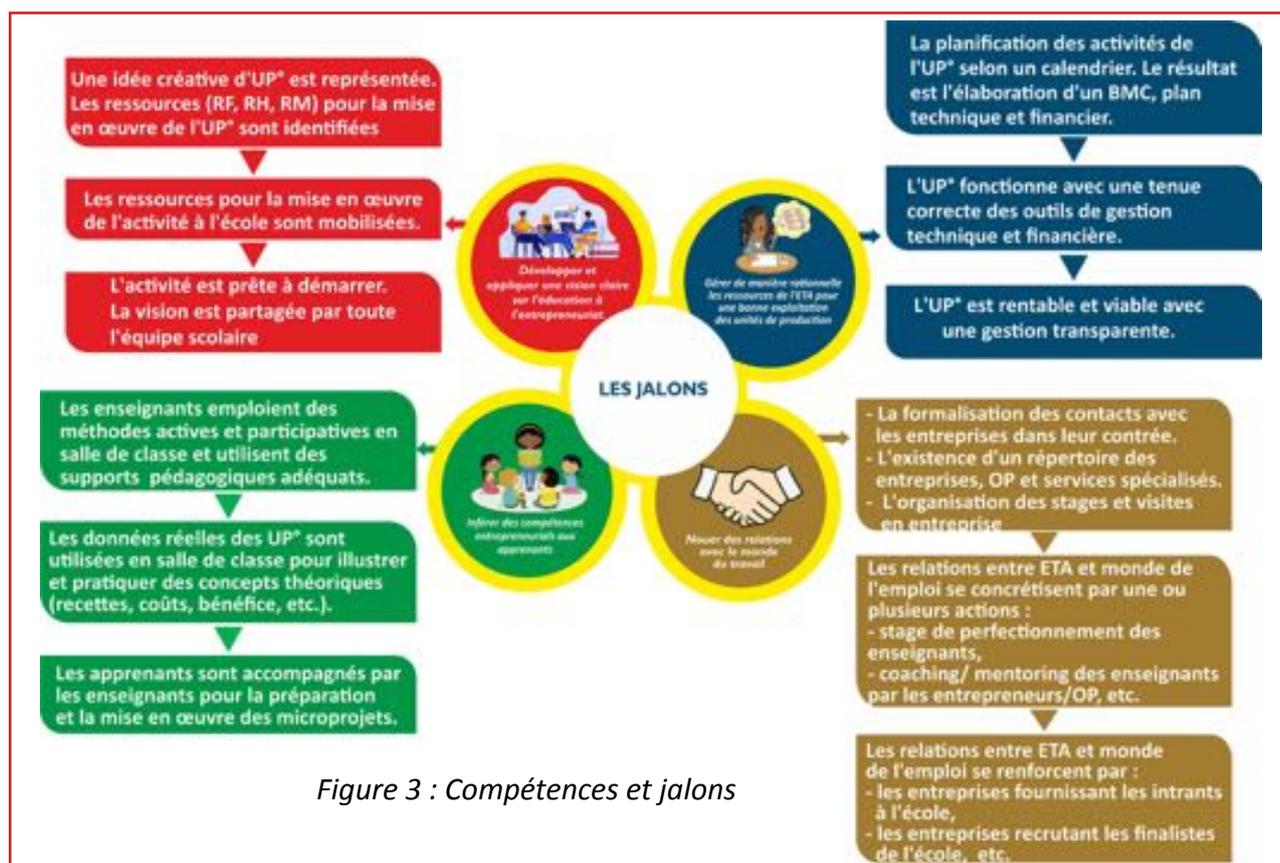


Figure 3 : Compétences et jalons

Les contenus de thèmes exploités déterminent les éléments à considérer pour évaluer la compétence de manière plus détaillée et de se fixer sur les jalons. Ces derniers aident l'Inspecteur et l'ETA à visualiser les trajectoires des compétences :

Selon le diagnostic ou constat, l'Inspecteur devrait élaborer un plan d'action considérant les thèmes essentiels et sous-thèmes à exploiter pour la professionnalisation continue des équipes scolaires.

- La mise en œuvre (approches, méthodes et stratégies)

La mise en œuvre des trajectoires de développement des capacités implique les activités d'initiation et/ou de la professionnalisation de l'éducation en entrepreneuriat. En planifiant les trajectoires de développement des compétences, il est important de voir l'ensemble des efforts fournis pour faire asseoir un nouveau acquis dans une ETA. Souvent, l'activité qui initie un nouveau thème n'est que le début pour développer la compétence et atteindre le jalon au niveau de l'ETA. L'atelier ou la formation nécessitent souvent un suivi pour veiller à ce que les nouveaux outils et les connaissances acquises soient ancrés et appliqués au quotidien.

La trajectoire pour l'éducation en entrepreneuriat évolue normalement d'une période où l'accompagnement est de haute intensité, c'est à dire où l'Inspecteur a plus le rôle de formateur à une période de faible intensité, dans le sens où l'Inspecteur sera plus dans la position de conseiller. Outre les contenus des activités, on retrouve des outils comme les formules C8 A et B qui sont des outils d'accompagnement et permettent de recueillir des informations plus spécifiques et plus complètes afin de donner une rétroaction à l'équipe scolaire en cours d'une trajectoire de professionnalisation.

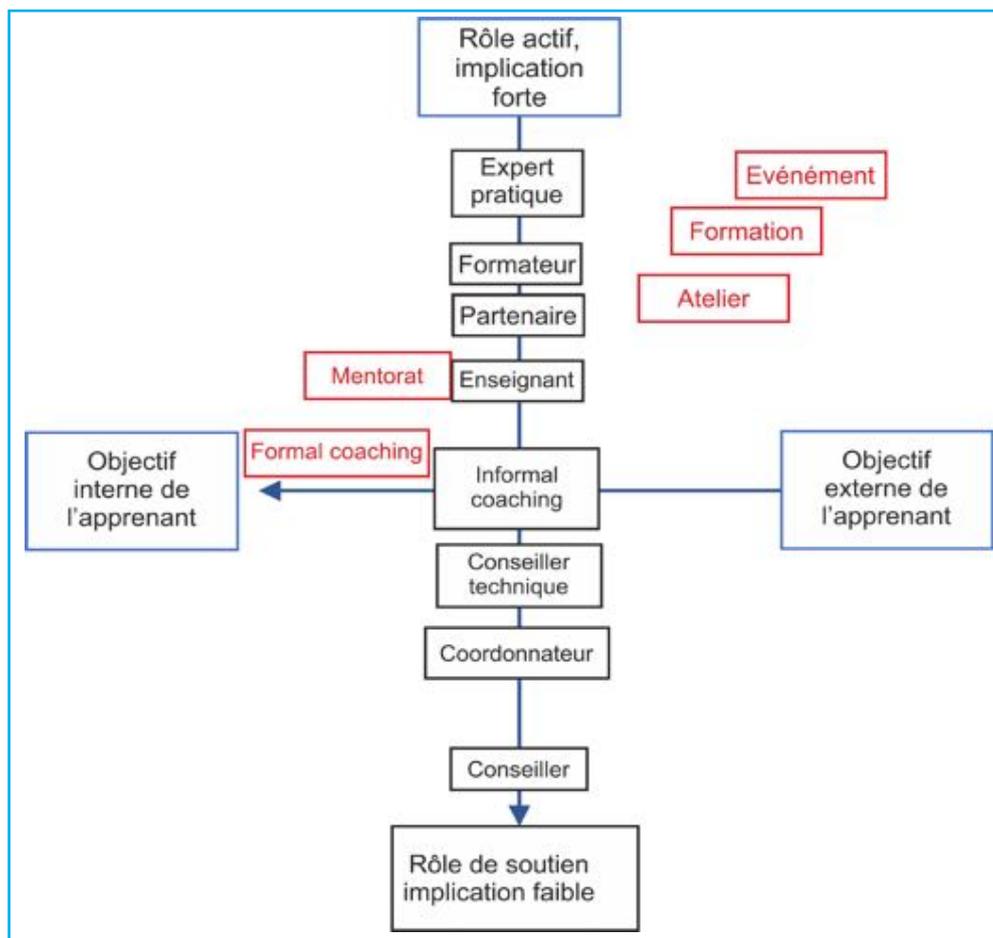


Figure 4 : Trajectoire et les méthodes CD

#### e. Les Cibles

Le Modèle agit tant au niveau individuel que collectif. Les trajectoires de développement des compétences sont conçues pour les CDE, les directeurs des études et les enseignants.

Le choix de la cible visée par l'activité peut varier selon le thème du jour, le besoin, le temps et les matériels, mais aussi la logistique disponible.

#### f. La durée des trajectoires et timing par activité

La mise en œuvre du Modèle doit s'intégrer dans la planification des activités de l'Inspection et tenir compte des activités suivantes :

- La formation à l'interne de l'Inspection et la planification de la mise en œuvre dans les ETA pour une durée d'au moins six mois.
- La mise en œuvre des trajectoires du Modèle dans une ETA est à échelonner dans trois années scolaires. Cette durée aidera au processus de développement des compétences, garantira une compréhension collective des ETA qui se traduit dans des pratiques adaptées de gestion des UP° et de l'organisation des apprentissages.

Quant au timing, Le temps à prévoir par sous-thème peut varier fortement selon les circonstances dans lesquelles la formation/atelier trouvera une assise.

- *Le timing noté dans les fiches méthodologiques prend en compte la situation d'un atelier avec plusieurs équipes scolaires. Cette approche demande beaucoup plus de temps, par exemple; organiser des moments de partage, de consolider et commenter les différentes situations, etc.*
- *Un sous-thème n'est pas forcément égal à un jour de formation ou atelier.*
- *Il est parfaitement possible de 'découper' un sous-thème en plusieurs sessions selon la disponibilité des équipes scolaires et leur capacité d'absorption de nouvelles informations ou pratiques.*

g. *L'organisation logistique*

Chaque activité à réaliser dans le cadre de ce modèle exige une logistique. En conséquence, les Termes de références (TDR) développés sur base des fiches du Modèle indiqueront le besoin de matériels. Dans ce document, la rubrique « matériels » n'est pas retenue pour éviter de répétition. En principe, la liste des fournitures et matériels doit être adaptée au thème choisi, à l'approche ou la méthode CD (atelier, coaching, formation, évènement, etc.), en fonction des moyens ou ressources disponibles. Il existe des matériels de base à l'organisation des activités : stylos pour les participants, blocs notes, tableau, marqueurs, craies, supports de l'activité, etc.

*Dans cette introduction, on ne saurait traiter certains sujets (sélection des sous-thèmes, cible, organisation pratique, timing prévu, suivi des activités par des moments de coaching au niveau des ETA) de manière approfondie. Ces derniers peuvent être contextualisés par l'inspection dans le cadre de la mise en œuvre du Modèle.*

# **MODULE POUR L'INSPECTEUR**

**Thèmes :**

- 1. TECHNIQUES DE FACILITATION**
- 2. TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT**
- 3. COACHING QUI INSPIRE**



# **TECHNIQUES DE FACILITATION**

**Sous-thèmes :**

- 1. GENERALITES SUR LA FACILITATION**
- 2. PROFIL DU FACILITATEUR**
- 3. PROCESSUS DE FACILITATION**
- 4. TECHNIQUES ET OUTILS DE FACILITATION**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

Le rôle de l'inspection pour le bon fonctionnement des écoles n'est plus à démontrer. A cet effet, il est reconnu que l'inspection de l'enseignement est l'œil, l'oreille et le bras séculier du Ministre qui représente le gouvernement congolais en matière de la qualité et de la pertinence des enseignements. Le travail des Inspecteurs se résume en trois principaux rôles (Trilogie inspectoral) : *contrôler, former et évaluer*.

Au cours de leurs mandats, les Inspecteurs doivent faire face à plusieurs défis, dont celui d'accompagner efficacement leurs publics-cibles, d'organiser des formations de qualité et d'assurer de bonnes modérations/facilitations lors des rencontres avec les acteurs éducatifs.

Ainsi, à travers la formation sur les **Techniques de facilitation** (une des formations de base que doit suivre un Inspecteur), l'efficacité dans la mise en œuvre des formations/ateliers sera augmentée, l'accompagnement des écoles sera amélioré et le défi du professionnalisme sera gagné.

### 1.2. Objectifs

#### a. Objectifs globaux

- Renforcer les capacités des Inspecteurs à utiliser le cadre de facilitation pour la conception et la mise en œuvre des ateliers et/ou formations ;
- Utiliser une variété des possibilités pour renforcer l'auto-conscience et le développement personnel ;
- Adopter son style de facilitation.

#### b. Objectifs spécifiques

- Définir et préciser les concepts de facilitation et les concepts similaires ;
- Identifier le profil du facilitateur ;
- Elaborer le processus de facilitation (préparation, TDR et planifier les activités de formation).
- Choisir et appliquer les méthodes et techniques de formations/facilitations appropriées.
- Pratiquer la facilitation et la réception de feedback.

## 2. GENERALITES SUR LA FACILITATION

### 2.1. Objectif spécifique

Définir et préciser les concepts de facilitation et les concepts similaires.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
45 min	<p><b>Introduction</b> Présentation du thème de l'atelier, des attentes, des objectifs, du programme et des participants. <i>Le Facilitateur invite les participants à se présenter individuellement par leur nom, quel animal auraient-ils aimé être et pourquoi ? Quel est leur plus grand défaut ?</i></p>	<p>Jeu interactif Exposé/ Présentation ; Activités créatrices</p>
45 min	<p><b>Session 1 : Généralités et explication des concepts (facilitation, formation, animation, modération et communication).</b> <i>Avant d'éclater l'auditoire en sous-groupes, le facilitateur sonde les connaissances des participants sur les moyens employés pour faciliter leurs activités de routine. Les participants en sous-groupes répondent aux questions suivantes : Quels sens donnez-vous à ces termes ? Dans quel contexte peut-on utiliser l'un ou l'autre concept ? Puis font une restitution de leur travail en plénière. Le facilitateur fait une mise en commun, lève les équivoques en précisant les concepts</i></p>	<p>Brainstorming Travail en sous-groupe Discussion dirigée</p>
75 min	<p><b>Session 2 : Etat des lieux des pratiques de l'Inspection sur la facilitation et la formation (expériences et témoignages).</b> <i>En sous-groupes, les participants répondent aux questions suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe 1 : Comment faites-vous la préparation : - Au niveau personnel (de soi-même) ? - Au niveau du processus de facilitation ?</li> <li>• Groupe 2 : Quels sont les préalables pour décider sur le besoin en formation d'une école donnée ? Et comment se fait le choix des thèmes pour les formations/ateliers ?</li> <li>• Groupe 3 : Comment trouvez-vous le contenu des thèmes d'une formation/d'un atelier</li> <li>• Groupe 4 : Y a-t-il des critères de désignation des participants et le profil du formateur ? Si oui, Lesquels ?</li> </ul>	<p>Travail en sous-groupe</p>
60 min	<p><b>Session 3 : Partage d'expériences</b> <i>Le partage des résultats se fait à travers le world-café : Les participants échangent leurs idées en circulant entre sous-groupes où un représentant de chaque sous-groupe les attend pour présenter et expliquer le travail réalisé, et enregistrer les feedbacks pertinents des groupes visiteurs.</i></p>	<p>World-café</p>
90 min	<p><b>Session 4 : Analyse profonde des expériences sur la facilitation par l'inspection et approfondissement.</b> <i>En plénière, sur base d'une analyse FFOM, le facilitateur examine les éléments de réponses avec les participants pour dégager les forces et faiblesses de la pratique de l'inspection en matière de la facilitation.</i></p>	<p>Brainstorming Discussion dirigée</p>

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Introduction

De nombreuses organisations de développement, l'inspection scolaire notamment, doivent faire face à plusieurs défis, dont celui d'accompagner efficacement leurs publics-cibles, de réaliser des formations de qualité, d'assurer de bonnes modérations/facilitations et de garantir l'appropriation ainsi que l'efficacité de toutes leurs interventions. Plusieurs personnes impliquées dans ces processus n'ont pas eu l'occasion de se former en approches participatives pourtant indispensables au succès de leurs missions. Certaines ont acquis une expérience empirique remarquable qui leur permet de jouer le rôle qui leur est dévolu. Cependant, d'autres éprouvent encore d'énormes difficultés à faire de la facilitation.

Dans le contexte actuel, la performance et la compétence deviennent de plus en plus incontournables quant à la poursuite de la réussite/du succès. D'où la nécessité d'acquérir les aptitudes indispensables pour être à la hauteur de nombreuses attentes.

### 2.3.2. Les différents concepts

S'agit-il de la facilitation, de l'animation, de la formation ou de la modération ?

#### a. Animation

Du verbe « animer » qui signifie communiquer la vie, rendre mouvementé. L'animation est une activité exercée à l'intérieur d'un groupe et visant à faciliter les relations entre les membres, à créer une dynamique positive et collective, en suscitant l'envie dans un groupe d'individus, devant atteindre des objectifs précis.

#### b. Modération

Elle est une série d'actions menées en vue de coordonner les exposés, de gérer les interventions et le temps lors d'un débat, d'un atelier, d'un séminaire, d'une médiation, etc.

#### c. Communication

Un processus permettant l'émission et la réception d'une information; une transaction entre le communicateur (émetteur) et l'écouteur (récepteur).

*Note : L'animation en tant que moyen de transmission de connaissances, nécessite la mise en place d'un schéma de communication. En matière d'animation communautaire, ou d'animation tout court, il est souvent difficile de faire une différence entre les différentes terminologies ici définies. Généralement, les différents acteurs du domaine ramènent le tout à l'animation*

#### d. **Facilitation**

C'est une pratique professionnelle ayant pour but de diriger des personnes à travers un processus orienté vers des objectifs consensuels, de façon à encourager, motiver la participation dans l'appropriation de toutes les interventions par un processus de communication, de sensibilisation et de conscientisation. On l'applique généralement au processus de l'équipe. La facilitation exige certaines compétences :

- **Comprendre et faciliter les processus d'apprentissage individuel et de groupe**
  - Sélectionner, adapter ou créer des méthodes appropriées ;
  - Créer un environnement d'apprentissage sécurisé et inspirant ;
  - Comprendre et faciliter la dynamique de groupe selon les différents styles d'apprentissage;
  - Promouvoir la créativité, la résolution des problèmes et la réflexion en dehors de la boîte ;
  - Gérer ses propres émotions pendant les formations et respecter les limites éthiques envers les participants.
- **Apprendre à apprendre**
  - Evaluer ses propres compétences ;
  - Identifier les objectifs d'apprentissage et les poursuivre d'une manière proactive ;
  - Se développer professionnellement par le feedback ;
  - Reconnaître et répondre aux situations inattendues d'apprentissage ;
- **Elaborer les programmes éducationnels**
  - Transférer les valeurs et les connaissances aux apprenants ;
  - Intégrer les contextes (exemple : situation socio-économique) dans le programme ;
  - Dessiner un processus d'évaluation et faire le suivi d'impact ;
  - Choisir et élaborer les méthodes appropriées pour collecter, interpréter et disséminer les informations.
- **Coopérer dans les équipes**
  - Contribuer activement aux tâches de l'équipe ;
  - Être prêt à prendre la responsabilité ;
  - Encourager et impliquer les autres membres de l'équipe ;
  - Apprendre avec les autres ;
  - Gérer des mésententes d'une manière constructive.
- **Communiquer significativement avec les autres**
  - Ecouter activement ;
  - Être empathique ;
  - Exprimer clairement ses pensées et ses émotions ;
  - Être conscient des sujets liés à l'identité de quelqu'un ;
  - Être conscient de la diversité des personnalités, des contextes, ...

### 3. PROFIL DU FACILITATEUR

#### 3.1. Objectif spécifique

Identifier le profil du facilitateur.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b>  <i>Le facilitateur utilise le bâton, ballon ou autre objet pour distribuer la parole aux participants. Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent.</i></p>	Feedback show Cercle de communication
30 min	<p><b>Session 1 : Cadre général de facilitation : Facilitateur, Entrée, Processus et clôture.</b>  <i>Moyennant un exposé/une présentation, le facilitateur aborde le cadre général de la facilitation.</i></p>	Exposé /Présentation
45 min	<p><b>Session 2 : Exercices sur le profil du facilitateur</b>  <i>A travers un jeu interactif, les participants simulent une séance de facilitation sur un thème donné. Il procède avant tout par le choix des volontaires devant jouer, puis le choix des observateurs, afin d'exécuter le jeu.</i></p>	Jeu de rôles
90 min	<p><b>Session 3 : Exercice sur les types, les rôles d'un facilitateur</b>  <i>Les participants sont répartis en sous-groupes pour déterminer le profil d'un facilitateur sur base des questions suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe 1 : Citer et expliquer les types et le rôle d'un facilitateur ?</li> <li>- Groupe 2 : Quels sont les styles de leadership qu'un facilitateur peut adopter ?</li> <li>- Groupe 3 : Quelles sont les conditions requises pour jouer le rôle d'un facilitateur ?</li> </ul> <p>Groupe 4 : Quelles sont les attitudes que peut adopter un facilitateur et quelles sont ses qualités ?</p>	Travail en sous-groupe
75 min	<p><b>Session 4 : Présentation de travaux des sous-groupes</b>  <i>Le rapporteur de chaque sous-groupe présente en plénière les résultats, puis le feedback des autres participants.</i></p>	Discussion dirigée
120 min	<p><b>Session 5 : Consolidation</b>  <i>Le facilitateur précise les différentes notions sur la personne du facilitateur.</i></p>	Exposé/ Présentation

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Introduction

La facilitation réussie exige un certain cadre dans lequel quatre éléments distincts sont à maîtriser : le facilitateur, l'entrée, le processus et la clôture.

Le (la) facilitateur/trice est toute personne responsable de l'animation d'un processus d'apprentissage/formation, de recherche de consensus, d'échange et de partage d'idées. Elle fait naître les meilleures idées au sein d'un groupe tout en protégeant et même en renforçant les relations de confiance entre les membres du groupe ainsi que leur capacité à travailler ensemble. Aussi il (elle) oriente, engage des discussions pour aider une personne ou une organisation à réaliser facilement une chose ou à trouver une solution à un problème.

#### 3.3.2. Types de facilitateurs

##### a. *Facilitateurs externes*

Sont ceux qui s'auto-emploient ou qui travaillent dans une entreprise de consultance. Leur travail est avec des clients qui sont dans d'autres organisations. Ils ont une certification et sont parfois spécialistes pour un domaine de facilitation précis.

##### b. *Facilitateurs internes*

Ont une formation et une expérience en facilitation, et sont employés au sein de l'organisation à laquelle ils offrent leurs services de facilitation (cas des Inspecteurs) sans forcément avoir une certification. La familiarité à l'organisation qui les emploie, constitue une force.

##### c. *Facilitateurs volontaires*

La facilitation n'est pas un travail primordial pour eux. Ils n'offrent leurs services qu'à la demande. Le bénéfice de ce travail est individuel, et contribue au développement personnel.

#### *Note :*

*Le « facilitateur » fait naître les meilleures idées au sein d'un groupe tout en protégeant et même en renforçant les relations de confiance entre les membres du groupe ainsi que leur capacité de travailler ensemble.*

*Le « facilitateur » garantit le bon fonctionnement des sessions. Il recourt aux méthodes (processus) appropriées et s'assure des atteintes des résultats en favorisant la participation active de tous les membres du groupe.*

### 3.3.3. Rôles d'un facilitateur

Le facilitateur joue trois rôles à la fois :

a. **Architecte**

Il conçoit, collecte les besoins, fixe les objectifs, l'agenda, le(s) résultat(s) à atteindre.

b. **Pilote**

Il dirige et conduit le processus (prépare la logistique, les matériels, les rapporteurs, etc.).

c. **Guide**

Il oriente, clarifie et assure la direction du processus de la facilitation.

### 3.3.4. Qualités d'un facilitateur

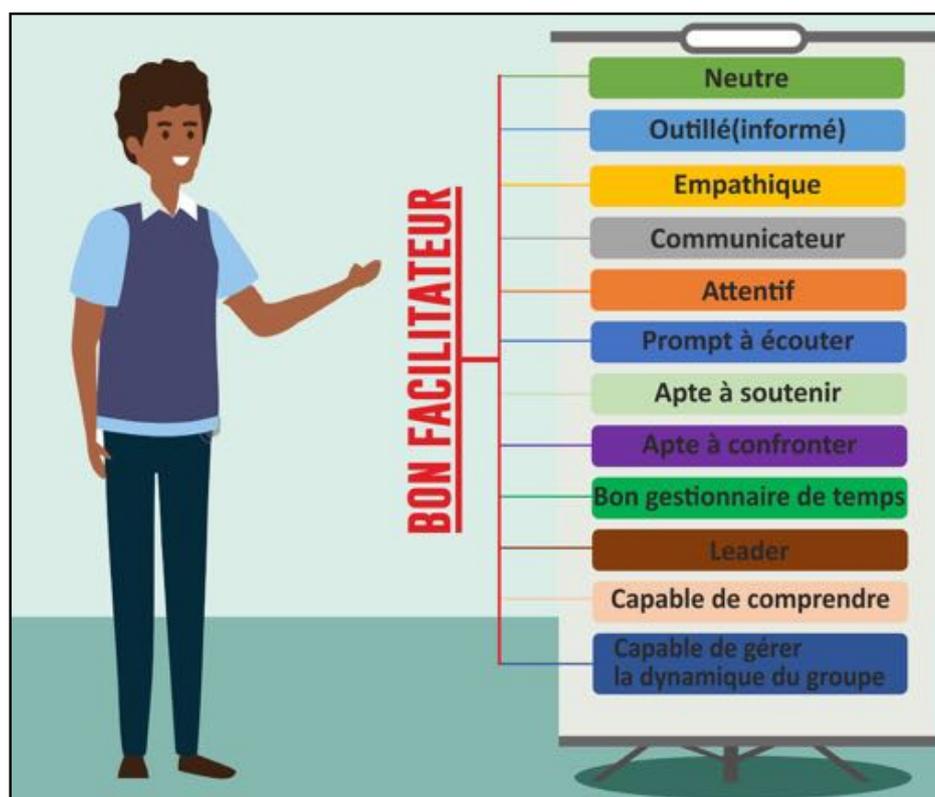


Figure 5 : Qualités d'un facilitateur

Les choses qui bloquent un processus de facilitation

- Mauvaise préparation du processus de facilitation ;
- Distraction des participants et du facilitateur ;
- Mauvaise gestion du groupe et discussions incontrôlées ;
- Regard fixé plus sur la tâche que sur les participants et le groupe ;
- Confusion de certains participants au facilitateur.

3.3.5. Facilitation et leadership

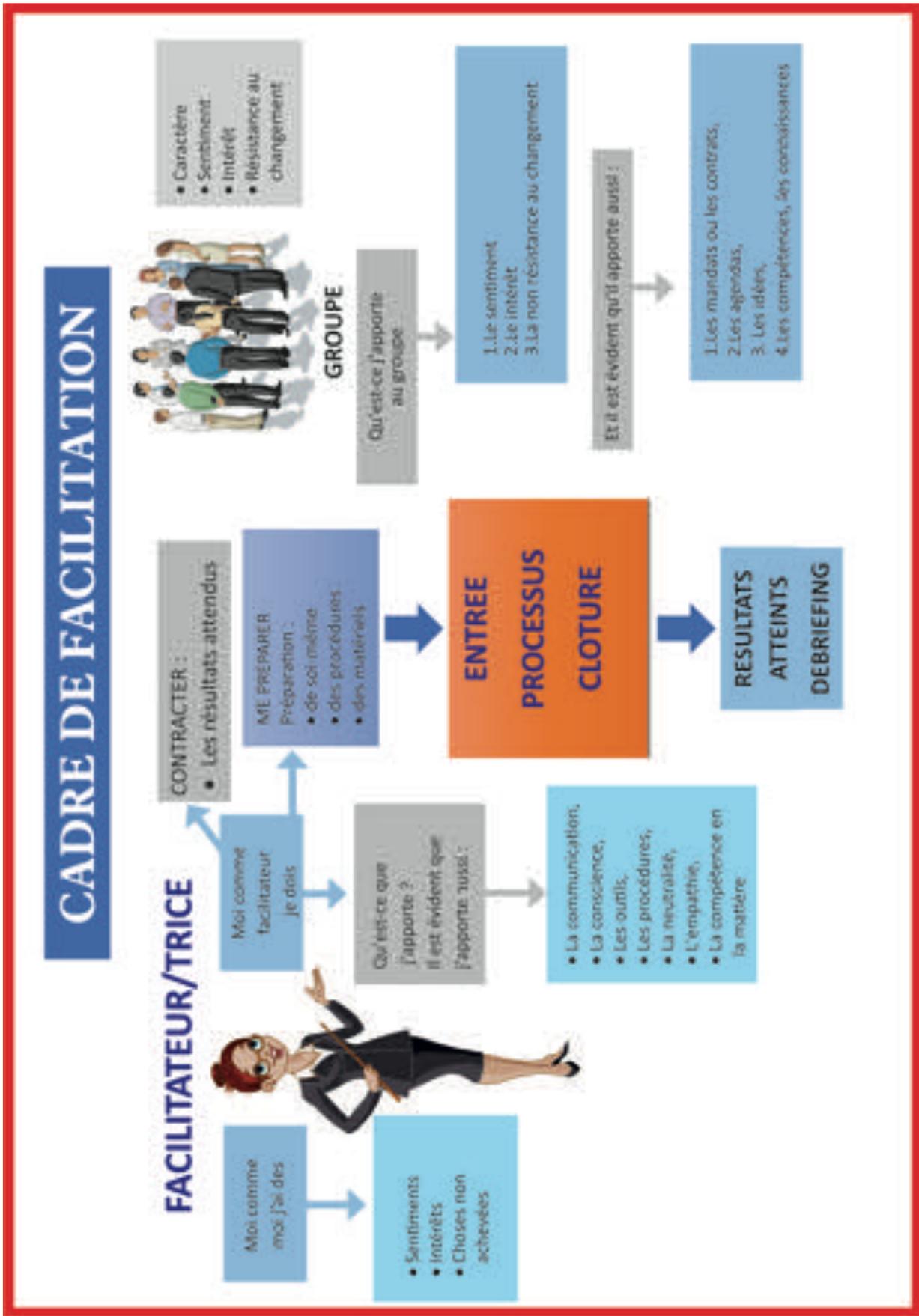


Figure 6 : Cadre de facilitation

Il est impossible d'affirmer être né leader et être certain de pouvoir le demeurer toute sa vie. La pratique et l'expérience permettent l'apprentissage et le développement d'un style de leadership efficace qu'une multitude des connaissances théoriques ne peuvent apporter. Devenir leader est un apprentissage continu dont il faut tirer des leçons régulièrement. Plus que jamais le leader d'aujourd'hui joue un rôle important dans les moments de remise en question. Il est avant tout un visionnaire et un agent de changement ; un facilitateur leader doit :

**a. *Capter l'attention de l'entourage***

Le charisme du leader est important. Le leader réussit à attirer les gens, davantage pour l'engagement dont il fait preuve et auquel il convie son entourage à participer, plutôt que pour les idées qu'il véhicule. Il doit donc pour cela savoir clairement ses objectifs et comment les atteindre.

**b. *Communiquer l'essentiel de la situation***

En plus d'être conscient de ses objectifs, le leader doit aussi savoir les exprimer clairement. Il doit réussir à partager sa vision de ce qu'il fait ou fera. Les membres de son équipe doivent non seulement connaître le « comment », mais aussi le « qui », le « quoi » et le « quand » du projet. Le leader combine, concepts et images, et il leur donne une signification qui peut être perçue, sentie, partagée par différentes personnes.

**c. *Entretenir la confiance des gens***

Le leader inspire confiance non pas en recherchant un consensus mais en se montrant clair et constant dans ses principales orientations. Il fait preuve d'une certaine forme de régularité, de fiabilité et de détermination. La confiance est le déterminant principal d'une collaboration qui amène à poser des gestes d'envergure.

**d. *Se maîtriser***

Le leader est conscient de ses propres atouts, les exploite efficacement et les maîtrise. Pour lui, le mot « échec » n'existe pas. Il parlera plutôt d'erreur, de « lacune », « leçons apprises » ou de « faux départ ». Il perçoit tout ce qui ne va pas comme une source d'apprentissage, une leçon à tirer. Il n'a pas peur des critiques, mais, au contraire, il met à profit toutes ses expériences pour améliorer son style de leadership. Il est important qu'il se concentre sur le processus plutôt que sur la (les) personne(s) (au risque d'être sensible aux perceptions et aux réactions émotives à son égard) afin de contribuer au succès de son équipe et de permettre à chacun d'être objectif et de trouver une solution au conflit.

*Un bon leader sait ce qu'il veut, communique efficacement ses intentions, transmet sa force et son dynamisme aux autres. Il sait également s'il doit poursuivre son action ou bien se réorienter pour améliorer le bien-être de son équipe.*

## 4. PROCESSUS DE FACILITATION (Avant-Pendant-Après)

### 4.1. Objectif spécifique

Elaborer un processus de facilitation

### 4.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b>  <i>Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent.</i></p>	<p>Feedback show            Cercle de communication</p>
150 min	<p><b>Session 1 : Avant la facilitation</b>  <i>Ici, les participants réfléchissent et répondent aux questions suivantes :</i>            Groupe 1 : <i>Comment un facilitateur peut-il se préparer du point de vue personnelle et matérielle ?</i>            Groupe 2 : <i>Pourquoi et comment planifier les actions des formations ?</i>            Groupe 3 : <i>Que représentent les termes de référence pour vous ?</i>            Groupe 4 : <i>Comment recenser le contenu d'une action de formation ?</i>            Groupe 5 : <i>Quels sont les matériels et les outils possibles à utiliser lors d'une facilitation et pourquoi ?</i>  <i>Le rapporteur de chaque sous-groupe présente les résultats, puis le feedback des autres participants, suivi du recadrage du facilitateur.</i></p>	<p>Travail en sous-groupe            Discussion dirigée</p>
45 min	<p><b>Session 2 : Simulation sur la facilitation : un thème au choix</b>  <i>- Le facilitateur identifie quelques participants devant exécuter le Jeu de rôles, le reste des participants sont des observateurs ;</i>  <i>- Le facilitateur fait des gestes, des mimiques, des réactions faciales qui doivent être capturés par les observateurs ;</i>  <i>- Les participants désignés pour le Jeu de rôles, prennent quelques minutes pour se préparer, puis exécutent la tâche et reçoivent le feedback des autres observateurs.</i></p>	<p>Jeu de rôles            Discussion dirigée</p>
120 min	<p><b>Session 3 : Pendant la facilitation</b>            Le facilitateur, explique les étapes à suivre pendant le déroulement d'un atelier et/ou formation. Les éléments suivants sont exploités :  <i>- Entrée ;</i>  <i>- Cheminement/déroulement, support, exercice, énergisant ;</i>  <i>- Conclusion de la session ;</i>  <i>- Evaluation de la session de facilitation.</i></p>	<p>Brainstorming            Activité créatrice            Présentation/            Exposé</p>
120 min	<p><b>Session 4 : Après la facilitation</b>            Le facilitateur, explique les étapes à suivre après la facilitation d'un atelier et/ou formation et exploitent Les éléments suivants :  <i>- Etablissement de rapport ;</i>  <i>- Pas suivant ;</i>  <i>- Feedback ;</i>  <i>- Processus de suivi des actions d'une facilitation.</i></p>	<p>Brainstorming            Activité créatrice            Présentation/            Exposé</p>
90 min	<p><b>Session 5 : Elaboration des TDR</b>  <i>En sous-groupes, les participants s'exercent élaborer des TDR en Présentation des TDR élaborés en plénière</i></p>	<p>Travail en sous-groupe            Bus stop</p>

### 4.3. Fiche technique

#### 4.3.1. Processus de facilitation

Une bonne préparation d'un processus de facilitation comprend les trois périodes :

- Avant la facilitation ;
- Pendant la facilitation ;
- Après la facilitation.

##### a. Avant la facilitation

C'est durant cette période que les TDR (voir les détails ci-dessous) sont élaborés. C'est la période de la conception, de la préparation.

Durant ce moment les éléments majeurs sont :

- La personne du facilitateur ;
- Les participants/cibles/apprenants.
- La conception et les méthodes ;
- La planification de l'action de la formation ;
- L'élaboration des TDR.
- La préparation de matériel et de la logistique ;

- **La personne du facilitateur**

Le facilitateur est conscient de sa responsabilité et de lui-même. Il ne doit pas perdre de vue qu'il communique de la tête aux orteils.

L'attention est portée sur : La santé (physique, psychique ou/et psychologique), les émotions, les Intérêts ou toute autre chose personnelle qui ne doivent pas interférer avec la facilitation.

Il ne doit pas non plus négliger son apparence (Hygiène corporelle, tenue vestimentaire, etc.), son expression, ses connaissances dans le domaine... qui peuvent affecter l'apprentissage.

- **Les participants ou cibles**

Impliquer les bonnes personnes est indispensable pour un bon processus d'apprentissage et pour atteindre les résultats, sans quoi on retourne à la case de départ.

Pour la sélection de bonnes personnes, le facilitateur doit :

- Intéresser les bonnes personnes (impliquées dans le processus) ;
- Créer la confiance avant l'engagement, en invitant tout le monde à une bonne communication, échange et partage.

- **La conception et les méthodes**

S'assurer que le processus et les étapes de la procédure sont clairs. Cela comprend entre autres : les méthodes, le programme, l'horaire, la division des tâches, les questions à poser, la sélection des participants, la proposition des règles, le contenu de la matière, etc.

- **La planification de l'action de la formation**

La planification est le processus qui consiste à établir un besoin puis à déterminer le meilleur moyen de le satisfaire, ceci dans un cadre purement stratégique pour identifier les priorités et déterminer des principes permettant la mise en œuvre de cette planification.

Elle est un travail de réflexion et d'organisation qui aide à déterminer les priorités, les attentes et les besoins. Elle aide l'Inspecteur à :

- Répondre aux besoins des enseignants et des chefs d'établissement pour leur professionnalisation continue.
- Donner une vue d'ensemble de son intervention au niveau des ETA.
- Sélectionner des outils pédagogiques qui appuient la mise en œuvre de la programmation établie.
- Répondre aux exigences de l'enseignement selon les principes édictés par le gouvernement et, par ricochet, de la pédagogie de l'intégration et des curricula.

- **L'élaboration des termes de références**

Les TDR sont un document de projet d'une activité que l'on envisage de réaliser et qui précise la finalité et les fonctions de l'activité, son étendue et ses limites.

Les TRD doivent être :

- Clairs : compréhensibles par tous ;
- Fidèles : traduisant effectivement les attentes communes de l'action à mettre en œuvre et de son contexte ;
- Complets : qui incluent tous les éléments nécessaires à la rédaction d'une note méthodologique de qualité irréprochable ;
- Cohérents : les objectifs de l'action doivent être cohérents entre eux et avec les moyens à mettre en œuvre pour la réaliser.

La rédaction de ce document est donc souvent l'une des premières étapes de la mise en œuvre d'une action (évaluation, atelier, étude spécifique, etc.). Elle marque la fin d'une phase de réflexion sur la faisabilité de l'action envisagée. Elle prépare la deuxième phase de la mise en œuvre de l'action, la rédaction de la note méthodologique.

La responsabilité de l'élaboration des TDR incombe au commanditaire de la prestation. Il peut y associer d'autres acteurs (le maître d'œuvre, les partenaires, les acteurs locaux impliqués, etc.). De ce point de vue, l'élaboration des TDR est un exercice collectif parfois complexe.

Généralement, les TDR se présentent suivant la structuration ci-après :

➤ **Contexte et justification**

Décrire les informations ci-après :

- La pertinence ou la compatibilité de l'action à mener ;
- La description succincte de la situation ;
- La description de la situation avec le besoin réel des bénéficiaires.

➤ **Objectifs**

Décrire, les objectifs globaux de l'action ainsi que les objectifs spécifiques.

➤ **Résultats attendus**

Donner une précision des activités à réaliser pour atteindre les objectifs précités.

A ce niveau, les TDR donnent une précision des activités à réaliser pour atteindre les objectifs précités.

➤ **Cible(s) ou Participant(s)**

➤ **Chronogramme**

➤ **Matériels**

➤ **Fiche Méthodologie**

Indique le processus de l'action à mener

➤ **Fiche technique**

Présente le contenu explicatif de l'action.

➤ **Préparation de matériel et la logistique (Salle, chaises, tables, matériel didactique, etc.)**

Il faut pour cela :

- Vérifier l'environnement de la formation/atelier/apprentissage ;
- Préparer un espace/local suffisamment spacieux, propre, aéré, pouvant faciliter le travail en sous-groupes, avec une bonne acoustique et des installations hygiéniques décentes ;
- Avoir, concevoir et utiliser des matériels adaptés. Plusieurs matériels peuvent être utilisés (Flip chart, affiches, papier bristol, papier duplicateur, marqueur...) ;
- Disposer des textes clairs, lisibles et compréhensibles ;
- Déterminer la disposition appropriée, de manière à faciliter la communication et à renforcer l'esprit d'équipe.

Le facilitateur doit être créatif et innovatif. Il existe diverses dispositions, parmi lesquelles :

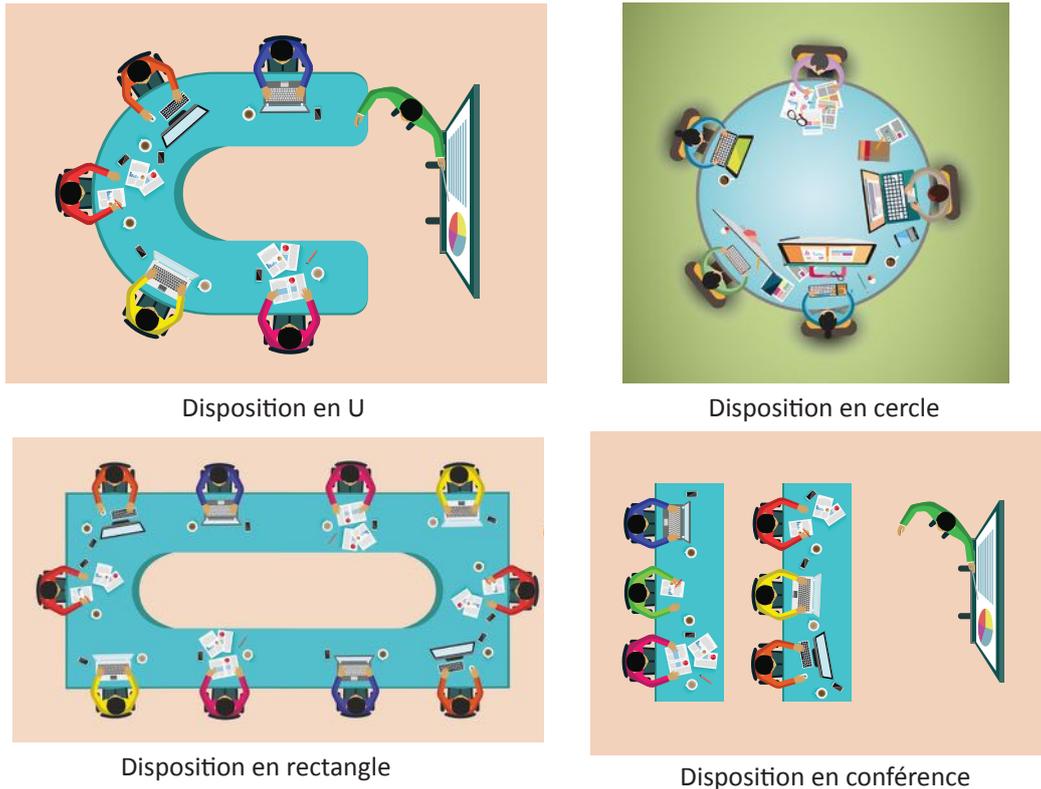


Figure 7 : Disposition de cadre

*Note : la disposition à adopter dépend de plusieurs facteurs : la grandeur du groupe, la thématique à traiter, la catégorie des participants, la présentation de la salle, etc.*

*Il existe plusieurs autres dispositions et variantes : disposition en V, en T, en carré, ...*

### b. Pendant la facilitation

C'est la période de l'exécution, comparable à un match sportif, durant lequel le facilitateur a plusieurs casquettes (coach, mentor, capitaine et arbitre).

En guide, capitaine, le facilitateur dirige chaque étape de la facilitation en favorisant les échanges dans le groupe, en utilisant les techniques et les méthodes appropriées, en veillant sur l'implication de chaque participant, en levant les équivoques, en recadrant au besoin...

Il aura une attention particulière sur :

- **La gestion de la dynamique du groupe : les types de personnes dans un groupe**

Il importe à tout facilitateur dans son travail de guider un groupe vers des résultats tout en sachant que toutes les personnes ne sont pas les mêmes. De ce constat, il s'avère utile pour lui de savoir les différents caractères présents pour mieux les gérer.

Nous reprenons ici quelques types des personnes que l'on peut trouver dans un groupe afin d'aider le facilitateur à mieux comprendre son groupe et à adopter une méthodologie qui les motive lors de l'accomplissement du travail en équipe.

Dans un groupe, il existe les types de participants ci-après :

➤ **Le Silencieux (*Le taciturne*)**

Le participant silencieux est le plus discret de tous les membres du groupe. Il (ou elle) reste dans l'arrière-fond, va à peine contribuer et sera de temps en temps dominé par le groupe. Malheureusement, il (elle) sera aussi fréquemment oublié(e) par le facilitateur.

La timidité, le complexe d'infériorité, la peur d'être rejeté(e), critiqué(e) ou humilié(e) peuvent être responsables de son attitude/comportement. Il se peut qu'il (elle) veuille vraiment être actif (active), mais il (elle) n'est pas à même de dépasser les barrières sans l'aide de quelqu'un d'autre. Il (ou elle) espère souvent recevoir cette aide du facilitateur.

**Que peut faire le facilitateur ?**

- Promouvoir son estime ou sa confiance en lui donnant des opportunités de succès ;
- L'intégrer dans l'activité en lui posant directement des questions simples, en reconnaissant ses contributions, en visualisant ses efforts ;
- Discuter avec lui (elle) pendant les pauses, pour essayer de construire son estime personnelle ;
- Le (la) placer dans un petit groupe de travail quand c'est possible et s'assurer qu'il (elle) sera confronté(e) à moins de difficultés dans un groupe réduit ;
- Lui assigner un rôle spécial dans un groupe ; comme prendre quelques notes, aider à la distribution de matériels, ...

➤ **Le Parleur (ou Bavard)**

Celui-ci est l'opposé du silencieux. Son problème de communication est lié à une pauvre qualité d'écoute, à une absence totale de l'intérêt à recevoir les messages. Il écoute difficilement, manque souvent des points de discussion. Lorsqu'il a quelque chose à dire, il parle jusqu'à ce qu'il ait achevé. Donc, il parlera très souvent. Si le groupe ne peut pas stopper ce type de personne, il attendra sûrement l'aide du facilitateur.

**Que peut faire le facilitateur ?**

- Lui permettre de finir de parler ou l'interrompre à un moment approprié en reconnaissant ce qu'il a dit. Récapituler le discours dans l'ordre de montrer qu'il/elle écoute et comprend ;
- Lui demander d'exprimer ses souhaits de manière claire et précise, au besoin qu'il/elle mette sa contribution par écrit ;
- Rappeler les règles de bonne communication et l'accord sur la limite du temps pour la contribution de chacun (règle d'une minute de prise de parole) ;
- Dresser une liste des intervenants par prévention du risque de monopole de la parole et pour veiller au respect des règles de communication ;
- Lui demander de solliciter aussi la participation des autres, le (la) pousser à les écouter, de répéter et de synthétiser les contributions des autres participants ;
- L'exercer à l'écoute en lui attribuant un rôle de récepteur (secrétaire).

### ➤ **Le Participant dominant (Qui connaît tout)**

C'est un « bavard », en plus, il essaie de conduire le groupe dans une certaine direction et cherche à imposer ses opinions comme les seules valides. Il essaie de mettre les discussions émergentes à l'arrêt pour offrir la « solution parfaite ».

Les autres participants se sentent démolis au point qu'ils réagissent agressivement ou battent en retraite (se retirent) ; mais ces deux réactions dépendent du rang du « Qui connaît tout » ;

#### **Le Facilitateur doit :**

- Reconnaître les contributions, les enregistrer, stopper les contributions inappropriées ;
- Montrer que « l'expert » a été compris par ses arguments, aussi lui faire comprendre que ses points de vue ne doivent pas nécessairement être acceptés ou partagés par les autres ;
- Encourager les membres du groupe à commenter sur les contributions et à formuler leurs propres points de vue ;
- S'assurer que le dominant « expert » respecte les opinions des autres ;
- Eviter certaines questions ou sujets ouverts et décourager les décisions prématurées, peu argumentées à la discussion ;
- Eviter tout dialogue avec lui pendant l'atelier et le réserver pour la pause ;
- Lui attribuer une tâche spéciale (exemple : l'élaboration d'une proposition de présentation avec l'aide possible d'un participant volontaire).

### ➤ **L'agressif**

Celui-ci tend à quitter le niveau factuel de la discussion et attaque avec ses arguments les procédures et les personnes. Une fois qu'il perçoit une personne avec une opinion différente, immédiatement, il devient ennemi et la place sous une pression énorme. Alternativement, certains participants manifestent une attitude colérique ou irritante, s'énervent rapidement, mais se calment facilement. Ce participant a tendance à voir un comportement similaire chez les autres avec beaucoup de tolérance.

#### **Le Facilitateur doit :**

- Démontrer clairement que le contenu émotionnel de l'argument a été complètement reconnu (« Je peux voir combien vous êtes excité... ») ;
- Montrer que le contenu du message avec respect du sujet sous la discussion a été compris (répété, synthétisé) ;
- Lui demander la clarification (exemples, explications).
- Protéger les autres participants de l'attaque en se référant aux règles de bonne conduite ;
- Encourager les autres participants à avoir leurs points de vue ;

*Note : En cas d'attaque direct du facilitateur ou si sa méthode a été agressivement défiée, il doit encourager l'agresseur à être plus explicite ; et alors, il conduit un sondage parmi les participants dans l'ordre de voir comment le groupe partage les critiques.*

➤ **Le négatif**

Il essaie de prouver que les résultats apparents sont sans valeur, que les choses n'iront pas bien jusqu'à ce qu'un essai prouve le contraire. La combinaison de l'attitude du « Qui connaît-tout » et « le négatif » culmine à une forte personnalité qui, arrogamment, se considère soi-même au-dessus de toutes les questions. Il dérange les autres et dévalue leurs commentaires en les ridiculisant et en faisant des commentaires sarcastiques.

**Le Facilitateur doit :**

- Accepter les contributions et les reconnaître sans passion ;
- Accepter la critique justifiée, après discussion et explication ;
- Demander une proposition positive ;

➤ **Le clown**

Celui-ci veut attirer l'attention en faisant des blagues, des gestes, des inepties creuses, et ne va pas contribuer aux vrais sujets de discussions. Il est de type innocent, va devenir très actif au moment des pauses, durant les rencontres en commun et durant le programme de détente de l'atelier, et peut considérablement contribuer à améliorer les humeurs en général. La situation devient compliquée si derrière toutes ses blagues, il se cache des agressions qui s'attaquent directement au travail, au sujet, aux méthodes, aux participants ou au facilitateur.

**Le Facilitateur doit :**

- Reconnaître son rôle et l'utiliser positivement pour créer une atmosphère de détente ;
- Eviter de réagir à des blagues inappropriées et inoffensives.

➤ **Le positif**

Il est celui que le facilitateur va préférer. Il contribue au travail constructivement, ne se montre pas fermé, est ouvert aux nouvelles questions et est prêt pour essayer les choses.

Les participants avec une faible attitude positive vont sûrement être irrités avec lui, et le considérer comme un intrus ou un enthousiaste qui aime travailler durement. Spécialement, il est toujours encouragé par le facilitateur.

**Le Facilitateur doit :**

- Eviter de trop le louer (féliciter) ;
- Lui donner un rôle spécifique dans un contexte de travail (dirigé les discussions), dans un contexte où l'on donne des feedbacks, le laisser parler en premier ;
- L'encourager à donner son point de vue dans une situation de conflit ou quand une contribution agressive a été faite.

**c. Après la facilitation**

Un processus de facilitation s'arrête par une étape de clôture. Cette étape inclut :

- Le remerciement et au revoir aux participants.
- Le facilitateur vérifie si les objectifs et attentes ont été atteints, chaque participant partage ce qu'il a appris.
- L'arrête de processus de collaboration.

Cette étape comprend souvent une évaluation et un événement social.

## 5. TECHNIQUES ET OUTILS DE FACILITATION

### 5.1. Objectifs spécifiques

- Choisir et appliquer les méthodes et techniques de formations/facilitations appropriées.
- Pratiquer la facilitation et recevoir du feedback.

### 5.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<b>Récapitulation</b> <i>Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé.</i>	Cercle de communication
45 min	<b>Session 1 : Techniques de facilitation :</b> Les participants, en sous-groupes expliquent les techniques de facilitation suivantes : Groupe 1 : Brainstorming, discussion des dilemmes et Jeu de rôles Groupe 2 : Quiz et brainwriting et discussion dirigée Groupe 3 : Travail en sous-groupes et épreuve créative Groupe 5 : Cercle de communication et situation problème	Travail en sous-groupe
60 min	<b>Session 2 : Présentation des techniques de facilitation</b> <i>Après un débat en plénière, le facilitateur donne des précisions sur les Techniques de facilitation</i>	Discussion dirigée Exposé/ Présentation
45 min	<b>Session 3 : Pratique de facilitation et Co-facilitation</b> <i>Le facilitateur procède à l'identification des participants devant exécuter le jeu et les autres sont des observateurs ; ils capturent de gestes, mimiques, réactions faciales du facilitateur, ... Les participants désignés prennent quelques minutes de préparation, puis exécutent la tâche et reçoivent le feedback.</i>	Travail en sous-groupes Jeu de rôles Discussion dirigée Présentation /exposé
45 min	<b>Session 4 : Consolidation par le facilitateur sur la co-facilitation</b> <i>Le facilitateur à travers une présentation donne de précision sur la Co-facilitation.</i>	Présentation/ Exposé
120 min	<b>Session 5 : Gestion de la dynamique de groupe lors du processus de facilitation</b> <i>En sous-groupes, les participants répondent aux questions suivantes :</i> Groupe 1 : comment gérer la dynamique de groupe lors de la facilitation ? Groupe 2 : énumérer les types de personnes qui composent un groupe ? Groupe 3 : Quels sont les types caractérogiques que vous connaissez et expliquer-les ? Le partage des résultats se fait à travers le world-café : chaque sous-groupe garde un membre qui explique tour à tour aux autres les résultats de leur travail et reçoit le feedback	Travail en sous-groupe World café Présentation /exposé
60 min	<b>Session 6 : Pratique de facilitation dans un contexte réel et feedback.</b> <i>Le facilitateur demande aux participants de préparer un TDR sur un thème au choix d'une journée de facilitation à exécuter dans une école le jour suivant.</i>	

### 5.3. Fiche technique

#### 5.3.1. Les méthodes et techniques actives et participatives liées à la facilitation

Les méthodes et techniques actives et participatives liées à la facilitation sont détaillées dans la compétence : « *inférer des compétences entrepreneuriales aux apprenants* ».



#### 5.3.2. Le feedback, c'est quoi ?

Par le feedback, on peut littéralement exprimer quel effet l'autre a sur toi. C'est donc d'une importance immense que cela se déroule d'une bonne façon (Exemple : Je vois que tu regardes tout le temps l'extérieur pendant mon explication). Avec ça, tu donnes au participant la chance de réagir immédiatement, et il peut expliquer pourquoi il n'est pas attentif. Tu peux avoir la compréhension pour son comportement et continuer ton histoire.

##### a. Les conditions de base pour donner un feedback

Il y a quelques conditions de base qui doivent être remplies pour qu'un feedback soit donné :

- Une atmosphère sûre : Le feedback est une description, pas une opinion ou un avis.
- La conviction que, grâce au feedback donné, la communication va s'améliorer.
- D'abord demander si la personne veut recevoir un feedback ou non.

C'est important de donner plus de feedbacks positifs (Confirmer les bonnes choses). Cette habitude facilite l'écoute de l'autre. Les gens acceptent plus facilement les remarques de quelqu'un quand ils sentent que les bonnes choses qu'ils ont faites (ou font) sont aussi applaudies et encouragées.

##### b. Donner le feedback

- Le feedback commence par une observation, pas par une interprétation.
- Donner le feedback d'une manière décrivant, et pas d'une manière critique ou moralisante ;
- Doser le feedback pour que l'autre puisse l'accepter et l'utiliser
- Le plus vite possible. Ne pas remuer le passé, mais donner le feedback quand la matière est encore fraîche pour les deux parties ;
- Donner à l'autre le temps de se soumettre et de donner un feedback en retour. Donner de l'espace pour les réactions ;
- Prôner la sincérité dans le feedback.

##### c. Recevoir le feedback

- Ecouter ce que l'autre dit demande la clarification, encourage l'autre par ton comportement et ta réaction ; sois donc ouvert.
- Prendre le feedback au sérieux ;
- Être attentif ;
- Observer ses émotions. Être conscient des émotions ressenties en recevant le feedback ;
- Déterminer soi-même ce qu'il faut faire du feedback reçu. Prendre le temps d'y réfléchir et approuver les interprétations de part et d'autre.

**REFERENCES****a. BIBLIOGRAPHIE**

1. Auge, H., Borot M.-F. et Vielmas, M. Jeux pour parler, jeux pour créer. Le Français sans frontières, Paris : Clé International, 1989
2. Aveline, C. : Le code des jeux, Paris : Hachette, 1961.
3. Barbé G. & Courtillon J. – Apprentissage d’une langue étrangère/seconde. 4. Parcours et stratégies de formation. – PDE, Bruxelles : De Boeck, 2005.
4. Chauvel D. et Mace S. : Des scénarios et des jeux pour développer l’expression orale, Paris : Retz, coll. Pédagogie Pratique, 1996.
5. Cormanski, A. : Techniques dramatiques : activités d’expression orale, Paris : Hachette, 2005.
6. Clarke S., Blackman R., et Carter I., Manuel des savoir-faire de facilitation, Tearfund, Angleterre, 2004.
7. Dufeu, Bernard. – Les approches non conventionnelles des langues étrangères – Paris : Hachette, 1996
8. Facilitation d’ateliers, Mini guide, Agir pour la paix, Belgique.
9. Gérin-Lajoie D et Wilson D, Technologie et facilitation de l’apprentissage, REFAD, Toronto, 1999.
10. Goleman D., style de leaders, Harvard business review, Edition d’organisation, Amérique, 2002.
11. Goullier, Francis.-Les outils du conseil de l’Europe en classe de langue. Cadre européen commun et portfolios. – Paris : Didier, 2005.
12. Lemeunier V. : Acquérir des automatismes linguistiques pour développer une réelle compétence de communication, Actes du 1er colloque ELE de l’université de Saint-Etienne, 2001.
13. Minder M. : Didactique fonctionnelle, De Boeck Université, PED, Bruxelles, 1999.
14. Motohi I., Facilitation de la résolution de conflits dans le travail en équipe, Guide de formation et d’accompagnement pédagogique à l’intention des enseignantes et des enseignants, Université du Québec, Québec, 2012.
15. North, Brian & al. – Le cadre européen commun de référence. Conseil de l’Europe – Paris : Didier 2001
16. Outils de facilitation d’ateliers, Agir pour la paix, Belgique.
17. Pallares, M. - Técnicas de grupo para educadores- Cuartaedición, Madrid, 1986.
18. Pendanx, M. : Les activités d’apprentissage en classe de langue, Coll. F, Hachette, 1998.
19. PROFESSIONAL LEARNING NETWORKS for School Leaders at Sector level, REB, Rwanda, 2016.
20. Schiffler, L. Pour un enseignement interactif des langues étrangères, Paris : Hatier : Didier ; 21.
21. Saint-Cloud : Centre de recherches et d’études pour la diffusion du français, coll. LAL, 1993.
22. Tagliante, C. : La classe de langue, Clé International, 2006.

## **b. WEBIOGRAPHIE**

1. Cours de formation en facilitation et renforcement des capacités :  
<http://www.international.gc.ca/cil-cai/ftcb-ffce.aspx?lang=fra53>
2. Facilitation à l'intention des professionnels du monde des affaires  
<https://www.mcgill.ca/continuingstudies/fr/programmes-et-cours/affaires-et-gestion/perfectionnement-professionnel-cours-ateliers-et-certificats/facilitation-lintention-des-professionnels-du-monde-des-affaires>
3. LE BUREAU D'AUDIENCES PUBLIQUES SUR L'ENVIRONNEMENT : La facilitation (Hand out)  
<http://www.bape.gouv.qc.ca/sections/documentation/Facilitation.pdf>
4. Qu'est-ce que la facilitation ?  
<http://base.d-p-h.info/fr/fiches/dph/fiche-dph-8212.html>
5. Facilitation Scrum et jeux agiles  
<http://www.valtech-training.fr/formation/agilite/facilitation-scrum/>
6. De l'enseignement à la facilitation de l'apprentissage : un cursus pour expérimenter de nouvelles pratiques  
<http://ecoledelacroiseedeschemins.fr/wp-content/uploads/2014/10/com-facilitation-apprentissage.pdf>

# **TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT**

Sous-thèmes :

1. TRAVAIL D'UN INSPECTEUR
2. CADRE D'ACCOMPAGNEMENT
3. TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT
4. OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

Toute entreprise de quelque valeur qu'elle soit est soumise à des inspections régulières. Les établissements scolaires ne dérogent pas à cette règle. Ainsi, à chaque niveau et à chaque étape de leur fonctionnement, ils sont contrôlés afin de vérifier le respect des règles établies ; et cette tâche revient à l'inspection de l'enseignement.

En effet, le contrôle de l'enseignement est l'un des rôles de l'inspection qui lui permet de se rendre compte de l'application des règles et instructions en vigueur. Mais réduire l'inspection au seul aspect de « contrôle », lui confère un caractère policier qui est nuisible. Hélas, cette image de l'inspection ne favorise pas les relations inspection-école, partant de rendement des CDE, des enseignants et des apprenants. Les approches traumatisantes, les remarques désobligeantes sur les travaux scolaires, les mauvaises notes d'évaluation... retiennent les écoles à un stade de non-développement. Pourtant, la notion d'accompagnement et de conseil des enseignants a toujours été présente depuis le début du travail de l'Inspecteur.

Aujourd'hui, comme partout ailleurs, les choses ont évolué, les Inspecteurs, en plus de leur mission « régaliennne », intègre l'accompagnement, le coaching dans leur fonction ; ce qui leur permet de hisser le rendement des ETA. Ainsi, organiser à leur intention une formation de mise au point des techniques d'accompagnement des ETA orienté vers l'éducation en entrepreneuriat devient impérieux ; elle leur permettra disposer des compétences nécessaires en matière d'accompagnement et les aidera à booster le changement et le développement au niveau des ETA et à redorer l'image péjorative attachée à leur fonction.

*Note : Il est recommandé pour le sous-thème 4, en rapport avec les outils d'accompagnement, de se munir des formules C8 (A et B) et de leur guide d'utilisation*

### 1.2. Objectifs

#### a. **Objectif global**

Intégrer l'accompagnement dans le travail de l'inspecteur.

#### b. **Objectifs spécifiques**

- Expliquer le concept et cadre d'accompagnement de l'éducation en entrepreneuriat ;
- Utiliser les techniques d'accompagnement pour inciter les ETA au développement ;
- Planifier les moments et les actions d'accompagnement ;
- S'approprier et s'exercer à l'utilisation des formules C8 réadaptées.

## 2. TRAVAIL D'UN INSPECTEUR

### 2.1. Objectif spécifique

Expliquer le concept et cadre d'accompagnement de l'éducation en entrepreneuriat.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
45 min	<p><b>Introduction</b> Présentation des attentes, des objectifs, du thème, du programme, etc. <i>Le facilitateur demande aux participants de se présenter.</i></p>	Exposé /Présentation Activités créatrices
90 min	<p><b>Session 1 : Généralités sur le travail d'un Inspecteur (Identité-Rôle-Mission-Fonction-Exigence de la fonction)</b> <i>Le facilitateur demande aux participants subdivisés en sous-groupes selon leurs fonctions de répondre aux questions suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe des Itinérants : Quels sont les objectifs et les rôles de l'Inspecteur itinérant ?</li> <li>- Groupe des IPPAET : Quels sont les objectifs et rôles de l'inspection et de l'Inspecteur contrôleur/formateur ? Quels sont les objectifs et les rôles de l'IPPAET ?</li> <li>- Groupe des Inspools et exploitants : Quels sont les objectifs et les rôles d'un exploitant et d'un inspool ?</li> </ul> <p><i>En plénière, chaque sous-groupe, par son représentant, expose son travail. Le facilitateur assure la consolidation.</i></p>	Brainstorming Travail en sous-groupe ; Exposé /Présentation
120 min	<p><b>Session 2 : Pratique de l'Inspection sur l'accompagnement (expériences – témoignage et histoire de succès) :</b> Avec les sous-groupes précédents, les inspecteurs répondent à ces questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Itinérants : Quelle image ont les ETA de l'Inspecteur ? Comment se présente une journée d'inspection/Visite dans une école ?</li> <li>- IPPAET : comment se présente le travail d'un Inspecteur contrôleur et formateur dans une école ?</li> <li>- Exploitant, Inspool, IPPAETF : Comment gérez-vous votre semaine d'activités au bureau ?</li> <li>- Chaque sous-groupe partage les résultats en plénière.</li> </ul>	Jeu interactif Travail en sous-groupe Discussion dirigée
30 min	<p><b>Session 3 : Simulation : exercice sur l'accompagnement : présenter les attitudes de l'Inspecteur lors de visite d'école/classe.</b> <i>Quelques participants sont choisis pour jouer une simulation sur les attitudes de l'Inspecteur lors de visite de classe, les autres sont des observateurs.</i></p>	Jeu de rôles
90 min	<p><b>Session 4 : Analyse profonde du système actuel d'accompagnement des ETA par les Inspecteurs (force et faiblesse)</b> <i>Les sous-groupes se mettent ensemble pour analyser le système actuel d'accompagnement et en ressortir les forces et les faiblesses puis présentation des résultats de l'analyse des sous-groupes en plénière et consolidation parle facilitateur.</i></p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Introduction

Inspecter ; c'est examiner le travail accompli pour évaluer la concordance entre ce qui a été projeté et ce qui est réellement fait. La fonction traditionnelle de l'inspection était d'enfermer toute l'activité éducative dans le cadre étroit des règlements et des circulaires. L'enseignant n'avait pour ainsi dire aucune initiative. Cela apparaît aujourd'hui comme un vice sûr dont il faut se débarrasser. Si, à cette époque, l'inspection était considérée comme un contrôle qui tue ; aujourd'hui, il ne faut plus voir dans l'inspection la subordination des uns aux autres mais la convergence des efforts. D'où le but primordial de l'inspection devient de faire progresser l'éducation, l'instruction.

### 2.3.2. Travail d'un Inspecteur

#### a. Pourquoi les inspections à l'école ?

L'inspection scolaire est une pratique liée à l'histoire de l'enseignement, visant à vérifier l'adhésion des écoles aux normes, aux bonnes pratiques ou à d'autres critères établis et permettant d'établir des recommandations en vue de prendre des mesures correctives ou d'amélioration. Ainsi sans l'inspection, le résultat scolaire peut bien sûr être satisfaisant, mais il ne sera jamais excellent.

#### b. Inspecteur scolaire

##### ➤ Son identité

L'Etat doit protéger et surveiller l'éducation de son pays. A cette fin, Il met à la disposition du ministère de l'EPST, des Inspecteurs pour informer le gouvernement, dans les moindres détails, de toutes les réalités du pays en matière de l'éducation dans leur secteur. Ils sont donc les « Yeux et Oreilles de l'Etat ».

Inspecteur (étym. du latin : Spectator = qui regarde comme spectateur). C'est une personne dont la trilogie se résume en Contrôle, Formation et Evaluation, causant souvent certaine méfiance auprès des enseignants.

Il existe plusieurs catégories d'Inspecteurs en enseignement, mais celle qui nous intéresse présentement est l'Inspecteur itinérant.

**Itinérant** (du latin, itinerari = voyager) : Qui se déplace dans l'exercice de sa charge, de ses fonctions, sans avoir de résidence fixe. L'Inspecteur itinérant est celui qui a reçu la mission de visiter les écoles tant publiques que privées.

➤ **Son rôle, sa mission, ses fonctions**

- Visiter les écoles et contrôler leur bonne marche ;
- Observer, apprécier, conseiller le personnel et contrôler leur rendement ;
- Faire rapport aux chefs hiérarchiques et rendre compte des résultats de sa mission aux autorités du Ministère ;
- Faire les propositions concrètes en ce qui concerne les remèdes à appliquer aux situations défectueuses constatées.

Bref, sa mission principale consiste donc à contrôler, former et évaluer.

**En tant que contrôleur**, l'Inspecteur est appelé à contrôler l'application du programme et des horaires légalement fixés. Il inspecte l'ensemble des activités scolaires. Il peut :

- Assister en compagnie du CDE aux leçons et aux exercices auxquels s'étend leur compétence ;
- Interroger ou faire interroger les apprenants, examiner leurs travaux ;
- Prendre connaissance des documents de travail des enseignants afin de contrôler le niveau d'études ou l'observation du programme ;
- Prendre connaissance sur place des documents dont la tenue ou la conservation est prescrite aux établissements ;
- Visiter les locaux de l'établissement, dans la mesure requise par sa mission ;
- S'assurer de l'équipement matériel selon le programme et du niveau d'études.

**En tant que formateur (conseiller)**, il est appelé à :

- Perfectionner les agents qui sont au service de l'éducation des enfants ;
- Donner des conseils didactiques ou même des leçons-types ;
- Intervenir dans le choix des manuels et des matériels didactiques ;
- Être le principal animateur des rencontres des enseignants à des sujets pédagogiques permettant de confronter des expériences réalisées par les enseignants eux-mêmes ou de faire mieux connaître les nouvelles méthodes ;
- Être pourvoyeur aux autorités : mener des enquêtes sur des problèmes faisant l'objet des projets de réformes ou sur certaines questions pédagogiques à l'étude ; participer directement à la préparation des projets, à l'établissement des curricula, à l'élaboration des mesures tendant à améliorer l'enseignement ;
- Surveiller et encourager les activités extra-scolaires (aide-matériel aux écoles, colonies des vacances...).

**En tant qu'évaluateur**, il s'adonnera à confronter les effets visés et les résultats obtenus ; procédera à des comparaisons... en vue d'apporter certains remèdes.

➤ **Exigences de cette fonction (qualités requises)**

Quel que soit le système adopté, il faut à l'Inspecteur la qualification pédagogique ou de l'expérience pratique dans le domaine technique ou de l'enseignement. La formation spéciale diplômante de

courte durée, requise pour accéder aux fonctions d'Inspecteurs dépend d'un pays à un autre. Selon les pays, les nouveaux Inspecteurs sont soumis à un stage « professionnel » allant de 6 mois à 2 ans, durant lequel des mentors les forment pour forger leurs aptitudes et leur apprendre l'éthique et la déontologie de l'Inspecteur scolaire.

Ainsi, pour mieux réussir sa carrière, l'Inspecteur doit posséder certaines qualités :

- **Physiques** : Il doit avoir une excellente santé et être résistant.
- **Morales** : Il doit être indépendant, affectueux, de bonne réputation, loyal, franc, juste, d'un fort caractère.
- **Intellectuelles** : Intelligent, cultivé, observateur avec un sens de critique aigu.

### 3. CADRE D'ACCOMPAGNEMENT

#### 3.1. Objectif spécifique

Expliquer le concept et cadre d'accompagnement de l'éducation en entrepreneuriat.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b>  <i>Le facilitateur utilise le bâton, ballon ou autre objet pour distribuer la parole aux participants. Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent en évitant les redites.</i></p>	Feedback show Cercle de communication
90 min	<p><b>Session 1 : Généralités sur l'accompagnement</b>  <i>Le facilitateur explicite les termes liés à l'accompagnement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminologie</li> <li>- Pour qui ?</li> <li>- Importance d'accompagnement</li> <li>- Tâches de celui qui accompagne</li> </ul>	Brainstorming Présentation /Exposé
90 min	<p><b>Session 2 : Cadre d'accompagnement : Eléments du cadre</b>  <i>En sous-groupes les participants :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifient des éléments du cadre d'accompagnement</li> <li>- S'exerce à rechercher des activités de l'inspection qui touchent les éléments du cadre et partage les résultats avant la mise en commun en plénière.</li> </ul> <p><i>Le facilitateur repartit les participants en sous-groupes pour travailler sur l'exercice.</i></p>	Travail individuel Travail en sous-groupe Bus-stop Discussion dirigée
90 min	<p><b>Session 3 : Mise au point sur le cadre d'accompagnement</b>  <i>Par une présentation, le facilitateur donne de précision sur le cadre d'accompagnement.</i></p>	Exposé /Présentation
60 min	<p><b>Session 4 : Types d'accompagnement selon l'éducation en entrepreneuriat</b>  <i>Les participants s'exercent à catégoriser les types d'accompagnement (Usage post-it).</i>  <i>Le facilitateur, au moyen d'une présentation explicite le sujet.</i></p>	Jeu interactif Travail individuel Présentation /exposé

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Accompagnement des écoles techniques par un Inspecteur

Depuis les années 80, les inspections scolaires connaissent des changements importants dans la plupart des pays, alors même qu'ils avaient peu évolué depuis leurs créations à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle. Le rôle premier des Inspecteurs était de contrôler les enseignants en vérifiant que les instructions ministérielles et les programmes étaient bien appliqués. Mais, aujourd'hui, les Inspecteurs ont aussi un rôle d'accompagnement et de soutien des enseignants.

##### a. Accompagnement, qu'est-ce ?

L'accompagnement se dit pour une personne qui en aide une autre dans diverses situations de la vie. Dans les ETA, il est à considérer comme un processus dynamique qui s'inscrit dans un temps long, permettant l'évolution des pratiques didactiques et pédagogiques.

Dans le premier degré, cet accompagnement sera proposé par l'Inspecteur itinérant. Dans le second degré, par le CDE, le conseiller d'enseignement, l'IPPAET.

Il s'agit d'un accompagnement de proximité des équipes et des personnels qui vise à les soutenir dans l'exercice de leur mission, dans une relation de confiance. L'enjeu est de développer le potentiel individuel des acteurs de l'école ou de l'établissement et de construire des compétences collectives pour assurer la cohérence et l'efficacité de l'action éducative.

Plusieurs termes sont entachés au vocable accompagnement :

*Ecoute, analyse, aide, réflexion, soutien, persuasion, conseil, partage, guide, développement, support, appui, valorisation, animation, communication, bienveillance, respect, partage, apprentissage, tutorat consulting, coaching, guidance, altérité, empathie, congruence, proximité...*

Comme cela a été dit ci-haut, la mission principale de l'Inspecteur itinérant consiste donc à contrôler, à former et à évaluer. Dans cette trilogie, le terme « accompagnement » n'apparaît pas visiblement ; d'où, pour éviter toute confusion dans l'usage, il est important d'élucider ces différents vocables.

Suivant la trilogie de l'Inspecteur en RDC, les termes suivants méritent notre attention :

##### b. Contrôle de l'enseignement

C'est examiner quelque chose pour en vérifier la régularité, l'exactitude, la validité, la qualité, le bon fonctionnement, etc. C'est comparer ce qui est fait à ce qui devrait être fait ; identifier les différences (ou les écarts) qui les séparent et envisager éventuellement des corrections en cas de déviations. Se rendre compte du rendement et du progrès des enseignants est une exigence pour l'Inspecteur.

Ce dernier aspect du contrôle qui s'approche de l'accompagnement est souvent négligé par certains Inspecteurs au profit de la vérification de routine.

### **c. Evaluation**

C'est porter un jugement sur la valeur de quelqu'un ou de quelque chose sur base des critères bien précis (Docimologie).

C'est la capacité de vérifier si les objectifs qu'on s'était assignés sont atteints, de diagnostiquer les causes éventuelles d'une contre performance.

### **d. Supervision pédagogique**

La supervision pédagogique fait généralement référence au contrôle, à la vérification et à l'évaluation (Ethier, 1989).

Etymologiquement, le mot « supervision » signifie « regarder au-dessus » (Boutet et Rousseau, 2002). Cela nous amène à définir la supervision pédagogique comme une activité destinée à améliorer le processus de l'enseignement et d'apprentissage.

La supervision pédagogique, même si elle est un acte de formation visant à développer les compétences des enseignants sur le terrain, n'est pas perçue par tous de la même façon. Selon Ethier (1989), pour certains, la supervision est assimilée à la gestion de l'exercice de l'autorité et à des relations formelles et hiérarchiques. Pour d'autres, elle est surtout assimilée au contrôle et à l'évaluation des aspects de l'acte d'enseignement, de l'apprentissage et à des fins administratives, particulièrement à la gestion du personnel. Pour d'autres encore, la supervision est conçue pour apporter une aide à l'enseignant en difficulté et l'intervention du superviseur se fait sur la demande du supervisé.

Dans tous les cas de figure, elle est associée au développement des compétences professionnelles des enseignants.

### **e. Suivi des écoles**

C'est une formalisation de type managérial qui suit des étapes prédéfinies dans un parcours. Le rôle du conseiller consiste à vérifier si les étapes du parcours sont bien respectées.

### **f. Visite de classe**

C'est un contrôle pédagogique consistant à apprécier et observer une séquence didactique dans une classe. L'objectif est de se rendre compte de la façon dont la pratique de l'enseignement est mise en application dans des salles de classe. Elle ne se limite donc pas à une simple visite-éclair.

L'inspecteur ne pourra valablement et avantageusement entreprendre un bon travail de visite de classe que s'il a une certaine référence, une certaine base, c'est-à-dire la connaissance des éléments suivants :

- **Éléments liés aux Curricula**

Il s'agit ici :

- De **son esprit** : pour les curricula des cycles techniques agricoles, l'approche mise en œuvre dans son élaboration est « APC » et exploite le principe de coordination verticale.
- A la suite de **ces éléments de base**, les curricula du cycle technique agricole présentent les contenus selon les référentiels, notamment : le référentiel de métier, de compétences, de formation, d'évaluation.

- **Éléments liés à la didactique**

Ce sont les étapes d'une séquence didactique, les méthodes actives et participatives, les grandes lois de l'enseignement, les stratégies d'enseignement (méthodes, procédés, formes et modes), l'usage des fichiers de préparation.

- **Éléments liés à la psychopédagogie**

- Le cadre : état de lieu (adéquation), disposition, mobilier, matériel, effectif, structures, moment, etc.
- L'enseignant : état d'esprit, vocation, formation, autorité, etc.
- L'apprenant : nature et besoins, fonctionnement des facultés, influences du milieu, etc.

### **Visite proprement dite**

Avant, elle avait un caractère improvisé ; aujourd'hui, elle fait l'objet d'avertissement.

- Avant la visite : consulter les prévisions des matières et l'horaire.
- Pendant la visite : saluer et s'asseoir (de préférence au fond de la classe), faire preuve de tact et de respect envers l'enseignant : observer, contrôler les documents (enseignant et apprenants), s'abstenir rigoureusement de toute remarque destructive devant les apprenants. Lors de l'application, il faut aussi poser des questions aux apprenants.
- Après la visite : échange avec l'enseignant dans un esprit positif ; débiter par un aspect positif (encouragement pour les efforts fournis) pour terminer par les points à améliorer sans perdre de vue des conseils, suggestions, etc.

Bref, la tâche revient à observer, contrôler, apprécier, conseiller, faire des propositions concrètes en ce qui concerne les remèdes à appliquer aux situations défectueuses.

### **3.3.2. Pourquoi accompagner les enseignants et chef d'établissement ?**

Que ce soit à l'endroit du CDE ou des enseignants, l'accompagnement aide à :

- Favoriser le développement professionnel continu ;
- Renforcer la construction du projet de développement de l'ETA ou de soi... ;
- Réaliser les objectifs assignés au début l'année ;
- Définir les besoins réels et apporter des éléments de réponse ou des pistes de solution ;

- Donner des perspectives pour rendre le sujet acteur de son projet, de son développement ; rendre autonomes les enseignants ;
- Favoriser le sentiment d'efficacité personnelle ;
- Favoriser la capacité de résoudre les problèmes ayant trait à la pratique de classe ;
- Faire évoluer les pratiques pédagogiques ou en initier de nouvelles ;
- Faire le bilan des besoins de formation et envisager des actions de formation de proximité ;
- Promouvoir le développement intégral des écoles techniques agricoles ;
- Faciliter les liens entre les écoles et le monde du travail (professionnel).

### **3.3.3. Principes d'accompagnement**

- Unis pour l'éducation en veillant sur sa qualité et en stimulant les ETA à s'améliorer.
- Accompagner l'enseignant dans sa démarche d'innovation pédagogique et cerner mieux les problématiques de l'apprentissage.
- Être en contact permanent et à l'écoute des opinions des uns et des autres
- Observer attentivement le quotidien de l'ETA en vue d'une réflexion sur l'accompagnement.
- Ne pas résoudre les problèmes en lieu et place des écoles mais jouer le rôle de facilitation, de coaching, d'orientation vers les solutions et ne pas être négligent.

### **3.3.4. A qui s'exerce l'accompagnement ?**

- Aux enseignants et CDE,
- Aux apprenants,
- Aux collègues Inspecteurs,
- Au COPA

### **3.3.5. Tâches de l'Inspecteur dans l'accompagnement**

- Fournir des ressources, des méthodes, accompagner des processus (notamment de changement, de transfert et d'adaptation) ;
- Donner les moyens aux enseignants de progresser dans la voie qu'ils ont choisie ;
- Répondre à des besoins particuliers, apporter des conseils adaptés ;
- Soutenir et faciliter la démarche d'un enseignant dans l'évolution de sa pratique ;
- Apprendre à aider l'enseignant à structurer ses tâches et à savoir les exploiter ;
- Proposer des méthodes innovantes et des conditions favorables au développement professionnel des enseignants tout au long de la carrière ;

### **3.3.6. Comment accompagner ?**

- Mettre à plat les pratiques.
- Analyser le public.
- Transformer la théorie en pratique pour des enseignants non-pédagogue.
- Développer des compétences, pratique réflexive, adaptation au contexte d'activités, aux conditions de travail.
- Recueillir des besoins, procéder à la mise en œuvre d'actions/projets.

### 3.3.7. Eléments primordiaux d'accompagnement

#### ➤ Principes andragogiques



Figure 8: Principes andragogiques

L'inspecteur est appelé à accompagner les ETA, les amener à réfléchir, à définir leur rôle dans une communauté scolaire et à adopter des comportements afin de développer les compétences. Cet accompagnement donne lieu à un élargissement du savoir professionnel et, parfois, à une prise de conscience. Il est donc important que l'Inspecteur prenne en considération les principes andragogiques ci-dessous tout le long de l'accompagnement :

#### ➤ *Se tenir auprès de l'autre*

- Être à côté de l'autre, être là pour quelqu'un au moment où il en a besoin;
- Aller vers, marcher avec;
- Marcher à côté, légèrement en arrière ;
- Cheminer avec, c'est à dire se mettre côte à côte avec celui ou celle qui est accompagné(e).

#### ➤ *Attitudes de l'Inspecteur accompagnateur*

- Garder une attitude correcte, respectueuse vis-à-vis des enseignants, des autorités de l'école, des apprenants et de l'environnement.
- Être ouvert au dialogue, humble, précis et de bonne humeur.
- Agir avec tact, comme un facilitateur, un coach et éviter toute attitude pouvant amoindrir l'autorité des responsables vis-à-vis des apprenants.
- Se soucier du suivi des actions entamées, etc.

### 3.3.8. Cadre d'accompagnement

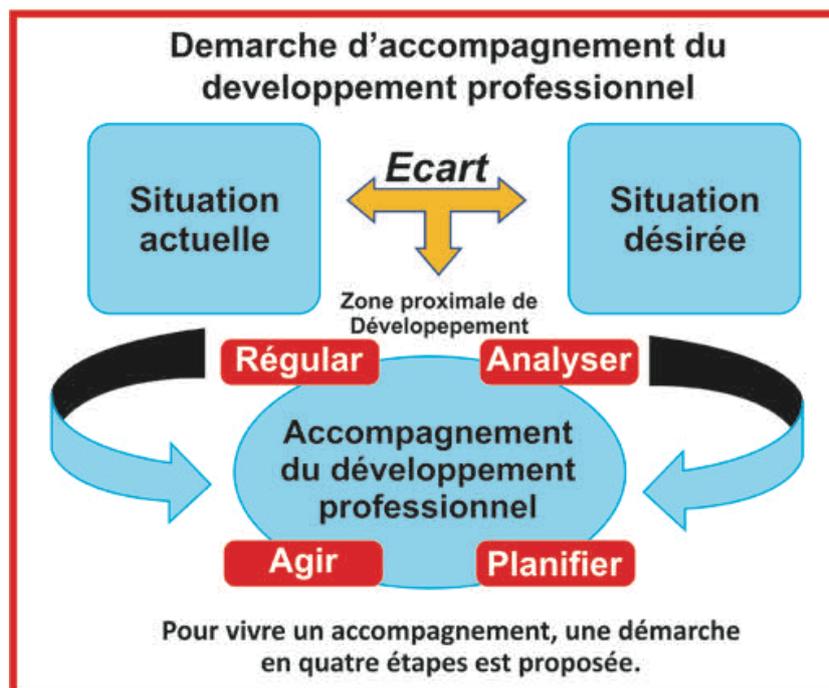


Figure 9 : Cadre d'accompagnement

Cette démarche peut s'actualiser selon le temps disponible pour l'accompagnement, les caractéristiques et les préalables des personnes à accompagner et selon les compétences professionnelles à développer ou du projet à accompagner. Cette démarche doit être rendue explicite aux personnes accompagnées. Selon les situations, elle peut être vécue plus intuitivement ou plus systématiquement, de façon séquentielle ou non.

Dans le cadre d'un accompagnement *ponctuel*, la personne accompagnatrice prendra en compte certaines étapes ou composantes de la démarche d'accompagnement lors d'une ou de deux rencontres avec une ou des personnes accompagnées. Lors d'un accompagnement *soutenu*, elle pourra plutôt être amenée à prendre en compte l'ensemble des étapes et composantes de la démarche d'accompagnement lors d'au moins 3 rencontres de quelques heures, réparties dans le temps, avec une ou des personnes accompagnées.

Avant tout, il importe de décrire la situation actuelle et de préciser la situation désirée, c'est-à-dire ce que le ou les sujets veulent apprendre et ce qui sera développé et mis en place pour y contribuer.

#### Étape 1 : Analyser la situation

Cette étape consiste à faire une analyse de la situation actuelle et de la problématique. Pour ce faire, il est important de bien documenter les forces et vulnérabilités en regard de la clientèle visée, des pratiques éducatives, de la gestion des ressources humaines, de la gestion administrative, des compétences développées chez le personnel et de celles à développer ou à ajuster. Cette analyse permet de faire des liens avec le plan stratégique, le projet éducatif, la convention de partenariat et la convention de gestion et de réussite. Cette étape facilitera l'identification de bons moyens.

**Étape 2 : Planifier l'action**

La planification de l'action correspond au moment où on identifie les moyens à mettre en place pour remédier à la situation et où on détermine les actions à réaliser pour y arriver. Les moyens choisis doivent s'appuyer sur les pratiques gagnantes reconnues par la recherche au regard de la réussite des élèves et, plus particulièrement, en milieu défavorisé.

À cette étape, on voit la préparation des outils et l'établissement des échéanciers nécessaires à l'atteinte du résultat désiré. On prépare également les outils qui permettront d'évaluer les retombées des interventions sur la réussite des élèves.

**Étape 3 : Agir**

L'actualisation correspond à la mise en œuvre effective des actions planifiées permettant de passer de la situation actuelle à la situation désirée.

**Étape 4 : Réguler**

Il s'agit de prendre un temps d'arrêt pour évaluer les impacts et le déroulement de l'action.

**3.3.9. Types d'accompagnement destinés à l'éducation en entrepreneuriat****a. Accompagnement pédagogique**

C'est une aide apportée aux enseignants pour adapter leur enseignement aux nouvelles contraintes curriculaires et technologiques, mais aussi à une mutation sociétale du rapport à la connaissance, de l'accès à la connaissance et de nouveaux modes d'apprentissages.

Cet accompagnement couvre :

- La visite guidée (classe découverte),
- La planification des apprentissages,
- L'exploitation des curricula et la formulation des situations problèmes,
- L'utilisation des supports pédagogiques,
- Le remplissage des documents pédagogiques de l'enseignant
- La conduite des séquences didactiques.

**b. Accompagnement de la pratique professionnelle**

- Lien avec le monde du travail et le stage ;
- Gestion des cours pratiques (pour quel professeur, quel contenu) ;
- Synchronisation des connaissances théoriques et pratiques ;
- Intégration des apprentissages dans la vie réelle ;
- Implication des apprenants dans la gestion des unités de production ;

**c. Accompagnement des microprojets**

- Mise en œuvre, suivi et évaluation des microprojets ;
- Liens microprojet-filière.

**d. Accompagnement de la gestion technique et financière des UP°**

- Rentabilité ;
- Gestion des équipements ;
- Utilisation des outils de gestion ;
- Responsabilisation des membres de l'équipe ;
- Communication ;
- Mobilisation des ressources ;

**e. Accompagnement de la gestion générale de l'école**

- Leadership
- Dynamique de groupe

## 4. TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

### 4.1. Objectif spécifique

Utiliser les techniques d'accompagnement pour inciter les ETA au développement de l'éducation en entrepreneuriat ;

### 4.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<b>Récapitulation</b> <i>Le facilitateur utilise le bâton, ballon ou autre objet pour distribuer la parole aux participants Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent en évitant les redites.</i>	Feedback show Cercle de communication
30min	<b>Session 1 : Exercice pratique d'accompagnement</b>	Jeu de rôles
60 min	<b>Session 2 : Identification des techniques d'accompagnement</b>	Brainstorming
60 min	<b>Session 3</b> : Présentation et précision sur les techniques d'accompagnement : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien</li> <li>- Visite</li> <li>- Coaching</li> <li>- Feedback</li> <li>- Formation</li> <li>- Suivi</li> <li>- Mentoring</li> </ul>	Présentation et exercice interactif
90 min	<b>Session 4 : Exercices pratiques sur les techniques d'accompagnement et feedback</b>	Cercle de communication

### 4.3. Fiche Technique

#### 4.3.1. Techniques d'accompagnement

##### a. Le coaching

C'est un art de faciliter la performance, l'apprentissage et le développement d'un autre.



##### b. Le feedback

Il est une **communication** interpersonnelle qui consiste à exprimer un retour à son interlocuteur sur ses actes, ses paroles, ses activités... C'est un retour de l'information, un cadeau.

##### c. L'entretien

C'est une interaction entre deux individus respectant certains critères :

- Il tend vers un ou plusieurs **objectifs** préalablement établis ;
- Il possède une **durée** prédéfinie ;
- Il est composé de différentes **phases** qui structurent les échanges ;
- Il fait appel à des moyens spécifiques de **communication** de la part des interlocuteurs.

L'entretien reste un outil essentiel sur lequel l'Inspecteur va s'appuyer pour **accompagner** les ETA dans toutes les étapes de leurs activités. Il devra donc bien en appréhender la finalité, la structuration et l'ensemble des moyens techniques et relationnels lui permettant d'atteindre l'objectif.

- **Finalité de l'entretien**

L'entretien conseil en évolution professionnelle a pour principaux objectifs de :

- Permettre une analyse approfondie de la **situation** du bénéficiaire ;
- Définir un **plan d'action** tenant compte des souhaits, des ressources, des contraintes et la réalité de l'environnement économique ;
- Formaliser les **étapes** nécessaires à la réalisation d'un projet.

Selon le cahier des charges du CDE, le conseiller doit être à l'écoute du bénéficiaire, le soutenir dans le processus de définition et de réalisation de son projet, tout en respectant :

- La **confidentialité** : ne divulguer aucune information sans le consentement du bénéficiaire ;
- L'**impartialité** : ne pas porter de jugement personnel sur son projet d'évolution ;
- Le **respect** de l'**initiative** de l'individu : préserver le libre choix du bénéficiaire.

- **La structure de l'entretien**

L'entretien d'accompagnement est composé de trois phases principales qui s'enchaînent logiquement pour permettre d'atteindre l'objectif.

- **L'introduction** : Afin de favoriser l'expression et de rechercher l'adhésion du bénéficiaire, il convient d'établir un lien relationnel et un cadre sécurisant pour la personne.
- **La phase d'exploration** : Aider le bénéficiaire à clarifier sa situation en réalisant une analyse globale de sa demande, de ses ressources et de son environnement.

- *La conclusion* : Aider le bénéficiaire à rechercher une ou plusieurs pistes de solutions, et à s'engager dans un plan d'action réaliste et adapté à sa situation. Pour cela, exercer un rôle de facilitateur qui consiste notamment à lui ouvrir le champ des possibles et à l'informer sur les ressources disponibles.
- ***L'ensemble des moyens techniques et relationnels***

La majorité des principes qui fondent la relation entre le conseiller et le bénéficiaire s'appuient sur les travaux de **Carl Roger**.

Selon cet auteur, « le bénéficiaire est une personne unique ayant des **intérêts** et une hiérarchie de **valeurs** qui lui sont propres ». Face à des difficultés, il peut réagir, car il possède des **ressources** plus ou moins conscientes qui lui permettent de se comprendre lui-même, et de développer des savoir-faire pour atteindre ses **objectifs**.

L'accompagnement permet au bénéficiaire de conduire une **réflexion** sur lui-même, d'avoir accès à ses propres ressources et à celles de son environnement, sans interférer dans sa prise de **décision**.

Pour enclencher une dynamique de changement chez le bénéficiaire, le conseiller doit veiller à installer un climat favorable en adoptant un ensemble d'attitudes indispensables :

- Un regard positif inconditionnel, c'est-à-dire respectueux, sans jugement et rempli de confiance et de disponibilité envers l'autre ;
- Une authenticité dans la relation en cherchant à adopter un comportement qui reflète ce que vous souhaitez véritablement exprimer ;
- Une attitude d'empathie en faisant l'effort de comprendre l'autre, d'être réceptif à ses réactions tout en demeurant émotionnellement indépendant ;
- Une écoute active qui permet au bénéficiaire de se sentir compris et d'être poussé dans sa réflexion.

*Note : L'entretien d'accompagnement implique un savoir-faire technique et relationnel particulier. Ce n'est ni une simple discussion ni un guidage interventionniste de la personne. Il est structuré en trois principales étapes qui permettent d'accueillir la personne, de clarifier sa situation et de l'aider à choisir les pistes de solution les plus adaptées. Pour aider le bénéficiaire, vous devrez installer un contexte relationnel favorable au développement de son expression et de son autonomie.*

#### **4.3.2. Évaluation d'une rencontre d'accompagnement**

À la suite de la rencontre d'accompagnement, l'accompagnateur observe les retombées de celle-ci sur l'accompagné et pour lui-même. Il établit des liens entre l'intention de départ, les actions posées tout au long de la rencontre et les résultats obtenus. Les cinq règles de coopération proposées par Saint Arnaud (2003) deviennent aussi des repères pour réguler sa pratique et s'évaluer suite à la rencontre. Une rencontre d'accompagnement est une rencontre où le conseiller accompagnateur agit comme médiateur entre l'individu et sa pratique. De cette façon, l'accompagnateur est l'expert du développement du processus.

## 5. OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT

### 5.1. Objectifs spécifiques

- S'approprier et s'exercer à l'utilisation des formules C8 réadaptée.
- Planifier les moments et les actions d'accompagnement.

### 5.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b>  <i>En paire, les participants entrent au milieu du cercle et l'un pose une question à l'autre sur la matière du jour précédent ;            Si le participant n'arrive pas à y répondre il reste dans le cercle et un participant en dehors du cercle y répond et libère celui qui a posé la question ;            Dans le cercle il interroge celui qu'il y a trouvé ; si ce dernier réussit, il sort et va vers un participant qui le remplace et qui à son tour interroge celui qu'il trouve dans le cercle pour le libérer, ....</i></p>	Feedback show Cercle de communication
30 min	<p><b>Session 1 : Présentation des formules C8 (A et B)</b></p>	Exposé Présentation
90 min	<p><b>Session 2 : Analyse des composantes des formules C8</b>  <i>Repartis en sous-groupes, les participants analysent les différentes composantes des formules C8</i></p>	Travail en sous-groupe
90 min	<p><b>Session 3 : Présentation et fixation sur les composantes des formules C8</b>  <i>En plénière chaque sous-groupe présente son travail ;            Après des échanges entre les participants, le facilitateur fait des mises au point sur les divergences.</i></p>	Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 4 : Exercice pratique de remplissage des formules C8</b></p>	Jeu de rôles
60 min	<p><b>Session 5 : Planification des actions d'accompagnement</b>  <i>En sous-groupe, les participants font une planification avec chronogramme des différentes actions d'accompagnement à mener dans les ETA.</i></p>	Travail en sous-groupe
60 min	<p>– Des questions qui restent  <i>Le facilitateur donne des éclaircissements sur les zones d'ombre restantes pour consolider la bonne compréhension et la meilleure utilisation des fiches C8.</i>            – Pas suivant  <i>Les participants en sous-groupes réfléchissent sur ce qu'ils vont faire à la suite de cet atelier en rapport avec la formation reçue.</i></p>	Discussion de dilemme Travail en sous-groupe

## RÉFÉRENCES

1. Defor / Belgique (2011), Approche par compétences, module de formation, Kinshasa, SERNAFOR. MINEPSP, Notion de base de l'APC, Sernafor, Kinshasa 2016
2. Disengomoka Mutuala J., Evaluation des Enfants d'âges préscolaires, CFUS, 2011.
3. Ebengo MAKOKÉ E., Travail d'un inspecteur, CCEPT, Kinshasa, 2008
4. Kadima K.C.P., 2011 : « Rapport de stage à l'Inspecteur principal provincial de l'enseignement primaire, secondaire et professionnel de Kinshasa- ouest », ISS, Kinshasa.
5. Lemenu D., Heinen E. (2015). Comment passer de compétences à l'évaluation des acquis des étudiants, ..... février 2015
6. Lohahi A Nyama Lohahi, Construction de test, Inédit, G2, FPSE, Unikin
7. Maela P, La démarche d'accompagnement, de Boeck, Bruxelles, 2016.
8. MINESPSP-DIPROMAD (2010), Curricula des Humanités Techniques Agricoles. Kinshasa : DIPROMAD 2010.
9. Morin, F. (2014). « Démarche d'accompagnement de conseillers pédagogiques et de professionnels à la consultation d'une commission scolaire du Québec ». Formation et profession, 22(2), 90-93. [En ligne] URL : <http://dx.doi.org/10.18162/fp.2014.a43>
10. Saint-Arnaud, Y. (2003). L'interaction professionnelle : Efficacité et coopération (2e édition). Montréal, QC : Presses de l'Université de Montréal



**COACHING QUI INSPIRE**



## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. Contexte et justification**

L'environnement socio-économique actuel d'internationalisation, de restructuration et de nouvelles technologies, auquel nous sommes soumis, fait qu'il nous est demandé, toute catégorie confondue, une palette élargie de comportements et de compétences (techniques, relationnelles et émotionnelles), ainsi qu'une grande flexibilité et capacité d'adaptation au changement. C'est dans ce contexte de plus en plus difficile avec des défis multidimensionnels à relever, qu'est né le coaching.

Notre environnement marqué par des repères traditionnels conjugués à une précarisation de la situation socio-économique a pour effet d'affecter négativement notre personne partant de notre travail. Ainsi, nous accordons une grande importance à la réussite et nous recherchons désormais un meilleur équilibre entre vies privée et professionnelle. Ceci pour favoriser l'intégration, l'adaptation, la performance, l'évolution et le développement du potentiel de « l'Élément Humain », ressource créatrice de valeurs et de distinction.

Dans un contexte de recherche de performances, le coaching individuel ou en groupe connaît aujourd'hui une demande réelle et croissante. Il est donc utile de réfléchir sur ses caractéristiques et son utilité pour les écoles techniques agricoles (ETA) et leur personnel.

### **1.2. Objectifs**

#### ***a. Objectif global***

Renforcer les capacités des Inspecteurs en matière de coaching dans l'éducation en entrepreneuriat.

#### ***b. Objectifs spécifiques***

- Définir le concept et le cadre du coaching dans l'éducation en entrepreneuriat ;
- Utiliser correctement les techniques du coaching dans l'éducation en entrepreneuriat ;
- Planifier les moments et les actions de coaching ;

### 1.3. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Introduction</b> Présentation du thème de l'atelier, des attentes, des objectifs, du programme et des participants. Le Facilitateur <i>invite les participants à se présenter individuellement par leur nom, quel animal auraient-ils aimé être et pourquoi ? Quel est leur plus grand défaut ?</i></p>	Feedback show Cercle de communication
60 min	<p><b>Session 1 : Notions sur le coaching</b> <i>Le facilitateur évalue les connaissances des participants sur les différents points ci-dessous en leur posant des questions :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est quoi le coaching ?</li> <li>- Différence coaching - mentoring.</li> <li>- Les préalables du coaching ?</li> </ul> <p><i>A travers un exposé/présentation, il assure la consolidation.</i></p>	Brainstorming Jeu de rôles Exposé / Présentation
45 min	<p><b>Session 2 : Les acteurs du coaching</b> <i>Le facilitateur introduit les notions sur les acteurs du coaching à travers les questions suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui a besoin du coaching ?</li> <li>- Qui est le coach ?</li> <li>- Quelles sont les qualités d'un bon coach ?</li> </ul>	Brainstorming Exposé / Présentation
60 min	<p><b>Session 3 : Formes et méthodes de coaching</b> <i>A travers une présentation/ exposé, le facilitateur fixe les participants sur les formes et les méthodes de coaching :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différentes formes (types) et méthodes de coaching</li> <li>- Le lien entre coaching et apprentissage</li> </ul>	Exposé / Présentation Brainstorming
90 min	<p><b>Session 4 : Processus de coaching</b> <i>Le facilitateur présente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etapes du coaching avec le GRROW ;</li> <li>- Compétences du coaching avec le GRROW ;</li> <li>- Structure du coaching avec le GRROW.</li> </ul>	Exposé / Présentation Discussion dirigée Jeu de rôles
60 min	<p><b>Session 5 : Pratique de coaching</b> <i>Les participants s'exercent sur la pratique de coaching ; puis le feedback du facilitateur sur les pratiques observées.</i></p>	Jeu de rôles

## 1.4. Fiche technique

### 1.4.1. Le coaching : C'est quoi ?

Le mot « coach » vient du mot anglais « coche », « Grande voiture tirée par des chevaux, qui servait au transport des voyageurs » (définition du *Petit Robert*).

Le coaching, c'est un accompagnement professionnel personnalisé permettant d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans la vie professionnelle. Un processus dans lequel un coach facilite le succès des autres, avec la confiance en la compétence de ces derniers de trouver eux-mêmes leurs solutions et d'améliorer leurs performances.

Coacher, c'est l'art de susciter et d'accompagner l'apprentissage intellectuel, relationnel, de la gestion émotionnelle, de la prise de nouvelles fonctions, de dépassement d'un obstacle professionnel, de conduite du changement, de développement personnel et professionnel ...

#### **Note : Ce que le coaching n'est pas.**

- *Une formation individuelle : le formateur adopte une position haute et reste maître de la cadence, de la matière, de la méthode.*
- *Un conseil ou une recommandation : dans le cas de la consultance, l'expert connaît le secteur d'activité dans lequel il a développé une expérience appréciée.*
- *Du mentoring : le mentor montre l'exemple, transmet un savoir et des compétences.*
- *Une thérapie : le thérapeute s'adresse à une personne en souffrance, ayant des problèmes qu'elles ne peuvent pas résoudre ou présentant des troubles pathologiques.*

### 1.4.2. Quand ?

On peut recourir au coaching dans les situations suivantes :

- Prise de nouvelles fonctions ;
- Dépassement d'un obstacle professionnel ;
- Conduite du changement ;
- Développement personnel et professionnel ;
- Gestion du stress et des émotions ; ...

### 1.4.3. Pour qui ?

Tout le monde qui veut avancer, améliorer ses performances, rester compétitif, s'adapter aux changements permanents de l'environnement socioprofessionnel...

### 1.4.4. Par qui ?

Le coaching ne s'improvise pas. Il doit être fait par une personne apte, préparée et disposée. Les Inspecteurs devraient être outillés par devoir et par rapport à leurs attributions à être des coachs des équipes scolaires pour un meilleur rendement des enseignants et des apprenants.

### 1.4.5. Différence entre coaching et mentoring

Tableau 1 : Coaching et mentoring

	Mentoring	Coaching
<b>Structure</b>		
<b>Mission</b>	Soutenir un enseignant sur une difficulté en lien avec son travail. Priorité au développement de l'ETA.	Soutenir un enseignant dans son développement personnel.
<b>Forme</b>	Conseils sur le processus	Conseils sur la situation
<b>Tâche</b>	Soutenir les enseignants par le biais d'un service de conseil structuré.	Aider des enseignants à comprendre les conséquences de leurs actions et à résoudre les problèmes.
<b>Processus</b>		
<b>Lien avec le contenu du programme</b>	Fort	Faible
<b>Lieu de rencontre</b>	Neutre	Neutre
<b>Résolution des problèmes</b>	Conseils	Suggestions
<b>Confidentialité</b>	Accord oral	Accord oral
<b>Mise en réseau</b>	Facilitateur	Facilitateur (plus actif qu'un coach)
<b>Relations</b>		
<b>Cadre</b>	Rencontres structurées	Rencontres moins structurées
<b>Rencontres</b>	Individuelles ou collectives	Individuelles ou collectives
<b>Initiative</b>	En fonction du calendrier	En fonction de la demande
<b>Travaux pratiques</b>	Fait partie intégrante du processus	Ne fait pas partie intégrante du processus
<b>Documentation</b>	Fait partie intégrante du processus	Ne fait pas partie intégrante du processus
<b>Suivi</b>	Fait partie intégrante du processus	Ne fait pas partie intégrante du processus
<b>Profil du coach et du mentor</b>		
<b>Education et expérience</b>	Expertise sur une difficulté particulière	Généralement ancien enseignant. Aucune compétence sectorielle requise
<b>Implication</b>	Élevée	Élevée
<b>Intégrité</b>	Élevée	Élevée
<b>Aptitudes sociales</b>	Élevées et crédibles	Élevées et crédibles
<b>Rôle (déontologique)</b>	Neutre et indépendant	Neutre et indépendant

*Note : Le coach est lui-même en formation continue et en supervision constante, mais il n'a pas mandat de réaliser la supervision de son coaché. Seule exception : si le client (coaché) est lui-même un coach qui se fait coacher sur sa pratique professionnelle ; dans ce cas, il s'agit d'une supervision de coach, de « mentor coaching », mais pas de simple coaching.*

### 1.4.6. Préalables au coaching

Le coaching étant un processus s'inscrivant dans le temps et fondé sur une demande explicite de la part du coaché, il lui faut des préalables avant qu'il ne soit réalisé. Parmi lesquels :

- Le coaché doit vouloir évoluer et accepter de se remettre en question ;
- Le coaché doit être convaincu de l'efficacité du coaching et croire aux bienfaits de l'accompagnement ;
- Le coaché doit avoir une ou plusieurs demandes : question immédiate et ponctuelle à résoudre, demande professionnelle, compétence à acquérir, accompagnement au changement, amélioration des performances et du relationnel, etc. ;
- Le coaché doit se sentir en confiance avec son coach.

### 1.4.7. Qualités d'un bon coach

Le coach doit avoir les qualités requises pour un bon coaching, il s'agit de :

<b>C</b>	Une bonne capacité de communication, d'affirmation et d'adaptation
<b>O</b>	Avoir des connaissances en psychologie, un bon esprit d'analyse et de synthèse
<b>A</b>	Savoir instaurer une relation de confiance avec le coach
<b>C</b>	Une grande qualité d'écoute et un sens du discernement
<b>H</b>	Empathie, Patience, intérêt pour autrui, attitude encourageante et positive envers le coach

Figure 10 : Les qualités d'un bon coach

### 1.4.8. Différentes formes (type) de coaching

Les formes de coaching dépendent du nombre de coachés, d'un côté, des besoins, conditions ou situations, de l'autre, et enfin de la structure.

#### a. Selon le nombre de coachés

Il existe 3 types de coaching.

##### ➤ **Coaching Individuel**

Vise à replacer l'humain au cœur des enjeux de la performance, tout en lui permettant de retrouver du sens à ce qu'il fait. Il s'agit ici d'accompagner individuellement les enseignants dans des situations de changement (prise de poste, réorientation...) ou pour travailler sur leur leadership, leur confiance en soi, leur gestion des priorités, leurs compétences...

##### ➤ **Coaching d'équipe**

Il permet de développer la cohésion de l'équipe (Ex : filière agriculture générale, UAP, UFE, COPA...), de renforcer l'engagement individuel, de susciter l'initiative et la créativité, de construire une vision partagée...

Le coaching d'équipe a pour mission de permettre l'expression des talents individuels tout en conservant la plus grande cohésion dans leurs modes de fonctionnement collectif.

##### ➤ **Coaching d'organisation**

Il s'inscrit dans une logique proactive d'amélioration. Il vient d'une volonté de changer, d'améliorer le mode de fonctionnement actuel de l'ETA avec les ressources dont elle dispose.

Il n'y a pas nécessairement de crise ou de rupture, il peut s'agir du déploiement d'un projet stratégique, de l'impact d'un nouvel outil...

Très souvent le coaching d'organisation est précédé d'un coaching du dirigeant (CDE), suivi d'un coaching du Comité de direction (DE et autres). Le coaching du Comité de direction est indispensable, car on ne peut pas faire changer les équipes sans leur direction. C'est la mobilisation et la contribution de tous qui permettra la transformation.

### ***b. Selon les besoins, les conditions ou les situations***

Il existe 4 types de coaching :

#### **➤ *Le coaching d'intégration***

Applicable dans une situation où un nouveau collaborateur intègre l'équipe et doit rapidement prendre sa place, ou accède à de nouvelles responsabilités. Le coaching va aider à :

- Faciliter la prise de poste à un nouveau collaborateur et son intégration dans la structure ;
- Développer la performance par une prise en main rapide et efficace de la nouvelle fonction ;
- Assumer une nouvelle identité de rôle ;
- Aider le coaché à connaître rapidement du succès dans son travail et éviter de commettre des gestes maladroits ;
- Rendre le coaché crédible face à ces nouveaux collaborateurs.

***Le coach agira*** simplement à titre de soutien durant les premiers mois afin de pallier au manque de disponibilité ou d'aisance de nouveaux collaborateurs face à l'intégration d'un nouvel employé.

#### **➤ *Le coaching de performance***

Permet d'accompagner une personne qui exerce déjà sa fonction, mais qui y éprouve des difficultés. (Le coaché ne réalise plus ses objectifs, il est démotivé...) ; le coach doit :

- Faire en sorte que le coaché ressorte ses ressources et ses compétences ;
- Aider le coaché à se rendre compte de ce qu'il est et prendre en compte ses difficultés ;
- Avoir une écoute active des problèmes du coaché ;
- Mettre à jour ses vécus pour remédier aux difficultés rencontrées.
- Remotiver le coaché, le remettre en confiance et le rassurer.

#### **➤ *Le coaching de croissance***

S'applique dans une situation où un salarié sans problème particulier se remet en question dans son milieu professionnel. Il s'interroge sur ses choix, se demande s'il a pris la bonne direction, se questionne, met en doute les options qu'il a pris, ... Le coach doit :

- Donner un nouveau sens à sa vie professionnelle ;
- Permettre au coaché de continuer à se développer ;
- Faire en sorte que ce moment de transition devienne une ressource pour sa vie future ;
- Aider le coaché à prendre conscience et à prendre de la distance ;
- Rendre cohérent les objectifs du coaché et ceux de l'entreprise.

### ➤ **Le coaching de maintenance**

On l'appelle la phase « plateau » : Après avoir vu ses résultats augmenter, le professionnel doit faire face à un moment où ses résultats stagnent. Il souhaite maintenir ses performances actuelles sinon les améliorer. Le coach doit :

- Maintenir le niveau de compétences du collaborateur et développer sa créativité ;
- Lui faire acquérir sans cesse de nouvelles capacités, les moyens à utiliser, avoir des comportements adaptés à la situation ;
- Apprendre à prendre de la distance, du temps de l'analyse et de la réflexion.
- Aider à enrichir cette phase plateau et la créativité du coaché ;
- Rester à l'écoute du coaché.

### c. **Selon la structure**

Vu son rôle et sa spécificité, le « coaching » doit occuper une place particulière dans la stratégie de développement des capacités dans les ETA. Ainsi, il peut être formel ou informel.

### ➤ **Le coaching informel**

Il s'agit du coaching qui s'applique au jour le jour, à la fois dans le travail, au sein des équipes scolaires ainsi qu'avec les partenaires techniques et opérationnels.

### ➤ **Le coaching formel**

Il fait référence à la méthode CD formellement appliquée dans la trajectoire d'apprentissage.

### 1.4.9. **Différentes méthodes de coaching**

Pour coacher il y a la possibilité d'utiliser plusieurs méthodes illustrées dans la figure ci-dessous :

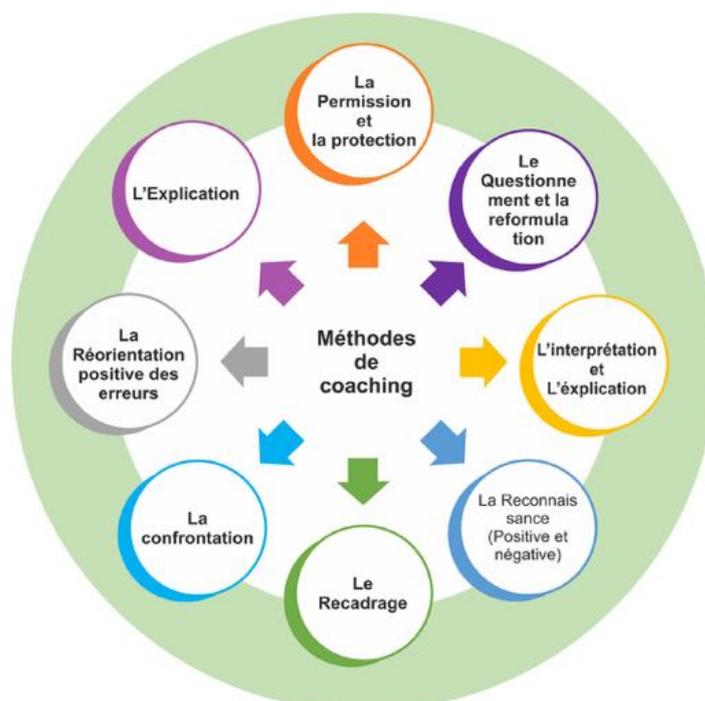


Figure 11 : Méthodes de coaching

❖ **Exemples**a. *Le Questionnement et la reformulation*

*Coach* : « Par rapport à la réunion de ce matin, il vous faut un ordinateur et la liste des ETA ? »

*Coaché* : « Exactement ! » (Cela me fait plaisir que mon manager comprenne mes besoins).

b. *La Reconnaissance positive et négative*

Exemple 1 :

*Coach* : « Je vous félicite pour ce travail sur les UP° ! »

*Coaché* : « Merci je vais continuer sur cette voie. »

Exemple 2 :

*Coach* : « C'est du bon travail ! Cependant, la prochaine fois, veuillez bien respecter les délais. »

*Coaché* : « D'accord, je tâcherai de m'améliorer. »

c. *Le Recadrage*

*Coaché* : « J'ai remis en ordre les documents de la gestion financière des UP°... »

*Coach* : « C'est bien, mais je vous ai demandé de ne travailler que sur le contenu ! »

d. *La Confrontation*

*Coaché* : « J'ai décidé de m'absenter ce mercredi, je ne serai pas disponible à la formation sur la gestion d'une classe. »

*Coach* : « cette formation est nécessaire au développement de vos compétences. Vous ne pouvez pas vous y absenter. »

e. *L'Explication*

*Coaché* : « L'Apprenante Ariel est souvent absente des cours ces jours-ci, je ne veux plus le voir dans mes cours ! »

*Coach* : « Ah bon ! Cherche plutôt à savoir le pourquoi de ses absences et aide-le. Ariel est l'une de nos meilleurs, avec un comportement exemplaire. Il a toujours des bons résultats, il sera probablement notre lauréate à l'Exetat. »

f. *L'Interprétation*

*Coaché* : « J'ai vraiment du mal à atteindre les objectifs de ce mois-ci. »

*Coach* : « Vous n'avez pas dû comprendre mes attentes ; venez, nous allons en rediscuter. »

g. *La permission et la protection*

*Coach* : « Vous avez carte blanche sur ce dossier, mais vous engagez votre responsabilité en cas de difficulté. »

*Coaché* : « C'est compris ! » (J'ai ma liberté d'action mais je suis prévenu)

h. *La réorientation positive des erreurs*

*Coaché* : « Nous avons perdu un grand partenaire et je crois que c'est à cause de moi. »

*Coach* : « D'accord, si vous avez fait une erreur, c'est que vous avez quand même fait quelque chose ! Venez avec moi, nous verrons ensemble ce qui n'a pas fonctionné. »

i. *Le silence*

*Coaché* : « J'aimerais vous parler ! » (Il (Elle) ne dit rien, je continue à parler)

*Coach* : (Je ne parle pas, je l'écoute)

#### **1.4.10. Coaching et apprentissage**

Le coaching :

- Encourage l'apprentissage et la capacité d'acquisition des connaissances chez les enseignants ;
- Contribue également à renforcer leur confiance, leur motivation et les aide à acquérir un ensemble de compétences entrepreneuriales ;
- Améliore l'accès aux ressources (financement), aux clients en ce qui concerne les UP°.

Ces avantages sont susceptibles d'avoir une incidence sur les enseignements, la création et la survie des UP°, mais aussi sur l'ETA tout entière.

#### **1.4.11. Risques du coaching**

Si le coaching est pratiqué selon les règles de l'art et en respectant une certaine déontologie, le risque est proche de zéro. Toutefois, certains risques peuvent être évoqués ici.

##### **a. Les risques pour le coaché**

###### ➤ *Risque de dépendance :*

Le coaché devient incapable de fonctionner seul. Il a sans cesse besoin de quelqu'un pour l'accompagner dans tout ce qu'il fait.

###### ➤ *Risque de déresponsabilisation :*

Le coaché ne prend plus aucune décision seul ; il n'ose plus, ne sait plus faire.

###### ➤ *Risque de passivité :*

Le coaché refuse de s'assumer en tant qu'auteur de son propre changement. Pour lui, tout ce qu'il fait, il le doit à son coach.

##### **b. Les risques pour le coach**

###### ➤ *Risque de froisser le coaché :*

Les discours déplacés ou hors contexte du coach peuvent vexer ou perturber le coaché au point de ne pas atteindre les objectifs du coaching.

###### ➤ *Donner une mauvaise direction au coaching :*

Des erreurs de diagnostics peuvent entraîner une mauvaise orientation et faire prendre des risques inconsidérés au processus.

###### ➤ *Rompre le dialogue avec le coaché :*

Les échanges peuvent être bloqués à la suite d'une perte de confiance en tant que coach.

### 1.4.12. Etapes du coaching avec le Modèle « GRROW »

Ce Modèle comprend 5 étapes.

1. **Goal** : La situation souhaitée, le but, l'objectif
2. **Reality** : La situation actuelle, le problème, le projet et le contexte
3. **Resources** : Les ressources ; qui ou quoi peut aider. Les talents, les compétences et les moyens disponibles.
4. **Options** : Les possibilités, les solutions et les potentialités
5. **Will** : L'élaboration d'un plan, les décisions prises, les mesures prises.

### 1.4.13. Compétences du coaching

Ce n'est pas le Modèle qui fera le succès du coaching, mais l'utilisation efficace de certaines compétences.

Il en existe 7 : Explorer, Apprécier et valoriser, Confronter et connecter, mettre en défi, inspirer, Accueillir et créer de l'espace, et se détendre.

#### a. Explorer

L'une des compétences de base du coach est la capacité d'aider les autres à explorer. Les leviers importants dans ce processus d'exploration sont : l'attention et la véritable curiosité. Le coach et le coaché explorent les origines et la nature du problème ou de la situation et, ensemble, ils découvrent les questions centrales auxquelles le coaché doit répondre. Ils explorent les circonstances, les possibilités, les attentes et les souhaits.

#### b. Apprécier et valoriser

C'est la construction des fondements solides. Il augmente la volonté du coaché à apprendre et à changer. Ainsi, la première chose à faire est de créer un climat d'apprentissage favorable. La qualité d'un bon coach devient évidente de la manière dont il est à l'affût de la possibilité de porter l'appréciation, la confirmation et le soutien au coaché. De cette manière, le coach est capable d'insuffler une base de confiance dans la relation de travail et d'apprentissage, qui agit comme un stimulant et assure la spontanéité et le sens naturel du processus d'apprentissage.

Tableau 2 : Exemple : Apprécier et valoriser dans le GRROW

<b>Goal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je trouve que ton objectif est très honorable.</li> <li>• Je suis content(e) que tu dises que ton objectif n'est pas encore tout à fait clair.</li> </ul>
<b>Reality</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• C'est courageux de ta part de vouloir faire face à ce problème.</li> <li>• J'apprécie la souplesse avec laquelle tu approches cette issue.</li> </ul>
<b>Ressources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je remarque que tu es bien conscient des ressources possibles.</li> <li>• C'est bien que tu ne penses pas que tu doives tout faire tout seul.</li> </ul>
<b>Options</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voilà une solution intéressante !</li> <li>• Bonne idée ! Ça c'est génial comme option, bravo !</li> </ul>
<b>Will</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tu es vraiment enthousiaste ! Merveilleux !</li> <li>• Je vois tes yeux briller quand tu parles de ce que tu vas faire. Ça fait plaisir à voir.</li> </ul>

**c. Confronter et connecter : S'opposer tout en restant ensemble**

Le désaccord est normal dans une relation coach/coaché. En le relevant, la rétroaction doit être apportée de manière constructive. La « confrontation connectée » est un type de feedback qui permet de confronter le coaché avec des idées critiques tout en restant connecté avec ses sentiments et ses préoccupations. L'intervention est à la fois solidaire et corrective. La capacité se retrouve dans la formulation d'un message multiple : encourager la relation, tout en critiquant le comportement actuel et en stimulant le comportement futur (*exemple : Je ne veux pas perdre votre confiance, mais je ne pense pas que vous abordiez cela de la bonne façon*).

**d. Défier : Franchir les frontières**

Le défi à relever est l'un des outils actifs à la disposition du coach. Prendre la situation en main et stimuler le coaché à franchir de nouvelles frontières. Il est important de se rendre compte qu'un coaché peut percevoir de différentes manières de ce type d'intervention, bien qu'il puisse d'abord être choqué par les commentaires du coach. Interroger et briser les limites du coaché (souvent fixé par lui-même inconsciemment), de nouveaux objectifs et de nouvelles forces peuvent être développés. Une petite provocation peut faire des merveilles à cet égard.

**e. Inspirer**

Inspirer le coaché est l'une des plus fascinantes de toutes les compétences de coaching. Très souvent, une seule question d'exploration d'une expérience inspirante peut déclencher une chaîne d'événements qui change tout le cours de la conversation du coach et peut conduire à la solution du problème du coaché. Si l'inspiration fait son travail correctement, il pourrait même y avoir moins besoin de confrontation.

**f. Accueillir et créer de l'espace**

La capacité d'explorer et d'accueillir les sentiments « difficiles » est une compétence précieuse du coaching. Certes, la tendance est à éviter ou à minimiser les émotions difficiles, mais cela peut empêcher que des informations essentielles soient partagées dans la relation de coaching. Un bon coach autorise ces sentiments (et incite à les interroger), il ne se dirige pas vers l'acceptation ou le rejet. Si les sentiments ont eu de l'espace dont ils ont besoin, ils trouveront généralement leur propre façon de résoudre le problème.

**g. Se détendre**

Créer un climat détendu est une condition importante pour un apprentissage plus facile. Pour le coach, c'est une compétence silencieuse, sans mots qui tient compte :

- Attitudes de soutien et de réconfort ;
- Esprit de croissance ;
- Respirer et détendre votre système musculaire ;
- Humour ;

Tableau 3 : Structure du coaching avec le Modèle GRROW

GRROW ETAPES	COMPÉTENCES						
	Explorer	Valoriser Et Apprécier	Confronter Et connecter	Défier	Inspirer	Accueillir	Se détendre
Objectifs							
Réalités							
Ressources							
Option							
Plan							

## RÉFÉRENCES

1. •Emouna Lilti, Intégrez les principes de l'entretien d'accompagnement, 2020. openclassrooms.com
2. Lefrançois D., sd : « La bible du coaching d'entreprise, Evolutions récentes et nouvelles tendances », Inédit, 28p.
3. Jef C., Le coaching qui inspire : l'Art d'un dialogue dynamique, Boek Makerij, Belgique 2017
4. OCDE/Union européenne, 2016 : « Mécanismes de coaching et de mentorat efficaces pour les entrepreneurs appartenant à des groupes sous-représentés et défavorisés », dans *The Missing Entrepreneurs 2015 : Policies for Self-employment and Entrepreneurship*, Éditions OCDE, Paris.  
DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264249936-11-fr>
5. Seiracq S., 2019 : *Coacher, 6 étapes pour structurer sa pratique comprendre la spécificité du coaching professionnel*, Interédition, 20p
6. Thierry LE VAN , Initiation aux techniques de coaching support de cours, [www.cours-gratuit.com](http://www.cours-gratuit.com)
7. VVOB, 2015 : « Coaching pour école pilote plus, accompagnement des écoles par l'inspection : Pourquoi et comment ? » Présentation ppt, Inédit, 16p.



# **DEVELOPPER ET APPLIQUER UNE VISION CLAIRE SUR L'EDUCATION EN ENTREPRENEURIAT**

**Thèmes :**

- 1. PLAN DE DÉVELOPPEMENT**
- 2. CHOIX ET JUSTIFICATION DES UNITÉS DE PRODUCTION**
- 3. TRAVAIL EN ÉQUIPE**



# **PLAN DE DEVELOPPEMENT**

**Sous-thèmes :**

- 1. INTRODUCTION SUR LE PLAN DE DEVELOPPEMENT**
- 2. ELABORATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT**
- 3. ELABORATION DU PLAN D'ACTION**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et Justification

Faire accroître le rendement d'une école implique la prise en compte de nombreuses décisions concernant le développement de ses domaines d'action. L'élaboration d'un plan de développement constitue une composante clé de planification de la croissance d'une institution. Cela aidera les autorités et les parties prenantes à l'organisation et à la gestion de l'école à établir une vision réaliste concernant son avenir et maximiser le potentiel de croissance de ses domaines d'intervention.

Avec le plan de développement, les parties prenantes examinent les contextes internes et externes de l'ETA.

Comprenant ces enjeux, la mise au point d'un plan de développement aidera l'ETA à accroître son potentiel d'action.

Ce plan indique la mission, la vision, les valeurs et les principaux facteurs de développement de l'école, étant entendu que, dans la vision du nouveau modèle de gestion et de fonctionnement des Etablissements d'enseignement Technique et Professionnel (ETP) édictée par le gouvernement congolais, l'école technique est considérée comme une Entreprise de production de la main d'œuvre et, également, des biens et services.

### 1.2. Objectifs

#### *a. Objectif général*

Elaborer un plan de développement de l'ETA.

#### *b. Objectifs spécifiques*

- Analyser les différents facteurs favorisant et défavorisant (Analyse FFOM...) le développement de l'ETA ;

*Note : Les données de l'école comme les effectifs, le nombre et l'état des infrastructures, les données de l'UP°, les textes existants, si c'est le cas, sur la mission, la vision et les valeurs de l'ETA... sont nécessaires pour l'élaboration d'un plan de développement*

## 2. INTRODUCTION SUR LE PLAN DE DEVELOPPEMENT

### 2.1. Objectifs spécifiques

- Analyser les différents facteurs favorisant et défavorisant (Analyse FFOM...) le développement de l'école ;
- Elaborer une vision, une mission et des valeurs claires.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Introduction</b> Présentation, attentes, objectifs, thème, programme, participants <i>Brise-glace : Inviter les participants à se présenter (exemple : Leur demander de partager les informations suivantes : • Noms • Branche enseignée)</i></p>	<p>Jeu interactif Exposé Activités créatrices</p>
30 min	<p><b>Session 1 : Partage d'expérience sur l'élaboration du plan de développement des écoles</b> <i>Le facilitateur demande aux participants de partager leurs expériences autour de la rédaction de plan de développement en ces termes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il un plan de développement dans votre ETA ?</li> <li>- Si oui, quels en sont les éléments constitutifs ?</li> <li>- Comment avez-vous mis en œuvre ce plan dans votre ETA ?</li> <li>- Quels sont les défis relevés dans la mise en œuvre ?</li> <li>- Si non, pourquoi ?</li> </ul> <p><i>En plénière les participants répondent aux questions posées.</i></p>	<p>Travail en sous-groupe Discussion dirigée</p>
30 min	<p><b>Session 2 : Notions sur le plan de développement</b> <i>Au moyen d'un exposé (présentation), le facilitateur explique les concepts, les objectifs et le cadre du plan de développement</i></p>	<p>Brainstorming Exposé</p>
45 min	<p><b>Session 3 : Domaines clés pour le développement d'une ETA</b> <i>En sous-groupe, les participants identifient, classent, priorisent les facteurs clés du développement de l'ETA. Un représentant de chaque sous-groupe présente en plénière les résultats de leur travail. Le facilitateur précise les domaines clés de développement de l'ETA et les à sélectionner les domaines sur lesquels elle va travailler.</i></p>	<p>Travail en sous-groupe Discussion dirigée</p>
120 min	<p><b>Session 4 : Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) selon les domaines de développement de l'ETA</b> <i>Le facilitateur explique de l'objectif et du cadre d'analyse FFOM avant de soumettre les participants à une réflexion en sous-groupe pour analyser les domaines clés du développement de l'ETA. Le partage des résultats se fait à travers le world-café, puis le feedback sur le travail est présenté en plénière.</i></p>	<p>Exposé Brainstorming Travail en sous-groupe World-café Discussion dirigée</p>
90 min	<p><b>Session 5 : Elaboration de la Mission - Vision - Valeurs</b> <i>Avant de procéder à l'élaboration de la mission-vision et valeur, le facilitateur pose des questions de compréhension sur les concepts évoqués. En suite les participants, en sous-groupes, conçoivent une mission-une vision et des valeurs de l'école. Enfin, après présentation le facilitateur fait un recadrage sur les éléments présentés.</i></p>	<p>Brainstorming Travail en sous-groupe Discussion dirigée</p>

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Plan de développement : Qu'est-ce ?

Loin d'être une simple planification, le plan de développement est un document élaboré par une organisation/ETA pour la réalisation de sa vision à moyen et à long terme. Il oblige l'organisation/ETA à examiner ses contextes internes et externes, à faire des projections dans l'avenir et à déterminer les stratégies qui lui permettront de concrétiser sa mission et sa vision. C'est le point de départ du cycle d'une gestion axée sur les résultats.

### 2.3.2. Concept développement

Le concept de développement est polysémique (plurivoque) ; il évoque plusieurs dimensions à la fois théoriques et même idéologiques. En somme, le développement est l'ensemble des transformations ou changements positifs (démographiques, techniques, économiques, sociales, mentales, politiques, etc.) qui peut subvenir dans un milieu, une ETA, une entreprise... En bref, c'est une amélioration des conditions de vie.

### 2.3.3. Eléments d'un plan de développement

Généralement un plan de développement inclut : (voir l'annexe format d'un plan de développement)

- Une description de l'établissement ;
- Des énoncés de mission, de vision et de valeurs ;
- Une analyse des forces, faiblesses, opportunité et menaces (FFOM) ;
- Une explication des stratégies et tactiques ;
- Un plan d'actions ;
- Un plan opérationnel budgétisé indiquant les sources de financement ;
- Des modes de suivi et d'évaluation détaillés.

### 2.3.4. Domaines clés pour le développement d'une ETA

Le développement étant polysémique, il fait intervenir plusieurs domaines. L'ETA est donc amenée à réunir les informations sur la dénomination, la localisation, les effectifs, l'état des infrastructures, etc. pour identifier et prioriser les domaines clés susceptibles de booster son développement.

Les principaux domaines de développement dans une ETA sont :

- a. **La pédagogie** : l'art d'enseigner ou l'ensemble des méthodes d'enseignement, un ordre d'enseignement, une philosophie de l'éducation.
- b. **L'entrepreneuriat** : ensemble d'actions visant à créer de la richesse et l'emploi par la création et la croissance d'une entreprise/UP°, dont la conséquence première est la création de valeur.
- c. **Le lien avec les entreprises** : facilite la formation pratique des apprenants en adéquation avec le monde de l'emploi, qui faciliteront leur insertion professionnelle future; faciliter le transfert technologique. Ce lien se matérialise par les stages pour apprenants comme pour les enseignants, les visites guidées, les conférences, les forums, les débats, ...

- d. **La bonne gouvernance** : selon la Banque mondiale réadaptée, elle peut être vue comme étant la manière dont le pouvoir est exercé pour gérer les ressources économiques et sociales de l'ETA, consacrées à son développement. Elle recouvre aussi bien la capacité des autorités à gérer efficacement les ressources, à mettre en œuvre des politiques pertinentes, ainsi que l'existence d'un contrôle démocratique sur les autorités (CDE, Représentant des apprenants, Président de COPA...) ; elle implique une transparence dans la gestion de l'ETA.
- e. **Le leadership** : l'art d'amener des personnes à accomplir des tâches volontairement ; ce qui suscite en elles la motivation nécessaire pour qu'elles consacrent leurs efforts à la réalisation des buts communs, à la poursuite des objectifs communs.
- f. **Les infrastructures** : elles comprennent les bâtiments, les équipements et toute autre installation permettant le bon fonctionnement d'une école.
- g. **Le genre** : un concept sociologique désignant les «rapports sociaux de sexe», et de façon concrète, l'analyse des statuts, rôles sociaux, relations entre les hommes et les femmes dans une société donnée.
- h. **L'environnement** : En général, c'est l'ensemble des éléments (plantes, animaux, forêts, étendues d'eau) qui entourent les êtres humains. Dans le contexte de l'ETA, c'est tout ce qui l'entoure. Elle a une responsabilité de partager les bonnes pratiques agricoles durables avec sa communauté.

### 2.3.5. Analyse FFOM

L'analyse FFOM (ou 'SWOT' en Anglais) permet d'identifier les points forts, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'ETA. Les points forts et faibles sont les facteurs internes qui contribuent ou pas à l'atteinte des objectifs. Les opportunités et les menaces sont les facteurs externes pouvant être utiles ou représentant les obstacles à l'atteinte des objectifs ou des résultats.

Elle permet d'analyser la situation actuelle de l'ETA, sa capacité à faire face à l'inconnu (le futur) afin de planifier les stratégies efficaces pour surmonter les défis qu'elle peut rencontrer.

**NB : L'analyse FFOM est faite par rapport aux domaines clés sélectionnés par l'ETA.**

**Première étape** : Remplir la grille de FFOM pour chaque domaine clé retenu

*Tableau 4 : Analyse FFOM*

Facteurs	POSITIF	NEGATIF
<b>Internes</b>	<b>FORCES</b> Enumérer les qualités et atouts déjà disponible au niveau de l'ETA.	<b>FAIBLESSES</b> Enumérer les points faibles au niveau de l'ETA pour le domaine clé.
<b>Externes</b>	<b>OPPORTUNITES</b> Noter les opportunités qui se présentent et peuvent faciliter le développement de l'ETA.	<b>MENACES</b> Noter les éléments qui sont des risques pour l'ETA ou qui peuvent influencer négativement le travail dans le domaine clé.

**Deuxième étape** : Confronter des résultats de l'analyse pour formuler les options stratégiques

Exemples des questions :

- Comment utiliser les forces pour limiter les menaces et les faiblesses ?
- Comment exploiter les opportunités pour compenser les faiblesses ?
- Comment réduire les menaces ?
- Etc.

Tableau 5 : Extrait d'analyse FFOM d'une ETA

PEDAGOGIE	
Forces	Faiblesses
- Présence des enseignants compétents	- Insuffisance de matériel didactique
- Mise en pratique de l'APC	- Sous qualification de certains enseignants
- Suivi régulier des curricula	- Nombre insuffisant des curricula à l'école
	- Isolement de l'ETA par rapport à la cité.
	- Manque de culture de lecture (recherche) chez les enseignants et apprenants
Opportunités	Menaces
- Disponibilité de l'organisation	- Vol des livres et fournitures
- Présence de service de sécurité	
ENTREPRENEURIAT	
Forces	Faiblesses
- Enseignants d'entrepreneuriat pratiquant	- Insuffisance des moyens financiers pour l'exploitation d'une grande superficie
- Disponibilité de terrain agricole (8 ha)	- Faible superficie piscicole exploitée
Opportunités	Menaces
- Présence d'une association piscicole et d'un partenaire d'appuis à la pisciculture	- Pollution des eaux de la rivière qui alimentent les étangs
- Présence d'un bas fond dans la concession	- Vol
LEADERSHIP	
Forces	Faiblesses
- Gestionnaire et ses collaborateurs Compétents	- Faible délégation de pouvoir
- Présence des enseignants et apprenants disposés à travailler pour l'éclat de l'ETA	- Opacité dans la gestion de l'ETA surtout sur le plan financier
Opportunités	Menaces
- Disponibilité des formations sur le leadership	- Pression des autorités extérieures à l'ETA

### 2.3.6. MISSION – VISION – VALEURS

Elles constituent les piliers à la base de toute planification et influencent le futur d'une ETA ainsi que les décisions qui y seront prises. A l'interne, elles permettent :

- D'établir une ligne de conduite ;
- De faciliter la prise de décision ;
- De favoriser la mobilisation et l'optimisation des ressources.

Du point de vue externe, elles permettent :

- De présenter le caractère unique de l'ETA ;
  - D'augmenter sa crédibilité dans la société ;
  - De démontrer la présence d'une ligne directrice.
- **Mission** : C'est le cap, la raison d'être de l'ETA. Elle répond à la question : quel est notre rôle et pour qui ? La mission est l'identité de l'ETA et montre en quoi elle est différente des autres.

- **Vision** : C'est le rêve de l'école. C'est la cause idéale auquel l'école contribue. Elle désigne la représentation souhaitée ou image idéale d'une situation à venir. C'est aussi l'objectif souhaité à partir de la mission, ce que l'ETA veut réaliser.
- **Valeurs** : Elles fondent l'identité, la manière de travailler et la culture de l'ETA. Ce sont les principes et les choses auxquels l'ETA accorde de la valeur et trouve important et auquel le personnel s'identifie.

#### Exemple : Mission-Vision-Valeurs d'une ETA



Figure 12 : Extrait mission-vision-valeur d'une ETA

### 3. ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE

#### 3.1. Objectifs spécifiques

- Choisir des orientations plus pertinentes, efficaces, efficaces et accessibles pour l'épanouissement de l'ETA ;
- Elaborer un plan stratégique de l'ETA

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b></p> <p><i>En paire, les participants entrent au milieu du cercle et l'un pose une question à l'autre sur la matière du jour précédent ;</i></p> <p><i>Si le participant n'arrive pas à y répondre il reste dans le cercle et un participant en dehors du cercle y répond et libère celui qui a posé la question ;</i></p> <p><i>Dans le cercle il interroge celui qu'il a trouvé ; si ce dernier réussit, il sort et va vers un participant qui le remplace et qui à son tour interroge celui qu'il trouve dans le cercle pour le libérer, ...</i></p>	Feedback show Cercle de communication
75 min	<p><b>Session 1 : Présentation de l'ETA</b></p> <p><i>Le facilitateur demande aux participants de remplir la première partie du plan de développement qui donne l'aperçu de l'état actuel de l'ETA</i></p>	Travail en sous-groupe
30 min	<p><b>Session 2 : Élaboration des objectifs</b></p> <p><i>Quelques principes de formulation de bons objectifs (Méthode SMART)</i></p>	Présentation /Exposé
120 min	<p><b>Session 3 : Elaboration des objectifs SMART</b></p> <p><i>Le facilitateur aide les participants en sous-groupes à formuler les objectifs pour les domaines clés sélectionnés. Les représentants de chaque sous-groupe présentent le résultat. Puis le facilitateur recadre et réoriente les objectifs formulés par les participants</i></p>	Travail en sous-groupe Bus stop Discussion dirigée
30 min	<p><b>Session 4 : Élaboration du plan stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les éléments d'un plan stratégique modèle.</li> <li>- Orientations pratiques sur l'élaboration du plan stratégique</li> </ul>	Présentation /Exposé
120 min	<p><b>Session 5 : Intégration des objectifs &amp; résultats</b></p> <p>Insertion des objectifs dans le cadre du plan stratégique, formulation des résultats attendus et les indicateurs</p> <p>Rapportage</p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Etat des lieux de l'ETA

- En annexe, le canevas du plan de développement: la première section rassemble tous les éléments nécessaires pour décrire l'état actuel de l'ETA ;
- Organigramme



Définition : Graphique de la structure d'une organisation complexe (entreprise, groupement, etc.), représentant à la fois les divers éléments du groupe et leurs rapports respectifs.

L'ETA schématise les différents rôles et leur hiérarchie.

#### Exemple (plusieurs formes sont possibles)

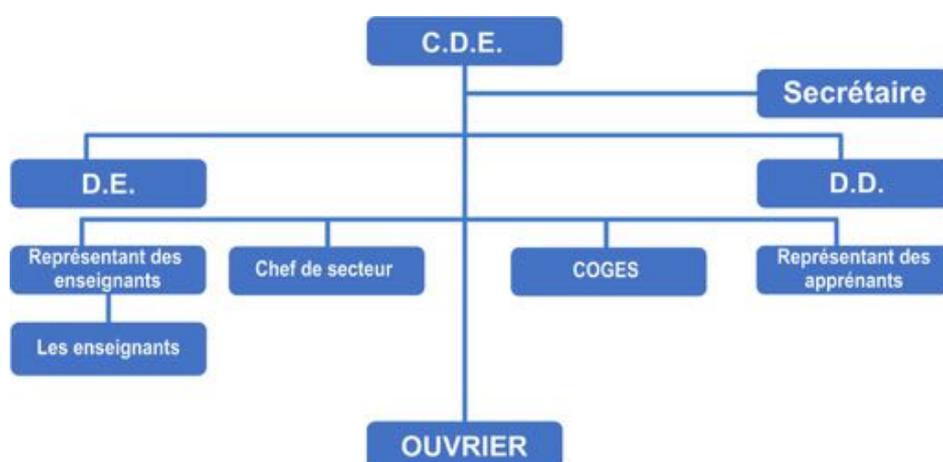


Figure 13 : Extrait d'un organigramme

#### 3.3.2. Formulations des objectifs SMART

##### a. Qu'est-ce qu'un objectif ?

Tableau 6: C'est qu'un objectif smart

CE QU'EST UN OBJECTIF	CE QUE N'EST PAS UN OBJECTIF
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il énoncé un résultat voulu dans un délai donné.</li> <li>• Il détermine le pour qui, le quoi, le quand, dans un contexte bien précis.</li> <li>• Il s'exprime avec des verbes d'action (Mettre en place, Augmenter, ...).</li> <li>• Il est mesurable, contrôlable, associé à des indicateurs ou points d'observations.</li> <li>• Il est réaliste, réalisable et motivant : Il décrit des comportements observables dans une situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'est qu'une intention ou une prévision.</li> <li>• Il reste impersonnel</li> <li>• Il n'est pas exprimé en termes moraux</li> <li>• Il donne plusieurs orientations.</li> <li>• il est vague.</li> </ul>
Exemples	
OUI	NON
Utiliser les outils de gestion technique et financière durant l'année scolaire 2020 – 2021 pour une bonne gestion de l'UP°.	Connaître l'usage de tous les outils de gestion.

## b. Méthode SMART

Le mot «smart» en anglais signifie «intelligent», dans le sens de brillant. Les lettres composant l'acronyme S.M.A.R.T. utilisé dans différents domaines définit des objectifs comme suit :



Figure 14 : Objectifs smart

### 3.3.3. Cadre du plan stratégique

Dans ce cadre, sont placés les objectifs préalablement définis, les résultats attendus formulés et les indicateurs.

Les indicateurs servent à l'évaluation de l'atteinte des résultats, ils décrivent un aspect spécifique qui peut indiquer la réussite de l'objectif.

Un indicateur doit être clair, unique, opérationnel, valide, significatif et réaliste.

- **CLAIR** : doit être **compris de la même façon par tous**.
- **UNIQUE** : mesure **une seule chose**.
- **OPERATIONNEL** : permet de **suivre le progrès sur une base annuelle**.
- **VALIDE** : le lien entre l'indicateur et le résultat recherché est **clair**.
- **SIGNIFICATIF/REPRESENTATIF** : le lien entre l'indicateur et le résultat recherché est **important**.
- **MESURABLE/REALISTE** : les données sont **disponibles** (et **fiable**) ou la collecte des données est **faisable** (coût et efforts **raisonnables**).

Tableau 7 : Extrait d'un cadre de plan stratégique

Domaine	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Indicateurs
<b>Pédagogie</b>	Appliquer l'APC dans la filière nutrition	Les enseignants infèrent les compétences selon l'APC	90% des enseignants appliquent les MAP.
	Assurer la formation continue des enseignants par des sessions de formations internes.	Le calendrier des formations est clairement déterminé et le système de suivi mis en place.	90% des enseignants n'ont plus des lacunes de prester en nutrition
<b>Bonne Gouvernance</b>	Gérer l'ETA de façon transparente en collaboration avec le COPA, COGES, Gouvernement des apprenants.	Les informations financières des UP° sont partagées à toutes les parties prenantes de l'ETA.	80% des décisions pour la gestion des UP° sont prises dans le COGES.
<b>Diversifications des liens</b>	Planifier les activités des liens avec les entreprises locales.	Les accords sont signés entre les entreprises et l'ETA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une conférence est tenue chaque année par un expert ;</li> <li>- 60% d'enseignants vont en stage de formation en entreprise ;</li> <li>- Une journée porte ouverte est organisée chaque année.</li> </ul>
<b>Entrepreneuriat</b>	Former les apprenants sur la gestion d'une entreprise	Les apprenants réalisent des petites activités entrepreneuriales et gèrent efficacement leur microprojet	70 % des apprenants ont un microprojet
	Aider les apprenants sur l'utilisation des documents comptables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les apprenants tiennent des documents comptables</li> <li>- Les opérations comptables des microprojets sont retracées.</li> </ul>	65% des apprenants utilisent les documents comptables.
	Aider les chefs de secteur à utiliser les outils de gestion comptables et techniques des UP°.	Les outils de gestion sont tenus à jour par les chefs de secteur.	80 % des chefs de secteur utilisent les outils comptables et techniques.

#### 4. ELABORATION DU PLAN D'ACTION

##### 4.1. Objectif spécifique

Elaborer un plan d'action sur base du plan stratégique.

##### 4.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le facilitateur se place au centre avec un ballon ;</li> <li>- Il le lance à un participant qui le reçoit et dit une chose qu'il a retenu de la journée précédente, puis il remet le ballon au facilitateur.</li> </ul> <p>Ainsi, à tour de rôle le facilitateur passe le ballon aux différents participants jusqu'à épuiser la matière vue.</p> <p>Il est important de veiller sur le genre si le groupe est mixte.</p>	Feedback show Cercle de communication
180 min	<p><b>Session : Elaboration du plan d'action</b></p> <p>En sous-groupes, les participants élaborent des plans d'action en décrivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs et comment les atteindre ;</li> <li>- Les actions nécessaires ;</li> <li>- Le timing prévu ;</li> <li>- Le budget nécessaire (si applicable) ;</li> <li>- Le responsable.</li> </ul> <p>A tour de rôle, les participants présentent les résultats par sous-groupe ;</p> <p>A la fin de la présentation des résultats, le facilitateur procède au recadrage.</p>	Travail en sous-groupes Exposé /Présentation Discussion dirigée

### 4.3. Fiche technique

Tableau 8 : Extrait d'un plan d'action

Objectif Spécifique 1		Initier les apprenants à l'entrepreneuriat agricole			
Résultats Attendu 1		Applicabilité de l'entrepreneuriat par les apprenants dans la réalisation des microprojets			
N°	Activités Clés	Timing Prévu	Coût Estimatif (Fc) (Si applicable)	Sources de Financement	Responsables
A 1.1	Maraîchage	2 0 2 1 - 2022	50.000 Fc	Frais technique, frais d'autofinancement	Chargé des pratiques professionnelles, professeur d'entrepreneuriat, chef de secteur
A 1.2	Culture de soja	D é b u t 2022	89.000 Fc	Frais technique, frais d'autofinancement	Chargé de pratiques professionnelles, professeur d'entrepreneuriat, chef de secteur
A 1.3	Entretien de la palmeraie	2022-2023	20.000 Fc	Frais technique, frais d'autofinancement	Chargé de pratiques professionnelles, professeur d'entrepreneuriat, chef de secteur
A 1.4	Elevage porcin	D é b u t 2023	320.000fc	Frais technique, frais d'autofinancement	Chef de secteur de l'élevage, professeur d'entrepreneuriat

## **RÉFÉRENCES**

1. EPST, 2013 : Curricula des cycles professionnels et des humanités agricoles, Dipromad, Kinshasa, 2010
2. Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec, 2013 : « L'Environnement », Les nouvelles connaissances usuelles, lettres en main, Québec, 40p.
3. Mechtour, R. et Slamani, R., 2020 : L'entrepreneuriat, Enjeux et importance, 26,267

## **WEBOGRAPHIE**

1. Microsoft Word - LeConceptDeDeveloppement.doc (fsegs.rnu.tn)
2. [www.appac.qc.ca](http://www.appac.qc.ca) › pédagogie (Association
3. <https://fr.nexussante.ca/sites/fr.nexussante.ca/files/resources/leadership.pdf>

## ANNEXE : FORMAT PLAN DE DEVELOPPEMENT

## Section 1 : Etat des lieux de l'école

**Nom** : .....  
**Province** : .....  
**District** : .....  
**Filières organisées** : .....  
**Nombre total d'enseignants** : .....

## Détails sur les enseignants

	Techniciens		Non techniciens	
	M	F	M	F
Sexe				
Qualifiés				
Sous-qualifiés				
Total				

## Effectifs des apprenants :

Option	VETERINAIRE			AGRICULTURE			NUTRITION			FORESTERIE			Total
	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	
Niveau 1													
Niveau 2													
Niveau 3													
Niveau 4													
Total													

## Infrastructures

Types	Nombre / disponibilité
Salles de classes	
Bureaux	
Laboratoire	
Magasin	
Salle de transformation	
Champs	
Forêt	
Bâtiments d'élevage (Etangs piscicoles, poulailler, porcherie, Clapier...)	
Cantine	

**Mobiliers** : (par exemple : Bancs, chaises tabourets, tables, armoires, tiroir, étagère, tableau noir...)

**Equipements** : (par exemple : Kit complet des ordinateurs, machine à écrire, agrafeuse, niveau à lunette, trépied, jalon, houes, machettes, pulvérisateur, microscope...)

## Organigramme

**Mission**

**Vision**

**Valeurs**

---

**Section 2: Analyse FFOM**


---

PEDAGOGIE	
Menaces	Opportunités
Forces	Faiblesses
ENTREPRENEURIAT	
Menaces	Opportunités
Forces	Faiblesses
LEADERSHIP	
Menaces	Opportunités
Forces	Faiblesses
BONNE GOUVERNANCE	
Menaces	Opportunités
Forces	Faiblesses

...complément des autres composants

---

**Section 3 : Objectifs**


---

**Objectif global**

Période du plan stratégique (ex : 2021 à 20...) à déterminer

Domaine	Objectif spécifique	Résultats attendus	Indicateurs
Entrepreneuriat			
Pédagogie			
Bonne gouvernance			
Diversification des liens			

---

**Section 4 : plan d'action**


---

Objectif Spécifique 1					
Résultats Attendu 1					
N°	Activités Clés	Timing Prévu	Coût Estimatif (Fc) (Si applicable)	Sources de Financement	Responsables
1.1					
1.2					
Objectif Spécifique 2					
Résultats Attendu 2					
2.1					
2.2					



# **CHOIX ET JUSTIFICATION DES UNITES DE PRODUCTION**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

La réforme de l'enseignement technique agricole en RDC exige des approches pédagogiques qui appuient la formation pratique et pertinente des apprenants techniciens pour leur permettre de développer des capacités professionnelles après leur parcours scolaire et afin de répondre aux besoins de la société en matière d'auto-emploi et d'emploi dans le secteur agricole.

Pour ce faire, des UP° ont été installées dans les ETA en vue de jouer un rôle clé dans la formation pratique des apprenants. Ces unités peuvent être soit d'apprentissage, d'autofinancement (rentable) ou encore des microprojets.

Ce thème est abordé pour aider l'ETA, ayant déjà un Plan stratégique, à faire des choix judicieux des UP°.

Ainsi, la compréhension et le choix des UP° vont aider les équipes scolaires à élaborer le BMC (Business Model Canvas ou Plan d'affaires simplifié) et à envisager les types de liens à avoir avec le monde de l'emploi.

### 1.2. Objectifs

#### a. Objectif global

Réaliser un choix judicieux des unités de production selon le contexte de l'ETA.

#### b. Objectifs spécifiques

- Expliciter l'approche « Education entrepreneuriale » (EE) basée sur les différents modèles des UP° ;
- Identifier les différents types des UP° ;
- Choisir des UP° appropriées pour la mise en pratique de l'éducation en entrepreneuriat et l'autofinancement de l'ETA ;

*Note : Pendant le programme de pilotage il a été constaté que les UP° liées à la production animale ont plus des exigences : les frais à prévoir pour l'entretien des locaux, la nourriture et les soins vétérinaires des animaux sont très élevés. En plus, l'école souvent ne dispose pas des ouvriers ou apprenants pour assurer les soins intenses pendant les vacances. Une telle UP° ne peut qu'être d'apprentissage que d'autofinancement.*

## 2. Fiche Méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	Introduction Présentation du thème de l'atelier, des objectifs, des attentes, des participants et du programme. <i>Brise-glace : le facilitateur inviter les participants à se présenter.</i>	Jeu interactif Exposé / Présentation
120 min	<b>Session 1 : Réflexion sur les UP° de l'ETA (Analyse FFOM)</b> <i>Pour aider les participants à la réflexion, le facilitateur commence par une brève introduction sur l'analyse FFOM, puis demande aux participants en sous-groupes de relever : les forces – faiblesses – opportunités – menaces de leurs UP°.</i> <i>En plénière, les travaux des sous-groupes sont présentés</i>	Brainstorming Exposé/ Présentation Travail en sous- groupes Discussion dirigée
90 min	<b>Session 2 : Notions sur les UP°</b> <i>Au moyen des questions et d'une présentation succincte, le facilitateur aborde les notions sur les UP° et en explique les trois modèles.</i>	Brainstorming Exposé / Présentation
120 min	<b>Session 3 : Organisation des UP°</b> <i>Les participants sont subdivisés en sous-groupes par type d'UP° pour répondre aux questions suivantes :</i> 1. Selon l'UP° - Qui sont les acteurs impliqués ? - Quel est le rôle de chaque acteur ? - Qui la gère et quel est son profil ? - Quels sont les objectifs de l'UP° ? - Combien en faut-il dans une ETA ? - D'où proviendront les financements ? - Où seront – elle implantée ? - Comment la gérer pendant les vacances ? 2. Laquelle de vos UP° a la potentialité d'être rentable et une source de revenu pour l'ETA ? <i>Chaque sous-groupe présente ces résultats au moyen de bus-stop puis le facilitateur fixe les participants sur l'organisation des UP°.</i>	Travail en sous- groupe Bus stop Discussion dirigée
90 min	<b>Session 4 : Choix et justification des UP°</b> <i>Selon les explications du facilitateur, les participants en sous-groupes réfléchissent et choisissent les UP° les mieux adaptés. Le choix sera porté sur les UP° d'apprentissage et d'autofinancement.</i> <i>En plénière, les résultats sont présentés et le facilitateur donne son feedback.</i>	Travail en sous- groupe Discussion dirigée

### 3. Fiche technique

#### 3.1. Analyse FFOM/SWOT des UP°

Le **FFOM** ou le **SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats)** est un outil très pratique lors de la **phase de diagnostic stratégique**. Il présente l’avantage de synthétiser les forces et faiblesses d’une UP° au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

Il existe deux axes d’analyse FFOM :

➤ **Axe interne**

Le diagnostic interne recense les caractéristiques actuelles de l’UP°, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités exploitées. Elles concernent généralement : les ressources humaines, les capacités de production, de financières et les savoir-faire.

- **Forces** : ressources possédées et/ou compétences détenues conférant un avantage.
- **Faiblesses** : manque au regard d’un, voire de plusieurs facteurs clés de succès.

➤ **Axe externe**

Le diagnostic externe énumère des éléments qui ont un impact possible sur l’UP°.

- **Opportunités** : Le potentiel que présente l’environnement de l’UP°.
- **Menaces** : certains changements qui ont un impact négatif sur les activités de l’UP°.

Tableau 9 : Extrait d’une analyse FFOM de l’UP° d’une ETA (A titre indicatif)

	Forces	Faiblesses
<b>INTERNES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Présence d’un personnel qualifié ;</li> <li>✓ Réel potentiel de rentabilité et de croissance des UP° ;</li> <li>✓ Disponibilité des apprenants comme main d’œuvre ;</li> <li>✓ Existence des infrastructures d’élevage ;</li> <li>✓ Production agricole diversifiée ;</li> <li>✓ Disponibilité d’eau &amp; d’électricité ;</li> <li>✓ Implication des acteurs scolaires à la mise en œuvre des UP° ;</li> <li>✓ Prise de conscience des parties prenantes quant à la nécessité de développer des UP° pérennes ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestion financière non transparente et centralisée à la direction ;</li> <li>✓ Faible implication des apprenants dans la gestion des UP° ;</li> <li>✓ Manque de main œuvre pendant les vacances ;</li> <li>✓ Insuffisance d’outils de travail/ matériels aratoires ;</li> <li>✓ Faible utilisation des outils de gestion ;</li> <li>✓ Vieillesse des géniteurs et semences ;</li> <li>✓ ...</li> </ul>
	Opportunités	Menaces
<b>EXTERNES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intérêt de la clientèle pour les différents produits des UP° ;</li> <li>✓ Proximité des centres de consommation pour certaines ETA ;</li> <li>✓ Accompagnement des partenaires ;</li> <li>✓ Possibilité d’acquisition des terres ;</li> <li>✓ Présence de centres d’approvisionnement en intrants ;</li> <li>✓ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Vol des produits agricoles ;</li> <li>✓ Présence des pestes ;</li> <li>✓ Forte concurrence ;</li> <li>✓ Divagation des bêtes ;</li> <li>✓ ...</li> </ul>

### 3.2. Notions sur les unités de production

#### a. Introduction

L'entrepreneuriat et l'esprit d'entreprendre irriguent de plus en plus la vision de l'enseignement. L'esprit d'entreprendre n'est pas la compétence spécifique qui consiste à créer une entreprise, mais à préparer les apprenants à une trajectoire professionnelle non linéaire qui les amène à être entrepreneurs dans un contexte d'incertitude économique et d'évolution permanente. Ce qui justifie l'importance accordée à la formation en entrepreneuriat et à la préparation à l'auto-emploi qui offre une opportunité à la jeunesse de se développer et de palier au chômage ; par ricochet, d'amener l'agriculture de la RD Congo, de la phase de subsistance à celle de commercialisation et de rentabilité.

L'entrepreneuriat est développé au sein des ETA à travers la création et la gestion des UP°, et à la mise en œuvre des microprojets par les apprenants.

#### b. Les modèles des UP°

Il existe 3 modèles des UP° : les UP° d'apprentissage, d'autofinancement et les microprojets.

##### ➤ L'UP° d'apprentissage ou expérimentale

Une UP° d'apprentissage est toute activité liée aux techniques agricoles menée par l'ETA avec l'objectif primaire d'appuyer le processus d'apprentissage.

#### • Importance

Les UP° d'apprentissage servent :

- De matériel didactique ;
- A développer les compétences techniques et entrepreneuriales des apprenants.

#### • Parties prenantes et leurs rôles

##### ○ Les enseignants :

Tous les enseignants de l'école sont impliqués à différents niveaux dans la conception et la mise en œuvre des UP° d'apprentissage. Leurs rôles sont décrits dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10 : Rôle des enseignants dans les UP° d'apprentissage

Rôle de l'enseignant	Enseignants				
	Professeur du cours d'entrepreneuriat	Chef de secteur/ responsable de l'UP°	Professeur du cours pratique	Professeurs d'autres cours techniques	Professeurs collatéraux
Gérer les UP°		X			
Encadrer les apprenants	X		X	X	
Utiliser les UP° comme moyen d'apprentissage	X		X	X	X
Evaluer les apprenants dans le cadre des travaux pratiques.	X		X	X	X

○ **Les apprenants**

Des classes des 1<sup>ères</sup> en 4<sup>èmes</sup> années techniques agricoles et les apprenants du cycle professionnel.

Ils/elles :

- Participent aux travaux techniques et pratiques ;
- Suivent et témoignent (de) la bonne gestion entrepreneuriale de l'UP° ;
- Font des études de cas/exercices pratiques suivant les orientations de l'enseignant du cours d'entrepreneuriat (3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup>).

○ Le Chef d'Etablissement :

Il/elle :

- Encourage les initiatives entrepreneuriales au sein de l'ETA ;
- Appuie les enseignants dans la bonne gestion des UP° (tenue des outils de gestion et rapportage) ;
- Mobilise les ressources pour la mise en œuvre des UP°.

○ **L'IPP :**

Le rôle de l'IPP est de (d') :

- Accompagner les ETA dans la mise en œuvre des UP° d'apprentissage (suivre l'exécution du plan d'affaires/BMC) ;
- Aider à la recherche des bailleurs pour la mobilisation des fonds au profit des ETA ;
- Faire le plaidoyer auprès des autorités provinciales et nationales.

➤ **L'UP° d'autofinancement**

Une UP° d'autofinancement, c'est toute activité liée aux techniques agricoles menée par l'ETA avec l'objectif primaire de générer des bénéfices pour contribuer à son financement.

Pour qu'une UP° soit d'autofinancement, il faut :

- Une taille d'activité et/ou une marge de rentabilité significative ; cela implique l'existence d'un plan d'affaires (BMC), avec une attention particulière sur les éléments suivants :
  - L'analyse de rentabilité ;
  - L'étude du marché (compétitivité) ;
  - La stratégie d'écoulement des produits/services ;
  - La rémunération du gestionnaire et de la main d'œuvre impliquée.
- L'existence d'un budget annuel de l'UP° (détailler les sources de financement) ;
- La présence d'un gestionnaire et éventuellement des ouvriers (avec des tâches précises) ;
- La gestion transparente de l'UP° et l'utilisation correcte des outils de gestion ;
- L'application des techniques innovantes et la tenue des fiches techniques.

- **Son importance**

- Générer des bénéfices pour renforcer l'autonomie financière de l'ETA
- Constituer un modèle/exemple d'entrepreneuriat agricole viable et adapté au contexte local pour l'inspiration de jeunes ;
- Constituer un lieu de stage (3ème) et de visite d'apprenants des autres ETA.

- **Ses parties prenantes et leurs rôles**

- **Le chef de secteur**

Il/elle maîtrise la chaîne de production agricole à exploiter ; il/elle est recruté(e) parmi les techniciens /personnel de l'ETA.

Son rôle est de :

- Garantir la gestion technique et financière de l'UP° ;
- Rendre compte (via un rapport) de l'état d'avancement de l'UP° au COGES ;
- Faire valider de nouvelles idées et plan prévisionnel au COGES ;
- Appliquer la clé de répartition des bénéfices décidée au COGES.

- **Les enseignants (techniciens et collatéraux) :**

Leur rôle est de (d') :

- Apporter un appui technique au fonctionnement de l'UP° ;
- Prodiguer des conseils techniques et financiers ;
- Organiser les visites guidées et éventuellement des mini-stages dans l'UP° d'autofinancement.

- **Les ouvriers (si nécessaire)**

Ils font tous les autres travaux liés aux UP°.

- **Les apprenants (1<sup>ère</sup> – 4<sup>ème</sup>)**

Leur rôle est de :

- Participer aux visites guidées de l'UP° orientées vers la gestion technique ou financière ;
- Participer à la gestion de l'UP°.

- **Le COGES :**

Son rôle est de (d') :

- Suivre et évaluer la gestion de l'UP° ;
- Assurer la vision globale de l'UP° ;
- Mobiliser les ressources pour la mise en œuvre des UP° ;
- Décider sur l'utilisation des bénéfices/clé de répartition (réinvestissement, bonus du gestionnaire sous forme d'un pourcentage, fonctionnement de l'ETA...)

○ **Le Chef d'Établissement :**

Il/elle :

- Encourage les initiatives entrepreneuriales au sein de l'ETA ;
- Initie et entretient le contact avec le monde de l'emploi ;
- Appuie le Chef de secteur dans la bonne gestion des UP° (tenue des outils de gestion et rapportage).

○ **L'IPP :**

Son rôle est de (d') :

- Accompagner les ETA dans la mise en œuvre des UP° (suivre l'exécution du plan d'affaires) ;
- Veiller à l'autonomie des UP° ;
- Rechercher les bailleurs pour la mobilisation des fonds au profit des ETA ;
- Faire le plaidoyer auprès des autorités provinciales et nationales.

➤ **Les microprojets**

Sont des activités liées aux techniques agricoles menées à l'échelle limitée, initiées et gérées par les apprenants individuellement ou en groupe.

Vu sa complexité et son importance, ce thème n'est pas abordé ici. Il est prévu dans la compétence « Inférer les compétences entrepreneuriales aux apprenants » sous le thème « Organisation des microprojets des apprenants ».



### 3.3. **Choix et mise en œuvre des UP°**

#### a. **Choix des UP°**

Ce choix repose sur les éléments suivants :

➤ **Structure de l'ETA**

- Filière(s) organisée(s) : de préférence, tenir compte de(s) la filière(s) organisée(s) pour garder la valeur pédagogique et d'autofinancement de l'UP°.
- Effectif des apprenants : leur nombre dans la filière impacte sur l'exécution des tâches.
- Effectif des enseignants techniciens : Le nombre d'enseignants techniciens à impliquer dans l'UP° peut influencer positivement le partage des responsabilités, la participation des apprenants et la diversification des UP°.
- Présence des ouvriers : facilite l'option des UP° à long cycle de production, la permanence de la main d'œuvre, l'encadrement technique des apprenants, la sécurité de l'UP°. Leur nombre peut impacter sur la diversification des UP°.
- Patrimoine scolaire de base et moyen financier : Le choix doit tenir compte de l'existence des infrastructures de base et des ressources financières disponibles.

➤ **Spécialité du personnel**

La qualification du personnel au regard de leur expertise joue un rôle prépondérant dans le choix, la gestion et la diversification des UP°.

➤ **Milieu d'implantation :**

- Localisation : Il est impérieux que l'UP° soit implantée à proximité de l'ETA pour une mise en œuvre et un suivi aisé des activités.
- Concurrence : Eviter de tomber dans un choix qui peut amener l'UP° dans une concurrence ingérable.
- Habitudes alimentaires/coutumes : s'adapter aux besoins de la clientèle.
- Marché d'écoulement : Pour éviter des coûts supplémentaires de transport ou les pertes de produits, il est préférable que l'UP° ne soit pas éloignée du point de vente.
- Marché d'approvisionnement : Les intrants nécessaires à l'UP° doivent être de bonne qualité, disponibles et accessibles.

➤ **Organisation de l'UP°**

Le choix à opérer doit tenir compte de la structure organisationnelle de l'UP° qui aura un impact sur la régulation de l'ensemble de ses activités.

➤ **Répertoire des entreprises agricoles :**

Il est important de lister les entreprises locales en vue de recourir à leur expertise technique et une quelconque mobilisation de ressources.

b. **Mise en œuvre des UP°**

➤ **UP° d'apprentissage**

Pour des raisons d'apprentissage, une ETA peut mettre en place une ou plusieurs UP° selon ses capacités techniques et la disponibilité des moyens, suivant les filières techniques agricoles organisées. Les UP° d'apprentissage sont utilisées comme outil didactique dans le processus d'apprentissage ; c'est le cadre idéal pour la contextualisation des apprentissages.

Pour s'assurer de son succès, l'ETA doit remplir certaines conditions préalables, telles que :

- **Disposer des ressources :**

Avant tout, l'ETA doit élaborer un plan d'affaires/BMC qui assure la viabilité de l'UP°. Avec les fonds propres de l'ETA, le CDE encourage la mise en place des UP° d'apprentissage pour garantir un enseignement pratique et pertinent. Les ressources financières d'une UP° d'apprentissage peuvent provenir des fonds propres de l'ETA ou des financements de bailleurs de fonds.

Pour assurer la pérennité de l'UP°, l'ETA doit s'assurer que chaque UP° d'apprentissage dispose d'un(e) technicien(ne) ou d'un(e) gestionnaire expérimenté(e) qui maîtrise la chaîne de production

agricole du domaine exploité. En plus, il faut prévoir l'investissement d'une partie des bénéfices dans l'activité afin de s'assurer de sa pérennisation.

- **Organiser la gestion et la redevabilité :**

- **Gestion pédagogique**

Tenant compte des différentes compétences à inférer par niveau d'apprentissage, le Chef de secteur, de concert avec les enseignants techniciens concernés, organisent les apprentissages ponctuels, les intégrations et les évaluations par rapport aux activités de production réalisées.

- **Gestion technique et financière**

- La gestion quotidienne de l'UP° d'apprentissage est assurée par le chef de secteur. Il doit respecter les itinéraires techniques de la filière exploitée et les normes de gestion efficace et transparente des UP° (suivi du BMC et utilisation des différents outils de gestion, à savoir : fiche technique, calendrier des activités, fiche d'inventaire, cahier de caisse, compte d'exploitation, bilan, etc.).
- Le chef de secteur doit disposer des compétences entrepreneuriales et maîtriser les calculs de rentabilité ;
- Le chef de secteur doit faire attention à l'environnement et à l'équité ;
- Chaque UP° d'apprentissage est gérée de façon autonome (avec son propre budget et ses propres outils de gestion).

- **La redevabilité**

Le chef de secteur a le devoir de :

- Rendre compte de l'état d'avancement de l'UP° au COGES (succès, difficultés et défis) ;
- Présenter le bilan de l'UP° d'apprentissage au COGES.

- **Organiser la prise de décisions :**

Insérer une référence vers le thème UAP

- Fait valider les nouvelles idées et plans prévisionnels au COGES ;
- Propose la clé de répartition des bénéfices au COGES.

- **Nombre d'UP° d'apprentissage dans une ETA :**

Selon les filières, les capacités de chaque ETA, ainsi que les filières agricoles organisées, le nombre d'UP° d'apprentissage varie généralement entre 1 et 5 par ETA. Il est à noter qu'il n'y a pas des limites fixes.

➤ **UP° d'autofinancement**

La mise en œuvre d'une UP° par les ETA nécessite certaines conditions préalables, à savoir :

- **Disposer des ressources nécessaires** (ressources humaines et financières selon le plan d'affaires/BMC) ;

- Les ressources humaines proviennent du personnel interne de l'ETA.
- Les ressources financières peuvent provenir des fonds propres de l'ETA, des financements des bailleurs, des legs et/ou des dons.

- **Organiser la gestion et la redevabilité :**

**Note :**

- *Une caractéristique essentielle de la mise en œuvre d'une UP° d'autofinancement est la disponibilité d'un budget indépendant, au début de l'activité ou du cycle de production. Si c'est déjà le cas avec les UP° d'apprentissage, c'est encore plus valable dans le cas de celles d'autofinancement. Le budget de l'UP° est préparé sur base des calculs du plan d'affaires/BMC. Lors de la mise en œuvre des activités de l'UP°, ce budget doit être géré de façon autonome (par le gestionnaire), c'est-à-dire sans être mélangé avec les autres budgets de l'ETA.*
- *Même s'il est reconnu aux UP° d'autofinancement le caractère d'appui financier au développement de l'ETA, elles ne doivent pas être écartées de leur dimension didactique*

- **Gestion technique et financière**

- La gestion quotidienne de l'UP° est assurée par le Chef de secteur ;
- Chaque UP° est gérée de façon autonome ;
- Le gestionnaire doit respecter les itinéraires techniques de la filière exploitée et les normes de gestion efficace et transparente des UP° (suivi du canevas de plan d'affaires/BMC et des différents outils de gestion, à savoir : la fiche technique, le calendrier des activités, la fiche d'inventaire, le cahier de caisse, le compte d'exploitation, le bilan, etc.) ;
- Le gestionnaire doit disposer des compétences entrepreneuriales et savoir calculer la rentabilité ;
- Le gestionnaire doit faire attention à l'environnement et à l'équité.

- **La redevabilité**

Le gestionnaire de l'UP° a le devoir de :

- Rendre compte de l'état d'avancement de l'UP° au COGES (succès, difficultés et défis) ;
- Présenter le bilan de l'UP° au COGES.

- **Organiser la prise des décisions :**

Le COGES :

- Fait valider les nouvelles idées et les plans prévisionnels ;
- Propose la clé de répartition des bénéfices ;
- Organise, une fois par an, l'audit interne ou externe (ou au besoin).

- **Nombre d'UP° d'autofinancement :**

Généralement, les UP° d'apprentissage les plus performantes évoluent de manière progressive vers les UP° d'autofinancement en augmentant l'échelle de production et/ou la marge de rentabilité selon la capacité de gestion de chaque ETA et les opportunités d'affaires du milieu.

Dans le choix et la mise en œuvre des UP° d'apprentissage et d'autofinancement, l'ETA élabore un tableau comme miroir devant l'aider dans la planification et le suivi des activités de production en rapport avec l'offre.

*Tableau 11 : Extrait d'un tableau de planification des activités*

Unité de production ( <i>Citer le Nom</i> ) : <b>Maïs grain</b>			
<b>Etapes/Travaux</b>	<b>Activités</b>	<b>Période</b>	<b>Responsable</b>
Pré – culturaux	Prospection du terrain	Du 01/06 au 30/06/21	Vincent LUVIBILA
	Délimitation du terrain	Du 01/07 au 15/07/21	Antoine MAZEBO
	Défrichage	Du 16/08 au 30/07/21	Daniel MAYALA
Culturaux	Semis	Du 01/11 au 15/11/21	Honoré NLANDU
	Regarnissage	Du 22/11 au 25/11/21	Honoré NLANDU
	Récolte	Du 02/04 au 09/04/22	Prosper MFUNDU
Post-culturaux	Séchage	Du 10/04 au 25/04/22	Vincent LUVIBILA
	Conditionnement	Du 30/05 au 04/05/22	Vincent LUVIBILA



# **TRAVAIL EN EQUIPE ET LEADERSHIP PARTAGE**

**Sous-thèmes :**

- 1. CONSTITUTION DES EQUIPES**
- 2. FONCTIONNEMENT DES EQUIPES**
- 3. COMPETENCES DE DEVELOPPEMENT D'UNE EQUIPE**
- 4. COMPETENCES DE GESTION DES TENSIONS AU SEIN D'UNE EQUIPE**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

Aujourd'hui tout le monde a la conviction que le capital humain d'un pays constitue la carte décisive pour relever les défis de développement. Pourquoi travailler seul, alors que vous avez l'opportunité unique de valoriser la force de l'union ? Pourquoi compter uniquement sur vous-même lorsque de milliers des personnes sont prêtes à vous tendre la main pour porter haut votre cause ?

Le constat dans les ETA est que les chefs d'établissement portent le lourd fardeau de l'atteinte des résultats. Ils développent et tentent de porter seuls la vision de leurs ETA. Conséquence, ils travaillent bien souvent seuls, sont au four et moulin. Cette réalité rend le développement des ETA incertain. Il s'observe entre autres, le manque de communication claire entre les CDE et leurs collaborateurs ; ce qui ne favorise pas le partage et l'appropriation des objectifs de développement des écoles ETA. Du nombre des secteurs affectés par cette réalité, les UP° n'en sont pas épargnées. D'où la gestion des UP° semble être une affaire d'une frange des collaborateurs proches des CDE. Alors que le développement des ETA est de l'apanage des équipes scolaires : CDE, enseignants, parents, apprenants, Inspecteurs et communautés. La direction de l'ETA doit s'appliquer à établir des relations de confiance qui reposent sur le respect mutuel et donner aux personnels les moyens de travailler dans le meilleur intérêt de tous.

Ce mode d'action n'est possible que si les ETA disposent des acquis dans le domaine de la dynamique des groupes et de leadership partagé au sein de l'équipe scolaire. C'est ce qui justifie la présente formation sur "le travail en équipe".

### 1.2. Objectifs

#### a. Objectif global :

Constituer au sein de l'ETA des équipes compétentes pour diverses situations de travail.

#### b. Objectifs spécifiques :

- Analyser l'organisation actuelle du travail en équipe au sein de l'ETA (leurs propres styles sociaux) ;
- Expliquer les concepts liés au travail en équipe ;
- Développer les aptitudes de motivation tant pour soi-même que pour les autres ;
- Favoriser une communication efficace dans l'ETA pour développer les UP° ;
- Analyser les rôles joués par chaque membre de l'ETA et trouver l'équilibre avec ceux des autres ;
- Développer la capacité de tenir des réunions efficaces et donner un feedback constructif à chacun des membres de l'équipe scolaire ;
- Améliorer la pratique de délégation pour accroître la confiance et développer les collaborations ;
- Développer les capacités techniques en matière de négociation et de gestion de conflit.

## 2. CONSTITUTION DES EQUIPES

### 2.1. Objectifs spécifiques

- Analyser l'organisation actuelle du travail en équipe au sein des ETA (leurs propres styles sociaux) ;
- Expliquer les concepts liés au travail en équipe.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrivée</li> <li>- Présentation, attentes, objectifs, thème de la formation, du programme</li> </ul> <p><i>Brise-glace : le facilitateur invite les participants à se présenter. Leur demande de partager les informations suivantes : Noms, branche enseignée, etc.</i></p>	Jeu interactif Exposé
30 min	<p><b>Session 1 : Constitution des équipes :</b> Analyse du contexte de travail en équipe dans les ETA.</p> <p><i>Chaque participant répond individuellement aux questions suivantes avant l'harmonisation en sous-groupes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment est organisé le travail dans votre UP° ?</li> <li>- Comment sont réparties les tâches dans les structures internes (CB, UP, UAP) et dans les UP° ?</li> <li>- Quels sont les critères de choix des responsables de ces structures ? Et ces critères sont-ils communiqués aux autres membres de l'équipe ? (Question propre au CDE ?)</li> <li>- Existe-t-il des microgroupes (rassemblement) dans votre ETA ? qui y sont membres ? Quelles sont vos réactions quand vous constatez la présence des microgroupes au sein de l'ETA ?</li> <li>- Comment est organisée la communication sur les UP° au sein de votre ETA en interne (enseignants, apprenants, ouvriers, COPA, COGES) et en externe (monde de l'emploi et communauté) ?</li> <li>- Comment sont organisées la gestion et la prise de décision sur les UP° dans l'ETA ?</li> <li>- Les participants répondent d'abord individuellement, puis harmonisent en sous-groupes et enfin le rapporteur de chaque sous-groupe note les réponses.</li> <li>- Un participant de chaque sous-groupe note les réponses.</li> </ul>	Réflexion individuelle Travail en sous-groupe
60 min	<p><b>Session 2 : Constitution :</b> Analyse du contexte du travail en équipe dans l'ETA</p> <p><i>Le facilitateur demande aux participants de restituer les rapports de sous-groupes et dirige les différents commentaires de l'assemblée.</i></p>	Discussion dirigée

90 min	<p><b>Session 3 : Compréhension des concepts sur le travail en équipe :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour cette session, le facilitateur :</li> <li>- Se sert de prérequis des participants pour aborder le sujet ;</li> <li>- Aide à définir et expliquer les concepts de base ;</li> <li>- Amène les participants à trouver des exemples contextualisés sur les concepts ;</li> <li>- Explicite certains concepts : <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Equipe : types, importance ;</li> <li>◇ Travail en équipe et ce que le travail en équipe ne doit pas être ;</li> <li>◇ Collaboration ;</li> <li>◇ Différence entre équipe, foule, bande, équipe de travail et groupe de travail.</li> </ul> </li> </ul>	Brainstorming Exposé / Présentation Discussion dirigée Activité interactive
30 min	<p><b>Session 4 : Facteurs favorisants et défavorisants le travail en équipe</b></p> <p><i>Le facilitateur procède par l'identification des participants devant exécuter le Jeu de rôles. Le reste des participants sont des observateurs ; ils capturent les gestes, les mimiques que fait le facilitateur...</i></p> <p><i>Les participants préparent le Jeu de rôles à travers une réunion de gestion des UP° et exécutent la tâche ; puis feedback de l'exercice</i></p>	Jeu de rôles Discussion dirigée
90 min	<p><b>Session 5 : Identification et discussion sur les différents facteurs</b></p> <p><i>Les participants identifient à travers le Jeu de rôles les facteurs qui influent sur le travail en équipe et discutent sur ces facteurs. Le facilitateur, au moyen d'une théorie existante, assure la consolidation de ces facteurs.</i></p>	Brainstorming Discussion dirigée Exposé/ Présentation

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Généralités sur le travail en équipe

#### a. Notion

Le concept de l'équipe intéresse toutes les sciences sociales : sociologie, anthropologie, psychologie... Mais chacune d'elles en donne un sens suivant qu'elle souligne un aspect particulier de ce concept.

En fait, il n'existe pas une définition unique et précise de l'équipe. Une équipe serait une personne morale qui est dotée d'une finalité, d'une existence et d'un dynamisme propre qui est distinct de la somme des individus qui la compose.

Il est communément admis qu'une équipe est un « groupe primaire ».

De façon générale, une équipe peut être définie comme étant un groupe de personnes *interagissant* afin de se donner ou d'atteindre une cible commune, laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des efforts des membres de l'équipe. Cette définition fait ressortir trois caractéristiques essentielles que présente une équipe de travail :

- Une cible commune : un but ultime à atteindre, un produit final à réaliser ;
- Une tâche à opérationnaliser : une opération qui s'appuie sur les moyens, ressources et outils de chacun(e) ainsi que sur une procédure spécifique à suivre ;
- La convergence des efforts de chaque membre : une collaboration, lors de la réalisation des tâches, qui s'exerce dans un climat de travail sain et de solidarité.

L'équipe suppose trois aspects fondamentaux :

- Aspect relationnel : les membres ont des rapports directs les uns envers les autres ;
- Aspect structurel : les relations entre les membres forment un système structuré relativement stable ;
- Aspect fonctionnel : l'équipe exerce une fonction dans la société.

#### b. Concepts connexes

- **La foule** : les gens se réunissent au même endroit sans chercher explicitement à se réunir.
- **La bande** : l'individu cherche parmi ses congénères le même moral, la même pensée. Le but n'est pas la réalisation commune des activités mais d'être ensemble à cause d'une similitude.
- **L'équipe de travail et groupe de travail**

« Une équipe de travail est un ensemble de personnes appelées à travailler dans l'unité et en collaboration de manière permanente, se complétant dans une même vision afin d'atteindre un objectif fixé. Et, en cas de manque de la permanence, on parlera du groupe de travail ».

### c. L'importance

Le changement passe à travers le dialogue ; l'ouverture à l'autre permet de progresser, d'évoluer et de « grandir ».

Le travail en équipe est incontestablement le plus efficace pour le succès d'une ETA. La constitution, l'organisation et la supervision d'une équipe dans les règles d'art, maximisent les chances de concrétiser brillamment les objectifs.

Cependant le travail en solo, peut faire perdre de belles opportunités d'avoir recours à des compétences variées, des savoir-faire instructifs, et minimise les chances de réussite.

#### Note :

« Les meilleures choses qui arrivent dans le monde de l'entreprise ne sont pas le résultat du travail d'un seul homme. C'est le travail de toute une équipe ».

« Tout le monde savait que c'était impossible à faire. Puis un jour quelqu'un est arrivé qui ne le savait pas, et il l'a fait ».

« Les performances individuelles, ce n'est pas le plus important. On gagne et on perd en équipe ».

« Si vous pensez que vous êtes trop petit pour changer quelque chose, essayez donc de dormir avec un moustique dans votre chambre et vous verrez lequel des deux empêche l'autre de dormir ».

« La valeur de l'équipe n'est pas fonction de l'addition des capacités individuelles, mais de leurs combinaisons dans une complémentarité active ». Raymond Chappuis

### d. Les facteurs déterminant le succès d'une équipe

Voici quelques traits qu'une équipe doit posséder pour qu'elle soit productive :

#### ➤ Sécurité psychologique

Il est important que la confiance règne au sein d'une équipe et que chacun se sente bien avec l'autre. En effet, les membres d'une équipe doivent se sentir en sécurité s'ils veulent prendre des risques, suggérer de nouvelles idées ou exprimer leurs opinions. Si les membres ne se sentent pas bien, ils ne voudront pas contribuer à l'effort d'équipe.

#### • Comment s'installe la confiance ?

La confiance s'établit progressivement au fil du temps et elle est le fruit d'un processus, c'est-à-dire du passage à travers plusieurs étapes distinctes :

- **Le groupe informel** : Lorsque des personnes se rencontrent et se réunissent pour la première fois dans un lieu, elles ne sont pas immédiatement opérationnelles. Elles le deviennent au fur et à mesure que l'organisation, les objectifs et les rôles de chacun se clarifient. Une majorité de personnes sont intérieurement inquiètes, voire anxieuses durant cette phase. Les échanges sont peu nombreux et souvent stéréotypés.

- **Le groupe fusionnel** : Après la phase d'incertitude, les personnes sont rassurées lorsque les objectifs commencent à être clarifiés et qu'une première organisation se met en place. Le sentiment d'appartenance au groupe est mis en avant. Le désir d'intégration de chaque personne est vécu comme essentiel. On parle plus du groupe en tant qu'entité que des individus eux-mêmes. Le groupe est également à cette étape plus centrée sur sa construction et son existence que sur son efficacité à proprement parler.
- **Le groupe conflictuel** : Le désir de différenciation caractérise la phase conflictuelle où les leaders s'affirment, où les tensions entre personnes sont latentes ou ouvertes, les divergences de points de vue sur les stratégies, l'organisation ou les objectifs s'expriment, les enjeux de pouvoir se manifestent. Le groupe devient alors un « espace de tensions ». Le risque de cette étape est l'éclatement du groupe s'il ne sait pas maintenir sa cohésion naissante. Par ailleurs, l'avantage de cette étape est l'accroissement de la productivité et une plus grande créativité. La présence et l'action d'un leader d'équipe, conscient de cette étape idéalement, sont alors fort utiles pour réguler cette phase sensible.
- **Le groupe-équipe** : Lorsque les tensions, liées aux divergences ou aux incompréhensions, ont été exprimées et dépassées, un sentiment d'appartenance est intériorisé par les membres du groupe. Les compétences diverses et les différences interpersonnelles sont acceptées ; ce qui permet un échange libre et authentique des idées et des appréciations.
- *Confiance relationnelle au sein de l'équipe*

Il existe plusieurs éléments psychologiques qui sont sources de confiance relationnelle au sein d'une équipe :

- La satisfaction des besoins fondamentaux : besoin de sécurité, de reconnaissance, d'écoute, d'échange, d'appartenance, d'évolution ;
- L'attrait d'un but collectif qui développe la motivation et l'initiative personnelle ;
- Le développement d'affinités personnelles avec d'autres membres de l'équipe.

*Note : Les difficultés au sein d'une équipe ne peuvent être dépassées que grâce à un certain degré de cohésion. Cette dernière se développe à travers l'esprit de coopération.*

*La rivalité et la méfiance étant les pires ennemis de la coopération, il est indispensable de créer la confiance pour générer « l'esprit d'équipe ».*

*« La valeur de l'équipe n'est pas fonction de l'addition des capacités individuelles, mais de leurs combinaisons dans une complémentarité active ». Raymond Chappuis*

### ➤ Cohésion

En physique, la cohésion indique « la force qui unit les molécules d'un liquide ou d'un solide ».

Appliquée à un groupe, la notion de cohésion renvoie aux facteurs qui maintiennent ensemble les membres d'un groupe et leur permettent de résister aux forces de désintégration.

Le degré de cohésion dépend du degré d'attraction des membres. Cette « valeur attractive » est fonction de l'intérêt des personnes pour les activités du groupe et de mode d'organisation.

Cet intérêt est optimisé lorsque les éléments suivants sont clarifiés :

- Les objectifs qui déterminent le sens de l'action menée ;
- Les modalités de participation : rôles attribués à chacun, évolution de ces rôles ;
- L'organisation matérielle ;
- Le style de leadership.

### ***Le degré de cohésion dans l'équipe***

La situation d'être en équipe pose ainsi « le problème de l'humain », à savoir celui de l'expression de la sensibilité humaine et de ses difficultés relatives au degré de fragilité et de maturité de chacun face à autrui.

Lorsqu'une cohésion suffisante existe, l'équipe devient un lieu de développement de la personne; en ce sens qu'il peut permettre à chacun de mûrir en développant les capacités suivantes :

- Aller vers les autres,
- S'adapter aux modes de fonctionnement des autres,
- Savoir accepter les frustrations,
- S'affirmer dans le respect de l'autre,
- Apprendre de ses erreurs,
- Être créatif.

#### ➤ **Structure et clarté**

Lorsque les objectifs à atteindre sont attribués à chaque membre, tout le monde sait ce qu'il a à faire. Chacun peut aider l'autre en cas de difficulté, mais au moins tout le monde sait où il en est.

#### ➤ **Sens**

Si les membres de l'équipe ne trouvent aucun intérêt dans le travail qu'ils font, ou n'aiment pas leur job, alors ils manqueront d'enthousiasme et de concentration. Accordez à chaque membre la parole afin qu'il puisse dire ce qu'il pense de son rôle, ce qu'il souhaite faire, ce qui va lui permettre de faire un travail qui aura un peu plus de sens pour l'équipe.

#### ➤ **Impact**

Il est important que chacun ait des tâches à faire pour que cela ait un impact sur les activités de l'équipe.

Prendre le temps d'apprécier le travail bien fait et l'effort fourni va conforter les membres de l'équipe.

### **e. Les facteurs d'échecs d'une équipe**

La gestion d'équipe est l'une des tâches les plus difficiles à affronter pour les leaders.

Les principales raisons qui défavorisent le travail en équipe sont :

- *Manque d'alignement autour d'une vision commune*

Une équipe sans vision et objectif clairs est aveugle, qui aura du mal à atteindre le résultat.

- *Manque d'alignement autour des approches de travail*

Le plus souvent, on retrouve une équipe de personnes incroyablement talentueuses qui ont été placées ensemble... et c'est tout. S'il ne leur est pas offert un bon leadership, des lignes directrices, un environnement et une approche au travail, ces individus formeront toujours un « groupe » à la place de se transformer en une super équipe.

- *Absence de responsabilités et d'imputabilité bien définies*

Les meilleures équipes prennent leurs responsabilités en mains.

- *Absence de repères mesurables*

Avoir des repères mesurables aide avec la supervision, l'imputabilité, le contrôle de qualité et la mesure du progrès au sein des équipes. Mais ce que plusieurs leaders ne sont pas en mesure de reconnaître, c'est le pouvoir motivationnel des repères mesurables.

Certaines personnes sont motivées par des objectifs à court terme et d'autres par des objectifs à long terme. Il n'y a rien de mal dans les deux cas, chacun a ses aspects positifs et négatifs.

D'où, apprendre à connaître son équipe et comprendre ce qui la motive est très important. On peut se servir d'outils ou d'évaluation de la motivation, si nécessaire.

- *Gestion d'équipe sans gestion de conflit*

La mauvaise gestion de conflit est probablement l'un des plus grands obstacles à l'efficacité de l'équipe. La gestion de conflit, c'est très délicat. Et elle le devient encore plus dans l'environnement de travail d'aujourd'hui. Les entreprises choisissent d'avoir de plus petites équipes à cause de leur aptitude à être plus adroites et agiles. Des équipes plus petites peuvent également être incroyablement efficaces parce qu'il est plus facile d'identifier les forces de chaque membre et d'en tirer profit. Mais des plus petites équipes, ça veut aussi dire qu'il est plus facile que le business devienne personnel.

### 3. FONCTIONNEMENT DES EQUIPES

#### 3.1. Objectifs spécifiques :

- Favoriser une communication efficace au sein d'une équipe pour développer les UP°.
- Analyser les rôles joués par chaque membre de l'ETA et trouver l'équilibre avec les rôles des autres.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Récapitulation :</b> <i>Le facilitateur utilise un objet pour distribuer la parole et chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent.</i></li> </ul>	Feedback show Cercle de communication
90 min	<p><b>Session 1 : Fonctionnement des équipes</b> <i>Le facilitateur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>S'inspire des données de la session 1 du premier sous-thème pour introduire ce sujet.</i></li> <li>– <i>Demande aux participants d'exécuter un jeu interactif qui implique la participation des membres de l'équipe (exemple : un jeu de construction d'un personnage).</i></li> <li>– <i>Explique au moyen d'une présentation, exposé le fonctionnement d'une équipe.</i></li> </ul>	Jeu interactif Exposé, Présentation
90 min	<p><b>Session 2 : Typologie des membres d'une équipe (Rôles en équipe et styles sociaux) :</b> <i>Le facilitateur se sert du prérequis des participants pour aborder le sujet. Les participants exécutent un jeu interactif (sur la typologie de groupe, un jeu de performance individuelle)</i> <i>Le facilitateur assure la consolidation sur les rôles et les styles sociaux</i></p>	Brainstorming Activités interactives Exposé, présentation
60 min	<p><b>Session 3 : Ecoute active et questionnement</b> <i>A travers un jeu de la chaine de communication ou d'interprétation de message, le facilitateur : prononce une phrase à une première personne et vérifie à la dernière personne si le message n'a pas été déformé ; présente une situation et en demande l'interprétation.</i> Questions : qu'est-ce qui a influencé l'écoute active ? Pourquoi tout le monde n'a pas donné la même interprétation ?</p>	Jeu interactif Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 4 : Techniques de communication en équipe</b> <i>L'exercice sur l'écoute active est utilisé comme prérequis pour la session. Les participants identifient les éléments liés à la communication d'une équipe</i> <i>Le facilitateur demande aux participants de parler de leur circuit de communication.</i> <i>Le facilitateur donne des précisions sur les techniques de communication en équipe</i></p>	Activité interactive Travail en sous-groupe Discussion dirigée Présentation, exposé

### **3.3. Fiche technique**

#### **3.3.1. Fonctionnement de l'équipe**

Pour une équipe performante, les points suivants ont été relevés :

- La vision claire (buts spécifiques),
- La responsabilité mutuelle et l'engagement,
- L'épanouissement de la personnalité (à court terme),
- La méthode de travail collectif,
- L'utilisation des compétences complémentaires.

#### **3.3.2. Rôle de chacun des membres**

Pour privilégier le travail en équipe, chaque membre est responsable de l'atteinte du but commun. En ce sens, chacun doit participer efficacement et activement à la réalisation de la tâche commune pour l'atteinte de la cible commune. Dans un tel contexte, chaque membre qui compose l'équipe devient aussi une ressource pour les autres et contribue à animer et à soutenir la motivation nécessaire à la participation et à l'apprentissage des autres membres. Paradoxalement, les membres d'une équipe doivent garder à l'esprit que la qualité d'un travail réalisé dépend, entre autres choses, de la qualité du travail réalisé individuellement par chaque membre. D'où, la nécessité de connaître le type des membres qui forment l'équipe.

#### **3.3.3. Typologie des membres de l'équipe**

Dans une équipe, il y a des : organisateurs, analystes, pragmatiques, innovateurs, leaders. C'est dans leur rôle que chacun apporte son appuie. La notion de rôle est liée au style de la personne. C'est pourquoi, en attribuant un rôle à une personne, il faut tenir compte de sa personnalité.

#### **3.3.4. Comment travailler dans une équipe ?**

Il ne suffit pas d'être porteur d'une vision, de constituer une équipe et de s'en dire superviseur pour atteindre les objectifs. C'est un travail qui demande un savoir-faire et un savoir-être spécifiques. D'où l'importance de toujours prioriser la communication qui est un élément indispensable pour toute bonne collaboration.

#### **3.3.5. Quelques conseils pour un travail en équipe efficace**

Pour la réussite d'un travail en équipe, il faut :

- Connaître sa personnalité et ses limites : l'équipe fonctionne comme un orchestre. Pour que ça soit harmonieux, chacun doit savoir ce qu'il a à faire. Ce qui oblige à définir les rôles de chacun. L'une des grandes difficultés en travaillant en équipe, c'est de déterminer si on doit imposer son jeu, son rythme de travail, ses idées ou plutôt se rallier à ceux des autres. L'idéal est de parvenir à trouver le juste milieu, sans en faire trop. Apporter ses idées, les défendre sans les imposer.

- Être sur la même longueur d'ondes : pour un travail d'équipe efficace, c'est important de garder à l'esprit la cohésion du groupe. Lorsqu'il y a des remarques ou des questions, dans la mesure du possible, privilégier un tête-à-tête, sans oublier les petites attentions qui aident à resserrer les liens et calmer les tensions au sein du groupe.
- Rester courtois : il faut reconnaître les efforts des autres et leurs raisons.
- Être à l'écoute : savoir écouter les autres et les comprendre même si on ne partage pas le même avis.
- Avoir un sens de l'humour : essayer de détendre l'atmosphère avec un peu de blague s'il y a tension au sein du groupe.
- Accorder les violons : s'il y a l'incompréhension, chercher à savoir ce qui ne va pas.

En général, dans une équipe, il y a toujours une personne de référence pour tout type des malentendus. Eviter de se faire du mauvais sang et en parler à la personne la plus indiquée.

- Ne pas lever le ton : lorsqu'on s'engage à travailler au sein d'une équipe, on doit s'attendre à des tensions. Pour ce, il faut garder le calme absolu.
- Assumer ses erreurs : reconnaître ses torts et faire preuve d'ouverture d'esprit ; en cas de difficulté, accepter les remarques.

Accuser les autres n'est pas une attitude de nature à entretenir la paix et la cohésion au sein de l'équipe.

### **3.3.6. Délégation du pouvoir**

La délégation du pouvoir se présente comme un mode de répartition et de transfert de responsabilité. Plus précisément, il s'agit du transfert d'une autorité. Ce qui implique non seulement le transfert d'un pouvoir de décision, mais également celui de la responsabilité attachée à ce pouvoir.

En fait, la délégation permet de mieux gérer son temps, de nommer pour chaque mission un responsable dont les compétences sont les plus adaptées, de modifier la contribution du collaborateur. D'où, en cas de délégation de pouvoir :

- Informer les autres personnels concernés ;
- Donner confiance au délégataire ;
- Clarifier les tâches ;
- Pourvoir des moyens nécessaires à accorder au délégataire ;
- Adapter le système d'information pour faciliter la tâche au délégataire ;
- Estimer la charge supplémentaire pour le délégataire.

### **3.3.7. Motivation des membres de l'équipe**

- La motivation des membres de l'équipe est un mixage de la motivation personnelle de chaque individu et de la motivation qui vient de son environnement, ainsi que le leadership qu'il subit.
- Quelques considérations pour développer sa propre motivation :

- Se sentir et agir avec enthousiasme, être engagé dans le travail ;
  - Prendre des responsabilités quand les choses vont mal au lieu de toujours blâmer les autres ;
  - Trouver la manière de conduire les autres par l'exemple ;
  - Motiver par la parole et les actes au lieu de manipuler les gens ;
  - Ne pas abandonner trop vite un travail ;
  - S'assurer qu'on fait le travail qu'on devrait faire compte tenu de ses habilités, intérêts, etc.
- Créer un environnement motivant :
    - Eviter de critiquer les personnes ;
    - Veiller à ne pas entretenir les facteurs d'insatisfaction ;
    - S'assurer que le système de contrôle ne soit introduit que quand c'est nécessaire ;
    - Donner l'input aux personnes pour prendre des décisions qui affectent leur manière de vivre leur travail ;
    - Faire attention à la définition du travail, éviter la routine, le travail trop répétitif ;
    - Donner l'autonomie aux gens et les encourager pour l'atteinte d'un résultat commun;
    - S'assurer que les personnes comprennent le sens de leur travail en rapport avec l'ensemble des buts de l'organisation et peuvent développer de nouvelles idées et innover.

### **3.3.8. Ecoute active**

Ecoute active et questionnement. Disons que l'écoute active se manifeste par :

- Un langage non verbal (contact, regard...),
- Une empathie,
- Des mimiques faciales appropriées,
- Une utilisation du silence comme un message,
- Un questionnement sur les éléments ou faits pertinents.

Signalons aussi que l'on distingue trois sortes d'écoute active :

- Écoute filtrée,
- Écoute empathique,
- Écoute dynamique (voir les réactions des autres).

Ainsi, l'écoute active permet de (d') :

- Comprendre la manière dont on écoute
- Comprendre comment les personnes sont affectées par ce qu'elles disent ;
- Identifier ce qui est important pour l'interlocuteur ;
- Identifier quel problème doit être résolu.

Qu'est-ce qu'on doit éviter si on pratique l'écoute active ?

- Raconter ses propres problèmes ;
- Essayer de résoudre les problèmes des autres ;
- Supposer qu'on comprend déjà le problème, motivation ou réalité de la personne qui parle.

### 3.3.9. Techniques de communication

#### a. Notion

La communication peut être définie comme un processus qui nous rend capable d'envoyer et de recevoir des messages contenant une information et ainsi d'essayer de contrôler notre environnement. C'est aussi une transaction entre le communicateur (émetteur) et l'écouteur (récepteur).

La communication est à la base des relations sociales ; elle maintient ensemble des personnes dans un système social comme les groupes, les cultures, les communautés, etc.

La communication est un phénomène :

- Bilatéral : il y a un émetteur et un récepteur en relation réciproque.
- Réciproque : communiquer n'est pas seulement informer mais aussi écouter ;
- D'échange : échanger des idées, des sentiments, des opinions, etc.
- De compréhension réciproque : l'émetteur s'assure de la compréhension du message par le récepteur.

*Note : Si ces caractéristiques ne sont pas remplies, nous sommes en situation d'une information ; celle-ci est un renseignement ou un événement porté à la connaissance d'une personne ou d'un groupe sans tenir compte de ses renseignements.*

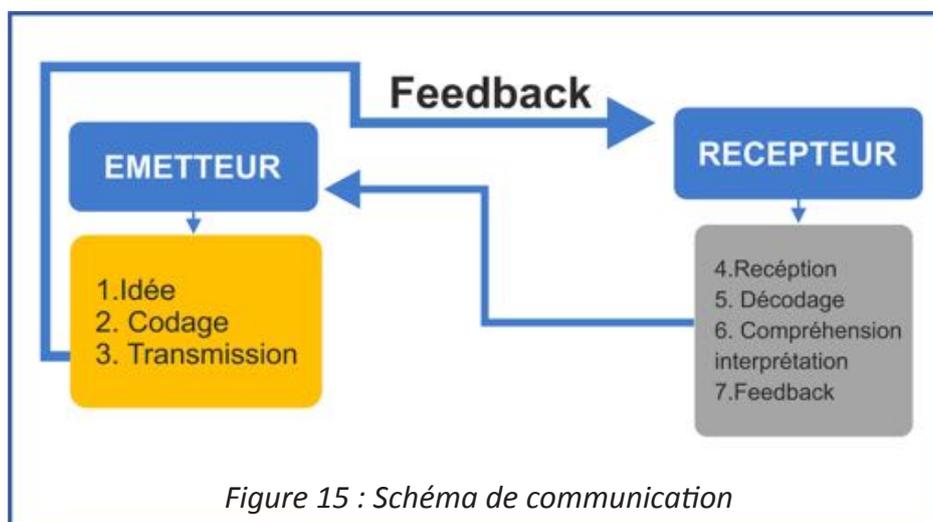


Figure 15 : Schéma de communication

#### b. Importance de la communication

Dans une équipe, les membres doivent s'écouter et se comprendre, et pour ce faire, chacun doit s'exprimer librement. L'expression des idées et des points de vue de chacun permet une bonne circulation des informations intrinsèques à la tâche à réaliser. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que la communication concerne aussi les informations extrinsèques à la tâche à réaliser, c'est-à-dire l'expression des sentiments qui animent les membres de l'équipe. Sans cette circulation d'informations intrinsèques et extrinsèques à la tâche à réaliser, des malentendus et des insatisfactions peuvent naître et provoquer chez certains des membres le sentiment d'être isolés et de ne pas participer à la cible et à la tâche commune.

Bref, dans une équipe de travail, la communication entre les membres est essentielle. Elle doit englober autant les informations liées au sujet du travail que celles liées aux sentiments qui animent les membres de l'équipe qui participent à la tâche.

### c. Quelques éléments non verbaux liés au langage verbal

- **Les éléments non verbaux visibles** : il s'agit des regards, des gestes, des mimiques, des actions qui accompagnent le discours. Les interlocuteurs se voient les uns les autres et sont en présence d'une même situation réelle, concrète ; donc, ils peuvent appréhender tous ces éléments, puis la perception subliminale.
- **Les éléments non verbaux invisibles** : il s'agit des souvenirs, des conventions établies... Ils sont absents du discours et de la situation concrète.
- **Les registres** : on s'exprime différemment selon qu'on s'adresse à un enfant, un camarade, un supérieur, ...
- **Les artifices** : il s'agit des pauses, des silences... y ajouter des onomatopées, des rires, des soupirs, etc.
- **Les vocalisations et les qualités vocales** : un message verbal change de sens selon la manière dont il est exprimé. Exemple : le mot « *bien* » qui est très souvent utilisé dans l'enseignement peut, selon le ton ou le contexte, signifier une approbation, un encouragement, une menace, une ironie, etc.

Ainsi TRAGER distingue :

1. Les vocalisations : le rire, le cri, le gémissement, le bâillement, les interjections, etc.
2. Les qualités vocales :
  - Intensité (forte – basse)
  - Hauteur (grave – aiguë)
  - Timbre (rauque – saine)
  - Rythme (régulier – saccadé)
  - Vitesse (rapide – lent)

Pourquoi recourir aux canaux non verbaux ?

Parce que, répond ARGYLE :

- L'expression verbale de notre personnalité, de nos émotions nous laisse souvent insatisfaits et à maintes occasions, nous essayons d'apporter les nuances recherchées par les gestes ;
- Les comportements non verbaux sont plus authentiques. Si le verbe est porteur privilégié du mensonge, la falsification des mimiques, des mouvements, etc. est beaucoup plus difficile ;
- Les comportements non verbaux règlent la succession des échanges ;
- Le non verbal est probablement mieux compris que le verbal.

**d. Forme de la communication**

La nature de la communication peut varier suivant les critères de classification envisagée :

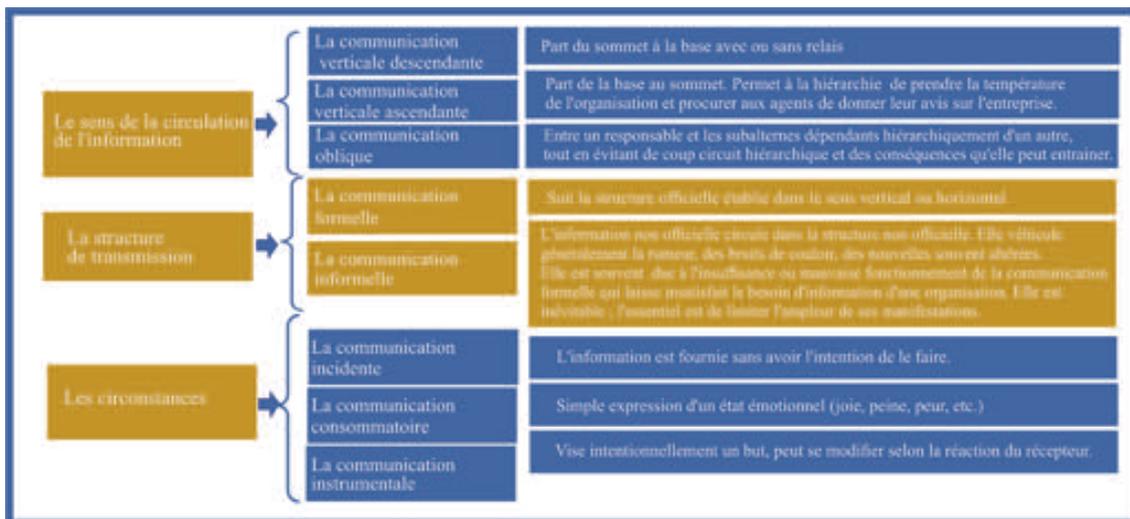


Figure 16 : Forme de Communication

**e. Structures et réseaux de communication**

La structure de communication est l'organisation des échanges réels entre les participants en vue d'effectuer une tâche ou lors d'une réunion. Elle est fonction, d'une part, de la tâche réalisée et, d'autre part, des conditions de travail du groupe.

Par les réseaux de communication, il faut comprendre l'ensemble des canaux de communication existant dans un groupe organisé. Le canal de communication est le moyen matériel de transmettre le message. L'importance du réseau de communication découle du fait que les types de réseaux affectent le comportement des participants quant à la précision, l'activité globale, la satisfaction, etc.

Au niveau du groupe, le type du réseau détermine le rôle du leader et de l'organisation de l'équipe.

**Quelques réseaux de communication**

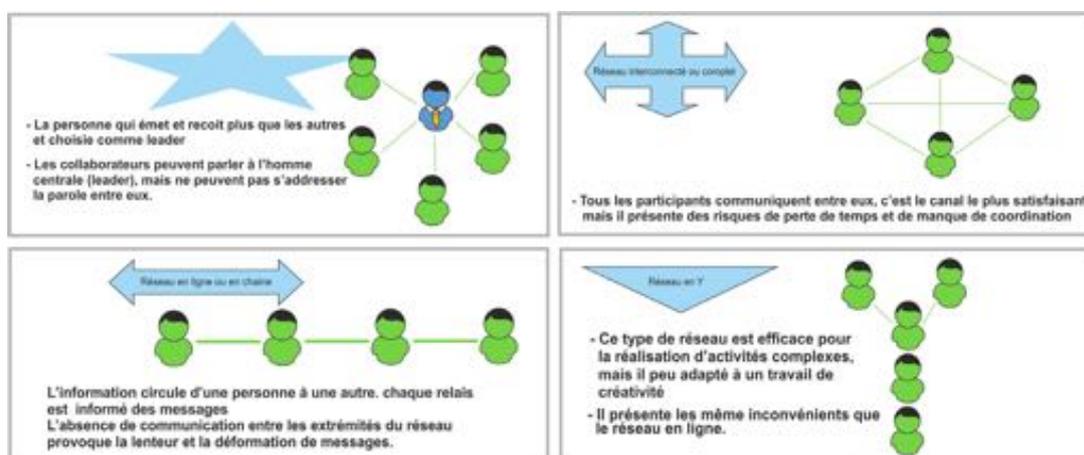


Figure 17 : Quelques réseaux de communication

## f. Nature de l'information

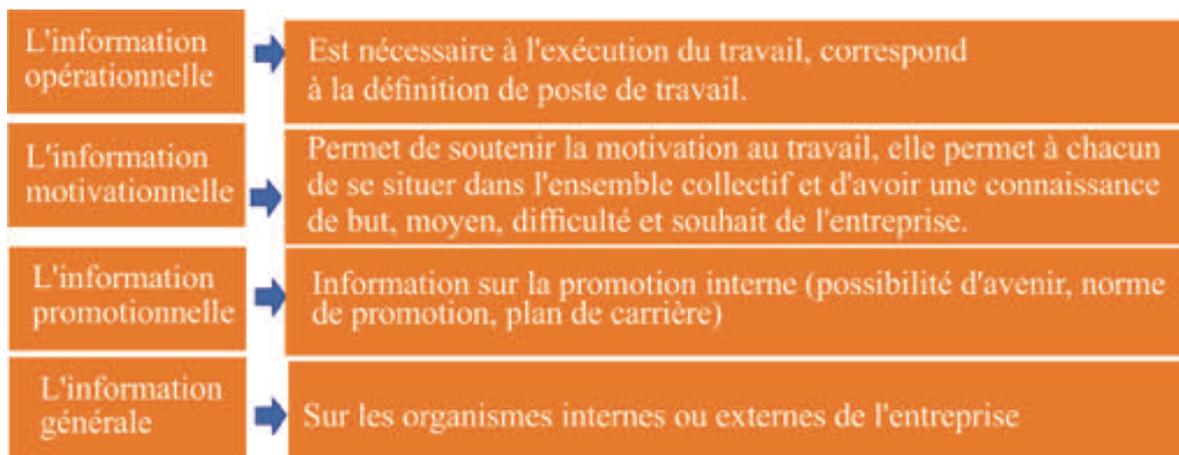


Figure 18 : Nature de l'information

## g. Moyens de communication

On distingue les moyens : oral, écrit, audio-visuel, internet, etc.

## h. Facteurs d'échec ou obstacles *dans la communication*

- Variables liées à l'émetteur :
  - Le cadre de référence de l'émetteur
  - Les attitudes de l'émetteur
  - Le rôle de l'émetteur et son rapport avec le récepteur
  - Le but de la communication.
- Variables liées au récepteur :
  - L'échec de préparation du récepteur
  - Le décodage du message
- Variables liées au message et au canal de transmission :
  - Le code et la forme
- Variables liées à la situation de la communication :
  - Difficultés de la communication dans le groupe (blocage suite à l'état psychologique collectif, blocage individuel par suite de relation mutuelle dans le groupe ou lorsque la personne refuse de participer à toutes les actions du groupe).
  - Difficultés de la circulation de l'information (insuffisance et lenteur de l'information, surabondance des informations initiales)

### 3.3.10. FONCTIONNEMENT DES EQUIPES

Une équipe est composée des personnalités très différentes. Certaines sont brillantes et prennent de la place, d'autres au contraire sont plus discrètes et parfois muettes. Toutes ont des choses à dire et à apporter. Il est parfois complexe de savoir à quel style de leadership correspond chacun des membres de l'équipe.

Les équipes performantes prennent du temps pour Co-définir la façon dont ses membres vont travailler ensemble pour réaliser leur but commun. Ceci implique la répartition des tâches, les modes de communication privilégiés, la façon de fixer les délais, de prendre des décisions, etc.

Au-delà de la connaissance des membres de l'équipe, pour faire en sorte de piloter les individualités, il existe sept clés pour bien faire fonctionner l'équipe :

- Présence d'une cible collective

Il a été bien démontré que la performance de l'équipe est étroitement liée au fait que chaque membre joue un rôle qui va contribuer à l'atteinte des objectifs. Cela implique que chacun puisse comprendre le rôle qu'il va jouer dans l'équipe ainsi que le rôle de ses coéquipiers, et ceci dans un sentiment général d'équité.

- Objectifs communs à tous les membres

Une équipe ne fonctionne pas si chacun des membres met en priorité ses propres intérêts/objectifs. Cela ne veut pas dire que chacun ne doit pas avoir d'objectifs personnels ! Non, mais quelque chose de plus grand que soit, doit permettre à chacun de pouvoir se réaliser.

Enfin, le gestionnaire fixe les objectifs. « Le bon gestionnaire sait accorder à chacun les responsabilités qu'il mérite, mais aussi expliquer en quoi les autres sont importants dans la réussite ou l'atteinte des objectifs collectifs ».

Ces fondamentaux permettent au manager d'asseoir son leadership et de rassurer ses collaborateurs ; autrement dit, « Surmonter l'incertitude au moyen d'une structure ».

- Définir des règles de vie et du jeu collectivement

Un bon chef d'équipe doit avoir établi des règles qui s'appliquent à tous, en montrant l'exemple : « Le manager performant est exemplaire dans son comportement observable et mémorable par tous ». Il définit les rôles de chacun des membres. « Le gestionnaire doit savoir mettre à profit les talents de chacun ».

- Communiquer régulièrement

« Il faut établir une identité commune à l'équipe, en gardant ses collaborateurs informés, de façon que leur réflexion et leurs actions aillent dans le même sens ».

La communication doit se faire « à l'équipe dans sa globalité puis auprès de chaque collaborateur pour personnaliser le message ». Attention, cette communication doit être « authentique, humaine, directe et simple ». Elle doit également laisser la place à la discussion.

« Le manager doit écouter les espoirs, inquiétudes et suggestions de ses collaborateurs ».

En bon leader, le manager doit informer régulièrement l'équipe sur l'état d'avancement des activités/ projets : « Où l'on est, où l'on va et les actions à mener en conséquence ». Attention, un manager démotivé est bien souvent un manager démotivant.

- Les grandes équipes savent prendre des décisions difficiles

Même dans la tempête, les membres de l'équipe savent dire : « nous y restons ensemble » et « nous allons y arriver ».

- Guider et motiver son équipe

« Le manager qui mobilise son équipe partage avec elle une vision et “porte la lanterne” en cas de brouillard. Il a la capacité de garder le cap en toute circonstance, en signalant les difficultés mais sans manifester d'inquiétude. Il ne perd jamais de vue le but ultime, et consacre son énergie à la poursuite des objectifs à court terme pour atteindre les objectifs à plus long terme.

Il a aussi toujours un temps d'avance : il informe des tendances, stimule la curiosité, missionne l'équipe sur des sujets prospectifs... ». La motivation passe par l'accompagnement, l'aide si nécessaire, les félicitations...

- Les équipes qui gagnent

Une ambiance de convivialité doit régner au sein de l'équipe, chacun des membres y a sa part de contribution et de responsabilité.

## 4. COMPETENCES DE DEVELOPPEMENT D'UNE EQUIPE

### 4.1. Objectifs spécifiques :

- Développer la capacité à tenir des réunions efficaces et donner un feedback constructif à chacun de ses membres ;
- Améliorer la pratique de la délégation pour accroître la confiance et la possibilité de développer des collaborateurs ;

### 4.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Récapitulation</li> <li>- Brise-glace</li> <li>- <i>Le facilitateur utilise la balle pour distribuer la parole aux participants</i></li> <li>- <i>Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent.</i></li> </ul>	Feedback show
90 min	<p><b>Session 1 : Pratique sur l'organisation des réunions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunion de planification des activités des UP° ;</li> <li>- Réunion de l'UP Technique ;</li> <li>- Réunion de COGES ;</li> </ul> <p><i>Le facilitateur amène une petite réflexion en plénière pour aborder l'exercice.</i></p> <p><i>Chaque sous-groupe travaille et simule une réunion</i></p>	Travail en sous-groupes Jeu de rôles
60 min	<p><b>Session 2 :</b> Feedback sur le Jeu de rôles</p>	Discussion dirigée
90 min	<p><b>Session 3 :</b> Tenue de réunions efficaces : notion, importance, principe et organisation</p> <p><i>Au moyen de l'exposé/présentation le facilitateur explique et éclaire les participants sur les généralités sur la réunion.</i></p>	Brainstorming Présentation, exposé
90 min	<p><b>Session 4 : Leadership scolaire :</b></p> <p>En sous-groupes, les participants répondent aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment se présente le leadership dans l'ETA ?</li> <li>- Quels sont les défis liés au leadership au sein l'ETA ?</li> </ul> <p><i>En plénière, le rapporteur de chaque sous-groupe présente les résultats de leur travail et suivi des commentaires du facilitateur.</i></p>	Travail individuel Travail en sous-groupes Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 5 :</b> Généralités sur le leadership</p>	Brainstorming Présentation/ exposé

### 4.3. Fiche technique

#### 4.3.1. Le Feedback

Au sujet du feedback, il faut relever les considérations ci-après :

##### a. Les principes fondamentaux du feedback :

- Mettre l'accent sur la situation, le problème ou le comportement et non sur la personne ;
- Préserver l'amour propre et la confiance en soi de ses interlocuteurs ;
- Etablir des relations constructives avec ses employés, ses collègues et ses supérieurs ;
- Prendre des initiatives d'amélioration ;
- Diriger en montrant l'exemple ;
- Proposer des solutions ;
- Résumer la discussion et exprimer le soutien.

##### b. Astuces pour appliquer les principes fondamentaux

- Parler de ce qui est observé, de ce qu'on connaît, pas de ce qui est rapporté ou de rumeur.
- Faire sentir à l'interlocuteur qu'on désire vraiment résoudre les problèmes, ne pas formuler des critiques.
- Ramener le problème à des objectifs d'administration, cela permettra de se concentrer sur les faits concrets.

##### c. Fournir un feedback positif

- Enoncer l'objectif qu'on poursuit en donnant le feedback ;
- Décrire avec précision les observations personnelles ;
- Décrire ses propres réactions ;
- Demander à l'interlocuteur d'exprimer son point de vue.

#### 4.3.2. La réunion

##### a. Notion

La **réunion d'équipe** permet de regrouper une partie ou l'intégralité de l'**équipe**. Ce faisant, elle sert à diffuser l'information utile à tous les membres de l'**équipe** de façon simultanée ou à traiter collectivement d'une question intéressant les participants.

##### b. Types de réunion

On peut compter :

- La réunion d'information

Elle est le type de réunion le plus répandu en entreprise pour communiquer une information descendante à une équipe et transmettre des messages importants. Il faut néanmoins veiller à ne pas la faire durer : passer 30 minutes, les participants perdent souvent l'attention.

- La réunion de résolution de problèmes

Pour débloquer une situation et résoudre un dysfonctionnement, mieux vaut se réunir plutôt que de laisser les problèmes s'accumuler. L'animateur de la réunion rassemble toutes les personnes concernées et dirige le débat jusqu'à ce que des décisions soient prises.

- Réunion collaborative

Est une réunion participative par excellence : l'animateur réunit le groupe de travail pour faire avancer un sujet en particulier. Aux débats, échanges, discussions, chacun est appelé à participer pour faire avancer les sujets de manière efficace.

- La réunion de service

Est un rendez-vous récurrent avec les personnes d'une même équipe. Son but est de réunir tout le monde pour faire un point sur les projets en cours, les problèmes éventuels et l'humeur du moment.

- Le One-to-one

Le one-to-one est le moyen ultime du manager pour échanger avec chacun de ses collaborateurs. Organisé une fois par an au minimum, certains managers n'hésitent pas à en faire un rendez-vous mensuel récurrent pour bâtir une relation de confiance.

- La réunion à distance

Est un sujet contemporain. Entre télétravail, collaborateurs nomades et mondialisation, les entreprises doivent s'organiser pour faciliter la collaboration à distance.

### **c. Procédures pour les réunions**

En voici les procédures et les dimensions pour réussir une réunion :

#### **➤ Introduction**

- Annoncer clairement le sujet de la réunion et Expliquer pourquoi c'est important
- Expliquer comment on va procéder
- Préciser la durée et dire qui va prendre note
- Expliquer qui a été invité, présenter ceux qui sont là et justifier les absences

#### **➤ Développement de la réunion**

- Poser le problème en le divisant
- Donner la parole à tour de rôle
- Annoncer qu'on va conclure et résumer ce qui a été dit
- Eviter de répondre à ceux qui veulent s'opposer à vous
- Souligner en paragraphe les idées importantes
- Provoquer les silencieux et les indifférents.

### ➤ Conclusion

- Rappeler les problèmes initiaux et les solutions
- Annoncer comment on va appliquer lesdites solutions.
- Remercier les participants, annoncer la prochaine réunion et lever la séance.

### 4.3.3. Leadership

#### a. Notion sur les termes apparentés au leadership

- Autorité : la position d'influence donnant à celui qui l'occupe devoir et pouvoir. Elle est souvent limitée au groupe, aux objectifs du groupe et au pouvoir attribué à l'autorité.
- Commandement : acte du détenteur d'une autorité statutaire en vue d'obtenir un but précis. Il suppose un rapport de subordination chez les exécutants.
- Chef : le détenteur d'une autorité statutaire ou personnelle. C'est un personnage social assumant un rôle et des fonctions de commandement dans un groupe organisé ; il est doté des attributions et prérogatives.
- Domination : le pouvoir de contraindre les autres à la soumission et à l'obéissance.
- Pouvoir : la possession d'un moyen de pression ou d'instrument de contrainte, de contrôle, de sanction et d'obligation, permettant de forcer sur qui on veut agir. Il s'agit aussi d'une supériorité quelconque permettant d'obtenir l'obéissance forcée.
- Dépendance : la relation d'autorité suppose, d'une part, le pôle de ceux qui l'exercent et, d'autre part, le pôle de ceux qui la subissent (relation de subordination).

Le leadership est un processus d'influence portant sur les activités d'un groupe organisé tendant à l'établissement et la poursuite des objectifs. Dans cette optique, le leadership est un aspect de l'organisation.

#### b. Sources d'influence du Leader

On peut identifier plusieurs sources d'influence pour le leadership

- Le Groupe/équipe : avec une tâche commune et un même objectif, chaque membre du groupe a des responsabilités différentes des autres.
- Le chef : la personne qui se différencie des autres par l'influence qu'il exerce sur le groupe/équipe et la poursuite des objectifs.
- Le pouvoir de récompense : possibilité ou avantage partagé.
- Le pouvoir de coercition : possibilité de punir.
- Le pouvoir légitime : un pouvoir accepté et reconnu pour des raisons déterminées
- Le pouvoir d'expert : celui du modèle à imiter

**c. Types des Leaders et styles de leadership**



Figure 19 : Types des leaders et styles de leadership

**e. Huit dimensions de leadership**

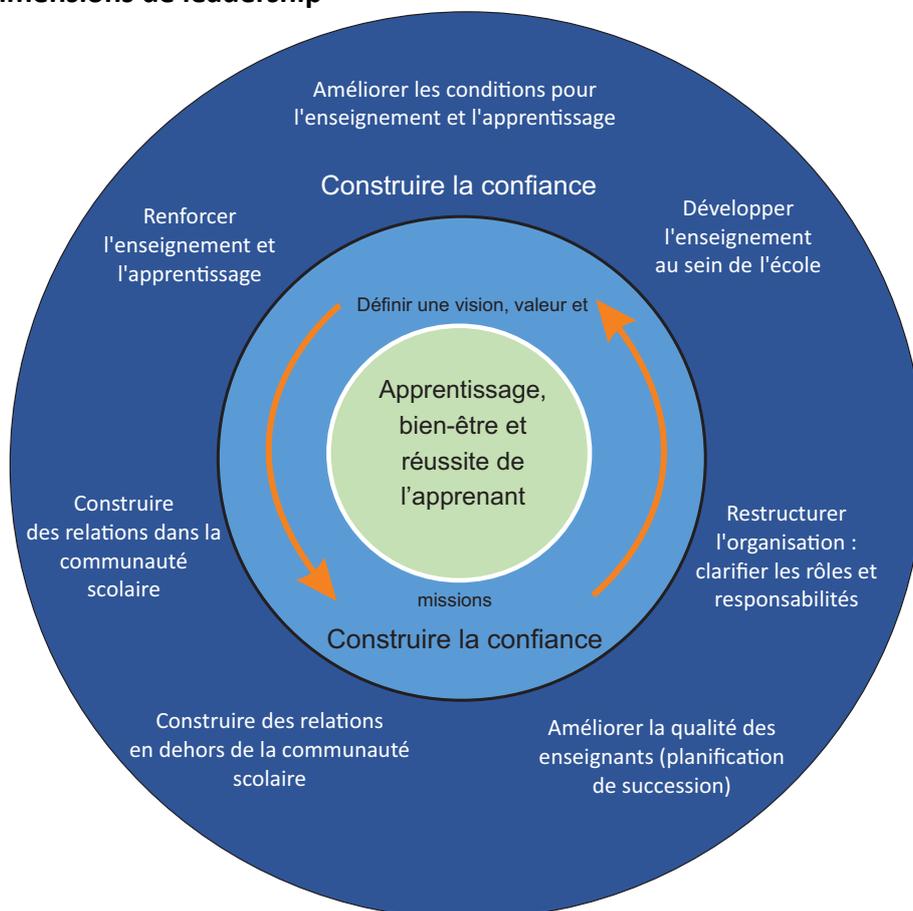


Figure 20 : Les dimensions de leadership

## 5. COMPETENCES DE GESTION DE TENSION AU SEIN DE L'ÉQUIPE

### 5.1. Objectif spécifique :

Développer les capacités techniques en matière de négociation et de gestion de conflit.

### 5.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<b>Récapitulation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le facilitateur utilise la balle pour distribuer la parole aux participants</li> <li>- Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent.</li> </ul>	Feedback show
90 min	<b>Session 1 : Notion sur la gestion des conflits, tensions et négociation</b> En sous-groupes les participants répondent à ces questions : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les conflits/ tensions les plus vécus dans votre ETA ?</li> <li>- Quelles sont les causes liées à ces conflits/tensions ?</li> <li>- Comment gérez-vous les conflits/tensions ?</li> <li>- Quels sont les sujets qui nécessitent une négociation et avec qui ?</li> </ul> <i>En plénière, les participants exposent leurs réponses et le feedback du facilitateur sur ces notions</i>	Travail en sous-groupes Discussion dirigée
120 min	<b>Session 2 : Elaboration du plan de collaboration de l'équipe :</b> Pour chaque département, les participants dégagent : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La structure</li> <li>- Les Responsabilités</li> <li>- Les moyens de communication</li> </ul>	Travail en sous-groupes Discussion dirigée
60 min	<b>Session 3 : Questions qui restent</b>	Plénière

### 5.3. Fiche technique

#### 5.3.1. La négociation

Abordant le point sur la négociation, en voici les considérations :

- Elle est un dialogue engagé entre deux personnes ou deux groupes antagonistes, en vue d'aboutir à un consensus, souvent sous la supervision d'un médiateur.
- Elle est une entente entre deux parties afin d'aboutir à un compromis.
- Elle consiste à se mettre autour d'une table pour trouver un compromis.

##### a. Principes ou règles de jeu dans la négociation :

- Dissocier les personnes du problème ;
- Considérer les intérêts et non les prises de position ;
- Trouver des options ayant des avantages pour tous
- Insister sur les critères objectifs.

##### b. Types de négociation

###### • Négociation par position :

- a. Position dure : adversaires, méfiance, tremper, victoire, demande de concessions, menace.
- b. Position douce : amis, confiance, mettre ses cartes sur la table, accord, donner (faire) des concessions, flexibilité, céder.

###### • Négociation par principe :

- Mettre l'accent sur l'enjeu de la négociation ;
- Tenter de satisfaire les intérêts respectifs des parties présentes ;
- Accord judicieux ;
- Décisions efficaces

#### 5.3.2. Les conflits

Il existe deux types de conflits possibles : les conflits de valeurs et les conflits de besoins.

##### a. Les conflits de valeurs

Les conflits de valeurs sont des divergences d'opinions amenées par des croyances, des goûts opposés, des types de personnalité ou des origines sociales différentes, etc. Les conflits de valeurs peuvent embrouiller la communication et créer des malentendus entre des membres, provoquer chez certains le sentiment d'être isolés et de ne pas participer à la cible et à la tâche communes. Bref, les conflits de valeurs peuvent nuire à l'avancement des travaux d'une équipe ; ils doivent donc être dissipés. Par ailleurs, il est souvent difficile d'être confronté à des valeurs différentes des siennes, et encore plus difficile de tenter de les changer. Donc, il est vain de convaincre une personne d'adopter d'autres valeurs que les siennes ; il vaut mieux comprendre qu'il s'agit là de différences individuelles entre des personnes.

L'emploi du « je », le respect de l'autre ainsi que l'empathie sont les moyens à la disposition de tous qui aident à dissiper les conflits de valeurs. Avec de tels outils, les personnes concernées arrivent généralement à se comprendre, à expliquer leurs différences, à les accepter et à trouver une façon de transiger pour poursuivre la réalisation de la tâche commune puisque, en dépit des conflits de valeurs, l'équipe doit atteindre la cible commune.

#### b. Les conflits de besoins

Les conflits de besoins surgissent lorsque les membres d'une équipe éprouvent des besoins contradictoires ou inconciliables. La définition des objectifs poursuivis, l'organisation du travail, le partage des responsabilités deviennent souvent des sources de conflit de besoins. La réalisation d'une tâche commune implique pourtant la participation active de tous et la convergence des efforts. Pour cette raison, lorsqu'un conflit de besoins survient, tous les membres de l'équipe doivent participer à la recherche d'une solution satisfaisante, une solution qui favorise la poursuite de la tâche commune vers l'atteinte de la cible commune.

Bien sûr, dans la réalité, les conflits ne sont pas toujours tous supprimés. Pourtant, ils ne doivent pas non plus être ignorés. Pour cette raison, on dira que l'efficacité d'une équipe de travail dépend, en bonne partie, de la façon de communiquer et gérer les conflits.

En définitive, le travail en équipe ne doit pas être perçu principalement comme une occasion d'étudier ou de participer (à) une dynamique de groupe. Dans la formule du travail en équipe, la participation de chaque membre est requise au regard de la réalisation de la tâche commune et de l'atteinte de la cible commune. La cible et la tâche communes doivent constituer la priorité de chaque individu. Les interactions entre les membres sont des éléments qui favorisent l'atteinte de la cible commune et, dans cet esprit, les divers points de vue amenés par les membres d'une équipe, même s'ils sont parfois les objets de conflits, constituent le potentiel de l'équipe.

**REFERENCES**

1. Alter, N. *L'innovation ordinaire*, 6ème édition, Quadrige, PUF, Paris, 2013.
2. Assibat, N., Blanche, B., Janvier, E., Monnier, C. (2014) « Les déterminants de l'engagement des managers de proximité : Quel(s) rôle(s) pour la fonction Ressources Humaines ? », mémoire MBA Dauphine, 2014
3. Belghanami, W., « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de Magistère en Management, Université d'Oran, 2014.
4. Bugnon O., Müller M., Rufener A., Van Gessel E., Zirbs Savigny B., *Leadership et travail en équipe interprofessionnelle*, Comité SwissIPE, Suisse, 2019.
5. Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat, D., Roussel, P, « les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voie de recherche », Notes du LIRHE, 2006.
6. Equipe Gereso, *Les facteurs de la cohésion au sein d'une équipe de travail*, 2009. [www.gereso.com](http://www.gereso.com)
7. Gagnon, O., Arcand, G. (2012) « l'augmentation de la performance organisationnelle par l'application de pratiques de GRH alignées à la stratégie d'affaires », 2012.
8. Guérin, F., Pigeyre, F., Gilbert, P., *La professionnalisation de la fonction RH. Mythe et limites », Revue française de gestion 4/2009 (n° 194), 2009.*
9. Guillaume LEROUTIER, *Communiquer efficacement*, Gereso, 2018. [www.la-librairie-rh.com](http://www.la-librairie-rh.com)
10. KangaKalemba V., *Dynamique de groupe*, Inédit, FPSE, 2004.
11. KangaKalemba V., *Psychologie de groupe*, Inédit, FPSE, 2004.
12. Katzenbach, J., Smith, D., « Les équipes haute performance: imagination et discipline », Dunod, 1994.
13. Langevin, P. (2004) « Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ?, L'avis des managers. » Normes et mondialisation : 25ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC), Orléans, 12-14 mai, 2004
14. *Management : les principes de base pour mieux travailler en équipe* [www.team-metrics.com](http://www.team-metrics.com)
15. Mucchielli R., « *La dynamique des groupes* », ESF Editions, Paris, 2006.
16. Mucchielli R., « *Le travail en équipe* », 16ème édition, ESF Editions, Paris, 2015.
17. Plane, J.-M. « *Théorie et management des organisations* », Dunod, Paris, 2012.
18. Schermerhorn, J., Osborn, R., Uhl-Bien, M., Hunt, J., De Billy, C. « *Comportement humain et organisation* », ERPI Sciences Administratives, 5ème édition, PEARSON, 2014.
19. Thevenet, M « *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes* », Editions d'Organisation, 2ème édition, 2004.
20. Trognon, A., Dessagne, L., *Quels sont les facteurs qui influencent la réussite d'une équipe de travail ? », Editions d'Organisation, Paris, 2006.*



# **GERER DE MANIERE RATIONNELLE LES RESSOURCES DE L'ETA POUR UNE BONNE EXPLOITATION DES UP°**

**Thèmes :**

- 1. CONCEPT ET ELABORATION DE BMC**
- 2. PLAN TECHNIQUE**
- 3. PLAN FINANCIER**
- 4. OUTILS DE GESTION TECHNIQUE ET FINANCIERE**
- 5. ANALYSE TECHNICOECONOMIQUE**



# **CONCEPT ET ELABORATION DE BMC**

**Sous-thèmes :**

- 1. EXPLORATION ET ANALYSE DU CONCEPT BMC**
- 2. ELABORATION DU BMC SELON L'UP° CHOISIE**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

L'enseignement technique agricole en RD Congo a subi de profondes réformes depuis 2010, et depuis ce temps, il fait recours à l'Approche par Compétences (APC) ; une approche qui s'appuie sur la pédagogie active et participative. Elle encourage une formation plus pratique et pertinente des apprenants afin qu'ils deviennent des techniciens capables de répondre aux besoins de la société en matière de l'auto-emploi et l'emploi dans le secteur agricole après leurs cursus scolaires.

Cette réforme met un accent sur l'organisation des activités expérimentales et entrepreneuriales dans les ETA, et a pour but de faciliter les pratiques professionnelles et les microprojets des apprenants. Généralement, les activités entrepreneuriales agricoles sont mises en place sans une préparation et/ou une planification préalable.

Le manque de professionnalisme dans l'organisation des activités entrepreneuriales occasionne des pertes de temps, d'argent et démotive tout le monde au niveau de l'ETA.

Très souvent, la mise en place des activités entrepreneuriales ou des UP° au sein des ETA, rencontrent beaucoup de difficultés liées au financement, à la gestion, à la qualité et à la commercialisation des produits. On note aussi une confusion entre la caisse de l'école et celle de l'UP°.

Pour conduire à une professionnalisation au niveau des ETA et répondre à cette problématique de l'organisation et de la gestion des UP°, le Business Model Canvas (BMC) est introduit comme un outil pouvant leur permettre de clarifier le choix de leurs offres, de planifier les activités, de projeter la rentabilité et d'adopter un mode de gestion sain avec des outils appropriés (outils de gestion technique et financière). C'est donc un plan d'affaires simplifié et visuel qui démontre ou décrit la manière dont l'école doit générer et maîtriser ses revenus supplémentaires en vue de mettre en confiance les acteurs de l'éducation (Enseignants, Chefs d'établissement, Inspecteurs et Partenaires) et d'insuffler l'esprit entrepreneurial aux apprenants.

### 1.2. Objectifs

#### *a. Objectif global*

Introduire le BMC dans l'exploitation et la gestion des UP° des ETA.

#### *b. Objectifs spécifiques*

Amener les participants à :

- Définir de manière claire et pratique le concept de BMC ;
- Elaborer le BMC pour une UP° de retenu l'ETA.

*Note : Pour cette thématique la présence d'un entrepreneur est recommandée pour un partage d'expérience.*

## 2. EXPLORATION ET ANALYSE DU CONCEPT DE BMC

### 2.1. Objectif spécifique:

Définir de manière claire le concept de BMC.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Introduction</b> Mot d'ouverture <i>Le facilitateur demande aux participants de se présenter en paire tout en indiquant : le nom, le prénom et la passion pour l'entrepreneuriat. Outre la présentation des participants, le facilitateur récolte les attentes, définit les règles de bonne conduite, etc.</i></p>	<p>Brise-glace Exposé Jeu interactif</p>
60 min	<p><b>Session 1 : Notion d'Entreprise</b> <i>Pour introduire cette session, le facilitateur pose les questions suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce qu'une entreprise agricole ?</li> <li>- Quels sont les éléments clés d'une entreprise agricole ?</li> </ul> <p><i>Chaque participant présente les réponses sur les feuilles ou cartons en les plaçant au mur, tout en évitant les redites. Après cet exercice, le facilitateur expose sur les différents types d'entreprises selon la loi congolaise. Ensuite, il fait un rappel des modèles des UP°.</i></p>	<p>Brainwriting Exposé/Présentation Discussion dirigée</p>
30 min	<p><b>Session 2 : Partage d'expériences sur l'élaboration d'un plan d'affaires.</b> <i>Le facilitateur accorde la parole à un entrepreneur qui parle du succès et des défis sur la création de son entreprise. Si possible, il peut témoigner des avantages d'un plan d'affaires bien élaboré. A la fin de ce partage, les participants peuvent poser des questions.</i></p>	<p>Echange Discussion dirigée</p>
45 min	<p><b>Session 3 : Plan d'affaires (notion, importance, avantages)</b> <i>Dans son exposé, le facilitateur fait un rapprochement entre le plan d'affaires présenté et le témoignage de l'entrepreneur.</i></p>	<p>Exposé /Présentation</p>
60 min	<p><b>Session 4 : Présentation du cadre de BMC</b> <i>Pour cette session, le facilitateur place au mur ou trace au tableau le grand format du canevas BMC, puis répartit les participants en sous-groupes. Chaque une d'elle reçoit les images des composantes de BMC. Ensuite il leur demande d'associer les images aux composantes respectives. En sous-groupes, les participants répondent aux questions suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que représente le canevas présenté selon vous ?</li> <li>- Que vous inspirent les différentes composantes ?</li> </ul>	<p>Jeu interactif Travail en sous-groupe Discussion dirigée</p>
90 min	<p><b>Session 5 : Notion de BMC et Explication interactive des 9 composantes.</b> <i>Le facilitateur présente le cadre de BMC et explique chaque composante du canevas en formulant les questions fondamentales qui en faciliteront le remplissage ou l'élaboration.</i></p>	<p>Discussion dirigée Exposé/Présentation</p>

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Notions des entreprises

La loi en vigueur en matière de création des entreprises en RDC reconnaît trois catégories d'entreprise; à savoir : les entreprises commerciales, les entreprises à titre personnel et les associations sans but lucratif.

#### a. Les entreprises commerciales

On distingue :

- Les Sociétés en Nom Collectif (SNC).
- Les Sociétés en Commandite Simple (SCS).
- Les Sociétés Privées à Responsabilité Limitée (SPRL).
- Les Sociétés par Action à Responsabilité Limitée (SARL).
- Les Sociétés Coopératives (SC).

- **Les Sociétés en Nom Collectif (SNC)**

Ce sont des sociétés formées par deux ou plusieurs personnes physiques et peuvent être dirigées par un ou plusieurs gérants qui répondent solidairement aux obligations de la société. Elles sont formées par des actes spéciaux, authentiques ou sous-seing privé.

Les parts sont inaccessibles sauf accord unanime des associés. En l'absence de disposition contraire, le décès d'un des associés entraîne ipso facto la dissolution de la société.

- **Les Sociétés en Commandite Simple (SCS)**

Formées par un ou plusieurs associés, commandités. Ils répondent solidairement aux obligations de la société et d'un ou plusieurs associés commanditaires. Ces sociétés sont administrées par un ou plusieurs gérants choisis parmi les associés commandités et sont formées par des actes spéciaux, authentiques conclus devant un notaire ou sous seing privé.

- **Les Sociétés Privées à Responsabilité Limitée (SPRL)**

Ce sont des sociétés formées de personnes physiques qui n'engagent que leur apport. Les parts sont obligatoirement uniformes, nominatives et ne sont pas librement transmissibles.

Les SPRL comme les SCS sont constituées par un acte authentique. Une SPRL compte au minimum 2 associés et son objet social doit être limité, précis ; elle ne peut pas concerner l'assurance ou la capitalisation d'épargne. Elle peut en tout temps, moyennant l'adhésion unanime des associés, se transformer en une société d'un autre type.

- **Les Sociétés par Action à Responsabilité Limitée (SARL)**

Ce sont des sociétés dont le capital est constitué par voie de souscription d'actions. Ces actions sont des titres librement négociables. Les associés ne sont tenus au paiement des dettes sociales que sur leurs apports. Pour leur création, une autorisation présidentielle est obligatoire.

- **Les Sociétés Coopératives (SC)**

Elles se composent d'au moins sept associés pouvant se retirer ou être exclus. Leurs apports sont variables en fonction des associés. La responsabilité peut être librement limitée. En revanche, les parts qui sont nécessairement représentatives du capital exprimé sont inaccessibles aux tiers. Une autorisation de l'autorité administrative compétente est requise pour sa création.

**b. Les entreprises personnelles ou entreprises sous statut indépendant**

C'est une forme juridique qui permet à l'entrepreneur de réaliser ses activités en son nom propre. Il bénéficie des gains et assume aussi les pertes. Il s'agit de la forme choisie en majorité par les entrepreneurs. Cette forme juridique est souple, mais la responsabilité peut être illimitée. Le régime de petites entreprises appartient à cette catégorie.

**c. L'association sans but lucratif**

C'est un groupement de personnes qui se sont réunies en vue de réaliser un objectif, un but, un projet, une cause commune, et qui ont accepté de soumettre la création et le fonctionnement de leur association à des règles déterminées par la loi. Leurs activités sont à caractère social, culturel, éducatif, etc.

### **2.3.2. *Elaboration d'un plan d'affaires***

Il est difficile de convaincre les prêteurs, les investisseurs et les actionnaires sur la crédibilité d'une entreprise sans soubassement. Raison pour laquelle il est important qu'un plan d'affaires soit établi. Cet outil de gestion très reconnu est un document décrivant essentiellement l'entreprise, le projet à réaliser et la gestion des risques.

L'établissement d'un plan d'affaires n'est pas le propre de nouvelles entreprises ou de celles en quête de financement ; il est essentiel à la bonne gestion de toute entreprise.

Beaucoup d'entrepreneurs pensent que la rédaction d'un plan d'affaires est une tâche fastidieuse et devant contenir des centaines de pages. Au contraire, il devrait être concis et fournir les informations pertinentes à l'évaluation de l'entreprise. Bien qu'il n'existe pas de règles absolues pour sa rédaction, néanmoins, il doit démontrer la motivation, le savoir-faire, les compétences et la confiance nécessaire pour mener à bien le projet.

Il n'existe pas un plan d'affaires type ; le contenu, la forme et la longueur du document peuvent varier fortement d'un cas à l'autre. Toutefois, quel que soit le projet de l'entreprise, les mêmes questions de base reviennent invariablement, autant que les mêmes éléments d'analyse à prendre en compte.

Les questions de base :

- Qui sont les promoteurs du projet et quels sont leurs atouts ?
- Quel est l'historique du projet et quels en sont les objectifs ?
- Quels produits et/ou services proposent l'entreprise ?
- Sur quel marché sera-t-elle active ?
- Comment commercialisera-t-elle ses produits ?
- Comment s'approvisionnera-t-elle et/ou produira-t-elle ?
- Comment sera-t-elle gérée ?
- Quelles sont les variables clés du succès ?
- Quels sont les besoins de financement et comment sont-ils couverts ?
- Quels résultats l'entreprise dégagera-t-elle ?

**En résumé :** Le plan d'affaires est un document très précieux que la banque et les investisseurs demandent avant d'accorder un crédit ou de financer l'activité.

C'est un document qui décrit en détail l'activité de l'entreprise, les objectifs, et le plus important pour les partenaires potentiels : comment gagner de l'argent pour rémunérer les capitaux ?

Le plan d'affaires dans sa forme classique est un document technique, très long et demande des compétences particulières, plus exactement en matière de finance.

### **2.3.3. Notion de BMC**

#### **a. Introduction**

Pour simplifier la lourdeur d'informations dans le Business plan, Alexandre Osterwalder propose le Business Model Canvas (BMC). Actuellement, cet outil est largement utilisé par les entrepreneurs, et surtout par les créateurs de startup (une jeune entreprise innovante en démarrage). Cette partie vise à renforcer les compétences des personnes impliquées dans la gestion des UP° afin de :

- Développer des plans d'affaire simplifiés, cohérents et réalistes quel que soit l'UP° : en posant les hypothèses de base pour l'UP° et en le présentant à des tiers (potentiel client, fournisseurs, des réseaux d'aide à la création d'entreprise ou incubateur) ;
- Les rendre compétitives dans le milieu local et optimiser les chances de mener le projet à terme (relever les défis et saisir les opportunités tout au long du processus) ;
- Collaborer efficacement et de façon transparente avec les parties prenantes.

#### **b. Qu'est-ce que le Business Model Canvas ?**

Le BMC est un outil utilisé pour retranscrire de manière simple le modèle économique d'une entreprise (représentation visuelle et synthétique d'un plan d'affaires qui couvre les grandes dimensions d'une entreprise : client, offre, infrastructure et viabilité économique). Il décrit ce que l'entreprise va vendre auprès de quel client, dans quel but, de quelle manière et pour quel bénéfice. C'est un outil pour dresser un état des lieux de l'offre d'une entreprise.

Aussi appelé « **modèle économique** », il décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur ». Le BMC est un outil conceptuel qui comporte un ensemble de composantes et leurs relations, et qui permet d'exprimer la logique d'affaires d'une entreprise spécifique. C'est une description de la valeur qu'une organisation offre à un ou plusieurs segments de clients, une description de l'architecture de l'entreprise et de son réseau de partenaires ; dans l'objectif de créer, commercialiser, délivrer cette valeur ainsi que son capital relationnel afin de générer des flux de revenus rentables et durables.

Le BMC donne notamment des indications sur :

- Le financement de l'entreprise ;
- La proposition de valeur ;
- Le segment de clientèle visé ;
- La structure des coûts.

Pour un **projet de création d'entreprise**, il est parfaitement adapté à la phase de création puisque c'est le bon moment d'en analyser le potentiel du modèle économique mais aussi pour un **projet de lancement** d'un nouveau produit et/ou service dans une organisation afin de poser des hypothèses de base. Cet outil est indispensable pour « challenger », tester, optimiser et valider les idées d'entreprises dans l'élaboration de leur modèle d'affaires.

### ***c. L'utilité du BMC***

Le BMC est utile à tous les stades de l'entreprise, de la vague idée à la vente de l'entreprise en passant par le démarrage et la croissance.

- **Au stade de l'idée**, il guide et rassure lorsqu'on ne sait par où commencer. Il aide à définir les hypothèses de réussite, à mettre sur papier le premier modèle et structurer la réflexion avant le lancement.
- **Au stade du démarrage**, il aide à élaborer un bon plan d'action pour vérifier les hypothèses et ainsi éviter certaines erreurs coûteuses en temps et en argent.
- **Au stade de la croissance**, il pousse à affiner le modèle, à trouver des idées innovantes et à *se challenger*.
- **Au stade de la vente de l'entreprise**, il permet de visualiser les points forts de l'entreprise et à expliquer à l'acheteur les éléments essentiels du modèle d'affaires.

### ***d. Avantages du BMC***

- **Le BMC est visuel : Une image vaut mille mots.**

Il permet de cerner le projet en un coup d'œil. Sa structure, composée de 9 blocs, apporte une vision d'ensemble qui fait défaut quand on rédige un plan d'affaires.

- **Le BMC permet d'avancer**

Il donne un bon aperçu du travail à accomplir à l'instant même. L'idée est d'avancer avec les ressources disponibles. Par itération, le projet évolue en fonction du modèle d'affaires désiré.

- **Le BMC offre une vision globale sur tout ce qui compose une entreprise**

Il présente : des segments client, proposition de valeur (offre), canaux de distribution, relations clients (marketing), flux de revenus, ressources, activités, partenaires et structure des coûts. Chaque bloc comprendra un aspect du fonctionnement de l'entreprise. Avec sa vision globale, il aide à faire des liens et lier plusieurs éléments et en même temps prendre conscience des lacunes.

- **Le BMC peut-être fait n'importe où, n'importe quand**

À l'aide de *post-it*, sur une nappe en papier, une feuille blanche, un tableau...

- **Le BMC est fait pour la pensée latérale**

On peut y écrire, énoncer plusieurs idées à la fois, explorer rapidement plusieurs modèles différents, puis revenir en arrière, raturer, jeter à la poubelle, ressortir, recommencer dans un autre ordre. Il permet davantage la créativité et une plus grande liberté de pensée.



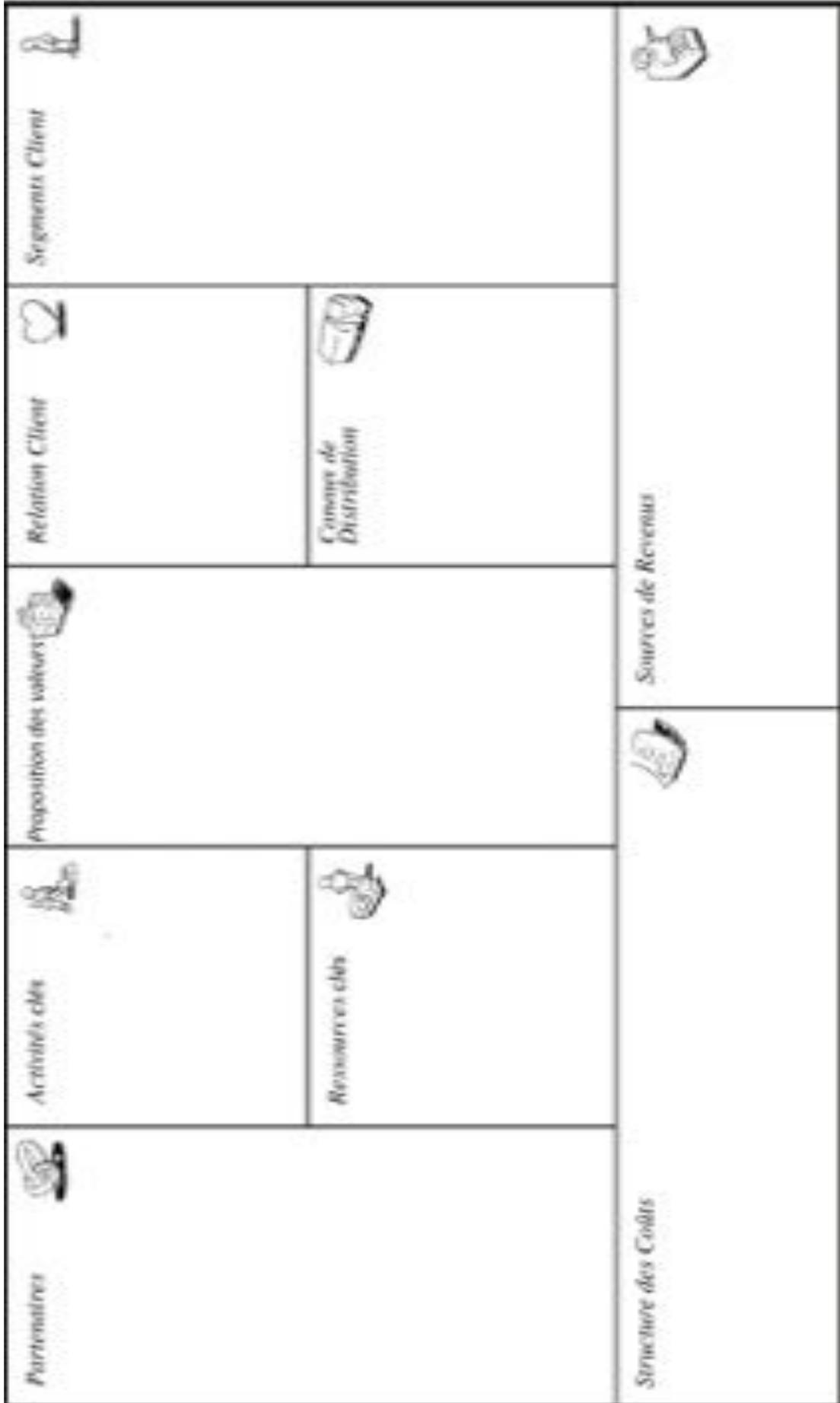
Figure 21 : Exemple de la pensée latérale

- **Le BMC permet de définir le modèle d'affaires idéal**

En remplissant plusieurs BMC pour un même projet, différents modèles peuvent être explorés et le meilleur retenu pour le projet/entreprise.

L'exercice peut être fait autant de fois que possible, c'est une activité facile (voire ludique !) à faire seul ou en groupe.

**e. Cadre du BMC**



### 2.3.4. Les composantes du Business Model Canvas (BMC)

L'approche BMC est plus visuelle et globale et intègre une dimension entrepreneuriale. Ce canevas divisé en 9 blocs représente les grandes composantes d'une entreprise.

#### - Proposition de valeur : Quoi et pourquoi ?

Il s'agit de la valeur que l'organisation propose à ses clients en résolvant certains de leurs problèmes et de leurs besoins. Les auteurs ne se limitent pas à la valeur quantitative (prix, délais...) mais mentionnent également l'aspect qualitatif (qualité, design...).

La **proposition de valeur** : est l'offre, ce qui fait que les clients achètent le produit/service proposé plutôt que celui d'une autre entreprise. Il s'agit de la combinaison de produits et/ou de services qui répond aux besoins, exigences des segments client (nouveau, performance, prix, personnalisation, réduction de coûts, réduction de risque, accessibilité, marque, design, utilité ...). La composante "proposition de valeur" est indissociable de la composante "segment client".

Pour schématiser et pour faciliter la lecture par des tiers, il faut indiquer 3 éléments :

- L'offre : exemple; maïs de haute qualité, nutritive/Un restaurant traditionnel écologique.
- Les prestations/produits/services proposé : par exemple : la culture et vente de maïs / un menu « produits de saison bio et locaux » avec 3 entrées au choix, 3 plats au choix, 3 desserts au choix.
- La valeur ajoutée du produit par rapport aux autres acteurs ou concurrents : Cette valeur conduira les clients à acheter. Par exemple : La haute qualité nutritive de maïs / Le respect de la nature et la valorisation du savoir-faire des agriculteurs locaux.

#### Quelques questions fondamentales :

- Qu'est-ce que l'UP° va offrir à ses clients ?
- A quel besoin et/ou problème l'UP°/le produit va répondre ?
- Quelle est la valeur ajoutée du produit ?
- Quels sont les points forts par rapport à la concurrence : facteurs qualitatifs, caractère innovant, rapidité de livraison, prix compétitifs, facteurs spécifiques, origine de la production (une UP° dans une école), un produit local qui sert aussi à l'apprentissage ?
- Quelle association de produit et/ou service proposée pour chaque segment de clientèle visé ?

#### - Segments client : Pour qui ?

Il s'agit des clients pour qui l'UP° crée de la valeur. Les clients sont au cœur d'un projet « Sans client (qui paie à bon prix !), point de survie pour l'UP° ! ».

Indiquer les segments client, c'est-à-dire identifier un groupe homogène de personnes/d'entreprises qui ont les mêmes besoins, qui seront sensibles à la même communication, qui accepteront de payer le même prix et avec lesquels l'UP° doit avoir le même type de relations.

Il sied de distinguer clairement **les différents types de clients** (bénéficiaires, acheteurs, prescripteurs), ensuite d'affiner les segments identifiés.

Pour chaque produit et/ou service, quel(s) est/sont le(s) segment(s) client visé(s) ? Exemple de segment client : les adolescents de Kisantu de 15 à 18 ans, les parents des apprenants de l'école, le marché de masse, etc.

- **Relations clients : Comment ?**

Ici l'idée est de trouver les moyens simples et bon marché de communication ou d'information pour rester en contact avec ses clients.

Questions :

Comment communiquer avec les clients potentiels ou actuels ? Par la publicité sur internet, un blog, des actions de présentations avant-vente, une banderole ou des affiches à l'extérieur de l'ETA, une publicité à la radio, des campagnes de porte à porte, etc. ? Les relations clients sont-elles personnalisées ? Quel type de relations établir avec la cible/chaque segment de la cible (self-service, communautaire, assistance personnelle, Cocréation, etc.) ?

- **Canaux de distribution : Comment ?**

Il s'agit ici de définir quels canaux de distribution seront utilisés pour implanter les produits et quelle publicité sera mise en place sur les points de vente pour commercialiser la gamme de produits : vente par internet, points de vente ambulants, boutique, marché, lieux de stockage, livraison à domicile, moyens de transport... En un mot : où et comment les clients trouveront les produits et services ?

Questions :

- Par quels canaux faire connaître la proposition de valeur ? vendre les produits / services (vente en ligne, magasins, grossiste, etc.) ? Quels seront les points de contacts avec les clients ?
- Où le produit/service sera-t-il vendu ? Dans des points de vente : le marché, les restaurants ? Les canaux de distribution peuvent être directs (tels que la vente sur internet) ou indirects (tels que la vente à des grossistes).

- **Sources (flux) de revenus : Combien ?**

Comment chaque segment client paiera-t-il ? Ponctuellement à chaque achat ? Sur abonnement ? En forfait annuel ? Prix fixes ou négociations possibles ? Un prix différent par cible ? Prix en fonction des enchères ? Prix en fonction des volumes vendus ? En cas de service gratuit à un segment client, quel en serait les avantages ou revenus ?

- **Activités clés (principales) : Quoi ?**

Ce sont les activités indispensables au fonctionnement de l'entreprise : la production, la gestion logistique, l'ingénierie, la gestion d'un site web... la question suivante est à poser : "est-ce possible de tourner l'entreprise ou l'UP°, si cette activité n'est pas réalisée ?" si la réponse est "non", c'est une

activité-clé. Les actions les plus importantes que l'ETA doit mettre en place pour faire fonctionner l'UP° et ainsi créer et offrir de la valeur, atteindre le marché, maintenir la relation avec chaque segment de client et en tirer un revenu. Que faut-il mettre en place pour que l'UP° fonctionne ? Quelles sont les activités clés ? Par exemple : labour, semis, récolte, transformation, etc.

- **Ressources clés : avec quoi ?**

Ce sont les ressources indispensables au fonctionnement de l'activité : locaux, matériels, machines, fonds financiers, ressources humaines, logiciels, ...

Ces ressources doivent être en lien avec les canaux de distribution, communication, etc. La question suivante est à poser : "est-ce que l'UP° pourra fonctionner ou tourner sans cette ressource ?", si la réponse est "non", c'est une ressource clé. Les atouts qui permettent de créer et d'offrir de la valeur, d'atteindre le marché, de maintenir la relation avec chaque segment client et d'en tirer un revenu.

Question :

Quelles sont les ressources humaines, financières et matérielles indispensables à la mise en œuvre de l'UP° ?

- Partenaires clés : avec qui ?

Ce sont les intervenants stratégiques du projet : fournisseurs-clés, partenaires-clés... Des ressources que l'entreprise va se procurer grâce aux partenariats. Pour être sûr de choix, il faut comprendre les motivations des partenariats : l'optimisation (financière ou autre), les économies, la réduction des risques et les incertitudes, l'acquisition de ressources ou d'activités particulières ? Le réseau de fournisseurs et de partenaires qui permettent de faire fonctionner le business modèle ?

Parfois, des partenaires sont aussi des clients.

Question à poser :

- "Est-ce possible de tourner l'entreprise sans ce partenariat ?", si la réponse est "non", c'est un partenaire-clé.
- « Les prestataires externes sont-ils indispensables pour promouvoir le produit/service et pour compléter l'offre de service, etc. ? »

- **Structure des coûts : Combien ?**

La fixation du prix est un élément-clé de la stratégie de lancement d'un produit ou d'un service. Il faut donner les détails des tarifs, remises, rabais, conditions de paiement, politique de crédit, les différentes gammes de prix s'il y en a. Utiliser les informations recueillies lors de l'étude de la clientèle et des concurrents. La prise en compte des charges et de la marge fixée est capitale.

**Questions fondamentales :**

- Quels sont les coûts les plus importants ? Quelles sont les activités, les ressources les plus coûteuses ? ... L'UP° est-elle plutôt axée sur les coûts (faible structure de coûts, tarifs bas, automatisation maximum, sous-traitance intensive...) ou axée sur la valeur (focalisé sur la création de valeur, proposition de valeur haut gamme) ?

Toutes les hypothèses doivent être posées et l'étude de marché permettra de les valider ou de les modifier.

- Quels sont les différents types de coûts de l'UP° ? Coûts fixes, coûts variables, ...

**2.3.5. Cadre de réflexion et analyse pour le choix de l'offre pertinente**

Avant de compléter chaque partie du canevas BMC, il est conseillé de poser encore des bonnes questions et de noter les réponses sur des blocs-notes afin de déterminer l'offre pertinente.

Tableau 12 : Extrait d'analyse de l'ETA

La situation de l'école (sociale, économique, administrative et pédagogique)	
<b>Motivations</b>	<b>Objectifs</b>
<i>Pour quelles raisons souhaitez-vous lancer votre UP° ?</i>	<i>Quelle vision avez-vous de votre UP° (1 à 3 ans) ? Quelles sont vos objectifs ?</i>
<b>Compétences &amp; atouts</b>	<b>Points faibles et contraintes</b>
<i>Pensez et/ou observez votre équipe, votre entourage, à vos savoir-faire et traits de votre personnalité (caractère) qui vous aideront à entreprendre dans ce domaine. Sollicitez vos proches ou entrepreneurs expérimentés pour vous aider à se conformer à la réalité et à voir clair ?</i>	<i>Qu'est-ce qui pourrait nuire à la bonne mise en œuvre de votre UP° ?</i>

Tableau 13 : Extrait d'analyse sur l'unité de production et le produit ou service

	Matrice : Forces – Faiblesses – Opportunités - Menaces	
	Forces	Faiblesses
INTERNE	<i>Quels points forts pour le produit et UP° ?</i>	<i>Quels axes d'amélioration de l'UP° ?</i>
	<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
EXTERNE	<i>De quelles opportunités qui se présentent ?</i>	<i>Quelles menaces qui pèsent sur l'UP° ?</i>
<b>INTERNE</b> : facteurs propres au produit de l'UP° et à l'équipe de gestion : Organisation, finances, produits/services, distribution, vos prix, atouts et compétences, etc.		
<b>EXTERNE</b> : facteurs propres à l'environnement de l'UP° et au marché : Contexte économique, technologique, la demande, les concurrents et leurs prix, etc.		

### 3. Elaboration des composantes du BMC des ETA

#### 3.1. Objectif spécifique

Elaborer le BMC pour une UP° de l'ETA.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b>  <i>Le facilitateur demande aux participants de faire un bref résumé des composantes du BMC.</i></p>	Jeux interactifs Cercle de communication
120 min	<p><b>Session 1 : Elaboration de la composante 1 : Proposition de valeur</b>  <i>Le facilitateur présente les questions qui permettent d'élaborer la proposition de valeur selon l'offre de l'ETA. Il peut illustrer avec un exemple concret sur cette composante (voir BMC Elevage de lapin en annexe). Les participants en sous-groupes, échangent et amendent les travaux avant de les valider en plénière.</i></p>	Travail en sous-groupe Echange World café Discussion dirigée
90 min	<p><b>Session 2 : Elaboration de 2 composantes : Segment clients, Relation clients</b>  <i>Le facilitateur formule les questions d'aide à la rédaction des composantes et partage le cadre à remplir pour définir le segment clients. Il donne un exemple avec le cadre rempli. En sous-groupes, les participants réfléchissent et présentent les résultats en plénière.</i></p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
90 min	<p><b>Session 3 : Elaboration de 2 composantes : Canaux de distribution et Source de revenus</b>  <i>Le facilitateur formule les questions d'aide à la rédaction des composantes et partage le cadre à remplir pour définir le segment clients. Il doit donner un exemple avec le cadre rempli. En sous-groupe, les participants réfléchissent et partagent en plénière.</i></p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
90 min	<p><b>Session 4 : Elaboration de la composante « activités clés »</b>  <i>Le facilitateur demande aux participants de lister selon leurs offres les activités indispensables pour la production, la commercialisation. Et si possible, de faire une estimation des charges des activités-clés. Puis, présentation des travaux des sous-groupes.</i></p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
90 min	<p><b>Session 5 : Elaboration des composantes : Partenaires clés &amp; Ressources clés</b>  <i>En sous-groupes, les participants identifient les fournisseurs et autres partenaires clés avec qui, ils vont collaborer pour la production et la commercialisation de leurs produits. Ils vont également identifier les principales ressources de l'activité (ressources disponibles et les ressources à mobiliser). Puis, la présentation des travaux, le feedback et le recadrage du facilitateur.</i></p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
120 min	<p><b>Session 6 : Elaboration de la composante « structure des coûts »</b>  <i>Le facilitateur demande aux participants de lister les charges selon les types de coûts, de calculer le coût total, les recettes et la marge bénéficiaire de l'activité</i></p>	Travail en sous-groupe
120 min	<p><b>Session 7 : révision de BMC dans son entièreté</b>  <i>Le facilitateur demande à chaque sous-groupe de revoir les 9 composantes et voir lien qui existant entre elles. Et les résultats présentés en plénière.</i></p>	Travail en sous-groupe Présentation

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Proposition de valeur (offre)

Est un produit ou un service qui crée des avantages (pour le client) et résout des problèmes (répond à un besoin). C'est la raison d'être et **la justification de l'activité**. C'est aussi la promesse de la valeur que l'UP° délivre à ses clients. Elle est la raison principale pour laquelle les clients achètent les produits. La proposition de valeur doit répondre aux questions suivantes : Quel est le problème que le produit résout ? Qu'est-ce qui rend le produit ou service unique ? Qu'est-ce qui fait la valeur ajoutée du produit par rapport à celui des concurrents ? Quel résultat concret / mesurable peut-on attendre de la solution ? Quels changements (avantages) attendus ? Ou encore que peut-on tirer (avantages) du produit / service ?

Une proposition de valeur aide à présenter clairement l'offre et la valeur. Elle permet également aux clients de savoir si le produit répond à leurs problèmes ou besoins.

Définition du produit/service
<i>Description de l'offre et la valeur du produit en quelques phrases (avec les réponses aux questions de la proposition de valeur)</i>

#### 3.3.2. Segments clients

Les segments clients et la proposition de valeur forment un des éléments-clé de l'UP°. Pour cette partie du BMC, il faut définir quels segments l'UP° souhaite desservir. Qui sont les clients ? Est-ce que la clientèle peut être répartie en groupes de clients ? Quels sont les besoins des clients ? Qui sont les clients les plus importants ou les clients qui vont consommer plus ?

*Tableau 14 : Grille d'analyse des clients (à titre indicatif)*

Les clients sont des individus ou des particuliers...			
	Catégorie de clients n°1	Catégorie de clients n°2	Etc.
Tranche d'âge			
Genre (sexe)			
Zone d'habitation			
Catégorie de revenus			
Goûts, envies & besoins			
Autres critères...			
<b>NB : il est possible de viser une ou plusieurs catégories de clients. Décrivez chacune d'entre elles pour mieux les cerner selon les critères.</b>			

### 3.3.3. Relations clients

De quelle façon maintenir le contact avec les différents segments clients ? Mettre en place un point de vente ou adopter les contacts à distance avec les clients ? Quel type des relations est le meilleur et la plus rentable pour chaque segment ? Comment commercialiser et faire connaître le produit ? Quel type de contact avoir avec les clients et quels moyens ou stratégies mettre en œuvre pour fidéliser les clients, attirer de nouveaux clients et augmenter la fréquence d'achat ? Quelques idées : point de vente, vente en ligne, brochures, carte de visite, magazines, banderole, radio/télé, affichage, mailings (via les adresses électroniques des clients potentiels), évènements spéciaux (journée porte ouverte par exemple), bouche-à-oreille, etc.

- Trouvez les moyens de communication et de promotion adaptés à l'activité ! Prévoir des frais de publicité et de promotion si possible.

### 3.3.4. Canaux de distribution

Ils sont les moyens par lesquels l'UP° va atteindre chaque segment clients pour lui délivrer de la valeur ou vendre les produits.

Il est important de noter la stratégie de distribution dans cette composante. Comment est-ce que la clientèle est-elle informée au sujet du produit ou de l'offre ? Par quelle canal le client peut-il accéder à l'offre ? Quelle est la meilleure façon pour la clientèle de faire l'expérience de la proposition de valeur ? Par quel canal interagir **avec les segments clients** ?

- Comment les canaux de distribution sont-ils intégrés dans l'UP° ?
- Lequel fonctionne le mieux ?
- Lequel est le plus rentable ?

Il s'agit de définir quels canaux de distribution seront utilisés pour implanter les produits et quelle stratégie sera mise en place afin de commercialiser la gamme de produits : points de vente ambulants, marché, lieux de stockage, entrepôts, moyens de transport, vente par internet, ...

### 3.3.5. Source de revenu

D'où proviennent les revenus ? En d'autres termes, quel est le modèle de paiement ou de financement (actuellement et à l'avenir) ? Les revenus sont-ils proportionnels aux attentes financières ? Comment développer les sources de revenus supplémentaires ?

Tableau 15 : Guide de remplissage des composantes BMC

## Canvas BMC avec question (à remettre aux participants pendant les travaux en sous-groupes)

<b>Partenaires clés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui sont les fournisseurs et sous-traitants ?</li> <li>• Qui peut aider à développer l'activité (experts, collaboration, etc.) ?</li> </ul>	<b>Activités clés</b> Quelles sont les tâches les plus importantes à accomplir pour faire fonctionner UP° ?	<b>Proposition de valeur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle valeur apportée aux clients ?</li> <li>• A quels besoins / problèmes répondre ?</li> </ul> <b>Produits/Services</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les produits/services proposés aux clients ?</li> <li>• Le produit répond à quel besoin ?</li> </ul> <b>Valeur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les atouts (avantages) du produit ?</li> <li>• Qu'est-ce qui différencie le produit des autres ?</li> </ul>	<b>Relations clients</b> Quel type de contact avoir avec les clients et quels moyens mettre en œuvre pour fidéliser les clients, attirer de nouveaux clients et augmenter la fréquence d'achat ?	<b>Segments de clients</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui sont les différents groupes de personnes susceptibles d'être intéressés par la proposition de valeur ou offre ?</li> <li>• Quels sont leurs besoins ?</li> <li>• Quelles sont les caractéristiques de chaque segment en groupe homogène ?</li> </ul>	<b>Canaux de distribution</b> * Par quel canal : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire connaître notre produit</li> <li>• Distribuer notre produit</li> <li>• Prendre les commandes</li> <li>• si nécessaire, assurer le service après-vente</li> </ul>
<b>Structure des coûts</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les coûts occasionnés par l'activité ? (Coûts fixes, coûts variables)</li> <li>• Quelle est la rentabilité projetée</li> </ul>		<b>Sources de revenus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi le client est-il prêt à payer ?</li> <li>• Qu'est-ce qui va rapporter des revenus ?</li> </ul>			

### **3.3.6. Activités-clés**

Quelles activités et quels processus de production sont indispensables à l'UP° ? Expliquez clairement comment l'ETA ajoute de la valeur à la qualité du produit, à l'entretien de la relation client et à l'acquisition de nouveaux clients.

### **3.3.7. Partenaires clés**

Qu'est-ce que les partenaires stratégiques apportent comme valeur ajoutée à l'UP° ? Apportent-ils des connaissances et de l'expertise ? Sont-ils essentiels à la production de service /produit ? Quels partenaires sont cruciaux pour avoir encore plus de succès ou atteindre un résultat meilleur ?

### **3.3.8. Ressources-clés**

Quelles ressources indispensables pour réaliser le produit ou la proposition de valeur ? Pour entretenir les relations avec la clientèle ? Pour attirer de nouveaux clients ? Pour livrer ou faire parvenir le produit chez le client ? Tenir compte des ressources matérielles (le matériel de l'UP° comme une moto pompe), ressources financières et des ressources humaines (les personnels compétents).

### **3.3.9. Structure des coûts**

La structure des coûts rassemble tous les coûts nécessaires pour le fonctionnement du business et le développement des activités centrales. Quels coûts sont fixes (locaux commerciaux et industriels, machines) et lesquels sont variables (achat de semences) ? Quelles ressources d'UP° sont coûteuses et où faire des économies ou retirer des avantages ?

#### **Les types des coûts :**

**Les coûts fixes** : sont les dépenses ou les charges de l'UP° qui ne dépendent pas de la quantité produite ou à produire. Ils sont dits fixes parce que leur niveau n'est pas influencé ou ne change pas en fonction de la quantité à produire ou du volume des ventes.

Exemples : les frais d'acquisition d'un terrain, le salaire du personnel permanent, le loyer, l'achat d'une moto pompe, les amortissements, etc.

**Les coûts variables** : sont les charges ou les dépenses de l'UP° qui varient ou dépendent de la quantité produite ou à produire. Ils sont dits variables parce que leur niveau est influencé ou change en fonction de la quantité à produire ou du volume des ventes.

Exemples : achat des semences, les emballages, la main d'œuvre pour les travaux agricoles, etc.

### Quelques points d'attention lors des feedbacks et consolidation

L'ETA doit se préparer et réfléchir avant de lancer les activités de l'UP° d'autofinancement :

- L'objectif ou le résultat final : à quelle question ou quel problème l'ETA veut répondre ou résoudre? Si l'ETA désire se lancer dans une activité/produit existant, l'élaboration d'un BMC décrivant la valeur ajoutée suffira. Cependant, si l'ETA veut développer un nouveau service/produit, les analyses et études de marché devront d'abord être effectuées.
- Les estimations les plus précises et réalistes possibles : Pour décrire les activités clés et la structure des coûts de l'UP°, il est important d'éviter des projections les plus optimistes. On doit bien vérifier le côté technique agricole des calculs qui sont proposés dans le BMC.
- Le suivi : après avoir complété le canevas de BMC, que faire avec? Très souvent, le BMC reste un exercice théorique et non pratique. Réfléchir aux étapes suivantes, qui sera responsable de ces étapes et quelles ressources seront nécessaires pour les réaliser?.
- Il est très utile de lire le contenu de BMC pour déterminer la meilleure façon d'appliquer ou de remplir ce canevas, car il fait partie d'une approche beaucoup plus large.
- Point d'attention : les CDE doivent consacrer suffisamment de temps au briefing de leur équipe afin de partager une vision commune.

### 3.4. Les outils de gestion technique et financière

Le BMC ne pourra pas répondre à toutes les questions, ni résoudre tous les problèmes de l'UP°. Il convient de mettre en place des outils qui permettent de faire le suivi de la mise en œuvre de l'UP°.

Toute UP° ou exploitation agricole qui désire être compétitive et pérenne doit développer une bonne gestion financière. Les outils de gestion permettent aux décideurs de l'exploitation de s'assurer que le capital est bien investi de façon rentable puisse qu'ils :

- Donnent des informations financières précises (actualisées et pertinentes) qui aident à planifier les stratégies de développement;
- Permettent de trouver le juste équilibre entre les dépenses et les ressources : ils interviennent pour éviter une perte qui pourrait causer des difficultés financières ou de trésorerie

Pour une bonne gestion de l'UP°, il est nécessaire de mettre en place des outils de gestion cohérents:

- **Les outils de prévision** : comme le budget et calendrier agricole qui sont construits en fonction des objectifs à atteindre.
- **Les outils de suivi et contrôle** : ils permettent de se rendre compte de la situation de l'entreprise pendant une période déterminée.

Tableau 16 : Les outils de gestion

Gestion technique	Gestion financière
Fiche technique (spécifique à l'activité)	Livre/Journal de caisse
Fiche de suivi des exploitations	Bon de sortie de caisse
Calendrier des activités	Bon d'entrée de caisse
Compte d'exploitation	Fiche de stock/Inventaire

## RÉFÉRENCES

1. E-learning – microStart: <https://microstart.be/fr/e-learning>
2. <https://www.creerentreprise.fr/comment-creer-une-entreprise-en-rdc/>
3. Guide d'utilisation des outils de gestion technique et financière
4. Osterwalder & Pigneur, Modèle économique (BMC), 2010, p.14)
5. Osterwalder, traduction personnelle, 2005, pp. 17-18,
6. VVOB RDC, mes premiers pas en entrepreneuriat, 5ième technique agricole, Manuel de l'enseignant, 2015
7. VVOB RDC, ma première entreprise, 6ième technique agricole, Manuel de l'enseignant, juillet 2016

Nom de l'entreprise :

« Lapins de Kisantu »

## 1. Annexe : Exemple BMC

## Le Canvas de Plan d'affaires

<p><b>Partenaires clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournisseurs : → outil : fiche technique             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fournisseur de géniteurs : 10 000 FC / géniteur</li> <li>o Fournisseur des aliments : 600 FC/kg</li> <li>o Fournisseur des herbes : 5 000 FC/mois</li> </ul> </li> <li>- Partenaires : → outil : fiche technique             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Vétérinaire : soins vétérinaires (vaccinations, traitement maladies) Prix ?</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Activités clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction des clapiers et des nids</li> <li>- Fabrication des abreuvoirs et des mangeoires</li> <li>- Élevage des lapins</li> <li>- Achat des aliments concentrés</li> <li>- Collecte des herbes fourragères</li> <li>- Entretien et nettoyage des clapiers</li> <li>- Soins vétérinaires</li> <li>- Collecte de fumier</li> <li>- Publicité</li> <li>- Vente</li> </ul>	<p><b>Proposition de valeur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir une bonne viande de qualité, riche en protéines, bien pour la santé.</li> <li>- Offrir une viande idéale pour les fêtes et les événements</li> <li>- Offrir du fumier</li> </ul> <p>Mon entreprise répond au besoin en fournissant une viande saine de haute qualité pour les fêtes et les événements, à prix raisonnable. Malgré l'existence des autres éleveurs de lapins à Kisantu, mon entreprise mise davantage sur les bonnes conditions d'élevage (logement sain en utilisant des matériaux de construction moins chers (en bambou)), ainsi réduisant le prix de production. De plus, en complétant le fourrage par les aliments concentrés (ce qui nous différencie de la plupart des autres éleveurs qui ne donnent que des fourrages), on mise sur la bonne croissance des animaux.</p>	<p><b>Relations clients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicité: (collègues, parents, connaissances, voisins, etc.)</li> <li>- Création d'une bonne image : souligner les bonnes conditions d'élevage (hygiène)</li> <li>- Promotion : au début de l'activité, quelques lapins seront vendus à moindre prix</li> </ul>	<p><b>Segments de clients</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les familles aisées de Kisantu</li> <li>- La classe socio-économique avec un peu de moyens financiers (fonctionnaires, religieux, entrepreneurs, etc.)</li> <li>- Les hôtels et les restaurants de Kisantu (jardin botanique, ...)</li> <li>- Ceux qui sont à la recherche d'un régime alimentaire varié</li> <li>- Ceux qui sont à la recherche d'un repas particulier pour des fêtes ou des événements</li> <li>- Les producteurs / cultivateurs à la recherche de fumier</li> </ul> <p>→ outil : enquête clientèle</p>
	<p><b>Ressources clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources humaines :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Un assistant pour collecter les herbes sauvages (5 000 FC/mois)</li> <li>o Moi-même pour nourrir les animaux et nettoyer les clapiers</li> </ul> </li> <li>- Ressources financières :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Achat des géniteurs</li> <li>o Achat des matériaux de construction (bambou, bois)</li> <li>o Achat des outils (marteau, scie, clous, etc.)</li> </ul> </li> <li>- Ressources intellectuelles :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Connaissances sur l'élevage des lapins (régime alimentaire, cycle de reproduction, maladies, etc.)</li> </ul> </li> </ul>		<p><b>Canaux de distribution</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vente des animaux vifs ou des carcasses</li> <li>- Livraison à domicile (sur commande, seulement en cas de commande de plusieurs animaux)</li> <li>- Vente des animaux vifs ou des carcasses</li> <li>- Livraison à domicile (sur commande, seulement en cas de commande de plusieurs animaux)</li> <li>- Vente du fumier à la maison</li> </ul>	

Date:

10/04/18

X Canevas primaire

Canevas alternatif

<p><b>Structure des coûts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coûts fixes : → outil : fiche technique, onglet coûts (an n)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Main d'œuvre de l'assistant : 12 x 5 000 FC = 60 000 FC / an</li> <li>○ Amortissement du clapier / mangeoires / abreuvoirs : 182 000 /3 = 60 667 FC / an</li> </ul> </li> <li>- coûts variables : → outil : fiche technique, onglet coûts d'alimentation (an n)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aliments : 95 175 FC</li> <li>○ Vétérinaire : ?</li> <li>○ Achat géniteurs : 60 000</li> </ul> </li> </ul> <p>- total : 275 842 FC</p> <p>En supposant une production (et vente) de 100 lapins, le coût de production est de 2 758 FC par lapin. Le prix de vente est fixé à 7 500 FC par lapin. La marge de bénéfice est de 7 500 – 2 758=4.742 FC</p> <p>Les aliments constituent la ressource la plus chère.</p>	<p><b>Sources de revenus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vente de lapins : 7500 FC / lapin (vif) ou 9 000 FC / lapin (abattu, dépouillé et nettoyé)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mode de paiement : cash</li> <li>○ Prêt à payer : 10 000 FC/lapin ( ?) → outil : enquête clientèle</li> </ul> </li> <li>- Vente de fumier : 500 FC / seuu             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mode de paiement : cash</li> <li>○ Prêt à payer : ?</li> </ul> </li> <li>- Recettes attendues par an :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vente de lapins : 100 lapins x 7500 FC = 750 000 FC → outil : fiche technique, onglet bénéfice (an n)</li> <li>○ Vente de fumier : 50 seaux x 500 FC = 25 000 FC →outil : fiche technique, onglet bénéfice (an n)</li> </ul> </li> </ul> <p>Actuellement les consommateurs de la viande de lapin paient entre 7 500 à 10 000 FC pour un lapin. Ce dernier prix est le prix maximal qu'ils sont prêts à payer.</p>
---	--



# **PLAN TECHNIQUE**

**Sous-thèmes :**

- 1. COMPOSANTES D'UN PLAN TECHNIQUE**
- 2. ELABORATION DU PLAN TECHNIQUE DES UP° AVANT ET PENDANT LA PRODUCTION**
- 3. ELABORATION DU PLAN TECHNIQUE APRÈS LA PRODUCTION**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

Pour développer la compétence « gérer de manière rationnelle les ressources d'une ETA pour une exploitation professionnelle des UP° » l'équipe scolaire a besoin de maîtriser un certain nombre des outils pratiques pour le suivi des activités de l'UP°. Une fois le BMC développé, le plan technique aide l'équipe scolaire à mettre en oeuvre l'UP° souhaitée. Le thème « Plan technique » est alors essentiel pour savoir organiser le travail au sein de cette unité et à en assurer la rentabilité, technique et financière.

*Note : Pour les activités se rapportant à ce thème, il est conseillé d'inviter un expert externe qui peut donner un feedback sur les procédures et délais exacts à considérer dans un plan technique.*

### 1.2. Objectifs

#### **a. Objectifs globaux**

- Développer et renforcer les capacités des CDE et des enseignants sur la gestion technique des UP° ;
- Améliorer la gestion technique et rendre viables les UP°.

#### **b. Objectifs spécifiques**

- Enumérer les composantes d'un plan technique pour son UP° ;
- Elaborer le plan technique de l'UP° selon le BMC établi (Avant, pendant et après la production).

## 2. LES COMPOSANTES D'UN PLAN TECHNIQUE

### 2.1. Objectif spécifique

Enumérer les composantes d'un plan technique pour une UP°.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introduction / présentation de l'activité</li> </ul> <p><i>Le facilitateur :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demande à chaque participant de se présenter ;</li> <li>- Récolte les attentes par rapport au thème du jour ;</li> <li>- Établit avec les participants les règles de bonne conduite ;</li> <li>- Présente les objectifs à atteindre.</li> </ul>	Jeu interactif Exposé/ Présentation
90 min	<p><b>Session 1 :_Etat des lieux de la situation actuelle de la mise en œuvre d'un BMC dans l'ETA</b></p> <p>Q/ Décrire de manière détaillée les activités réalisées ou à réaliser (revue) dans l'UP° (avant, pendant, et après).</p> <p><i>En plénière, les rapporteurs des sous-groupes passent à tour de rôle présenter le travail du groupe. A la fin, l'expert peut intervenir et partager les expériences qui permettront de consolider les réalités des écoles à celle des entrepreneurs.</i></p>	Travail en sous-groupe Echanges Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 2 : Elaboration de plan technique : Etapes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La justification des UP° ;</li> <li>- Durabilité technique des UP° ;</li> <li>- Durabilité financière des UP° ;</li> <li>- L'aperçu financier des activités des UP° ;</li> </ul> <p><i>Le facilitateur présente les étapes dans l'élaboration de projet de mise en œuvre de l'UP°.</i></p>	Exposé/ Présentation
90 min	<p><b>Session 3 : Plan technique selon la nature de l'UP° : Avant – Pendant – Après</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plan en production végétale (maraichère, vivrière et pérennes) ;</li> <li>- Le plan en production animale ;</li> <li>- Le plan en transformation agricole.</li> </ul> <p><i>Le facilitateur indique pour chaque type de production les éléments à considérer dans l'élaboration du plan technique.</i></p>	Brainstorming Travail en sous-groupe par nature de l'UP° Présentation en Bus-stop

### 3. ELABORATION DU PLAN TECHNIQUE DES UP° AVANT ET PENDANT LA PRODUCTION

#### 3.1. Objectif spécifique:

Elaborer le plan technique des UP° *avant et pendant la production* selon le BMC établi.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation :</b>  <i>Le facilitateur organise un rappel sur le contenu des sessions précédentes :</i>  <i>A tour de rôle, chaque participant raconte ce qu'il a appris de nouveau sans répéter ce qui est déjà dit par un autre.</i></p>	Cercle de communication
90 min	<p><b>Session 1 : Elaboration des plans techniques : Avant la production :</b>  <i>Le facilitateur forme les sous-groupes de travaux pour élaborer les parties avant la mise en œuvre des activités : présentation de l'ETA et contexte ou la problématique.</i>  <i>Puis, on passe à la présentation en plénière des résultats de chaque sous-groupe.</i></p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 2 : Elaboration des plans techniques : Pendant la production</b>  <i>Le facilitateur demande aux participants de continuer le travail en sous-groupes pour élaborer un plan de mise en œuvre soit un chronogramme des activités de l'UP°.</i></p>	Travail en sous-groupe
90 min	<p><b>Session 3 : Présentation des travaux par nature de l'UP°</b>  <i>Le facilitateur organise la présentation des résultats par le world-café, c'est le représentant de chaque sous-groupe (hôte) reste sur place pour accueillir, présenter et recevoir les amendements des autres groupes. Il accorde la parole à l'Expert pour faire les constats et donner les feedbacks sur les travaux, puis il fait la consolidation.</i></p>	World-café Discussion dirigée

#### 4. ELABORATION DU PLAN TECHNIQUE DES UP° APRES LA PRODUCTION

##### 4.1. Objectif spécifique:

Elaborer le plan technique des UP° après la production selon le BMC établi.

##### 4.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<i>Le facilitateur pose des questions pour vérifier les prérequis des participants.</i>	Jeu interactif
120 min	<p><b>Session 1 : Elaboration du plan technique : Après la production</b>            Contribution des experts et consolidation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Le facilitateur répartit les participants en sous-groupes afin de planifier les autres activités pour la mise en œuvre de l'UP° ;</i></li> <li>- <i>Chaque sous-groupe présente son travail et il y a des échanges en plénière ;</i></li> <li>- <i>L'Expert partage son point de vue avec les groupes</i></li> <li>- <i>Consolidation par le facilitateur</i></li> </ul>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 2 : Identification des outils de gestion technique selon la nature des UP°</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche(s) de suivi des cultures ;</li> <li>- Fiche(s) de suivi des géniteurs ; ...</li> <li>- Fiche(s) de suivi des productions, de transformations agricoles.</li> </ul> <p><i>Le facilitateur présente les outils de gestion permettant de suivre la mise en œuvre des plans techniques élaborés en fonction de la nature de l'UP°.</i></p>	Brainstorming Exposé/Présentation



# **PLAN FINANCIER**

**Sous-thèmes :**

- 1. DIFFERENTES TYPES DES COUTS ET CHIFFRE D’AFFAIRE**
- 2. PRIX DE VENTE MINIMUM, SEUIL DE RENTABILITÉ OU POINT MORT DES UP° ET PLAN DE LIQUIDITÉ**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

Les écoles techniques agricoles ont toujours organisé des activités agricoles comme champ expérimental, mais elles ne portaient pas d'attention sur les analyses financières pour accroître le rendement. Cependant, ces UP° constituent une des activités budgétivores de l'école et aucun document ne retraçait les actions et le suivi des UP°. Grâce à l'élaboration du BMC qui est un plan d'affaires visuel de l'UP°, les écoles disposent d'un document de la planification et d'identification des moyens (ressources) pour la mise en œuvre de toutes les activités entrepreneuriales. Malgré la présence du BMC dans les ETA, la description ou l'élaboration de la composante structure des coûts était faite de manière synthétique ; alors que cette composante facilite l'évaluation des besoins et d'analyse financière. Ceci nécessite un complément d'informations sur base de plan financier pour enrichir le BMC.

En effet, le plan financier permet d'identifier l'ensemble des dépenses et des recettes pour les premières années et aide à mieux comprendre la faisabilité financière de l'UP°. C'est un outil qui démontre la capacité de l'UP° à mettre en œuvre ses activités. Il est question d'optimiser et de garantir la pérennité (penser à long terme) des UP°.

Cette activité se circonscrit dans le cadre d'amélioration de la gestion et la compréhension des principes fondamentaux de la rentabilité et la viabilité des UP° dans les ETA.

### 1.2. Objectifs

#### *a. Objectif global*

Approfondir les connaissances sur les calculs des structures des coûts pour apprécier la rentabilité comme indicateur de l'efficacité et de l'efficacité de l'UP°.

#### *b. Objectifs spécifiques*

- Identifier et calculer les différents coûts et le chiffre d'affaires ;
- Calculer le prix de vente minimum et le seuil de rentabilité ou point mort des UP° ;
- Elaborer le plan de liquidité (prévision de la trésorerie) de l'UP°.

### 3. LES DIFFERENTS TYPES DES COÛTS ET LE CHIFFRE D'AFFAIRES

#### 3.1. Objectif spécifique

Identifier et calculer les différents coûts et le chiffre d'affaires

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthode
30 min.	<p><b>Introduction :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mot d'ouverture</li> <li>- Présentation des participants</li> <li>- Quelques accords (règles),</li> <li>- Collecte des attentes et présentation de l'activité et de ses objectifs</li> </ul> <p><i>Le facilitateur demande à chaque participant de se présenter : Nom et Fonction au sein de l'UP°. Ensuite, il récolte les attentes et présente les objectifs de l'atelier de formation</i></p>	<p>Jeu interactif Exposé et/ou Présentation</p>
30 min.	<p><b>Session 1 : Présentation de BMC existante</b></p> <p>Aperçu des 9 composantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recadrage sur la compréhension du concept BMC</li> </ul> <p><i>Le facilitateur accorde la parole au responsable de l'UP° pour présenter le document BMC des UP° : description de chaque composante.</i></p> <p><i>Par la suite, le facilitateur pose des questions pour voir le niveau de compréhension de l'outil BMC et fait un rappel des objectifs et de l'importance d'un plan d'affaires.</i></p>	<p>Brainstorming Discussion dirigée Exposé</p>
60 min.	<p><b>Session 2 : Généralités et définitions des concepts :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût fixe</li> <li>- Coût variable</li> <li>- Chiffre d'affaires</li> </ul> <p><i>Le facilitateur demande aux participants de définir et de donner les exemples pour chaque type des coûts avant de définir les concepts précités.</i></p>	<p>Brainstorming Exposé et/ou Présentation</p>
60 min.	<p><b>Session 3 : Application des concepts (exercice)</b></p> <p>Exemples concrets avec une situation problème</p> <p><i>Le facilitateur présente une situation problème à résoudre ensemble avec les participants et fixe la compréhension des concepts en rappelant les définitions.</i></p>	<p>Travail individuel</p>
90 min.	<p><b>Session 4: Application des concepts dans les UP°.</b></p> <p><i>Le facilitateur vérifie la compréhension des concepts et demande aux participants d'appliquer les formules dans leurs situations réelles d'UP°.</i></p> <p><i>Il organise un débat « questions-réponses » autour des concepts et amène les participants à réfléchir et à proposer des solutions afin d'améliorer la gestion de l'UP°.</i></p>	<p>Travail en sous-groupe Plénière Discussion dirigée</p>

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Les composantes du BMC

Les 9 composantes de BMC peuvent être regroupées en trois grandes parties :

- Ce que l'on vend : proposition de valeur ou offre ;
  - Ce qui permet de vendre : relation client, segment client, canaux de distribution et les sources de revenus ;
  - Ce qui permet de produire : activités clés, partenaires clés, ressources clés, structure des coûts
- Rappel des Objectifs et importances du BMC

Le BMC permet de :

- Contextualiser les UP° des ETA ;
- Visualiser l'ensemble des composantes de l'activité ;
- Identifier les interactions entre composantes (parce que tous les aspects sont liés) ;
- Partager la même vision et aligner les équipes sur la vision (un langage commun ou une compréhension commune de l'activité) => le BMC n'est pas statique, il aide à construire la vision à long terme et à créer des bénéfices.
- Suivre l'évolution de l'UP° et de susciter la créativité ;
- Améliorer la performance ou le rendement de l'activité ;
- Faire une analyse des forces et faiblesses de l'UP° (FFOM) ;
- Garantir la continuité ou la viabilité de l'UP° => la rentabilité

### 2.3.2. Définitions des concepts

#### a. Les différents coûts (fixes et variables)

Dans la composante structure des coûts, tous les coûts ne sont pas identiques. Il existe deux catégories des coûts :

- **Coûts fixes** : sont des charges ou dépenses qui ne varient pas ou ne changent pas en fonction du **volume de production** et doivent toujours être supportés par l'UP°. C'est le montant total qu'une UP° dépense pendant une période et ce dernier ne dépend pas de la quantité à produire.

*Note : les coûts fixes sont indépendants de la production (quantité produite, le volume de production, les ventes).*

#### Exemples :

Les frais de location ;

Les intérêts sur les prêts ;

Les immobiliers

La maintenance des équipements (entretien)

Les amortissements (sur les investissements).

- Il faut noter que **l'amortissement** est une forme particulière des coûts fixes. C'est la perte de valeur (dépréciation ou détérioration) d'un équipement ou matériel du fait de l'usure provoquée par son utilisation. C'est en d'autres termes, la constatation d'un amoindrissement de la valeur d'un équipement résultant de l'usage, du temps ou de l'évolution des techniques, ou de toutes autres causes. Ceci permet à l'UP° de dégager les sommes nécessaires pour le renouvellement de l'équipement amorti. Il convient d'estimer la durée de vie économique d'un équipement afin d'étaler le coût par rapport à sa durée d'utilisation. Ceci a un effet direct sur les coûts fixes par an soit sur la rentabilité. L'objectif est d'assurer le renouvellement de l'équipement ou matériel et de garantir leur entretien périodique soit prévoir ou estimer les coûts d'entretien par période.
- Pour calculer l'annuité d'amortissement d'un équipement ou matériel durable, il faut diviser sa valeur d'origine ou son coût d'achat par son nombre d'années probable d'utilisation ou d'usage.
- Formule : Annuité s'amortissement =  $\frac{\text{Valeur d'origine}}{\text{Durée de vie}}$

**Exemple :**

Achat de la moto pompe à 300.000 FC

Durée de vie de la moto pompe est estimée à 3 ans

Durée de projet ou activité : 6 mois

L'annuité d'amortissement :  $300.000/3 = 100.000$  FC

- L'UP° doit épargner 100.000 FC chaque année durant 3 ans pour acheter une nouvelle moto pompe.
- Dans le cas échéant, ce projet ne dure que 6 mois. Ainsi dans le calcul de rentabilité, il faut calculer l'amortissement mensuel =  $100.000/12$  mois = 8.333,3 X 6 mois = 49.999 soit 50.000 FC.
- **Coûts variables** : l'ensemble des charges qui varient selon le niveau de l'activité de l'entreprise ou le volume de production. C'est le montant total qu'une UP° dépense pendant une période et ce dernier dépend de la taille de la production ou de la quantité à produire.

**Exemples :**

- Les matières premières ;
- Les coûts de la main-d'œuvre ;
- Achat de produit phytosanitaire ; etc.

Il est donc important de catégoriser les coûts avant toute analyse coûts et placez. Cette catégorisation peut se faire dans un tableau des coûts fixes et variables :

*Tableau 17 : Les coûts fixes et les coûts variables*

Coûts fixes		Coûts variables	
Description	Montant	Description	Montant
<b>Total</b>		<b>Total</b>	

**b. Situation problème 1 :**

Après l'élaboration de BMC sur la production de jus bio, l'équipe d'UP° de l'institut technique industriel de Mvuzi à Matadi veut approfondir ses analyses avant de relancer ses activités. Au mois d'aout 2020, l'équipe de l'UP° a planifié trois productions de jus de fruits : jus d'orange (septembre-novembre), jus d'ananas (décembre-février) et jus de mangue (mars-mai). Lors de cette réunion, cette dernière avait présenté au CDE, l'état de besoin des matériels, les coûts d'équipements se présente comme suit :

- **Novembre 2020** : 1 congélateur à 300.000 FC (la durée de vie est estimée à 3 ans), 1 balance ordinaire à 20.000 FC, 1 bassin aluminium à 40.000 FC et une table à 45.000FC
- **Janvier 2021** : 1 mixeur à 30.000 FC et 1 balance de précision à 40.000
- **Avril 2021** : 1 marmite de 50 litres à 50.000 FC

Les productions hebdomadaires sont :

- 20 litres de jus d'orange (120 kg d'oranges) et le litre coûte 2.000 FC ;
- 25 litres de jus d'ananas (30 kg d'ananas) et le litre coûte 2.500 FC ;
- 15 litres de jus de mangue (150 kg de mangues) et le litre coûte 1.800 FC.

*Tableau 18 : le coût de production hebdomadaire (en FC) :*

N°	Produits	Matières 1 <sup>ières</sup>	Sucre (1000fc/kg)	Emballage (30cl à 100fc)	Transport (20fc/kg)	Total
01.	Orange	7.500 FC	2.500	6.700	2.400	19.100
02.	Ananas	12.500 FC	2.500	8.300	600	23.900
03.	Mangue	7.000 FC	3.000	5.000	3.000	18.000

**NB** : l'école ne produit pas pendant les vacances (2 semaines au mois de décembre et 2 semaines en avril).

Le préfet fait appel à l'expertise du professeur d'entrepreneuriat qui à son tour, sollicite l'assistance des apprenants du niveau 4 afin d'analyser la viabilité financière de l'UP° transformation :

- **Travail à faire 1** : Calculer le coût fixe et le coût variable de la production de jus d'orange

*Tableau 19 : Calcule de coût fixe et coût variable de la production*

Description	Coût de production / semaine	Coût de production / an
Achat des oranges	7.500 FC	90.000 FC
Sucre	2.500 FC	30.000 FC
Emballage	6.700 FC	80.400 FC
Transport	2.400 FC	28.800 FC
<b>Total</b>	<b>19.100 FC</b>	<b>229.200 FC</b>

**Conseil** : il est nécessaire de vérifier la périodicité des coûts. Il faut une cohérence de la période des dépenses, c'est-à-dire, la période doit être identique pour tous les coûts sinon il sied de ramener ou de convertir les coûts au temps X. Les coûts peuvent être estimés par an, par semestre, par mois, par jour.

**Etape 1 :** Sachant que le plan établit par l'équipe de l'UP° couvre 1 année scolaire, il faut convertir tous les coûts hebdomadaires de production de jus d'orange.

**Etape 2 :** Catégorisation des coûts et calcul des amortissements

*Tableau 20 : Catégorisation des coûts et calcul des amortissements*

Coût fixe		Coût variable	
Description	Montant	Description	Montant
Congélateur	300.000 FC Amortissement : 300.000 : 3 ans =100.000 : 3 produits = 33.333 FC	Achat des oranges	90.000 FC
Mixeur	30.000 : 3 Produits=10.000 FC	Sucre	30.000 FC
Balance ordinaire et de précision	20.000+40.000=60.000 =60000/3= 20.000 FC	Emballage	80.400 FC
Table	45.000 : 3= 15.000 FC	Transport	28.800 FC
Bassin et Marmite	40.000+50.000=90.000 : 3 =30.000 FC	Eau	
<b>TOTAL</b>	<b>108.333 FC</b>	<b>TOTAL</b>	<b>229.200 FC</b>

**Etape 3 :** Calculer les coûts totaux ou dépenses totales pour la transformation de jus d'orange

➤ **CT= CF + CV**

= 108.333 FC + 229.200 FC = 337.533 FC

### 2.3.3. Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires (CA) correspond à la **somme des ventes** des biens & services cumulés. Cette donnée constitue notamment une indication sur le volume d'affaires généré par l'activité de l'UP°. Le **chiffre d'affaires** est donc l'un des témoins (parmi tant d'autres) de la dimension (taille) d'une UP°.

**A titre indicatif :** Il peut être dit hors taxes (HT) ou peut inclure la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), si on considère la TVA, on parle de chiffre d'affaires toutes charges comprises (TTC).

Formule : **Chiffre d'affaires = prix de vente x quantité vendue**

#### c) Situation-Problème 1 (suite) :

➤ **Travail à faire 2 :**

- **Calculer le chiffre d'affaires annuel de l'unité transformation de jus d'orange**

Le prix de vente d'un litre de jus d'orange est fixé à **2.000 FC**.

Production annuelle de jus d'orange= 20 litres \* 12 semaines= 240 litres de jus

Calculer le chiffre d'affaires de l'unité de production de jus d'orange :

**CA = 20 litres \* 2000 FC \* 12 semaines = 480.000 FC**

#### Réflexion et consolidation :

- Quelle est la quantité vendue/prévue ? Est-ce réaliste ?
- Comment garantir les ventes pendant toute la période.

### 3. PRIX DE VENTE MINIMUM, SEUIL DE RENTABILITE OU POINT MORT DES UP° ET PLAN DE LIQUIDITE

#### 3.1. Objectifs spécifiques:

- Calculer prix de vente minimum et le seuil de rentabilité ou point mort des UP° ;
- Elaborer le plan de liquidité (prévision de la trésorerie) de l'UP°.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthode
30 min.	<p><b>Récapitulation</b></p> <p><i>Le facilitateur organise un cercle de communication autour des concepts : coût fixe, coût variable et chiffre d'affaires de l'UP°.</i></p> <p><b>Question :</b> <i>Qu'est-ce qui a retenu votre attention ?</i></p>	Cercle de communication
60 min.	<p><b>Session 1 : Définition des concepts</b></p> <p><i>Le facilitateur pose des questions sur les différents concepts, par exemple : comment calculer le prix de revient d'un bien ou d'un service. Après le remue méninge, il présente les contenus de chaque concept avec des exemples concrets.</i></p>	Brainstorming Exposé / Présentation Brainwriting
60 min.	<p><b>Session 2 : Exemple concret sur le calcul de point mort : situation problème (suite)</b></p> <p><i>Facilitateur fait une relecture de la situation problème utilisée pendant le thème précédent et les participants appliquent les nouvelles formules pour résoudre le problème.</i></p>	Travail individuel
90 min.	<p><b>Session 3 : Application ou le calcul point mort dans les UP°</b></p> <p><i>Le facilitateur forme des sous-groupes et demande aux participants d'appliquer les formules dans la situation réelle de leur UP°.</i></p>	Travail en sous-groupes Discussion dirigée
30 min.	<p><b>Session 4 : Concept de plan de liquidité ou plan prévisionnel de trésorerie</b></p> <p><i>Le facilitateur pose des questions autour de livre de caisse : « à quoi sert le livre de caisse de l'UP° et comment s'assurer que la caisse de l'UP° est capable de couvrir les dépenses des activités ? » Ensuite, il présente le contenu du plan de liquidité.</i></p>	Brainstorming Discussion dirigée Exposé Présentation
60 min.	<p><b>Session 5 : Exemple concret sur le plan de liquidité : situation problème (suite)</b></p> <p><i>Sur base de la situation problème, le facilitateur accompagne les participants à remplir le plan de liquidité</i></p>	Travail individuel
30 min.	Réflexions sur la situation de l'UP° : viabilité, rentabilité, les charges, la production, la gestion, etc.	Discussion dirigée

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Prix de revient ou prix de vente minimum

Le coût de revient, aussi appelé prix de vente minimum représente la somme des coûts supportés pour la production et la distribution d'un produit ou d'un service.

Le prix de revient ou prix de vente minimum prend en compte l'ensemble des montants liés à un produit (y compris la main d'œuvre). Il est donc le référentiel qui permet de savoir à partir de quand la production du bien est rentable. Par opposition, si le prix de revient est inférieur au prix de vente pratiqué par l'UP°, cela signifie que le prix ne prend pas en charge toutes les charges qui lui sont imputables. Le coût de revient est la somme de :

- Coût d'achat intrants ;
- Coût d'approvisionnement ;
- Coût de la production (Coût des opérations) ;
- Coût de la distribution ;
- Coût administratif.

**Prix de vente min. = Coût fixe par unité produite + Coût variable par unité produite**

➤ **Travail à faire 3 : (Voir la situation problème 1)**

- **Calculer le prix de vente minimum de l'unité production de jus d'orange**

Tableau 21 : Résolution exercice

Coût fixe		Coût variable	
Congélateur	33.333 FC	Achat des oranges	90.000 FC
Mixeur	10.000 FC	Sucre	30.000 FC
Balance ordinaire et de précision	20.000 FC	Emballage	80.400 FC
Table	15.000 FC	Transport	28.800 FC
Bassin et Marmite	30.000 FC	Eau	
<b>TOTAL</b>	<b>108.333 FC</b>	<b>TOTAL</b>	<b>229.200 FC</b>

**Etape 1 :** Déterminer la quantité à produire selon la prévision de production hebdomadaire

➤ Production annuelle de jus d'orange = 20 litres 12 semaines = **240 litres de jus.**

**Etape 2 :** Calculer le CF et le CV par unité

- Coût Fixe par litre de jus d'orange = 108.333 FC / 240 litres = **451 FC**
- Coût Variable par litre = 229.200 FC / 240 litres = **955 FC**

**Etape 3 :** Déterminer le prix de vente minimum

**Prix de vente minimum = 451 + 955 = 1.406 FC**

**Réflexion :**

**Quel est le :**

- Prix de vente actuel ? Comment avez-vous défini ce prix.
- Quel est la marge entre le PV fixé et le PV calculé ?

### 3.3.2. Marge de contribution

La marge de contribution (CM), ou contribution par unité, est le **prix de vente pratiqué par unité moins le coût variable par unité**.

La marge de contribution est calculée en réduisant les coûts variables de fabrication d'un produit à partir des revenus des ventes pour révéler ce qui reste à payer pour les dépenses fixes. Les marges de contribution sont utiles pour calculer le point mort de l'UP°. La contribution peut également être calculée par unité et indique les fonds qu'une UP° reçoit pour chaque vente.

**Marge de contribution = prix de vente pratiqué – coût variable par unité**

➤ **Travail à faire 4 : Voir situation-Problème 1**

- **Calculer la marge de contribution de l'unité de production de jus d'orange**

$$CM = 2.000 - 955 = 1.045 \text{ FC}$$

### 3.3.3. Point mort ou seuil de rentabilité

Le point mort est le chiffre d'affaires (ventes) à réaliser pour que l'ensemble des charges soient couvertes. Une UP° qui atteint son point mort est donc à l'équilibre Càd ses recettes totales (RT) sont égales aux charges (coûts) totales (CT). Trois situations de résultats sont possibles :

- L'UP° qui n'atteint pas le point mort réalise **une perte** ;
- L'UP° qui atteint le point mort réalise un résultat **à l'équilibre** (ou égal à zéro ou RT=CT) ;
- L'UP° qui dépasse le point mort réalise **un bénéfice**.

Le point mort ou seuil de rentabilité vise à déterminer le chiffre d'affaires minimum ou le niveau des ventes minimum que doit réaliser une UP° :

- **Question centrale** : combien vendre pour couvrir les dépenses de l'unité de production ?
- **Point Mort** : total des recettes = total des dépenses
- **Quantité PM (Q(PM))** = quantité vendue pour laquelle il n'y a ni bénéfice ni perte
- **PM Chiffre d'affaires** = chiffre d'affaires pour lequel il n'y a ni bénéfice ni perte
- **Formule** :

$$\text{PM par quantité} = \frac{\text{coûts fixes}}{\text{prix de vente} - \text{coûts variable par unité}}$$

**Coût fixes total** : le total des charges qui sont indépendant de la quantité ou du volume de production.

**Prix de vente pratiqué par unité** : c'est le prix de vente minimum additionné de la marge bénéficiaire.

**Coût variable par unité** : le coût de production d'une unité. Ce coût varie selon le niveau de production.

**PM chiffre d'affaires = PM(Q) x prix de vente pratiqué**

➤ **Travail à faire 5 :**

- **Calculer le point mort par quantité et par chiffre d'affaires pour la production de jus.**
- Faire le calcul de contrôle (= résultat zéro)

**Résolution :****Etape 1**

$$PM \text{ (en quantité)} = \frac{108.333}{2.000 \text{ FC} - 955 \text{ FC}}$$

$$PM \text{ (en quantité)} = \frac{108.333 \text{ FC}}{1045} = 103,67 \text{ litres soit } 104 \text{ litres}$$

À partir de 104 litres vendues l'unité de production commence à générer le bénéfice.

**Etape 2**

$$PM \text{ (en chiffre d'affaires)} = 104 \text{ litres} * 2000 \text{ CDF} = 208.000 \text{ FC}$$

À partir de 208.000 CDF de recettes réalisées l'UP° commence à générer le bénéfice.

**Réflexion**

- La quantité PM, est-elle faisable ? ( $\leftrightarrow$  chiffre d'affaires attendu :  $PM(Q) * PV$ )
- Pour une quantité vendue, l'UP° récupère tous les coûts, mais ne gagne rien. Quelle quantité de jus d'orange vendre afin de générer suffisamment de revenu pour l'école.

**3.3.4. Calcul de point mort pour plusieurs produits**

**Etape 1 :** déterminer la part en % de chaque produit par rapport à la production totale ou à la quantité totale à produire.

**Etape 2 :** déterminer la marge de contribution moyenne pondérée (la somme des marges de contribution)

**Formule :**

**La marge de contribution moyenne pondérée = MC produit1 x part% produit1 + MC produit 2 x part% produit 2 + MC produit 3 x part% produit 3 + MC P4 x part% P4**

**Étape 3 :** Calculer le point général de PM (formule)

$$PM(Q) \text{ général} = \frac{\text{coûts fixes}}{\text{marge de contribution moyenne pondérée}}$$

Coûts fixes : le total des coûts fixes.

**Marge de contribution moyenne pondérée :** le montant moyen qu'un groupe de produits ou de services contribue à réduire les coûts fixes d'une UP°.

**Etape 4 :** Diviser le point général de PM par le pourcentage (portion ou part) produit.

**Travail à faire : (voir situation problème 1)***Tableau 22 : Etape 1 Calculer le point mort pondéré de 3 produits (orange, ananas et mangue).*

Produits	Quantité à produire	Part en pourcentage
Orange	20 Litres *12 Sem.= 240 litres	$= \frac{240 \text{ litres}}{640 \text{ litres}} * 100 = 37.5\%$
Ananas	25 Litres *10 Sem = 250 litres	$= \frac{250 \text{ litres}}{640 \text{ litres}} * 100 = 39.1\%$
Mangue	15 Litres *10 Sem.= 150 litres	$= \frac{150 \text{ litres}}{640 \text{ litres}} * 100 = 23.4\%$
<b>Total</b>	<b>640 LITRES</b>	<b>100%</b>

*Tableau 23 : Etape 2 Calculer le point mort pondéré*

Produits	PV	CV par unité	Marge de contribution	Part en %	MC pondérée
Orange	2.000 FC	19.100 CDF x 12 sem =229200/240L =955 FC	2000-955= 1045 FC	37.5%	$= 1045 * \frac{37.5}{100} = 391.9$
Ananas	2.500 FC	23.900 x 10 sem =239.000/250 L =956 FC	2500-956= 1544 FC	39.1%	$= 1544 * \frac{39.1}{100} = 603,7$
Mangue	1.800 FC	18.000 x 10 sem =180.000/150 L =1.200 FC	1800-1200= 600 FC	23.4%	$= 600 * \frac{23.4}{100} = 140.4$
<b>Total</b>				<b>100%</b>	<b>1.136</b>

$$\text{MC pondérée} = (1.045 \times 37.5\%) + (1.544 \times 39.5\%) + (600 \times 23.4\%) = 1.136 \text{ FC}$$

*Tableau 24 : Etape 3 Calcule des coûts fixes*

Coût fixe	
Congélateur	300.000 CDF : 3 ans (durée d'usage) =100.000 CDF
Mixeur	30.000 CDF
Balance ordinaire et de précision	20.000+40.000=60.000 CDF
Table	45.000 CDF
Bassin et Marmite	40.000+50.000 + 90.000 CDF
<b>TOTAL</b>	<b>325.000 CDF</b>

$$PM(Q)_{\text{général}} = \frac{\text{coûts fixes}}{\text{marge de contribution moyenne pondérée}} = \frac{325.000 \text{ CDF}}{1.136 \text{ CDF}} = 286,1 \text{ Litres Soit } 286 \text{ litres}$$

Coûts fixes (3 produits)	325.000 CDF
Contribution pondérée	1.136 CDF
PM général (en quantité)	325.000 : 1.136 = 286 Litres

Tableau 25 : Etape 4 Calcul de point mort par produit

**PM(Q) général = 286 litres**

Produits	Part en %	Point mort par produit
Orange	37.5%	286*37.5= 107,25 litres
Ananas	39.1%	286*39.1= 111,83 litres
Mangue	23.4%	286*23.4%= 66,92 litres
Total	100%	286 litres

- **Réflexions :**

- Quantité PM => est-ce faisable ?
- Comparer avec le chiffre d'affaires attendu.
- Comment optimiser ?

- **Analyse de point mort :**

- Prix ?
- Augmentation possible ?
- Acceptable pour le client ? Concurrentiel ?
- Combien de marge en plus ?

- **Quantité vendue :**

- Augmentation possible ? Et comment ? Comment vendre plus ? Augmentation de nombre de jours de vente ?
  - Garantir une vente pendant toute l'année. Comment est-ce possible ? De nouveaux clients ? Cibler un nouveau marché ? Qui & comment ?
  - De nouveaux produits ? Variation ? => coûts supplémentaires ?
- ⇒ Que faire si la quantité n'est pas faisable (on n'arrive pas à produire la quantité souhaitée)
- ⇒ Tous les coûts sont-ils nécessaires ? est-ce possible de baisser ou revoir à la baisse certains coûts ? Et comment ? Baisse des coûts variables ? Comment ? Baisse de coûts fixe ? Comment ?

### 3.3.5. Plan de liquidité

C'est la prévision du journal ou livre de caisse. Une prévision budgétaire mensuelle ou hebdomadaire est effectuée afin de prévoir dans certaines situations précaires, quotidiennes de liquidités (argent) dont l'UP° pense avoir besoin pour financer ses activités, ses investissements, ses stocks et ses créances. Lors de l'élaboration d'un plan de liquidité, les éléments suivants sont à prendre en considération :

- L'alignement des délais de paiement des dettes fournisseurs grâce à l'établissement d'une liste d'échéancier ;
- Les montants et dates de paiement des salaires, le remboursement des crédits, etc.

Un plan de liquidité est primordial parce qu'il permet de prévoir ou d'identifier tout **excédent ou déficit de caisse de l'UP°**. Par ailleurs, il s'agit d'un instrument important pour évaluer si les dépenses de l'activité peuvent être financièrement supportées par le fond disponible de l'UP°. Pour le banquier ou le prêteur, le plan de liquidité fournit des informations complémentaires sur la **solvabilité** de l'UP°.



## **REFERENCES**

1. CTB. Gérer et entreprendre. Manuel en APC sur la gestion et entrepreneuriat
2. VVOB-VIVES. Présentation sur le plan financier, 2019
3. VVOB RDC, mes premiers pas en entrepreneuriat, 5<sup>ième</sup> technique agricole, Manuel de l'enseignant, 2015
4. VVOB RDC, ma première entreprise, 6<sup>ième</sup> technique agricole, Manuel de l'enseignant, juillet 2016

# **OUTILS DE GESTION TECHNIQUE ET FINANCIERE**

**Sous-thèmes :**

- 1. NOTIONS SUR LES OUTILS DE GESTION**
- 2. TENUE DES OUTILS DE GESTION TECHNIQUE DES UP°**
- 3. TENUE DES OUTILS DE GESTION FINANCIERE DES UP°**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

La gestion des unités de production (UP°) dans les écoles techniques agricoles (ETA) est centralisée au niveau de la direction de l'établissement ; cette réalité ne facilite pas son analyse financière et engendre une opacité des informations. Cette opacité liée à l'absence d'une bonne tenue des outils de gestion technique et financière empêche le développement des UP° à long terme et menace leur durabilité ainsi que leur rentabilité.

L'étude de base réalisée dans les ETA a révélé que les UP° ne génèrent pas de revenus significatifs pour répondre aux besoins réels de ces dernières et sont mal gérées ; source de démotivation du personnel, qui n'y trouve pas son compte.

La présence des UP° rentables implique une bonne gestion financière et technique comme la principale clé du succès de l'éducation en entrepreneuriat dans les ETA. La tenue des outils de gestion est importante pour soutenir et faire progresser les UP° afin d'atteindre les objectifs envisagés. Sans elle, ces dernières courent le risque de se heurter à des problèmes de trésorerie (manque de liquidité), de gaspillage, de production continue, problème financier (insolvabilité) et de faible rendement. Ceux-ci ne permettraient pas aux UP° de se développer.

Cependant, pour que les UP° soient rentables et prospères, il est essentiel que les gestionnaires (chefs d'établissement, chefs de secteurs, etc.) aient une idée précise sur les emplois et les ressources des UP°. D'où, l'importance d'une bonne compréhension de l'utilisation des outils de gestion des UP° pour aider les ETA à avoir une gestion technique et financière efficace, saine et transparente.

Pour l'organisation d'une activité autour de ce thème, il est important que l'Inspecteur sélectionne les outils appropriés à introduire dans une ETA selon la nature et le type des UP° afin assurer un ancrage efficace dans le travail au niveau de l'école.

### 1.2. Objectifs

#### a. Objectif global

Gérer de manière rationnelle les UP° au sein de l'ETA à l'aide des outils de gestion technique et financière appropriés.

#### b. Objectifs spécifiques

Amener les CDE, les chefs de secteurs et les professeurs d'entrepreneuriat à :

- Doter les ETA d'une gamme d'outils de gestion technique et financière pouvant rendre les UP° viable et transparente
- Définir et identifier les notions de base sur les outils de gestion technique et financière.
- Remplir de manière efficace et professionnelle les outils de gestion technique et financière.
- Gérer efficacement les matériels des UP° et des pratiques des apprenants.

## 2. NOTION SUR LES OUTILS DE GESTION

### 2.1. Objectif spécifique

Amener les participants à définir et identifier les notions de base sur les outils de gestion technique et financière des UP°

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	Arrivée, Mots de bienvenue Présentation de l'activité Présentations, attentes, objectifs de l'atelier, règles de bonne conduite, etc.	Présentation/ Exposé Jeu
60 min	<b>Session 1 : Introduction aux notions de base à la gestion des UP°</b>	Présentation/ Exposé Activité interactive
60 min	<b>Session 2 : Analyse de la gestion des UP° des ETA :</b> - Système de la gestion actuelle - Partage des responsabilités et des informations sur les UP° - Rentabilité - Transparence - Existence et utilisation des outils de gestion Défis dans la tenue	Travail en sous- groupe
30 min	Présentation et feedback de l'analyse de gestion des UP°	Discussion dirigée
30 min	- <b>Session 3 : Identification des outils de gestion technique et financière (usage post-it)</b>	Brainstorming Brainwriting
60 min	<b>Session 4 : Notions sur les outils de gestion financière</b>	Présentation/ Exposé

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Notion de base sur la gestion des UP°

L'entreprise est un ensemble très complexe qui fonctionne comme un être vivant. Elle vend, produit, achète, crée, innove, enrichit, dans un cadre de multiples contraintes. Toutes ces activités n'existent que par le travail productif de très nombreux rouages ; il y a les services commerciaux, financiers, de production, de qualité, d'entretien, d'achats, du personnel, d'organisation, de recherche, etc. Aucun des rouages n'est indépendant des autres, et chacun doit avoir la place qui lui revient. Le problème essentiel d'une entreprise est de se développer harmonieusement et de façon optimale sur un long terme en maîtrisant du mieux possible les différents facteurs de son développement, pour rester activement adaptée à un environnement mouvant, à la mutation duquel elle devra contribuer, tout en conservant l'autonomie de ses décisions clés.

En fait, la gestion technique et la gestion financière sont là les deux domaines qui posent les plus de problèmes aux petits entrepreneurs et à la mise en œuvre des UP°, prises comme entreprise dans les ETA.

Cependant, pour que les UP° soient rentables et prospères, il est essentiel que les gestionnaires (CDE, Chefs de secteurs, etc.) aient une idée précise sur les mouvements de l'argent (Sortie, entrée, affectation) à tout moment.

Voici certaines erreurs fréquentes :

- Tendance à considérer les bénéfices comme des revenus personnels des gestionnaires ;
- Calcul erroné des coûts et des prix des produits ;
- Tenue insuffisante des comptes ou ignorance des écritures financières ;
- Dépenses excessives ;
- Surendettement ou de trop nombreux créditeurs (ceux qui possèdent l'argent des UP°).

La gestion financière comprend les aspects suivants : la tenue de la comptabilité, le contrôle des coûts, l'élaboration du budget, la recherche de financements et la gestion de trésorerie.

Un coup d'œil sur ces différents points suffit pour constater les points forts et les points faibles d'une UP°. Mais pour pouvoir les interpréter, un gestionnaire doit utiliser les outils de gestion financière.

### 2.3.2. Questions d'analyse de la gestion des UP°

- Donnez un aperçu du système de gestion des UP° dans les ETA ?
- Comment les informations sur la gestion des UP° et les décisions sont – elles partagées au sein de l'équipe scolaire ?
- Quels sont les outils de gestion qui sont utilisés actuellement ?
- Quelle est l'importance de ces outils ? Décrire les objectifs de chaque outil utilisé actuellement dans les UP°.
- Quelle est la fréquence d'administration de ces outils ?
- Qui sont chargés de la tenue de ces outils ?

### 2.3.3. Notions sur les outils de gestion financière

Ils permettent d'enregistrer toutes les opérations de transactions de l'UP°. Pour une bonne tenue de ces outils, il convient d'enregistrer les opérations de manière organisée et complète. Toutes les pièces comptables doivent être remplies et conservées. Elles constituent **les seules preuves** d'exactitude des comptes de l'UP°. Chacune des opérations de transactions doit laisser une trace, même pour les toutes petites opérations de transactions. Il s'agit de preuves écrites.

Exemples de transactions :

- Un client achète des marchandises dans l'UP° ...
- L'argent de l'UP° est ensuite déposé dans la banque dans un compte d'épargne, ...

Ils permettent d'éviter tout problème pouvant survenir entre les parties, c'est-à-dire entre l'UP° et les clients, fournisseurs, personnels, associés, etc.

Les outils de gestion financière :

- **Facilitent le contrôle** : ils indiquent quel montant l'UP° devrait posséder, assurent que les fonds ne disparaissent pas et aident à découvrir à temps les problèmes.
  - **Évaluent la marche de l'UP°** : Ils indiquent s'il y a de pertes ou des bénéfices.
  - **Aident à la planification financière de l'UP°** : ils montrent l'évolution de l'UP°.
- **Les pièces comptables** : sont toutes les pièces justificatives des opérations financières effectuées dans l'UP°. Il s'agit des :
- Reçus aux clients qui achètent les produits ;
  - Reçus et factures reçus des fournisseurs ;
  - Bons de livraison et d'expédition ;
  - Fiche ou livre de caisse ;
  - Fiches de stocks ;
  - Bulletins de paies ;
  - Bordereaux de versement à la banque ;
  - Extraits bancaires ;
  - Livrets d'épargne ;

Pour toute transaction, il est important d'enregistrer :

- La date à laquelle la transaction a eu lieu ;
- Le nom de la personne impliquée dans cette transaction ;
- L'objet, le motif ou la description (en quoi elle a consisté)
- Le montant (la somme d'argent impliqué dans cette transaction).
- Cachet et signature

*Note : s'il y a des erreurs dans la tenue des outils de gestion, les pièces comptables peuvent vous aider à découvrir ces erreurs.*

### 3. UTILISATION DES OUTILS DE GESTION TECHNIQUE DES UP°

#### 3.1. Objectifs spécifiques :

- Remplir de manière efficace et professionnelle les outils de gestion technique.
- Gérer efficacement les matériels des UP et des pratiques des apprenants.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
15min	<p><b>Récapitulation</b></p> <p><i>Le facilitateur demande les participants d'identifier les concepts de base sur les outils de gestion technique et financière</i></p>	Cercle de communication
90min	<p><b>Session 1 : Les principes de la gestion technique d'une exploitation agricole</b></p> <p><i>Le facilitateur explique l'utilisation des outils techniques sélectionnés.</i></p>	Exposé/ Présentation
120min	<p><b>Session 2 :</b> Présentation des situations problèmes et exercices sur l'utilisation des outils de gestion technique (Compte d'exploitation, suivi d'une culture, etc.)</p> <p><i>Le facilitateur présente des situations-problèmes pour les outils techniques sélectionnés selon la réalité de l'ETA. Il demande à chaque sous-groupe de remplir au moins un outil technique spécifique.</i></p>	Travail en sous-groupe
105 min	<p>Présentation de résolution de la situation problème et exercices sur l'utilisation des outils de gestion technique.</p> <p>Feedback sur les travaux, consolidation et rappels des principes de gestion.</p>	Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 3 :</b> Bonnes pratiques dans la tenue des outils de gestion technique (fréquence, moment, responsables).</p>	Discussion dirigée

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Gestion technique des UP°

##### a. Introduction

La gestion d'une exploitation agricole est très complexe, dans un contexte où les ETA organisent les UP°, les CDE sont des chefs d'entreprise à part entière. Ils doivent maîtriser à la fois les itinéraires techniques des spéculations, la gestion comptable de l'exploitation, ainsi que les techniques de vente des produits ou marketing..., dans un environnement bien administré et très contrôlé.

L'UP° possède une responsabilité vis-à-vis des consommateurs et de la communauté en générale, dont elle doit rendre compte selon la nécessité.

Afin de gérer au mieux les UP° et de prendre les bonnes décisions, il est indispensable que les gestionnaires disposent des outils simples et efficaces. Ces derniers doivent être utilisés tout en respectant les normes de bonne gestion technique d'une exploitation agricole.

Le présent Document offre des modèles d'outils techniques et donne une orientation sur son utilisation pour une bonne gestion technique des UP°, suivant les filières.

A titre d'exemple, cette fiche présente des outils de gestion technique liés à la production végétale, la production animale et la transformation agro-alimentaire.

##### b. Les Outils de gestion techniques pour les UP° de la production végétale

###### ➤ Fiche de suivi des cultures

- **C'est quoi une fiche de suivi technique d'exploitation ?**

Un outil qui donne des informations techniques sur la culture mise en place, elle retrace toutes les opérations techniques réalisées. Il a un lien avec les composantes du BMC (Activités clés et Ressources clés).

- **Pourquoi cet outil ?**

Il sert à conduire et à contrôler le processus de production végétale de manière cohérente afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles.

- **Quand remplir la fiche de suivi des cultures ?**

Cet outil est utilisé à chaque moment de réalisation d'une activité liée à l'UP°. Il est conseillé de regrouper les informations du suivi technique selon les opérations ou aspects visés par le suivi.

- **Qui tient la fiche de suivi des cultures ?**

Le chef de secteur de l'UP° est le responsable de la tenue de cet outil.

➤ **Utilisation pratique de la fiche de suivi de cultures / Comment la remplir ?**

Chaque fois qu'une activité ou une observation est réalisée, le chef de secteur devra mentionner les informations techniques sur la fiche. Ces informations sont groupées en trois blocs :

1. Identification de l'ETA

Elle comprend la dénomination de l'ETA, l'année scolaire en cours et le nom du Chef de secteur.

2. Identification de la culture

Il s'agit de spécifier la culture (Ex : Arachide si possible mentionner son nom scientifique *Arachis hypogaea*), la variété (Ex : JL24), la saison culturale (A, B ou C), la quantité de semences, la date de mise en terre, la formation végétale (Ex : Forêt, Savane, ...) et le type de sol (Ex : Argilo – sableux) du site d'exploitation.

3. Suivi des opérations techniques

Tout en respectant strictement les itinéraires techniques de la filière exploitée, le Chef de secteur devra suivre en ordre chronologique toutes les opérations techniques de son exploitation, ceci implique l'exécution des toutes les activités nécessaires suivant les exigences de la culture.

Pendant le suivi des opérations techniques, le chef de secteur doit disposer toutes les informations relatives aux opérations techniques suivantes :

- Activités pré-culturelles ;
- Activités culturales ;
- Fertilisation du sol ;
- Traitement phytosanitaire ;
- Activités post - culturales.

Tableau 27 : Fiche de suivi des cultures

## FICHE DE SUIVI DES CULTURES

## 1. IDENTIFICATION DE L'ECOLE

Nom de l'école : .....

Année Scolaire : .....

Nom du Responsable : .....

## 2. IDENTIFICATION DE LA CULTURE

Culture : ..... Variété : .....

Saison culturale : A  B  C 

Superficie emblavée : .....

Quantité de semences/boutures/rejets utilisés : .....

Date de semis : .....

Formation végétale et type de sol du site : .....

## 3. SUIVI DES OPERATIONS TECHNIQUES

Travaux	Date	Home jour	Prix	Remarques	
<b>Pré - culturaux</b>					
Choix et délimitation du terrain					
Défrichage					
Labour mécanique/manuel					
Hersage					
<b>travaux culturaux</b>					
Semis				*Taux de levée *Ecartement	
Regarnissage					
Démariage					
Sarclage					
Binage					
Récolte					
Fertilisation				<b>Dose d'application</b>	
Application d'engrais					
			<b>Attaques</b>		
<b>Traitement phytosanitaire</b>					
Application des produits phytosanitaires (spécifier le type de produit)					
<b>Post-culturaux</b>					
Séchage					
Conditionnement					
Transport					
Emmagasinage					
Observations générales					

- **Compte d'exploitation technique**

Un outil technique qui regroupe l'ensemble des dépenses liées à la production et le rendement du cycle de production. Il est en lien avec les composantes du BMC (Structure des coûts, Sources de revenus, Activités-clés).

- **Pourquoi le compte d'exploitation ?**

Il donne au gestionnaire technique une vue globale du résultat de l'activité tout en comparant les dépenses aux recettes. Il permet au technicien de dépenser rationnellement pour optimiser le rendement. Cependant, pour mieux appréhender les résultats financiers et en tirer une conclusion, il est important de faire ressortir certains paramètres économiques.

- **Quand remplir le compte d'exploitation ?**

Il est rempli chaque fois qu'une activité est réalisée, tout en mentionnant le montant dépensé.

- **Qui tient le compte d'exploitation ?**

Le chef de secteur de l'UP° (= la personne responsable de l'UP°).

- **Utilisation pratique du compte d'exploitation/ Comment le remplir ?**

Le compte d'exploitation est spécifique à une UP°, chaque UP° doit en disposer.

Cet outil dispose deux parties : une à gauche et l'autre à droite.

Toutes les dépenses liées aux différentes activités de l'UP° sont enregistrées à gauche, tandis que la droite est réservée à la description de toutes les recettes issues de l'activité.

Il est recommandé de regrouper les dépenses et les recettes selon les opérations exécutées. Par exemple, dans le cas d'un champ de manioc, il est conseillé de regrouper toutes activités liées aux travaux pré – culturaux, culturaux, post – culturaux, ....

Les détails de chaque étape (date, prix unitaire, etc.) sont enregistrés dans les fiches de suivi.

*Tableau 28 : Extrait d'un compte d'exploitation*

N°	Période (Du.....au .....)	Dépenses		Recettes	
		Libellé	Montant	Libellé	Montant
1	Janvier- fév. 19	Préparation du terrain	360 000 FC	Vente d'arachides	650 000 FC
2	Février 2019	Semis / bouturage	250 000 FC	Vente du manioc	1 150 000 FC
3	Mars 2019	Sarclage	560 000 FC		
4	Avril 2020	Récolte	120 000 FC		
<b>Total dépenses</b>			<b>1.290 000 FC</b>	<b>Total recettes</b>	<b>1 800 000 FC</b>

➤ **Autres outils de gestion technique :**

- Fiche technique de chaque spéculation (elle donne toutes les informations sur les exigences agronomiques, édaphiques, ... de la culture).
- Calendrier agricole (il donne des orientations sur les moments de réaliser des activités agricoles pendant l'année dans une zone géographique).
- Fiche technique d'utilisation des fertilisants, (elle donne des orientations ou indications techniques sur l'utilisation des engrais pour chaque culture).
- Fiche technique d'utilisation des produits phytosanitaires (elle donne des orientations ou indications techniques sur l'utilisation des produits phytosanitaire pour chaque culture)

**c. Outils de gestion technique pour les UP° de la production animale**

Comme en production végétale, ces outils doivent tenir compte de l'espèce concernée (Volaille, bovins, caprins, porcins, ...) et de de la production visée (Œufs, viande, lait, ...).

**Etude de cas : Le suivi d'élevage des lapins**

- **C'est quoi un suivi technique des lapins ?**

Le suivi technique est une prise en charge technique des toutes les opérations au respect des normes techniques d'élevage des lapins, consistant à conduire et à contrôler le processus d'élevage de manière cohérente afin d'obtenir les meilleurs résultats. « Toute UP° qui n'est pas suivi techniquement aboutit à un échec. »

- **Pourquoi suivre l'élevage de lapin ?**

Il permet au technicien de bien conduire tout le processus d'élevage des lapins selon les normes vétérinaires, avec une attention sur les différentes étapes indispensables à suivre du début jusqu'à la fin du cycle de l'élevage.

- **Qui tient les fiches de suivi des lapins ?**

Le chef de secteur élevage a la responsabilité de tenir cet outil.

**Utilisation pratique des outils de gestion technique des lapins :**

- **Fiche de suivi des saillies et reproductions** 

Le lapin est identifié à travers les paramètres suivants : la race, la date de naissance, le N° à son oreille, le N° du clapier, le N° à l'oreille de son père, le N° à l'oreille de sa mère. Ensuite il est important de suivre les accouplements effectués par ce dernier. On écrit le N° de l'oreille de la lapine avec laquelle il a été accouplé, ainsi que le nombre de lapereaux nés (morts et vivants) à la mise-bas de cette lapine.

Tableau 29 : fiche de suivi des saillies et de reproductions

FICHE DE SUIVI DES SAILLIES ET REPRODUCTIONS ♂						
Numéro du sujet		:	Date de naissance		:.....	
Robe		:	Père		:.....	
Marques particulières		:	Mère		:.....	
N°	Saillies?	Mise-bas			Nombre des sevrés	Observations
	Date	Portée	Vivant	Mortalité		

➤ **Fiche de suivi des saillies et des reproductions ♀**

La lapine est identifiée à travers les paramètres suivants : la race, la date de naissance, le N° à son oreille, le N° du clapier, le N° à l'oreille de son père, le N° à l'oreille de sa mère. On note la date de l'accouplement, ainsi que le N° à l'oreille du mâle. Ensuite on note la date de la palpation pour vérifier si la lapine est gestante. Si ce n'est pas le cas, un 2<sup>ème</sup> accouplement est nécessaire et on en enregistrera la date ainsi que la seconde palpation. On écrit aussi la date effective de la mise – bas. On écrit le nombre de lapereaux nés (vivants, morts). Au moment du sevrage on note la date du sevrage, ainsi que le nombre de lapereaux encore en vie et leur poids moyen. Finalement on note la date de la vente des lapereaux, ainsi que leur poids moyen.

Tableau 30 : fiche de suivi des saillies et de reproductions pour la lapine

FICHE DE SUIVI DES SAILLIES ET DES REPRODUCTIONS ♀												
Numéro du sujet				:	Date de naissance				:.....			
Race				:	Père				:.....			
Robe				:	Mère				:.....			
Marques particulières				:	:.....							
Mâle	Localisation	Saillie		Palpation	Mise bas			Sevrage				
N°	N° cage ☐	Date	Poids	Date	Date	Portée	Vivants	Morts	Date	Nombre	Poids moyen	

➤ **Fiche de suivi de l'alimentation et croissance des lapins**

Vue l'importance de l'alimentation dans la réussite de l'élevage, cet outil aide à retracer la situation alimentaire des lapins ainsi que l'impact de celle – ci sur la croissance et la production des lapins.

➤ **Fiche de Suivi des recettes**

Elle aide le chef de secteur à retracer les différentes ventes des sujets dans l'UP°.

Tableau 31 : fiche de suivi des recettes

FICHE DE SUIVI DES RECETTES						
Date	Nbre des Sujets	Age	Poids Moyen	PU	PT	Observations

➤ **Fiche de suivi du cheptel**

Cet outil permet d'identifier les nombres et les causes de la mortalité si connue (par exemple : diarrhée, maladies respiratoires, inconnu...) afin de remonter.

Tableau 32 : fiche de suivi cheptel

FICHE DE SUIVI CHEPTEL							
Date	Age	Effectifs vivants			Mortalité		
		♂	♀	Total	♂	♀	Total

➤ **Autres outils de gestion technique en production animale**

- Fiche de suivi de la ponte
- Notice d'usage de produits vétérinaires
- Compte d'exploitation technique

**d. Outils de gestion techniques des UP° de la transformation agro-alimentaire**

Ces outils sont en lien avec les composantes du BMC suivantes (Activités-clés, Ressources-clés, Partenaires-clés, Structure des coûts, Sources de revenus).

**Qui tient ces outils ?**

Le chef de secteur en charge de l'unité concernée veille à la tenue de ces outils.

Il est très important de suivre chaque étape ou opération technique de transformation des produits agro-alimentaires, pour une gestion durable et transparente de l'UP°. Les outils de gestion des UP° de transformation agro-alimentaire sont :

➤ **Calendrier de Production des Fruits**

Cet outil donne des informations sur la disponibilité de la matière première sur les marchés locaux. Il aide à la bonne programmation des productions au cours de l'année.

Site d'approvisionnement (Zone de production) : .....

Tableau 33 : calendrier de production

Matières 1 <sup>ères</sup>	Disponibilité des Fruits sur											
	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sep	Oct	Nov	Déc
Ananas												
Orange												
Citron												
Mandarine												
Maracuja												
Mangues												

➤ **Fiche de Traçabilité de la Matière Première (MP) Facultative**

Cette fiche retrace l'origine de toute matière première de transformation agro-alimentaire utilisée dans l'UP°. Grace à ces informations, elle permet au chef de secteur de bien gérer le stock tout en évitant la péremption des produits manufacturés.



#### 4. TENUE DES OUTILS DE GESTION FINANCIERE DES UP°

##### 4.1. Objectif spécifique :

Remplir de manière efficace et professionnelle les outils de gestion financière.

##### 4.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
15 min	<b>Récapitulation</b> Le facilitateur demande aux participants ce qu'ils ont retenu sur les différents outils de gestion technique	Cercle de communication
60 min	<b>Session 1 : Principes de la gestion financière d'une UP°</b>	Présentation Exposé Activité interactive
120 min	<b>Session 2 : Outils de gestion financière indispensables (nature, objectif, importance, destination)</b> - Livre/Journal de caisse - Bon de sortie de caisse - Bon d'entrée de caisse - Fiche de stock/Inventaire Quelques questions fondamentales	Brainstorming Présentation/Exposé Activité interactive
120 min	<b>Session 3 : Exercice pratique</b> : situation problème sur l'utilisation des outils de gestion financière (Livre de caisse, bon de sortie, bon d'entrée, inventaire, fiche de stock)	Travail en sous-groupe
135 min	<b>Présentation des travaux</b> : situation problème sur l'utilisation des outils de gestion financière (Livre de caisse, bon de sortie, bon d'entrée, inventaire, fiche de stock) (suite) Consolidation et rappels des principes de gestion	Discussion dirigée Présentation Exposé
45 min	<b>Session 4 : Bonnes pratiques dans la tenue des outils de gestion financière</b> (fréquence, période, responsabilité)	Présentation Exposé Discussion dirigée

### 4.3. Fiche technique

#### 4.3.1. Les outils de gestion financière

Il est important de disposer des différents outils de gestion financière pour aider à tenir la comptabilité des UP°, afin d'améliorer leur gestion.

##### a. Les principes de base pour la gestion financière

- **La transparence**

Il faut assurer un climat de confiance en faisant preuve de transparence dans toutes les opérations pour donner à l'implication de l'équipe un caractère permanent. Ce principe est respecté quand chacun des acteurs habilités a la possibilité de vérifier à partir des outils et pièces justificatives probantes : la provenance, l'utilisation des moyens financiers, les entrées et les sorties des matières. La gestion transparente exige une concordance parfaite entre les fonds disponibles et les écritures comptables mais également au niveau de l'inventaire physique des matières.

- **La pertinence de la dépense**

Toute dépense engagée sur les fonds de l'UP°, comme toute sortie de matière, doit prendre en compte un besoin réel qui permettra d'améliorer les résultats de l'UP°. Il faut éviter de placer les dépenses personnelles dans la liste des dépenses liées à l'UP°. D'où une bonne analyse des dépenses aidera le gestionnaire à atteindre les meilleurs résultats.

- **L'efficacité/efficience**

C'est la mesure selon laquelle les ressources sont converties en résultats ou produits de façon économe. Les ressources de l'UP° doivent être utilisées de manière efficace et efficiente. L'efficacité consiste à atteindre les objectifs de production fixés, alors que l'efficience permet d'obtenir les meilleurs résultats avec un minimum de ressources. Le gaspillage des ressources est à éviter dans la gestion. Le gestionnaire se concentrera sur les facteurs qui apportent plus des résultats.

- **La régularité**

Aucune dépense non budgétisée ne doit être engagée unilatéralement par le gestionnaire de l'UP°. De même, aucune sortie de matière ne peut être effectuée sans qu'elle ne soit conforme aux dispositions prévues. L'ETA devra établir des règles ou dispositions pour l'encaissement et le décaissement, le cas échéant.

- **La redevabilité**

La redevabilité signifie qu'un individu occupant un poste ou travaillant dans une institution doit répondre de ses actes, aux niveaux politique, administratif et financier. Il recouvre le fait de définir des buts et objectifs clairs, d'assumer la responsabilité de les atteindre et d'accepter d'être éventuellement sanctionné en cas de non-respect des engagements pris. La redevabilité n'est pas sélective ; il faut mettre en place des outils systématisés de communication et de partage d'information.

## b. Les différents outils de gestion financière

### ➤ Livre ou journal de caisse

Le livre de caisse est un document standardisé, présenté sous forme de bordereau où sont enregistrées au jour le jour, toutes les opérations d'encaissement et de décaissement effectuées.

C'est un document comptable qui retrace tous les flux en espèces. Ce dernier enregistre l'ensemble des recettes et des charges d'une UP° pour une période bien déterminée. Les informations qui y sont enregistrées proviennent de pièces comptables (bon d'entrée caisse, bon de sortie caisse, facture, etc.) reçues pendant la journée.

Le journal de caisse sert à :

- Connaître son solde de caisse à tout moment ;
- Contrôler l'exactitude des enregistrements.

À tout moment, on doit être en mesure de contrôler la concordance entre le solde du journal et l'argent disponible dans la caisse ou du coffre, c'est-à-dire réaliser un comptage de caisse.

Par exemple : une fois par mois, le comptage de la caisse est effectué par 2 personnes (le chef de secteur et un membre de la direction). Le document de contrôle caisse est signé par les deux personnes et des remarques éventuelles y sont notées.

#### Étapes :

- Donner un numéro à chaque pièce comptable ;
- Attribuer le numéro 1 à la première entrée de l'année et ainsi de suite... jusqu'à la fin de l'année ;
- Porter les informations des pièces comptables par numéro d'ordre dans le livre de caisse. Ainsi, les pièces comptables suivront le même ordre de classement.

S'il y a des erreurs dans le journal de caisse, les pièces comptables aident à les déceler.

Tableau 38 :livre de caisse

Date	Désignation	Bons	Entrée	Sortie	Solde
	Solde au 31 mai 2021				
01/06/2021					
02/06/2021					

- **Date** : Inscrire la date à laquelle les transactions ont eu lieu.
- **Désignation ou libellé** : Décrire la nature ou motiver des transactions.
- **Bons** : Donner le numéro de la pièce comptable.
- **Bénéficiaire** : Personne physique ou morale pour qui intervient la transaction
- **Montant** : Somme encaissée (Entrée) ou décaissée (Sortie), selon le cas.
- **Solde** : Différence générée après mouvements.

Au début du mois, la première ligne de la colonne de libellé est remplie par le solde du mois précédent qui est inscrit au bas de la page précédente.

Note : - Le report n'a pas de numéro d'ordre.

- Le libellé doit toujours être inscrit clairement (une bonne description de la transaction)

- Quand la page du livre de caisse est remplie, on fait le total des entrées et des sorties pour en dégager le solde, ensuite on en vérifie l'exactitude. Ainsi, on peut le reporter à la page suivante et continuer les écritures du mois comme dit ci-haut.

### ➤ Bon d'entrée de caisse

Un document prénuméroté et établi par le caissier qui atteste de l'accord des autorités habilitées pour l'encaissement ou l'entrée de fonds en déclarant le motif ou le but de cette opération. Il est signé par le caissier et contresigné par une autorité financière.

ETA/	DATE, ...../...../20....
	MONTANT
<b><u>BON D'ENTREE CAISSE N° ..../20....</u></b>	
Reçu de	_____
Motif d'encaissement	_____
Montant encaissé	_____
<i>En toutes lettres</i>	
Le (la) Caissier (e)	Visa de la direction

### ➤ Bon de sortie de caisse

Un document prénuméroté et établi par le caissier qui atteste de l'accord des autorités habilitées pour le décaissement ou la sortie de fonds, en déclarant le motif ou le but de cette opération. Il est aussi signé par le bénéficiaire.

ETA/	DATE, ...../...../20....
	MONTANT
<b><u>BON DE SORTIE CAISSE N° ..../20....</u></b>	
Bénéficiaire	_____
Motif de la dépense	_____
Montant accordé	_____
<i>En toutes lettres</i>	
Le (la) Caissier(e)	Visa de la Direction
	Le Bénéficiaire

### • Fiche de stock

C'est un document qui permet de tenir à jour l'état de stock des intrants et des produits de l'UP°. Il permet de suivre les mouvements de stock, c'est-à-dire de suivre les entrées (livraisons ou achats) et les sorties (ventes/avaries) de marchandises. Elle retrace l'historique des achats et ventes pour un produit. Elle permet de répondre à la demande (quand et en quelle quantité s'approvisionner), d'éviter la rupture de stock et de valoriser les produits et intrants (en suivant une technique de valorisation de stock selon le domaine d'activité).





- **Bilan**

Un document comptable qui permet de présenter la situation économique et financière de l'UP° (son patrimoine) à une période précise. C'est donc la photographie en fin d'exercice ou à un moment intermédiaire de la situation patrimoniale de l'entreprise. Les banquiers se basent sur ce document pour fixer la valeur économique de l'activité et de s'assurer de la solvabilité. Il est l'un des documents composant les états financiers. Il est subdivisé en deux grandes parties :

- La première ou la colonne de droite appelée « Actif » présente la valeur économique de l'UP° (ce qu'elle possède) ;
- La seconde ou la colonne de gauche appelée « Passif » concerne les ressources (ce qu'elle doit ou le besoin de financement de son activité).

Chacune de ces parties est subdivisée en deux blocs.

#### **4.3.2. Les bonnes pratiques dans la gestion des UP° et dans la tenue des outils de gestion.**

- Toujours commencer par la planification de l'activité (prévisions des dépenses et recettes) ;
- Tenir les comptes de toute entrée et sortie de l'UP° ;
- Ne pas considérer les bénéfices comme son argent propre : ils appartiennent à l'UP°, donc à l'ETA ;
- Ne pas dépenser plus qu'on ne le peut ;
- Ne pas souscrire aux emprunts trop importants ;
- Calculer les coûts de production, afin de déterminer le prix de vente des produits ;
- Savoir faire la différence entre les coûts fixes et les coûts variables ;
- S'efforcer de réduire au maximum les coûts fixes ;
- Calculer le seuil de rentabilité de la production pour assurer la viabilité financière de l'UP° (structure des coûts du BMC) ;
- S'efforcer de rester au-dessus du niveau du point mort calculé en quantité.
- Garder le contrôle sur la caisse pour répondre aux besoins de l'activité.
- Veiller à la numérotation des outils de gestion ;
- Faire signer les bons de caisse par toutes les parties concernées ;
- Archiver les documents et toutes les pièces comptables (garder ou conserver et classer ces outils à l'ETA, non à domicile) ;
- S'assurer que les opérations sont enregistrées journalièrement (livre de caisse à jour) ;
- Ne pas oublier de passer le report de solde du mois précédent au début du mois ;
- Donner une description claire de chaque dépense ou motif d'encaissement ;
- Prévoir une fiche de stock pour chaque produit ou consommable ;
- Contrôler la tenue des outils de gestion financière (avec un comptage caisse par le superviseur et un suivi de la tenue) ;
- Utiliser les informations tirées de ces outils pour calculer la rentabilité et prendre des décisions sur l'activité ;
- Ne pas entasser les opérations de différents mois sur la même fiche de stock.
- Tenir régulièrement des réunions techniques autour de la gestion de l'UP°.

### 4.3.3. Situation - Problème pour le remplissage des outils de gestion financière

Le premier cycle de production d'arachides, l'ITA Mvuazi a fait un bénéfice de 350.000Fc. Ce montant constitue le capital pour la production d'arachides au cycle 2.

Ainsi, l'ITA Mvuazi veut de nouveau cultiver 1 hectare d'arachides.

- **Accès à la terre**

Comme il ne possède pas de terre, il est obligé de louer un nouveau terrain. En date du 1 mars 2019, le préfet sort de la caisse de l'ETA 90.000 FC pour louer un terrain d'un hectare pour une durée d'une année.

- **Achat des semences**

Pour obtenir des semences, le chef de secteur se rend à l'INERA où il achète au comptant, le 3 mars 2019, 100 kg des semences de la variété JL 24, ce qui lui permet de cultiver un hectare. Les semences sont entreposées dans le bureau du préfet avant le semis. Le coût des semences est de 1.100 FC /kg et le transport a coûté 30.000 FC.

- **Préparation du terrain**

Pour le labour et le hersage, le chef de secteur, de commun en accord avec le COGES, contacte un particulier pour un prêt de 515.000 FC au profit de l'UP°, avec lequel il loue un tracteur le 5 mars 2019. Ce qui coûte 105.000 Fc pour le labour et 75.000 FC pour le hersage.

- **Semis**

Pour le semis, le chef de secteur engage de la main d'œuvre payée qui est constituée de 50 hommes-jours. Cette main d'œuvre payée est complétée par l'assistance des enseignants et des apprenants. Cette opération dure 3 jours et le coût homme-jour est fixé à 1.500 FC. Les enseignants et les apprenants n'ont bénéficié que d'un repas qui a coûté 15.000 FC/jour. Le 7 mars, il retire 40 Kg de semences stockées. Le 8 mars, ils vont semer 35 Kg.

Le 9 mars, ils vont travailler sur les semences restantes.

**Travail à faire**

Remplir le livre de caisse, fiche de stock et fiche d'inventaire pour cet exemple.

*Tableau 42 : Résolution de la situation - problème / Journal de caisse*

<i>Date</i>	<i>LIBELLES</i>	<i>BONS/ FACTURES</i>	<i>RECETTE</i>	<i>DEPENSE</i>	<i>SOLDE</i>
01/03/2019	Report cycle 1		350 000,00		350000,00
01/03/2019	Crédit ETA		90000		440000,00
01/03/2019	Location terrain			90000	350000,00
02/03/2019					350000,00
03/03/2019	Achat semences			110000	240000,00
03/03/2019	Transport pour achat semence			30000	210000,00
04/03/2019					210000,00
05/03/2019	Crédit auprès d'un particulier		515000		725000,00
05/03/2019	Location tracteur/labour			105000	620000,00
05/03/2019	Location tracteur/hersage			75000	545000,00
06/03/2019					545000,00
07/03/2019	MO semis arachide (22H/J)			33000	512000,00
07/03/2019	Repas enseignants et apprenants			15000	497000,00
08/03/2019	MO semis arachide (18H/J)			27000	470000,00
08/03/2019	Repas enseignants et apprenants			15000	455000,00
09/03/2019	MO semis arachide (10H/J)			15000	440000,00
09/03/2019	Repas enseignants et apprenants			15000	425000,00
					<b>425000,00</b>

## b) Fiche de stock

*Tableau 43 : Résolution de la situation - problème / fiche de Stock*

Date	Entrées			Sorties			Stock Final		
	Quantité (Kg)	Prix (CDF)	1100000	Quantité (Kg)	Prix (CDF)	Montant (CDF)	Quantité(Kg)	Prix(CDF)	
03/03/2019	Achat semences	100	1100	0	0	0	100	1100	1100000
07/03/2019	Semis arachide		1100	40	1100	44000	60	1100	66000
08/03/2019	Semis arachide	0	1100	35	1100	38500	25	1100	27500
09/03/2019	Semis arachide	0	1100	25	1100	27500	0	1100	
							<b>0</b>		

Tableau 44 : Résolution de la situation - problème/ fiche d'inventaire

FICHE D'INVENTAIRE									
INVENTAIRE DU 31/03/2019									
Code	Article	Date d'acquisition/ Mouvement	Fournisseur ou bailleur	Cout d'acquisition	Quantité	Valeur actuelle (CDF)	Etat		
1001	Houes douille ronde 18 Cm	01/04/2019	-	3 000,00	12	36 000,00	Très Bon		
1002	Binettes	01/04/2019	-	750,00	25	18 750,00	Très Bon		
1001&1002	Houes et binettes pour entretien	02/04/2019	-	3 750,00		54 750,00	Bon		
1001&1003	Houes et binettes pour entretien	15/04/2019	-	3 750,00		54 750,00	Bon		
1001&1004	Houes et binettes pour entretien	29/04/2019	-	3 750,00		54 750,00	Bon		
1001&1005	Houes et binettes pour T. Post récolte	10/06/2019	-	3 750,00		54 750,00	Bon		
1001&1006	Houes et binettes pour T. Post récolte	15/06/2019	-	3 750,00		54 750,00	Bon		
1001&1007	Houes et binettes pour T. Post récolte	20/06/2019	-	3 750,00		54 750,00	Bon		

## **REFERENCES**

1. OCDE (2015), « La notion de redevabilité dans la coopération internationale pour le développement », dans Development Co-operation Report 2015 : Making Partnerships Effective Coalitions for Action, Éditions OCDE, Paris.
2. Eve. E Epstein, Notions élémentaire de Gestion Commerciale à l'usage des petites entreprises du secteur de la planification familiale, le Programme Entreprise, John Snow, Inc. 1991
3. F. ENGEL& F. KLETZ, Cours de comptabilité Générale, école des mines de Paris, Mars 2005
4. VVOB, Guide d'utilisation des outils de gestion financière, Avril 2018
5. VVOB, Guide d'utilisation des outils de gestion technique, Avril 2018



# **ANALYSE TECHNICOECONOMIQUE DES UNITES DE PRODUCTION**

**Sous-thèmes :**

- 1. IDENTIFICATION DES SYSTEMES DE PRODUCTION ET RENTABILITE  
DES UP°**
- 2. ANALYSE DES FACTEURS QUI INFLUENT SUR LES RESULTATS DES UP°**



## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. Contexte et justification**

L'unité de production au sein de l'ETA doit susciter l'esprit entrepreneurial chez les CDE, les enseignants et apprenants à travers sa viabilité technique et financière. Cette viabilité sera déterminée après un diagnostic des indicateurs techniques et financiers qui rassurent la pérennité et l'autonomie nécessaires pour le développement de l'UP°.

En effet, les différentes descentes de l'IPP dans les ETA ont démontré que, malgré la présence des UP°, les équipes scolaires ne se préoccupaient pas à initier une activité rétrospective pour évaluer les résultats de leurs actions concernant la rentabilité et la viabilité ; elles marchaient sans boussole. Elles n'ont pas toujours une compréhension claire des facteurs qui influent sur la rentabilité et la viabilité de leurs UP°. Il est opportun de mesurer les résultats et les conséquences des choix après un cycle d'activités, sachant que tout choix d'investissement se traduit par une modification des mouvements physiques à l'intérieur de l'UP°, dont on peut évaluer les retombées techniques et financières. Outre les résultats à dégager, les ETA devraient être à même de reconnaître sur quoi elles doivent travailler pour atteindre la viabilité technique et financière.

Ainsi, dans les trajectoires de développement des compétences entrepreneuriales, il est important que les ETA fassent non seulement des projections des objectifs de rentabilité avec leurs BMC, mais également suivent l'évolution de leurs activités au travers des outils de gestion technique et financière.

Les principes de l'analyse technico-économique exigent une approche pragmatique et spécifique ou adaptée aux types d'activités économiques. Cette analyse consiste avant tout à sélectionner un ensemble de paramètres humains, économiques et techniques pertinentes qui reflètent au mieux le fonctionnement des UP° et les facteurs de variation des résultats.

Cette activité est réalisée au profit des CDE, des enseignants et autres agents de l'ETA afin de les amener à effectuer des calculs pour identifier les résultats après un cycle de production, mais aussi de connaître les facteurs qui ont contribué à l'atteinte ou non des objectifs de départ en vue de réorienter ou pérenniser les activités des UP°.

**1.2. Objectifs :****a. Objectif global**

Amener l'ETA à analyser et dégager les facteurs économiques et financiers qui influent sur le rendement de ses UP°.

**b. Objectifs spécifiques**

- Identifier les méthodes ou systèmes de production mis en place dans les UP° par l'ETA ;
- Dégager les résultats (taux de rentabilité, bénéfice net) des UP° pour chaque cycle de production, tenant compte de types d'activités réalisées ;
- Identifier les facteurs (contraintes ou défis) qui ont favorisé la réussite ou l'échec des activités (la gestion, la répartition des tâches et des responsabilités, le leadership, le mode de financement, l'utilisation des fonds, l'utilisation des matériels, la planification des activités, la mise en œuvre des activités de production-commercialisation, le coaching avec les experts externes ou entrepreneurs, le partenariat local, etc.) ;
- Comparer les objectifs de production identifiés dans les BMC et les résultats obtenus pour évaluer les performances techniques et financières des UP° ;
- Réorienter ou pérenniser les activités des UP°, le cas échéant en fonction de l'analyse technico-économique (offre et gestion).

*Note : Pour une bonne analyse technicoéconomique, l'ETA doit disponibiliser les outils de gestion technique et financière (BMC, Fiche de suivi des cultures, Fiche d'activités journalières, Fiche de compte d'exploitation), calculatrice, flip chart, marqueur, ruban adhésif, cartons coupés...*

## 2. IDENTIFICATION DE SYSTEMES DE PRODUCTION ET RENTABILITE DES UP°

### 2.1. Objectifs spécifiques

- Identifier les méthodes ou systèmes de production mis en place dans les UP° par l'ETA ;
- Dégager les résultats des UP° pour chaque cycle de production, tenant compte de types d'activités réalisées ;
- Identifier les facteurs qui ont favorisé la réussite ou l'échec des activités ;

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<b>Introduction</b> <i>Présentation des participants, attentes, objectifs de l'atelier, etc.</i> <i>Présentation de l'activité</i>	Exposé Jeu interactif
45 min	<b>Session 1 : Les BMC des différentes UP°</b> <i>Le facilitateur demande à l'ETA de présenter les BMC des différentes UP°.</i>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
90 min	<b>Session 2 : Le Système de production des UP°</b> <i>Le facilitateur demande aux participants d'identifier les systèmes de production à travers les activités réalisées (attention sur les itinéraires techniques).</i> <i>En plénière chaque sous-groupe présente les résultats.</i>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
60 min	<b>Session 3 : Notion sur la rentabilité des UP° et l'évaluation des performances</b> <i>Le facilitateur se sert d'une présente pour expliquer la notion de rentabilité.</i>	Présentation / Exposé
60 min	<b>Session 4: Exercice sur le remplissage du tableau de compte de résultat ou d'exploitation</b> <i>Pour matérialiser ces différentes notions, en plénière, le facilitateur distribue des tableaux de compte d'exploitation aux participants pour réaliser l'exercice.</i>	Travail individuel Discussion dirigée Activité interactive

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Cadre de présentation des activités réalisées dans l'UP° par cycle de production

En rapport avec l'offre principale, les tableaux ci-dessous donnent un aperçu des activités réalisées suivant les itinéraires techniques poursuivies dans l'UP°, par cycle de production (système de cultures, système d'élevage, transformation de produits agricoles...).

Tableau 45 : Production végétale :

Objectif de la production : .....

Informations générales				
Saison/cycle de culture : .....				
Culture/variété/quantités de semences :.....Type & Provenance des semences .....				
.....				
Superficie : ..... Ecosystème : ..... Type de sol : .....				
Production totale en Kg/bottes :.....				
ACTIVITES REALISEES PAR CYCLE DE PRODUCTION				
Travaux	Activités	Qté	Fréquence	Observations
Pré - culturaux	Choix et délimitation du terrain			
	Défrichage			
	Labour mécanique / manuel			
	Hersage			
	Modelage			
Culturaux	Semis			
	Repiquage			
	Regarnissage			
	Démariage			
	Sarclage			
	Buttage			
	Arrosage			
	Binage			
Post-culturaux	Récolte			
	Séchage			
	Conditionnement			
	Transport			
Fertilisation	Emmagasinage			
	Application d'engrais			
Traitem ent phytosanitaire	Application produits phytosanitaires			

Tableau 46 : production animale

Objectif de la production (quantité prévisionnelle) : .....

Informations générales				
Cycle de production : .....				
Nombre total de géniteurs : .....				
- Nombre des ♀ & race .....				
- Nombre des ♂ & race .....				
- Mode d'élevage : .....				
- Provenance des géniteurs : .....				
Activités réalisées par cycle de production				
Travaux	Activités	Qté	Fréquence	Observations
Alimentation	Production / Achat d'aliments			
	Cueillette du fourrage			
	Types d'aliment : - Aliments concentrés - Fourrage			
	Alimentation en eau			
Soins vétérinaires	Vaccination			
	Traitement vétérinaire			
Hygiène de locaux	Nettoyage / désinfection			
	Nettoyage des matériels d'élevage (abreuvoir, mangeoires, etc.)			
Suivi de la production/ reproduction	Suivi de la croissance			
	Suivi de saillies			
	Suivi de la ponte / mise-bas			
Marketing	Sensibilisation de clients			

Tableau 47 : transformation des produits agricoles :

Objectif de la production (quantité prévisionnelle) : .....

Informations générales			
Cycle de production : du ..... au .....			
Produits visés : .....			
Quantité totale produite ..... (Unité à spécifier)			
ACTIVITES REALISEES PAR CYCLE DE PRODUCTION			
Activités	Qté	Fréquence	Observations
Acquisition des matières premières			
Triage			
Pelage			
Epluchage			
Extraction du jus			
Stérilisation			
Entreposage			
Mélange des ingrédients			
Pétrissage			
Pesage			
Moulage			
Cuisson			
Emballage			
Etiquetage			
Conditionnement			
Marketing			
Vente			
Entretien des matériels			

### 2.3.2. Compte de résultat ou d'exploitation

#### a. Définition

Le compte de résultat a pour fonction de récapituler les produits et les charges sur une période bien définie. On y retrouve :

- **Les produits d'exploitation** : ce sont les ressources générées par l'UP°, donc les ventes des produits ou des services. Il existe des produits financiers, soit les intérêts que l'UP° peut dégager en achetant des actions ou en épargnant, soit les intérêts des placements, mais aussi des produits exceptionnels comme la vente d'une parcelle ou d'un équipement.
- **Les charges d'exploitation** : ce sont les achats des matières, les salaires, les cotisations sociales, les impôts, les charges financières (qui regroupent les intérêts d'emprunt ou de crédit) et les charges exceptionnelles (les amendes ou dommages et intérêts auxquels l'UP° a fait face durant le cycle de production).

Le compte de résultat est la synthèse des opérations de l'UP° sur un exercice donné ou encore un cycle qui comporte l'intégralité des ventes réalisées et des dépenses supportées ou engagées.

Tableau 48: Compte exploitation

Compte d'exploitation				
Nom de l'ETA : .....				
Unité de production : .....				
N°	CHARGES/DEPENSES		PRODUITS/RECETTES	
	LIBELLE	MONTANT	LIBELLE	MONTANT
<b>Total Dépenses</b>			<b>Total Recettes</b>	

Le résultat d'exploitation : c'est la différence entre les produits et les charges d'exploitation. Il faut soustraire les charges de produits pour trouver le résultat d'exploitation.

Il est établi sur un cycle de production complet et doit toujours être équilibré par rapport au bénéfice ou à la perte.

#### b. Importance du compte de résultat

Il permet de mesurer la performance de l'UP°, en ne considérant que les opérations liées à son exploitation.

#### c. La rentabilité

##### • Définition

La rentabilité est l'aptitude d'une UP° à générer des bénéfices. Les informations transmises par le calcul de la rentabilité n'ont pas la même signification, selon que l'on est associé ou dirigeant.

C'est pour cela que deux indicateurs sont calculés :

- La rentabilité économique (pour les dirigeants) : Elle mesure la rentabilité de l'UP° dans son ensemble, sans distinction de l'origine des montants investis (fonds propres ou endettement).
- La rentabilité financière (pour les associés) s'intéresse uniquement au rendement des fonds propres.

Lorsque l'UP° n'est pas endettée, les deux montants sont identiques, mais dans le cas contraire, ils peuvent être très différents.

Si la rentabilité financière est supérieure à la rentabilité économique, c'est que l'UP° est suffisamment autonome.

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat obtenu}}{\text{Capitaux propres} + \text{dettes financières}}$$

La rentabilité représente donc le rapport entre le résultat obtenu de l'UP° et les sommes qu'elle a mobilisées pour l'obtenir.

- Les capitaux propres d'une UP° sont constitués des contributions de l'ETA.
- Les dettes financières sont constituées des emprunts qui ont contribué au financement des activités.

- **Importance d'évaluer la rentabilité**

La rentabilité :

- Permet d'apprécier l'apport des capitaux investis aux charges liées au financement de l'UP°;
- Permet également d'apprécier la performance de l'UP° en retenant l'ensemble de ses capitaux durables (capitaux d'endettement et capitaux propres) ;
- Indique si l'UP° utilise de manière efficace et efficiente ses ressources ;
- Mesure la capacité d'une UP° à rémunérer ses actionnaires.

### 3. ANALYSE DES FACTEURS QUI INFLUENT SUR LES RESULTATS DES UP°

#### 3.1. Objectifs spécifiques:

- Comparer les objectifs de production identifiés dans les BMC et les résultats obtenus pour évaluer les performances techniques et financières des UP° ;
- Réorienter ou pérenniser les activités des UP°, le cas échéant en fonction de l'analyse technico-économique (offre et gestion).

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b></p> <p><i>Les participants sont invités à remémorer les activités du sous-thème 1.</i></p>	Feedback show
180 min	<p><b>Session 1 : Calcul des résultats des UP°</b></p> <p><i>Le facilitateur amène les participants à remplir le compte d'exploitation (par cycle de production) pour leurs permettre de comprendre les résultats des UP°.</i></p> <p><i>Le représentant de chaque sous-groupe présente les résultats en plénière.</i></p>	<p>Travail en sous-groupe</p> <p>Discussion dirigée</p>
45 min	<p><b>Session 2 : Présentation des cadres d'analyse</b></p> <p><i>Pour aider l'ETA à faire une analyse minutieuse de cycle production, le facilitateur présente et explique les cadres d'analyse selon les filières.</i></p>	<p>Présentation</p> <p>Exposé</p>
135 min	<p><b>Session 3 : Analyse des UP°</b></p> <p><i>En sous-groupes, les participants analysent les UP° sur base des cadres proposés et dégagent les facteurs (réussite ou échec) des résultats des UP°.</i></p> <p><i>Chaque sous-groupe présente en plénière son analyse.</i></p>	<p>Travaux en sous-groupe</p> <p>Discussion dirigée</p>

### 3.3. Fiche technique

Tableau 49: Grille d'analyse micro-économique des UP°

<b>Analyse de la demande</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude du marché (demande dans le milieu, concurrence, enquête auprès des clients, etc.) ;</li> <li>• Analyse des besoins en équipements ou services.</li> </ul>
<b>Analyse des coûts de production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coûts de production ou d'exploitation détaillés (Coûts fixes et coûts variables) ;</li> <li>• Système de suivi et information des coûts sur le marché (Les coûts sont alignés avec ceux observés sur le marché).</li> </ul>
<b>Faisabilité financière du BMC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BMC (actualisé ou mise à jour) ;</li> <li>• Prévision budgétaire réaliste/ Structure des coûts ;</li> <li>• Calcul de prix de vente minimum ;</li> <li>• Disponibilité d'une prévision de ventes ;</li> <li>• Calcul de point mort et/ou seuil de rentabilité ;</li> <li>• Élaboration d'un plan de liquidité.</li> </ul>
<b>Tenue des outils de gestion financière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livre de caisse ;</li> <li>• Bons de caisse (entrée + sortie) ;</li> <li>• Fiche des stocks ;</li> <li>• Inventaire ;</li> <li>• Compte d'exploitation (calcul de résultat d'exploitation ou excédent brut d'exploitation) ;</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Rentabilité Économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de rentabilité économique / Taux de rentabilité (TRE est supérieur ou égal à 10%.) ;</li> <li>• Conformité des résultats obtenus par rapport aux dépenses engagées ;</li> <li>• Évolution des charges d'exploitation ;</li> <li>• Risques liés à l'exploitation ;</li> <li>• Viabilité financière.</li> </ul>
<b>Mode de financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provenance des fonds ou les sources de financement ;</li> <li>• Document ou contrat en cas d'emprunt/ partenariat ;</li> <li>• Le mode de financement (Comment financer les activités ? Quelle est la capacité d'endettement ?) ;</li> <li>• Solvabilité (Capacité de l'UP° à rembourser les emprunts).</li> </ul>
<b>Autres facteurs économiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition des tâches et attributions claires (séparation des fonds de l'UP°, du gestionnaire et des autres) ;</li> <li>• Gestion et sécurité de la caisse de l'UP° ;</li> <li>• Existence de mesures visant à maximiser l'utilisation des ressources (Eviter le gaspillage) ;</li> <li>• Transparence dans la chaîne de dépenses ;</li> <li>• Coaching et accompagnement sur les aspects techniques et financiers de l'UP° ;</li> <li>• Répartition des bénéfices générés.</li> </ul>

Tableau 50: Tableau de présentation d'analyse technico - économique

Facteurs	Ce qui ne marche pas (-)	Ce qui marche (+)
Analyse de la demande		
Analyse des coûts de production		
Faisabilité financière du plan d'affaires		
Tenue des outils de gestion financière à jour		
Rentabilité économique		
Mode de financement		
Autres facteurs économiques		

Tableau 51: Cadre d'analyse des facteurs techniques des UP°

FACTEURS D'ANALYSE	POINTS D'ATTENTION
<b>Gestion technique de l'UP°</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Planification des activités ;</li> <li>· Etude de faisabilité technique ;</li> <li>· Choix et approvisionnement en semences / matières premières ;</li> <li>· Responsabilisation / exécution des tâches.</li> </ul>
<b>Mise en œuvre des activités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Utilisation des calendriers d'activités ;</li> <li>· Détermination des superficies /nombre /volume de production ;</li> <li>· Itinéraires techniques (exécution des activités clés selon les exigences de la filière) ;</li> <li>· Utilisation des matériels techniques ;</li> <li>· Utilisation des outils de gestions techniques (calendrier d'activités).</li> <li>· Emploi de la main d'œuvre et implication de membres de l'ETA (au cours de l'année scolaire et pendant les vacances), Implication des experts.</li> </ul>
<b>Suivi technique de l'UP°</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Plan de suivi technique des activités ;</li> <li>· Gestion des intrants techniques ;</li> <li>· Suivi de l'exécution des activités.</li> </ul>
<b>Productivité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Rendement de l'exploitation ;</li> <li>· Gestion de la production ;</li> <li>· Risque technique ;</li> <li>· Durabilité technique de l'UP°.</li> </ul>

Après analyse de différents facteurs technico-économiques, l'ETA :

- Ressort des leçons apprises ;
- Se décide sur base de ces leçons pour la continuité de son activité, ou pour la réorientation de son offre ;
- Actualise, sinon renouvelle son BMC, le cas échéant.

## RÉFÉRENCE

1. Elie Cohen, *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*, EDICEF/AUPELF
2. Guide technico-économique de démarrage d'une entreprise maraîchère
3. IMS - Entreprendre pour la Cité, Fiche pratique n°7 : La viabilité d'un projet associatif, septembre 2011
4. Fanny Lepage, Jean Pierre Couderc, Jean-Philippe Perrier et Diane Parent, « Transfert : les déterminants de la performance des exploitations agricoles familiales », *Économie rurale*. Version en ligne, 324 | juillet-août 2011 /<http://journals.openedition.org/economierurale/3058>
5. CECILE KATLAMA, Fiche pratique, les indicateurs pour repérer vos besoins de financement Numéro 139, Mai 2012, NAR Financement, France Active.
6. Epiphane SODJINO, guide pratique d'analyse financière d'une entreprise agricole : Théorie et application à la pisciculture, INRAB, Septembre 2016.
7. Guide technico-économique de démarrage de l'entreprise maraîchère commercialisant selon la formule de l'agriculture.



# **NOUER DES RELATIONS AVEC LE MONDE DU TRAVAIL ET LES SERVICES SPECIALISES**

**Thèmes :**

- 1. MAPPING ET UFE**
- 2. MOBILISATION DES RESSOURCES**



**MAPPING ET UFE**



## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. Contexte et justification**

Depuis quelques années, l'adéquation formation-emploi est considérée comme l'un des principaux défis scolaires et économiques mondiaux. Cette adéquation est fondée sur un sens apparent : si un individu se forme, c'est-à-dire acquiert des compétences spécifiées en vue d'occuper un emploi donné, d'exercer une profession déterminée, il est logique de se demander s'il a atteint son objectif.

Pour ce, il revient donc dans la politique de l'enseignement technique agricole de veiller sur la réussite, le progrès et la pérennité de cette adéquation pour offrir une formation qualifiante qui permettra d'améliorer l'employabilité et faire face aux réalités locales et nationales, tant dans les ETA que dans la communauté et les entreprises.

Les ETA ne devraient pas être des îles sans connexion avec le monde autour d'elles. Faire des liens avec le monde du travail avec des projets très spécifiques peut enrichir, non pas seulement l'ETA mais aussi l'entreprise partenaire. Le thème de « Mapping » est le premier pas de systématisation des liens possibles entre une ETA et les partenaires.

### **1.2. Objectifs**

#### ***a. Objectif global***

Amener les ETA à formaliser et diversifier les liens avec le monde de l'emploi.

#### ***b. Objectifs spécifiques***

- Redynamiser le cadre de concertation (Unité–Formation–Emploi : UFE) entre les ETA et le monde du travail ;
- Identifier les entreprises agricoles ou partenaires possible autour de l'ETA ;
- Explorer les options sur les types de partenariats possibles avec le monde de l'emploi.

## 2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Introduction</b></p> <p>Auto-présentation, attentes, règles de bonne conduite, etc.  <i>Présentation de l'activité et de ses objectifs par le facilitateur.</i></p>	Exposé/ Présentation
90 min	<p><b>Session 1 : Analyse des liens existants</b></p> <p><i>Le facilitateur amène les participants mis en sous-groupes à une réflexion sur les questions suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec quelles entreprises et quelles ETA ?</li> <li>- Quelles sont les dispositions établies autour de ces liens ?</li> <li>- Quelles sont les activités déjà menées autour de ces liens ?</li> <li>- A qui les liens ont-ils été profitables ? Expliquer le rôle de chaque acteur.</li> <li>- Quels sont les documents établis autour de ces liens ?</li> <li>- Quels sont les succès de ces liens ?</li> <li>- Quels sont les défis relevés ?</li> </ul> <p><i>Après réflexion en sous-groupes, chaque rapporteur présente le résultat.</i></p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
60min	<p><b>Session 2 : Facteurs de succès vers une adéquation formation – emploi.</b></p> <p><i>Le facilitateur présente les facteurs favorisant l'adéquation formation-emploi.</i></p>	Exposé/ Présentation
30 min	<p><b>Session 3 : Répertoire des entreprises autour de l'ETA</b></p> <p><i>Le facilitateur demande aux participants d'identifier et dresser une liste des entreprises agricoles dans l'environnement de l'ETA</i></p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
90min	<p><b>Session 4 : Aperçu général sur le fonctionnement des UFE :</b></p> <p><i>En sous-groupes les participants répondent aux questions suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourquoi avons-nous besoin d'un lien entre ETA et monde de l'emploi ?</li> <li>- Quels liens avons-nous besoin d'établir pour promouvoir l'éducation en entrepreneuriat ?</li> <li>- Quelles sont les activités à réaliser autour de ces liens ?</li> <li>- Quels sont les mécanismes de passation de communication sur les liens ?</li> <li>- Comment impliquer le COPA et le gouvernement des apprenants ?</li> <li>- Pourquoi établir un protocole d'accord ?</li> </ul> <p><i>Le facilitateur s'assure que chaque sous-groupe note ses réponses sur une grande feuille (flip chart si possible) pour organiser le bus stop.</i></p>	Travail en sous-groupe Bus-stop Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 5 : Précision sur l'UFE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mission et rôle</li> <li>- Organisation</li> </ul> <p><i>Le facilitateur apporte des éléments de réponse et explications sur la question comment organiser l'UFE".</i></p>	Exposé/ Présentation
120min	<p><b>Session 6 : Explorer les types de liens et élaborer un plan d'action des relations avec le monde d'emploi</b></p> <p><i>Les participants travaillent en sous-groupe pour élaborer une approche qui fortifiera et diversifiera les liens avec le monde du travail :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liens possibles pour chaque ETA et Monde de l'emploi ;</li> <li>- Actions concrètes à mener autour du lien (au moins 3) ;</li> <li>- Fixation des objectifs de ces actions.</li> <li>- Responsabilités des membres (ETA, Entreprise, ) autour des actions à mener ;</li> <li>- Chronogrammes des activités ;</li> <li>- Stratégie de mise en œuvre des activités ;</li> <li>- Aspects logistiques de la mise en œuvre des activités ;</li> </ul> <p><i>Après présentation des travaux par les rapporteurs, le facilitateur recadre et organise la consolidation du plan d'action entre école et monde du travail</i></p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée

### 3. Fiche technique

#### 3.1. Les facteurs de succès vers une adéquation formation – emploi

Pour faire face à la difficulté d'emploi des jeunes, en dépit d'une scolarité régulière, et pallier au déficit de la pratique, aux imperfections méthodologiques et stratégiques de l'apprentissage, les facteurs de succès suivants peuvent favoriser l'adéquation formation–emploi au sein des ETA :

1. Le travail selon une approche multi-acteurs et systémique en Enseignement Technique et Formation Professionnelle (ETFP) ;
2. Le choix des filières porteuses ;
3. La mise en œuvre des approches pédagogiques efficaces, pratiques et adaptées, ancrées sur la réalité ;
4. La motivation efficace des enseignants et des formateurs de l'ETFP, et la garantie du succès des leaders scolaires dans l'ETFP ;
5. L'implication des communautés et des parents dans les systèmes de formation professionnelle ;
6. La promotion de la collaboration entre la formation scolaire et le secteur professionnel (privé et public) ;
7. Le développement de l'auto-entrepreneuriat ou l'auto-emploi ;
8. L'assurance de la promotion de l'ETFP.
9. Approche multi-acteurs et systémique en ETPF ».

Dans cette approche, les différents partenaires au développement et à l'apprentissage des apprenants et/ou de l'ETA, qu'il s'agisse des entreprises, des organisations paysannes (OP) et des autorités locales ou des acteurs non-étatiques, agissent de manière complémentaire et cohérente. Cette approche est une conséquence d'une bonne appropriation, participation et gouvernance.

Il permet de (d') :

- Travailler avec tous les acteurs à différents niveaux ;
- Accorder au secteur privé et à la société civile une place de choix ;
- Améliorer l'implication des acteurs éducatifs pour une meilleure adéquation formation–emploi.

##### 3.1.1. Le choix des filières porteuses

La RDC organise 6 filières agricoles en technique et 5 en professionnel :

- Agriculture Générale, Foresterie, Industries Agricoles, Nutrition, Pêche et Navigation, et Vétérinaire (cycle technique).
- Agroforesterie, Transformation des produits agricoles et nutrition de base, Engins agricoles, Productions horticoles et Elevage–vétérinaire (cycle professionnel).

En effet, l'enseignement technique agricole offre avant tout des enseignements pratiques et contextualisés qui sont une préparation à un métier (ou à l'insertion sociale et professionnelle) en réponse à un besoin du milieu.

### **3.1.2. La mise en œuvre des approches pédagogiques efficaces, pratiques, adaptées et ancrées sur la réalité**

L'apprentissage dépend des approches pédagogiques utilisées en classe par les enseignants. Plusieurs approches pédagogiques sont couramment adoptées, mais certaines stratégies sont plus efficaces et mieux adaptées que d'autres. L'efficacité de la pédagogie dépend souvent de la matière enseignée, de la compréhension des différents besoins des apprenants et de l'adaptation aux conditions propres à chaque classe et au contexte environnant.

Ainsi, les approches pédagogiques jugées efficaces pour favoriser les apprentissages en enseignement technique agricole sont :

- L'approche par compétence ;
- L'enseignement modulaire ;
- Le stage ;
- La pédagogie de l'alternance.

#### **a. L'approche par compétence (APC) (Rappel)**

Approche participante ayant pour exigence première l'intégration des savoirs (Savoir savant, savoir-être et savoir-faire) pour mieux répondre aux besoins des apprenants.

#### **b. L'enseignement modulaire**

C'est le contraire de l'enseignement collectif. Il est aussi dit individualisé. Il se fonde sur le travail autonome ou en petits groupes d'apprenants avec recours possible à l'enseignant qui agit à titre de tuteur. En enseignement technique agricole, il concerne ou recouvre une partie autonome de savoir ou de savoir-faire et comporte au minimum les éléments suivants :

- Un contenu structuré, c'est-à-dire l'indication de la matière à maîtriser ;
- Une situation d'apprentissage : le contexte dans lequel le contenu se situe et l'indication des prérequis ;
- Une indication d'un objectif précis en termes opérationnels ;
- Un guide d'exploitation du module destiné à l'instructeur. Ce guide donne aussi des suggestions sur la méthodologie recommandée, le niveau du module, la population cible et indique en outre les liens systémiques entre les différents modules considérés ;
- Des procédés d'évaluation et d'autoévaluation ;
- Un document de synthèse destiné à l'apprenant.

#### **c. Le stage**

Est une période de formation permettant à l'apprenant de compléter sa formation scolaire au moyen d'une expérience de travail supervisée et encadrée dans un contexte professionnel réel. Il s'agit d'une période plus ou moins courte (après avoir fini la troisième année technique ou la première année professionnelle) à passer en entreprise pour compléter une formation théorique par l'acquisition d'une expérience pratique en milieu professionnel. Il facilite ainsi le passage du monde de l'enseignement à celui de l'entreprise.

#### **d. La pédagogie de l'alternance**

C'est l'association, selon une progression méthodique et une pédagogie particulière, des enseignements généraux et technologiques, des connaissances et des savoir-faire acquis par l'exercice d'une activité professionnelle sur le lieu de travail.

##### **3.1.3. Motivation efficace des enseignants et des formateurs de l'ETFP, et la garantie du succès des leaders scolaires dans l'ETFP**

Pour atteindre les objectifs de l'apprentissage, il faut des enseignants qualifiés, formés, et motivés.

Ce qui peut favoriser leur motivation et entraîner leur efficacité, c'est :

- La prise de mesures valorisantes par rapport à leur carrière (traitement, notification, salaire, etc.) ;
- Le renforcement de leurs capacités en matière de l'ETFP ;
- L'amélioration de leur formation initiale ;
- Leur implication dans les actions de développement des ETPF.

##### **3.1.4. L'implication des communautés et des parents dans les systèmes de formation professionnelle**

Les parents et la communauté sont les premiers éducateurs des enfants. Ils exercent une influence considérable dans la vie de ces derniers. Le soutien qu'ils apportent influe tant sur l'apprentissage que sur le développement des apprenants, ainsi que sur les résultats éducatifs.

Leur implication dans la vie scolaire serait un atout pour le progrès de l'enseignement. Les activités scolaires comme les microprojets requièrent leur participation active.

##### **3.1.5. La promotion de la collaboration entre la formation scolaire et le secteur professionnel (privé et public)**

Une collaboration forte et performante entre la formation scolaire et le secteur professionnel est capitale pour la professionnalisation continue dans les ETA. Elle a pour but d'aider les enseignants, les chefs de secteur et les chefs d'établissement à étendre leurs savoir, savoir-faire et savoir-être, pour ainsi être plus efficaces dans la gestion des UP<sup>o</sup> et offrir aux apprenants un cadre d'apprentissage qui intègre les compétences développées en classe dans la vie professionnelle réelle.

##### **3.1.6. Le développement de l'auto-entrepreneuriat ou l'auto-emploi**

L'auto-entrepreneuriat dans l'école permet aux apprenants de prendre en main leur pouvoir d'agir. Il est une voie d'épanouissement par laquelle ils développeront leur confiance, débrouillardise, créativité et autres. Par la même occasion, il permet de générer des revenus utiles au développement économique de l'école et d'assurer le rayonnement de celle-ci et de ses produits (Apprenants) dans la communauté.

### **3.1.7. L'assurance de la promotion de l'ETFP**

Les filières techniques agricoles, comme les autres filières techniques, sont les moins choisies par les apprenants puisqu'elles ne garantissent pas un avenir meilleur. Les innovations dans ces filières (Stage, UP°, Liens formation-emploi, micro-projet...) assurent son implication active dans la communauté partant de la promotion de l'ETFP.

## **3.2. Mapping**

Le mapping est aussi appelé carte de positionnement en marketing. Dans le cadre de l'enseignement technique, il est utilisé pour cartographier les entreprises environnantes d'une ETA. Il permet d'avoir une vue globale de ces entreprises et les collaborations potentielles selon les besoins.

## **3.3. Unité Formation-Emploi (UFE)**

### **3.3.1. Mission et rôle**

L'UFE est une structure technique évoluant au sein de la cellule de base (CB) qui a pour tâche la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre de l'adéquation formation-emploi. Elle est née de la convention de partenariat entre les ETA et les entreprises.

Cette unité a comme responsabilité de veiller au lien entre l'ETA et le monde du travail, en général, et à l'organisation des stages, en particulier. La vision est de la renforcer et de la promouvoir sur le besoin de développer un système de suivi des débouchés et des services de placement d'un côté, et de l'autre, de conseil de carrière pour les finalistes ; un appui important en vue de renforcer la transition vers le marché du travail et de contribuer à la durabilité des résultats. En outre :

- Elle assure la promotion et la mise en œuvre d'une formation technique et professionnelle de qualité, basée sur une pédagogie en lien avec le terrain (Pédagogie d'intégration) ;
- Elle récolte les informations sur les potentialités économiques de la communauté locale et sur les emplois correspondant aux filières de formation ;
- Elle identifie les besoins et propose les modules de formation des enseignants/formateurs.

### **3.3.2. Organisation**

Son organisation est à la fois interne et externe. Un règlement intérieur en régit le fonctionnement et sa présidence est assurée par le préfet des Etudes, Chef d'établissement.

a. A l'interne (le Noyau à l'école), elle comprend : (convention des partenariats à compléter)

- Le préfet des Etudes ;
- Le Directeur des Etudes ;
- Le conseiller pédagogique ;
- Le conseiller d'orientation ;
- Les formateurs des cours ou travaux pratiques ;
- Le représentant des apprenants.

Ses membres doivent répondre au profil suivant : Bon observateur, Possédant un esprit créatif, Bon entrepreneur, Bon manager, Bon gestionnaire en marketing, Bon encadreur, Homme de contacts et de terrain, Pragmatique, Capable de conduire les débats, Possédant un sens élevé des affaires, etc.

b. A l'externe (Les partenaires), elle comprend :

- Les Inspecteurs des filières techniques ;
- Le comité des parents des apprenants ;
- Les partenaires du monde du travail ;
- Les organisateurs de l'ETFP et les opérateurs intéressés.

c. Bénéficiaires

- Les apprenants ;
- Les enseignants ;
- Les établissements scolaires ;
- Les organisateurs de l'ETFP ;
- Les partenaires éducatifs et du monde du travail ;
- La communauté locale.

d. Instruments de travail

- Instruments des établissements scolaires : Dépliant de l'établissement, Fiche d'actions annuelles, Fiche du budget UFE, Questionnaire d'enquête prospective du monde local de travail.
- Instruments des contacts : Annuaire des entreprises, Annuaire des anciens apprenants, Annuaire des écoles avoisinantes, Fiche signalétique des entreprises.
- Instruments de stage : Lettre de demande de stage, Fiche de stage de l'apprenant, Contrat de stage de l'apprenant, Attestation de fin de stage.
- Instruments d'amélioration de la qualité : Fiche identification besoin en formation, Fiche module de formation, Fiche de formation des enseignants, TDR projet école, TDR autofinancement.
- Instruments de rapprochement : TDR journée porte ouverte, TDR des visites guidées, TDR sur les forums externes ou internes de l'école.
- Instruments de suivi et évaluation : Rapport des activités UFE, Rapport d'activités de l'école. Documents à consulter (Calendrier scolaire, Textes et lois régissant l'enseignement, Programmes scolaires).

La préoccupation principale de beaucoup d'ETA, quand elles commencent à réfléchir sur leurs liens avec le monde de l'emploi, est d'organiser des stages pour leurs apprenants de 3<sup>ème</sup>. Ce qui paraît tout à fait normal, vu son importance dans la formation des jeunes techniciens agricoles. Et pourtant, il y a beaucoup d'autres opportunités de collaborer avec le monde du travail, telles que :

- Invitation d'un expert.

Enrichir l'expertise interne (Enseignants de l'ETA) par une expertise externe peut aider lors de certaines conceptions (BMC, Plan technique, ...) durant lesquelles il est capital de travailler avec des estimations correctes pour le projet de l'UP° visée.

- Journées porte ouverte

Une journée porte ouverte est un moment organisé par l'ETA où elle invite le public, en général, des parents des apprenants (potentiels) et des autorités locales pour faire connaissance avec l'école et son projet pédagogique. A cette occasion, ils visitent l'école et échangent avec l'équipe scolaire et les représentants des apprenants. L'objectif est de promouvoir l'école et de renforcer les liens avec son milieu. Une journée porte ouverte peut également constituer une bonne occasion pour inviter des membres du monde du travail comme des entrepreneurs locaux ou des ONG qui travaillent dans le secteur agricole.

*Il est intéressant de profiter des dates spécifiques comme le 22 mai, journée internationale de la biodiversité, le 5 décembre, journée de l'arbre ou autre, pour organiser une journée porte ouverte. L'activité gagnerait de l'importance avec un thème qui est socialement pertinent.*

- Motivational Talk

Un « Motivational talk » signifie un moment de partage de témoignages motivants. C'est une activité où l'ETA invite un ou plusieurs entrepreneurs à l'école pour partager leurs expériences avec les enseignants et apprenants. Les participants peuvent interagir et poser des questions ou même témoigner de leurs propres premiers pas dans l'entrepreneuriat. C'est un moment intéressant pendant lequel on peut avoir des exemples d'entrepreneurs qui ont réussi, comprendre les défis auxquels ils ont face durant leur parcours, etc.

Point attention : veiller sur la diversification des témoignages, inclure des entrepreneurs.

Le Motivational talk a comme objectifs :

- Amener les entrepreneurs à partager leurs expériences avec les écoles sur comment ils sont arrivés aux succès ;
  - Pousser les ETA à se faire connaître au grand public pour créer et élargir leur réseau d'affaire ;
  - Motiver les ETA à donner le meilleur d'elles-mêmes afin qu'elles puissent accomplir leurs rêves.
- Visites guidées ;

En dehors du stage prévu pour les apprenants de la 3<sup>ème</sup>, il y a d'autres moments possibles pour rapprocher les apprenants du monde du travail. Une visite guidée dans une entreprise peut être une opportunité à faible coût pour faire connaissance avec la réalité du monde d'emploi et voir la pratique de certaines leçons apprises en classe.

- Stages de professionnalisation pour les enseignants

Il sert au développement professionnel des enseignants impliqués et aussi à l'optimalisation des apprentissages au sein de l'école. Le chef d'établissement négocie avec une entreprise, avec laquelle l'ETA a établi au préalable un lien, des conditions pour un tel stage. L'entreprise en question est sélectionnée en fonction de l'unité de production à renforcer au sein de l'école.

- Les forums externes ou internes de l'école.

## RÉFÉRENCES

1. EPST et VVOB, 2013 : Curricula des cycles professionnels et des humanités techniques agricoles.
2. IGE, MEPST et VVOB, 2014 : Guide de stage en entreprise pour les techniques agricoles, 39p.
3. Jonnaert, Ph. et al. , 2015 : Vers une re-problématisation de la notion de compétence, Chaire UNESCO de développement curriculaire, CUDC/UQAM, Cahier 34, 40p.
4. Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche Direction générale de l'enseignement scolaire, 2006 : Pédagogie de l'alternance, guide méthodologique, Centre national de ressources pour l'alternance en apprentissage, Collection Apprentissage, 117p.
5. VVOB, 2017 : Programme Pluriannuel 2017-2021, Partie 2, 37p.  
(20170310-congo-20180702110733.pdf)

# **MOBILISATION DES RESSOURCES**

**Sous-thèmes :**

- 1. ANALYSE ET IDENTIFICATION DES TECHNIQUES DE MOBILISATION DES RESSOURCES DANS LES ETA**
- 2. ELABORATION DES PROJETS DE MOBILISATION DES RESSOURCES**



## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. Contexte et justification**

Les écoles techniques agricoles sont très limitées en ressources nécessaires pour la mise en œuvre des UP°. Les défis liés à la production, à la technicité et à la mobilisation des ressources restent récurrents. Le constat est que les ETA ne disposent pas suffisamment des fonds et équipements pour la réalisation des activités des UP°.

Comment arriver à mobiliser les ressources nécessaires pour faire face aux différents besoins des UP° des ETA ?

Le présent module de formation répondra à cette question, de mobilisation des ressources pour permettre aux ETA à satisfaire les besoins tant de production et de la technicité.

### **1.2. Objectifs**

#### ***a. Objectifs globaux***

- Diversifier les ressources pour le financement des UP° ;
- Acquérir les ressources nécessaires pour réaliser toutes les activités prévues dans l'UP° ;
- Etablir des relations durables avec les partenaires techniques et financiers et obtenir des financements auprès d'eux.

#### ***b. Objectifs spécifiques***

Capaciter les ETA à :

- Analyser et identifier les besoins prioritaires des ressources à mobiliser ;
- Développer les techniques de mobilisation ;
- Elaborer une ébauche de projet de mobilisation des ressources.

## 2. ANALYSE ET IDENTIFICATION DES TECHNIQUES DE MOBILISATION DES RESSOURCES DANS LES ETA

### 2.1. Objectifs spécifiques :

- Analyser et identifier les besoins prioritaires des ressources à mobiliser ;
- Développer les techniques de mobilisation ;

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Introduction</b></p> <p>Présentation de l'activité, Mot d'ouverture, autoprésentation des participants, attentes, objectifs de l'atelier, etc.</p>	Exposé/ Présentation
30 min	<p><b>Session 1 : Concept et généralités sur la mobilisation des ressources</b></p> <p><i>Le facilitateur explore les connaissances préalables des participants et ajoute des précisions si nécessaire.</i></p>	Brainstorming
60 min	<p><b>Session 2 : Partage d'expériences autour de la mobilisation des ressources :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont vos expériences en mobilisation des ressources ? (Exemple concret : ressource, période, objectifs et partenaires)</li> <li>- Comment avez-vous procédé pour mobiliser ces ressources ?</li> <li>- Comment ces ressources ont-elles contribué au développement de l'ETA ?</li> </ul> <p>Si non,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles sont les raisons de la non-mobilisation des ressources ?</li> <li>- Quels en sont les obstacles ?</li> <li>- Comment pensez-vous les contourner ?</li> </ul>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 3 : Analyse et identification des ressources essentielles liées au développement des UP<sup>o</sup> des ETA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Catégorisation et Priorisation des ressources</li> </ul>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 4 : Mobilisation des ressources.</b></p> <p>Comment : Mobiliser ces ressources ; Elaborer un projet de mobilisation des ressources ; Connaître le fournisseur des ressources, ses exigences et ses priorités ?</p>	Exposé/ Présentation Brainstorming

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Aperçu conceptuel

#### a. Mobilisation

Est une action de rassembler et de mettre en action des ressources et/ou des énergies, ou de provoquer des mouvements de valeurs ou de biens afin d'effectuer des activités.

#### b. Ressources

Ce sont les moyens nécessaires dont on a besoin pour la réalisation d'un travail ou d'une activité planifiée. Il existe 3 principaux types de ressources : humaines, matérielles et financières.

#### c. Mobilisation des ressources

Elle concerne tous les moyens qu'une ETA doit acquérir pour être en mesure d'effectuer le travail projeté. Elle va au-delà des collectes de fonds. Il s'agit d'obtenir diverses ressources auprès d'une multitude de partenaires, par différents moyens.

Ainsi la mobilisation des ressources peut être conçue comme une combinaison des Ressources, des Mécanismes et des Fournisseurs de ressources (partenaires).

#### d. Fournisseurs des ressources (partenaires)

Cette appellation désigne tout acteur capable d'apporter à l'ETA des ressources utiles pour son fonctionnement et son intervention. Il est différent d'un bailleur de fonds qui n'apporte à l'ETA que des ressources financières. Ainsi un fournisseur de ressources peut apporter à l'ETA une panoplie de ressources (techniques, humaines, matérielles, logistiques et financières).

#### e. Projet

Ensemble d'actions mises en œuvre pour atteindre un but précis afin de répondre à un besoin spécifique. Il se caractérise par : un objectif précis, une durée et un budget limités.

### 2.3.2. Types des ressources et fournisseurs possibles

#### a. Types des ressources

##### ➤ Ressources humaines

Elles comprennent le personnel nécessaire au bon fonctionnement de l'ETA ; en terme du nombre suffisant, mais aussi de compétence appropriée et motivation suffisante. Ex : Les techniciens agricoles.

➤ **Ressources matérielles**

Ensemble des biens physiques qui sont utilisés par l'ETA pour mener à terme ses activités clés.

Ex : les machines, les matières premières, etc.

➤ **Ressources financières**

Ensemble des moyens financiers sous toutes ses formes (liquide ou placement) dont dispose l'ETA pour arriver à ses fins. Elles permettent l'accès à l'ensemble des autres ressources clés de l'ETA. Elles concernent les capitaux, emprunts, subventions, cotisations, dons, etc.

Ces trois types de ressources sont les principales qui existent. Toutefois, étant donné l'existence de nombreux systèmes de classification des ressources, on peut avoir les ressources immatérielles (Ex : les logiciels), les ressources naturelles (Ex : l'eau), les ressources technologiques (Ex : appareils et modes de production), etc.

**b. Fournisseurs possibles**

D'une manière générale, les fournisseurs de ressources peuvent être des : Gouvernements nationaux et provinciaux, organisations paysannes, ONG, ONGD, Organisations bilatérales et multilatérales, organisations caritatives et philanthropiques, commerces et industries, fondations, individus, ...

Ex : INERA, SENASEM, PNUD, UNICEF, ....

**2.3.3. Mécanismes de mobilisation de ressources**

Il s'agit des méthodes utilisées pour obtenir des ressources auprès des fournisseurs. Leur identification permet à l'ETA d'élargir sa compréhension de la mobilisation des ressources et de diversifier ses approches au-delà de la rédaction des demandes. Ces mécanismes dépendent en grande partie du contexte et de la réalité locale. Plusieurs mécanismes peuvent être adoptés par l'école pour la mobilisation des ressources. Il s'agit de la (l') : demande de fonds, conception d'un projet, réalisation d'un événement de collecte de fonds, UP° (pour générer des revenus par la vente des produits), offre des services, rencontre directe avec des fournisseurs (réunions, visites...), etc.

### 3. ELABORATION DES PROJETS DE MOBILISATION DES RESSOURCES

#### 3.1. Objectif spécifique

Elaborer une ébauche de projet de mobilisation des ressources.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
15 min	Récapitulation	Cercle de communication
90 min	<b>Session 1 : Eléments constitutifs d'un projet de mobilisation des ressources</b>	Exposé/ Présentation
30 min	<b>Session 2 : Conseils pour élaborer de projet de mobilisation des ressources</b>	Brainstorming Discussions dirigées
150 min	<b>Session 3 : Elaboration d'une ébauche de projet de mobilisation des ressources</b> En sous-groupes les participants élaborent un projet sur la mobilisation des ressources. Ensuite, ils passent d'un groupe à un autre pour suivre l'exposé du reporteur et amender	Travail en sous-groupe World café Discussion dirigée
45 min	<b>Session 4 : Planification des activités et engagement de l'ETA</b> Les participants repartis en sous-groupes planifient des activités de mobilisation des ressources et s'engagent à les réaliser. Les travaux de chaque sous-groupe sont présentés à l'assemblée.	Travail en sous-groupe Discussion dirigée

### 3.1. Fiche technique

#### 3.2.1. Planification de mobilisation des ressources : Etapes clés

L'élaboration et l'adoption d'une stratégie de mobilisation des ressources nécessitent une planification soignée basée sur un ensemble d'étapes enchaînées et complémentaires. L'ordre et l'importance de ces étapes peuvent varier selon : le type de fournisseurs, les potentiels de ressources, les capacités de mobilisation dont dispose l'ETA, le contexte d'intervention et les objectifs assignés.

Les étapes de mobilisation de ressources peuvent être définies comme suit :

Etape 1 : Développer un plan d'affaires/BMC

- à partir de la vision de votre ETA ;
- à partir de grands domaines selon les filières organisées

Etape 2 : Evaluer les ressources disponibles et à mobiliser (à acquérir)

- Analyser la situation des ressources actuelles de l'ETA ;
- Evaluer la durabilité de ces ressources ;
- Identifier les ressources manquantes.

Etape 3 : Réfléchir sur les mécanismes de mobilisation de ressources

Etape 4 : Identifier et s'informer sur les différents fournisseurs potentiels du milieu

- Dresser une liste ou un répertoire des fournisseurs de ressources ;
- S'informer sur les fournisseurs potentiels de ressources. Qui peut fournir quoi ?
- Utiliser un tableau de recherche pour consigner les informations sur les fournisseurs potentiels.

Etape 5 : Préparer et élaborer un plan d'action de mobilisation des ressources

- Faire correspondre vos besoins en ressources avec les fournisseurs potentiels ;
- Elaborer un plan d'action de mobilisation de ressources.

#### 3.3.2. Stratégies en mobilisation des ressources

##### a. Evaluer les compétences, le temps, le budget, les forces et les faiblesses :

Chaque mécanisme, système, organisation ou entreprise, a ses forces et ses faiblesses qui doivent être prises en considération avant tout projet. Elles dépendent du temps, du budget et des compétences requises mais aussi des risques inhérents à sa réalisation.

##### b. Etablir, maintenir et accroître des contacts efficaces avec les fournisseurs des ressources

Une fois l'évaluation faite, mobiliser toutes les ressources nécessaires à la réalisation du projet :

- Ressources humaines : Solliciter la collaboration d'un personnel motivé, qualifié, disponible, dynamique..., en établissant ensemble des règles et des normes de travail.
- Ressources financières et matérielles : Demander ces ressources à des fournisseurs de plusieurs façons : L'envoi d'une lettre de demande en y joignant une présentation de l'ETA, le contact des fournisseurs inconnus par lettre ou visite sur place, l'envoi d'un courrier électronique, des appels, des demandes de renouvellement de financement, l'organisation des conférences, séminaires ou autres événements sociaux pour rencontrer des fournisseurs...

**c. Partager les informations sur les fournisseurs potentiels et identifier les manières d'obtenir et de recueillir des informations sur les fournisseurs.**

Les informations essentielles à obtenir sur les fournisseurs sont :

- Leurs principaux domaines d'intérêts et leurs motivations à soutenir les autres structures ;
- Les zones géographiques pouvant les intéresser ;
- Leur cycle de financement ;
- Leurs restrictions sur l'usage de l'argent (argent à usage restreint ou non) ;
- La variété des ressources qu'ils offrent, par exemple : équipement, appui technique, etc. ;
- La procédure pour demander des ressources (formulaire de demandes, visites, etc.) ;
- La personne clé de l'institution qui sera le contact et comment la contacter ;
- Les organisations que les fournisseurs ont déjà soutenues ;
- Les moyens de faire des recherches sur les fournisseurs de ressources ;
- Les sites web des fournisseurs ;
- L'information écrite sur les ressources que les fournisseurs potentiels offrent ;
- Le département de communication (relation publique) des entreprises les plus importantes œuvrant dans votre milieu ;
- Les bibliothèques des ambassades, les instituts culturels, les ONG internationales, etc.

*Il est important au préalable de faire un découpage hiérarchique en livrables spécifiques des travaux à exécuter afin de (d') :*

- *Organiser l'ensemble du projet ;*
- *Planifier les différentes tâches ;*
- *Identifier les ressources nécessaires ;*
- *Attribuer les tâches à chaque ressource ;*
- *Etablir le budget prévisionnel (BMC)*

**3.3.3. Préparation et planification avant le contact avec les fournisseurs**

Avant de contacter les fournisseurs, il est important de (d') :

- Réunir toutes les informations nécessaires et se préparer avant la rencontre ;
- Si possible, préparer un résumé conceptuel du projet pour le remettre au fournisseur ;
- Se préparer aux éventuelles questions qui vous seront posées et penser aux réponses ;
- Apporter de la documentation sur l'ETA pour la remettre au fournisseur ;
- Toujours décider au préalable sur la personne qui rencontrera le fournisseur ;
- Être certain de bien décrire l'organisation ;
- Veiller sur la tenue vestimentaire du représentant de l'ETA ;
- Si possible, essayer d'avoir les informations sur la personne qui représentera le fournisseur afin de se préparer psychologiquement ;
- Faire une recherche approfondie sur l'organisation afin de savoir pourquoi elle donne des ressources et quelles sont ses priorités programmatiques ;
- Préparer une liste de questions à poser au fournisseur.

### 3.3.4. *Elaboration des projets de mobilisation des ressources*

#### Points d'attention

- Informations organisationnelles et résumé du projet ;
- Justification et motivation du projet ;
- Description et types de projet ;
- Gestion de mise en œuvre ;
- Suivi et évaluation, leçons apprises et diffusion des résultats ;
- Information et explication sur le budget ;
- Suivi de la demande des ressources.

#### **a. Info**

- Nom de l'organisation ;
- Statut juridique (Nature de l'organisation) ;
- Adresse (Physique, postale, téléphonique, électronique, ...) ;
- Mission de l'organisation ;
- Les réalisations et les partenaires antérieurs de l'organisation ;
- L'identité et les coordonnées du responsable du projet ;
- Le budget total du projet.

#### **b. Justification et motivation du projet**

##### ➤ *La raison d'être du projet :*

- Pourquoi ce projet est-il nécessaire ? (Problèmes et données de base)
- Qu'est-ce qui a conduit à l'élaboration de ce projet ?

##### ➤ *Expertise :*

- Quelle expérience avez-vous dans ce genre de projet ?
- Résultat : A quoi vous attendez-vous en réalisant ce projet ?
- Temps : En combien de temps pensez-vous réaliser ce projet ?

#### **c. Description et types de projet**

- Qui sont les bénéficiaires de ce projet et quelle est leur catégorie sociale ?
- Qu'allez-vous concrètement faire sur le terrain ?
- Où allez-vous mener ce projet ?
- Les bénéficiaires sont-ils impliqués dans le projet ?
- Comment pérenniser le projet ?

#### **d. Gestion de mise en œuvre**

- Quelles sont les activités à mener ?
- Quelle est leur programmation ?
- Qui en sont les acteurs ou responsables ? Ont-ils les compétences requises ?
- Où les activités seront-t-elles concentrées, à quel moment et en combien de temps ?
- Avec quels outils de gestion (pour le décaissement) ?
- Comment gérer les fonds ?
- Quelles sont les procédures de mise en œuvre ?

**e. Suivi et évaluation, leçons apprises et diffusion des résultats**➤ *Quels sont les indicateurs ?*

- De réalisation : résultats attendus et obtenus (faire une comparaison)
- Quels sont les indicateurs de suivi : chronogramme
- De viabilité : pérennisation après financement

➤ *Quels sont les moyens de vérification ?*

- A quel moment allez-vous procéder à cette vérification ?
- Comment les bénéficiaires seront-ils impliqués dans le suivi et l'évaluation ?
- Comment allez-vous tirer les leçons de vos expériences et diffuser les résultats ?

**f. Facteur de risques à considérer**

- Qu'est-ce qui peut faire échouer la réalisation de votre projet ?
- Comment pensez-vous contourner les éventuels obstacles ?
- Quelle est la probabilité de voir ces risques survenir (en %) ?

**g. Informations et explications sur le budget**

- Quel est le coût total du projet ?
- Quel est votre apport à ce budget ?
- Quels sont les autres sources de financement et leurs apports ?
- Quelle est votre clé de répartition ?
- Dans quel compte les fonds seront-ils logés ?
- Quel est votre plan de liquidité (encaissement et décaissement) ?

**h. Suivi de la demande des ressources**

Une fois la proposition remise au fournisseur des ressources, il est important de faire le suivi pour veiller à ce qu'elle soit prise en considération.

## REFERENCES

1. Emmenegger S., 2019 : Les étapes de la mobilisation des ressources, Projet d'Appui aux Entreprises d'Economie Sociale et Solidaire, 6p.  
Document\_N01144.pdf (laboress-afrique.org)
2. FAO, 2012 : Un guide pour la mobilisation des ressources, Promouvoir le partenariat avec la FAO, 67p.
3. IDRC Canada 2009 : Mobilisation de ressources, Un guide pour les organismes de recherche à but non lucratif, Venture for Fund Raising, 55p.

# **INFÉRER DES COMPÉTENCES ENTREPRENEURIALES AUX APPRENANTS**

**Thèmes :**

- 1. CONDUITE DES SÉQUENCES DIDACTIQUES**
- 2. FONCTIONNEMENT D'UNITÉ D'ACTION PÉDAGOGIQUE (UAP)**
- 3. MÉTHODES ACTIVES ET PARTICIPATIVES**
- 4. PLANIFICATION DES ACTIVITÉS**
- 5. UNITÉS DE PRODUCTION COMME MOYEN D'APPRENTISSAGE**
- 6. ORGANISATION DES MICROPROJETS DES APPRENANTS**
- 7. INTÉGRATION DE BMC ET OUTILS DE GESTION DANS LA SALLE DE CLASSE**
- 8. ACCOMPAGNEMENT DE L'ÉDUCATION EN ENTREPRENEURIAT PAR LE CDE**
- 9. TENUE D'UNE CLASSE TECHNIQUE AGRICOLE**



# **CONDUITE DES SEQUENCES DIDACTIQUES**

**Sous-thèmes :**

- 1. GENERALITES SUR LA SEQUENCE DIDACTIQUE**
- 2. LES FONDAMENTAUX SUR LA CONDUITE D'UNE SEQUENCE DIDACTIQUE**
- 3. FORMULATION DES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES ET EXERCICES PRATIQUES SUR LA CONDUITE DES SEQUENCES DIDACTIQUES**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

L'enseignement de qualité contribue efficacement au développement durable et doit prendre en compte la qualité des programmes, du personnel, des apprenants, des équipements et des matériels d'enseignement et d'apprentissage.

En RDC, la problématique de ce développement est préoccupante dans la mesure où il se pose un problème d'adéquation des compétences inférées aux exigences de la profession. En fait, l'enseignement en technique agricole initie et fait acquérir le savoir-savoir, le savoir-être et le savoir-faire aux apprenants. Ce qui leurs permettent de développer des compétences requises dans leur secteur. Cependant, une exécution défectueuse des fonctions pédagogiques et une mauvaise tenue des documents pédagogiques peuvent influencer considérablement la qualité des apprenants livrés sur le marché de l'emploi.

En effet, la conduite d'une séquence didactique représente un enchaînement harmonieux d'activités et comporte un certain nombre d'étapes fondamentales qui permettent à l'enseignant d'assurer un apprentissage de qualité.

Pour une bonne organisation et qualité des enseignements, les enseignants doivent assurer les fonctions pédagogiques, dont la conduite et la préparation des leçons. Raison pour laquelle, est Ce thème : « La conduite d'une séquence didactique ».

### 1.2. Objectifs

#### *a. Objectif global*

Conduire avec efficacité une séquence didactique.

#### *b. Objectifs spécifiques*

- Identifier et expliquer les notions, les principes et les éléments indispensables à la conduite d'une séquence didactique ;
- S'exercer à préparer de leçons avec le model APC de la fiche de préparation ;
- Observer et analyser les séquences didactiques dans les ETA.

## 2. GENERALITES SUR LA SEQUENCE DIDACTIQUE

### 2.1. Objectif spécifique

Identifier et expliquer les notions, les principes et les éléments indispensables à la conduite d'une séquence didactique.

*Point d'attention : les participants doivent amener quelques fiches de préparation de leçon rédigées par les enseignants*

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
45 min	<b>Introduction</b> Présentation de l'activité, Mot d'ouverture, autoprésentation des participants, attentes, objectifs de l'atelier, règles de bonne conduite, etc.	Exposé / Présentation Activités créatrices
60 min	<b>Session 1 : Brève Introduction sur la didactique</b> <i>Le facilitateur explique les définitions et la typologie permettant aux participants de saisir le sens profond du vocable « didactique ».</i>	Exposé / Présentation
90 min	<b>Session 2 : Elaboration d'une fiche de préparation</b> <i>En sous-groupes, le facilitateur demande aux participants de :</i> - <i>Présenter le canevas d'une fiche de préparation ;</i> - <i>Préparer une séquence didactique (remplir la fiche).</i> - <i>Chaque sous-groupe présente le canevas utilisé actuellement par l'ETA et une simulation de leçon suivant la fiche préparée</i>	Travail en sous- groupe Jeu de rôles
45 min	<b>Session 3 : Feedback, analyse de la leçon et discussion sur le processus</b> <i>En plénière, le facilitateur formule des remarques et observations sur les aspects suivants : Les étapes d'une séquence didactique ; Les méthodes utilisées par l'enseignant ; La tâche donnée aux apprenants ; Le dosage de la matière et la gestion de temps ; Les matériels didactiques utilisés ; etc.</i>	Discussion dirigée
60 min	<b>Session 4 : Analyse comparée de la structure des fiches des leçons préparées et celles des leçons habituellement utilisées à l'ETA.</b> <i>Le facilitateur distribue les fiches de préparations aux sous- groupes afin qu'ils puissent comparer la structure, analyser, critiquer et déceler les éléments de convergence et ceux de divergence entre les fiches préparées (voir la session 2) et celles distribuées ou récoltées.</i> <i>Les résultats des travaux sont affichés sur le mur et les participants circulent pour amender.</i>	Travail en sous- groupe Bus stop
90 min	<b>Session 5 : Présentation de la fiche de préparation contextualisé en APC et explication sur les composantes de la fiche de préparation</b> <i>Le facilitateur présente le canevas de la fiche de préparation d'une SD et procède au recadrage sur le remplissage.</i>	Exposé / Présentation Activité interactive

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Introduction sur la Didactique

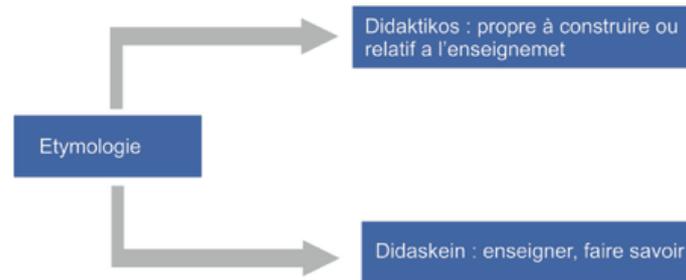


Figure 22 : Notion de la didactique

La didactique est perçue comme la science qui a pour objet les pratiques et les méthodes de l'enseignement.

Le concept de la didactique s'est propagé grâce au Tchèque Amos COMENIUS avec la publication de la « Didactica Magna » ou « La grande Didactique ». Pour COMENIUS, la didactique signifie « art d'enseigner », plus précisément art universel de tout enseigner à tous. On distingue :

**La didactique générale** : réunit les règles et les principes normatifs qui s'appliquent à l'ensemble du processus d'enseignement et commandent l'action didactique.

**La didactique de discipline** : étudie, pour un domaine particulier (Zootechnie, Entrepreneurat) les phénomènes d'enseignements, les conditions de la transmission et d'acquisition de connaissances par un apprenant.

### 2.3.2. Quelques considérations se rapportant à une leçon

Pour bien aborder ce sujet, il est utile de rappeler certaines notions y afférant.

#### a. Une leçon, qu'est-ce ?

Le terme leçon signifie l'ensemble d'opérations dirigées et surveillées par l'enseignant, engageant tout l'être de l'apprenant, c'est-à-dire son corps, son âme et son esprit.

Elle est aussi (d'après Simon SCAILLET) « l'ensemble d'activités dirigées ou surveillées par l'institutrice dans le but de faire acquérir une connaissance par les apprenants ».

#### b. Les étapes d'une leçon

Depuis son origine, une leçon a toujours porté trois étapes de durée inégale. Cette répartition demeure incontestable. Et ces étapes sont :

- Première : **L'introduction**
- Deuxième : **L'acquisition de la matière (développement)**
- Troisième : **La maîtrise de la matière (application)**

L'aspect dynamique de la science pédagogique, a amené à considérer les termes suivants pour désigner les étapes d'une leçon :

Tableau 52: Etapes d'une leçon

	TERMES ORIGINELS	EVOLUTION		TERMES EN ACTUALISATION
ETAPES	- Introduction	- Partie globale	- Introduction	- Activités initiales
	- Acquisition de la matière	- Partie analytique - Partie synthétique	- Développement	- Activités principales
	- Maîtrise de la matière	- Partie Applicative (De Bourge)	- Application	- Activités de fixation et de contrôle

**N.B.** : Toutes ces structures sont d'usage, mais c'est la dernière qui se conforme à l'APC. Ainsi, les sous étapes de cette structure se présentent comme suit :

### **1<sup>ères</sup> Activités initiales**

- 1°/ Révision/Prérequis
- 2°/ Motivation/Aperception

### **2<sup>e</sup> Activités principales**

- 1°/ Analyse
- 2°/ Synthèse

### **3<sup>e</sup> Activités de fixation et de contrôle**

- 1°/ Application/fixation/Intégration
- 2°/ Contrôle/Evaluation

#### ***c. Les qualités d'une bonne leçon***

Pour qu'elle soit compréhensible, une leçon doit revêtir les qualités suivantes :

- **Former un tout** : c'est-à-dire ne doit porter que sur un seul thème (sujet), donc pas des papillonnages (voyages) inutiles ;
- **Être bien ordonnée** : pas de bavardage mais un lien logique et clair entre les idées ;
- **Être vivante** : intéressante aux apprenants ;
- **Être sobre de matière** : bien dosée
- **Être à la portée des apprenants** : adaptée au niveau intellectuel et à l'âge mental des apprenants.

#### ***d. La préparation d'une leçon***

Selon le dictionnaire Larousse, préparer, c'est arranger pour être prêt. C'est également « disposer ». Préparer une leçon revient à prévoir ce que l'on va enseigner ; c'est aussi connaître la matière, savoir comment la transmettre et la faire assimiler aux apprenants.

*En quoi consiste la préparation d'une leçon ?*

La préparation d'une leçon consiste :

- À l'assimilation de la matière par soi-même ;
- À la détermination de la compétence à inférer aux apprenants ;
- À la délimitation du sujet de leçon ;
- Au choix des méthodes, techniques, procédés qui donnent de bons résultats ;
- Au choix du matériel didactique, des exemples, des explications et des applications ;
- Au choix du cadre dans lequel la leçon doit se dérouler.

La préparation d'une leçon se rapporte à une préparation immédiate ; celle qui se fait la veille pour chaque leçon et couvre deux aspects : l'un donnant une vue d'ensemble de la leçon, c'est-à-dire une préparation succincte, et l'autre présentant les étapes de la leçon, les détails en indiquant les activités de l'enseignant et celles de l'apprenant.

### **2.3.3. Fiche (cahier) de préparation**

C'est un document pédagogique destiné à recevoir chaque jour un ou plusieurs leçons préparées à fond (de manière détaillée). Il présente la manière dont l'enseignant conduira sa (ses) leçon(s).

Beaucoup d'enseignants préfèrent utiliser les fiches que le cahier de préparation, car celles-ci peuvent être retravaillées, modifiées, conservées et reclassées.

Cette préparation se fait généralement la veille du jour où la leçon sera enseignée, et vient immédiatement après une réflexion sur la matière. Elle est d'abord mentale avant d'être matérielle et écrite. Il s'agit dans cette préparation de répondre aux questions fondamentales ci-après :

- De quoi s'agit-il ?
- Comment s'y prendre ?

#### **a. Modèle typique de la fiche de préparation**

Dans l'enseignement, nous comptons deux modèles de fiche de préparation, à savoir :

**1°/ Le modèle linéaire** : qui est l'ancien modèle de fiche de préparation. Avec le progrès de la science, ce modèle n'est plus d'usage. Elle se présentait comme une feuille de papier vierge où tous les éléments y étaient inscrits. En voici l'exemple

Tableau 53: *Modèle linéaire de fiche de préparation*

PRÉPARATION N°.....	
<u>Ecole :</u>	<u>Enseignant :</u>
<u>Date :</u>	<u>Heures :</u>
<u>Branche :</u>	<u>Sujet :</u>
<u>But :</u>	<u>Matériels didactiques :</u>
<u>Références :</u>	

## 2°/ Le modèle T

Ici on distingue :

- a. **Le modèle T<sub>1</sub>** : qui présente la SD dans un cadre en forme de T, d'un côté la matière et de l'autre côté les méthodes et procédés (la manière). Il se présente comme suit

Tableau 54: *Modèle T<sub>1</sub> de fiche de préparation*

Préparation N° .....		Préparation N° .....	
<u>Enseignant :</u>	<u>Ecole :</u>	<u>Enseignant :</u>	<u>Ecole :</u>
<u>Date :</u>	<u>Heures :</u>	<u>Date :</u>	<u>Heures :</u>
<u>Branche :</u>	<u>Sujet :</u>	<u>Branche :</u>	<u>Sujet :</u>
<u>Objectif opérationnel :</u>	<u>Matériels didactiques :</u>	<u>Objectif opérationnel :</u>	<u>Matériels didactiques :</u>
<u>Référence :</u>		<u>Référence :</u>	
MATIERE	METHODE ET PROCEDES	METHODE ET PROCEDES	MATIERE
<b>I. INTRODUCTION</b>   <b>1. REVISION</b>   <b>2. MOTIVATION</b>   <b>II. DEVELOPPEMENT</b> <b>1. ANALYSE</b>   <b>2. SYNTHESE</b>   <b>III. APPLICATION</b>		<b>I. INTRODUCTION</b>   <b>1. REVISION</b>   <b>2. MOTIVATION</b>   <b>II. DEVELOPPEMENT</b> <b>1. ANALYSE</b>   <b>2. SYNTHESE</b>   <b>III. APPLICATION</b>	

**b. Le modèle T<sub>2</sub>**

Ce modèle est le plus utilisé dans l'enseignement. Il présente d'un côté ce que doit faire l'enseignant et de l'autre côté ce que feront les apprenants. Il répond mieux aux exigences et enjeux des méthodes actives et participatives, aux différentes formes d'enseignement et à l'APC. En voici les tracés :

Tableau 55: **Modèle T<sub>2</sub> de fiche de préparation**

Préparation N°...	
<u>Enseignant</u> :	<u>Ecole</u> :
<u>Date</u> :	<u>Heures</u> :
<u>Branche</u> :	<u>Sujet</u> :
<u>Objectif opérationnel</u> :	<u>Matériels didactiques</u> :
<u>Référence</u> :	
ACTIVITE DE L'ENSEIGNANT	ACTIVITE DES APPRENANTS
<b>I. INTRODUCTION</b>	
<b>a. REVISION</b>	
<b>b. MOTIVATION</b>	
<b>II. DEVELOPPEMENT</b>	
<b>a. ANALYSE</b>	
<b>b. SYNTHESE</b>	
<b>III. APPLICATION</b>	

c. **Modèle en APC**Tableau 56: **Modèle en APC**

Préparation N° ..... /Année	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Ecole</u> :</li> <li>- <u>Enseignant</u> :</li> <li>- <u>Date</u> :</li> <li>- <u>Branche</u> :</li> <li>- <u>Objectif d'apprentissage</u> :</li> <li>- <u>Stratégies d'intervention</u> :</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Classe</u> :</li> <li>- <u>Qualification</u> :</li> <li>- <u>Heures</u> :</li> <li>- <u>Sujet de la leçon</u> :</li> <li>- <u>Matériels didactiques</u> :</li> <li>- <u>Référence Bibliographique</u> :</li> <li>- <u>Référence Curriculaire</u> :</li> </ul>
ACTIVITES DE L'ENSEIGNANT	ACTIVITES DES APPRENANTS
<b>I. ACTIVITES INITIALES</b>	
<b>a. REVISION/PREREQUIS</b>	
Rappel des notions déjà connues propre à faire le lien avec la nouvelle leçon	Activité spontanée des apprenants
<b>b. MOTIVATION/APERCEPTION</b>	
Sollicitation des apprenants pour la leçon nouvelle (créer un intérêt)	Dégagement de la situation d'appel
<b>II. ACTIVITES PRINCIPALES</b>	
<b>a. ANALYSE</b>	
Présentation de la situation d'appel aux apprenants	Expérimentation par les apprenants
<b>b. SYNTHESE</b>	
Dégagement de l'essentiel	Appropriation de la situation (ressources/contenu-matière)
<b>III. ACTIVITES DE FIXATION ET DE CONTROLE</b>	
<b>a. APPLICATION ET INTEGRATION PARTIELLE</b>	
Intégration partielle de la leçon	Réponse aux diverses questions Exécution de la tâche par les apprenants
<b>b. CONTROLE/EVALUATION</b>	
Situation problème, encouragement puis remédiation	Résolution de la situation problème et réponse aux différentes questions

### 3. LES FONDAMENTAUX SUR LA CONDUITE D'UNE SEQUENCE DIDACTIQUE

#### 3.1. Objectif spécifique

Identifier et expliquer les notions, les principes et les éléments indispensables à la conduite d'une séquence didactique.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b>  <i>Le facilitateur interroge les participants sur le contenu du thème précédent en évitant les redits et les commentaires inutiles : Ce qu'ils ont appris ou aimé.</i></p>	Feedback show
30 min	<p><b>Session 1 : Introduction sur le concept leçon (séquence didactique)</b>  <i>Le facilitateur projette des vidéos des leçons types ou modèles. À défaut des matériels (rétroprojecteur), Il peut organiser des simulations des leçons modèles avec les participants.</i></p>	Exposé/ Présentation Activité interactive
60 min	<p><b>Session 2 : Introduction sur les types leçons :</b>  <i>Le facilitateur rappelle quelques notions que tout enseignant devrait connaître avant de se lancer dans ce métier. Il fait une distinction des différents types de leçon tout en supprimant les erreurs d'interprétations (leçon pratique, intuition, portant sur la conduite, expo-interrogative, d'intégration, etc.).                      Pour chaque type de leçon, il apporte des précisions et des explications sur le choix de types et la marche à suivre.</i></p>	Exposé/ Présentation Quiz Activités interactive
120 min	<p><b>Session 3 : Les fondamentaux sur la conduite des séquences didactiques</b>                      Les préalables : Connaissances sur les lois d'enseignement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La loi d'intuition</li> <li>- La loi d'activités</li> <li>- La loi de motivation</li> <li>- La loi d'adaptation</li> <li>- La loi de globalisation</li> <li>- La loi de coordination</li> <li>- La loi d'actualité</li> <li>- La loi de contact social</li> </ul> <p><i>Le facilitateur définit les grandes lois d'enseignement en donnant des exemples concrets afin d'aider les participants (enseignants) à revoir leurs pratiques pédagogiques et didactiques.</i></p>	Exposé/ Présentation Brainstorming Activités interactives Discussion dirigée Quiz

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Les types de leçons et les procédures à suivre

Il sied de souligner que les types leçons reposent essentiellement sur l'objectif opérationnel ; ce dernier détermine, voire impose à une leçon une marche convenant à son objet. Le tableau ci-dessous : présente quelques types de leçons

Tableau 57: *Modèle T<sub>1</sub> linéaire de fiche de préparation*

Leçon Intuitive	Leçon pratique	Leçon d'initiation
<p>Une leçon reposant essentiellement sur l'observation/la perception des intuitions.</p> <p><b>I. Activités initiales</b>  <b>a. Révision (Prérequis)</b>            Rappel des notions déjà connues propres à faire le lien avec la notion nouvelle.</p> <p><b>b. Motivation (Aperception)</b>            Au moyen des intuitions, questions, pousser les apprenants à la découverte le sujet du jour.</p> <p><b>II. Activités principales (Développement)</b>  <b>a. Analyse</b>            Observation des intuitions            Observation libre            Observation dirigée : faire ressortir les différents aspects de la matière envisagée, faire comprendre ces éléments par des explications, comparaisons, exemples...            N.B. : Usage des MAP</p> <p><b>b. Synthèse</b>            Dégagement de l'essentiel de la leçon par des questions-clés ; au besoin rectifier, réajuster...</p> <p><b>III. Activités de fixation et de contrôle (intégration partielle)</b>            Exercices ou questions de contrôle et d'assimilation.</p>	<p>C'est une leçon reposant essentiellement sur l'enseignement d'une pratique, d'une technique, d'un mouvement, d'un geste, d'une recette, ...</p> <p><b>I. Activités initiales</b>  <b>a. Révision (Prérequis)</b>            Rappel des matières vues (exemple : un mouvement, une technique, un dessin, une recette, ...)</p> <p><b>b. Motivation (Aperception)</b>            Créer un intérêt sur la nouvelle matière et à la découverte du sujet.</p> <p><b>II. Activités principales (Développement)</b>  <b>a. Analyse</b>            Présentation du modèle par l'enseignant            Explication (détails) sur la manière de procéder            Essais par les apprenants, critique et correction.</p> <p><b>b. Synthèse</b>            Reprise du modèle par l'enseignant</p> <p><b>III. Activités de fixation et de contrôle (intégration partielle)</b>            Exécution du travail par les apprenants. Contrôle, critique et encouragement par l'enseignant.</p>	<p>Elle donne l'idée d'une notion, d'une technique ou d'un mécanisme qui ne pourra intervenir qu'ultérieurement. Elle procède tantôt par essais et erreurs, tantôt par tâtonnement, par manipulation...</p> <p><b>I. Activités initiales</b>  <b>a. Révision (Prérequis)</b>            Rappel de certaines notions vues antérieurement.</p> <p><b>b. Motivation (Aperception)</b>            Intéresser les apprenants à la nouvelle matière et les pousser à découvrir le sujet du jour.</p> <p><b>II. Activités principales (Développement)</b>  <b>a. Analyse</b>            Prise de contact :            Activité par manipulation, par mouvement, ou par apprentissage par essais et erreurs.            Expression (ils expriment ce qu'ils font, ce qu'ils pensent être...).</p> <p><b>b. Synthèse</b>            Dégagement de l'essentiel de la leçon.</p> <p><b>III. Activités de fixation et de contrôle (intégration partielle)</b>            Exercices ou questions de contrôle et d'assimilation.</p>

<b>Leçon portant sur la conduite</b>	<b>Leçon expo-interrogative</b>	<b>Leçon d'application/d'intégration</b>
<p>Une leçon basant sur les actes que nous posons, sur les règles de bonne conduite, sur les habitudes ou tendances morales, sociales, sur les précautions à l'utilisation de certains produits ou instruments...</p> <p><b>I. Activités initiales</b>  <b>a. Révision (Prérequis)</b>                      Rappel des règles étudiées précédemment.</p> <p><b>b. Motivation (Aperception)</b>                      Intéresser les apprenants à la leçon du jour et les amener à découvrir le sujet de la leçon.</p> <p><b>II. Activités principales (Développement)</b>  <b>a. Analyse</b>                      Exploitation d'une situation didactique (réelle ou représentée) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation du fait</li> <li>- Analyse (examen) de ce fait</li> <li>- Critique (appréciation) et résolution.</li> </ul> <p><b>b. Synthèse</b>                      - Conclusion sur le fait                      - Leçon morale à tirer.</p> <p><b>III. Activités de fixation et de contrôle (intégration partielle)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche des cas similaires et appréciation.</li> <li>- Nombreuses répétitions de la leçon tirée.</li> </ul>	<p>Une leçon reposant sur un sujet à raconter.</p> <p><b>I. Activités initiales</b>  <b>a. Révision (Prérequis)</b>                      Rappel des notions déjà connues propres à faire le lien avec la notion nouvelle.  <b>b. Motivation (Aperception)</b>                      Au moyen des intuitions, questions ou historiette, pousser les enfants à la découverte du sujet du jour.</p> <p><b>II. Activités principales (Développement)</b>  <b>a. Analyse</b>                      - Exposé du premier paragraphe                      - Explication du paragraphe                      - Synthèse du paragraphe                      N.B. : Même procédure pour les autres paragraphes.</p> <p><b>b. Synthèse</b>                      Synthèse de tous les paragraphes</p> <p><b>III. Activités de fixation et de contrôle (intégration partielle)</b>                      Répétition de la leçon tirée</p>	<p>C'est une leçon qui consiste à exercer les apprenants sur une matière déjà enseignée en vue de la rendre automatique et solidement ancrée.</p> <p><b>1. Rappel de la notion ou compétence à appliquer</b></p> <p><b>2. Exercices</b>                      Exercices communs (Enseignant et apprenants)                      - Exercices individuels (exercice – test)                      - Nombreux exercices par les apprenants</p> <p><b>3. Correction</b>                      - Correction collective (au tableau)                      - Correction individuelle.</p>

### 3.3.2. Les lois d'enseignement

L'ignorance de la nature de l'apprenant fait que bon nombre d'enseignants éprouvent des difficultés dans l'acte d'enseignement-apprentissage.

Pour Jean-Jacques Rousseau : « Quelle que soit la démarche méthodologique adoptée, c'est invariablement de l'apprenant qu'il faut partir pour bâtir l'œuvre éducative. » D'où, au point de départ, devrait se placer la connaissance de l'apprenant. Il convient de savoir : sa nature, ses besoins, comment ses facultés fonctionnent, ses disponibilités du moment, etc.

C'est de cette connaissance que découlent les grandes lois d'enseignement.

Par lois d'enseignement, il faut entendre les principes d'enseignement, les qualités essentielles, les règles fondamentales qui gouvernent tout l'enseignement et dont l'enseignant ne peut s'écarter sans compromettre l'efficacité de son enseignement.

Les lois d'enseignement reposent sur la connaissance psychologique de l'apprenant et c'est de là qu'elles tirent leurs fondements.

On compte huit lois d'enseignement dont quatre générales et quatre autres secondaires :

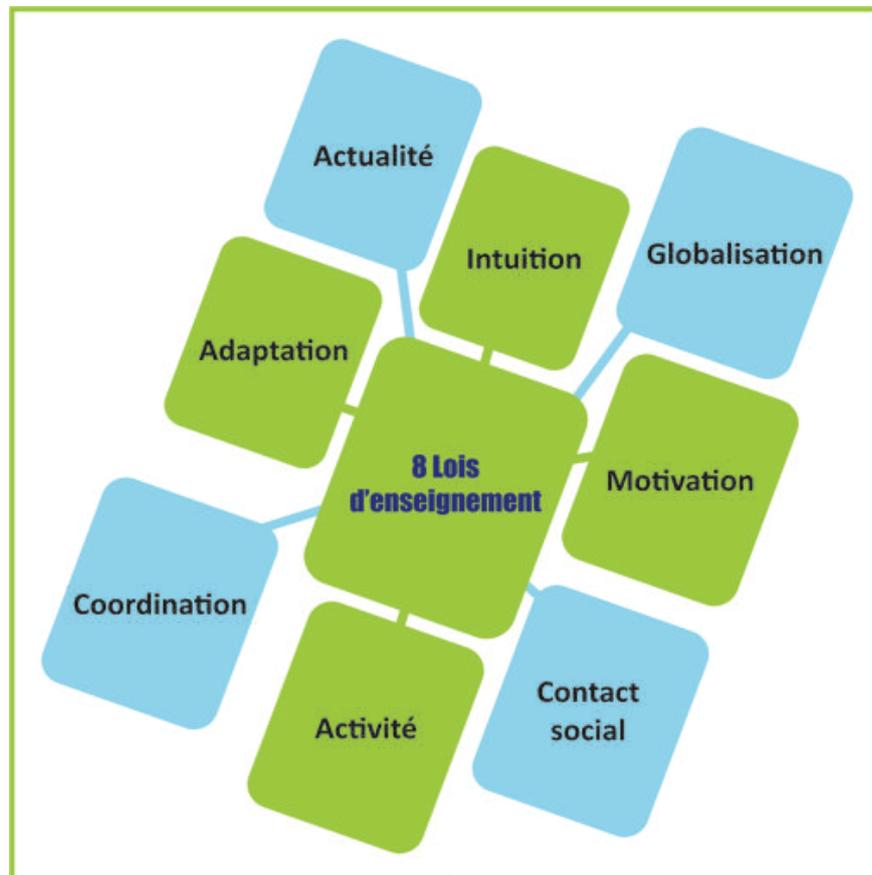


Figure 23 : Grande loi d'enseignement

**a. Lois générales**

**1°. Loi d'intuition**

➤ **Fondement psychologique**

« Rien n'est dans l'intelligence qui n'y soit entré par les sens ». (Saint Thomas d'Aquin, 1225 -1274).

Pour Jean Piaget, l'enfant ne peut accéder à la connaissance s'il n'a pas vu, entendu ou senti ce qui fait l'**objet** de la leçon (ou de l'activité). Les sens sont les portes de l'intelligence. Les perceptions sensibles sont donc le fondement premier de toute acquisition des connaissances en les prenant comme point de départ de tout enseignement-apprentissage.

D'où l'enseignement doit être **intuitif, concret**, c'est-à-dire qu'il doit s'adresser aux sens et se baser sur les données sensibles.

Ainsi, sans support réel intuitif, concret... pour expliquer des objets, des concepts, des idées, des jugements..., l'enseignant fait du verbalisme qui aura pour conséquence **le psittacisme**.

➤ **Formes d'intuition**

On distingue :

- L'intuition **directe** qui peut être **réelle** (les êtres dans leurs milieux naturels) ou **concrète** (les êtres sans ce contexte).
- L'intuition **indirecte** qui peut être **représentée** (image, photo, dessin...)



Figure 24 :  
Intuition indirecte représentée

ou **intellectuelle** (plan, carte)

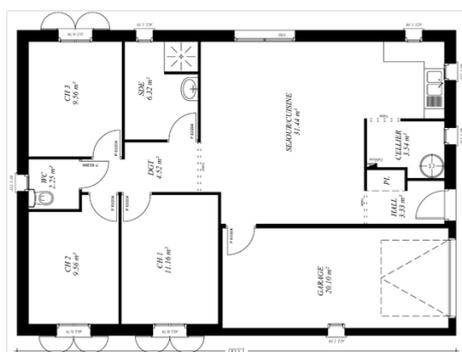
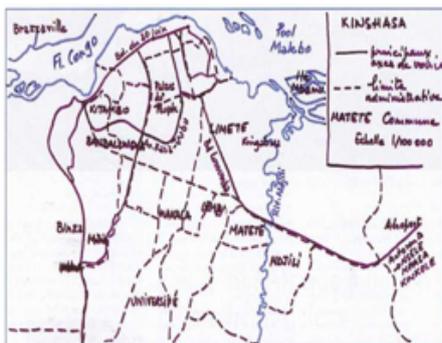


Figure 25 :  
Intuition indirecte  
intellectuelle

### ➤ **Moyens d'intuition**

On compte le tableau, le matériel didactique et l'enseignant.

- Le tableau : Il est le reflet de l'intelligence de l'enseignant.
- Le matériel didactique : Le meilleur matériel didactique reste le réel. Mais comme il n'est pas toujours possible d'en faire usage, le mieux serait de se rapprocher le plus de la réalité. Ainsi, en ordre décroissant de priorité, on aura : la réalité, le film documentaire, la réduction, la photo, l'image, le dessin, la description imagée, la comparaison, le symbole, etc.

Ils comprennent :

- Le matériel requis dans toute école (ex : houe, affiche, panneau, carte, râteau...);
- Le matériel bricolé par l'enseignant et les apprenants ;
- Le matériel occasionnel (ex : objet, image...);
- Les moyens audio-visuels, etc.
- La personne de l'enseignant : Une des qualités essentielles d'un bon enseignant est sa manière intuitive de raconter ou l'art de conter ; y ajouter l'expression de la figure, les gestes, les attitudes du corps, les intonations de la voix.

## **2°. Loi d'activité**

### ➤ **Fondement psychologique**

« L'enfant passe de la connaissance sensible à la connaissance rationnelle par son effort personnel de l'esprit ».

La connaissance sensible ouvre la voie à la connaissance rationnelle. Mais c'est surtout par cette dernière (fruit de l'esprit) que l'homme se montre grand et noble. Sur ce, l'enseignant réussira mieux à donner aux apprenants des connaissances rationnelles que si ces derniers se trouvent dans une attitude active. A ce sujet Monseigneur DUPANLOUP souligne que « ce que l'enseignant fait par lui-même est peu de choses, mais ce qu'il fait faire est tout ». Ceci revient à dire que « ce que l'apprenant fait ou trouve par lui-même est beaucoup mieux ». Ainsi, le savoir conquis est gravé, plus intelligible que la savoir acquis

D'où l'enseignement doit être actif ; l'apprenant doit agir, réfléchir, observer, chercher, expérimenter, parler, tâtonner, communiquer...

### ➤ **Sortes d'activités**

On distingue :

- L'activité physique : Il renvoie à tout mouvement du corps effectué dans le but d'acquérir une connaissance (ex : mesurage, défrichage...);
- L'activité intellectuelle : On en parle quand c'est l'esprit qui fait l'effort, qui cherche pour aboutir (accéder) à la connaissance.

### ➤ **Dangers de l'activité**

Mal employé, l'activité :

- Peut dégénérer en agitation ;
- Est un gaspillage de temps. Tout ne s'acquiert pas par l'activité, il faut de la mesure et du jugement.

➤ **Emploi de la loi d'activité en classe**

- Recours aux jeux pour instruire ;
- Usage des formes interrogatives et pratiques ;
- Organisation des travaux dans des ateliers, laboratoires, etc. y compris des moments de recherche, ... ;
- Expérimentation .

**3°. Loi de motivation**

➤ **Fondement psychologique**

« Tout acte coûte un effort ; c'est pourquoi l'enfant ne fait rien sans motif, sans intérêt ».

Tout acte a donc son (ses) but(s), il cherche la satisfaction d'un besoin, d'un désir, d'une tendance. Il existe donc une étroite relation entre « intérêt – effort – rendement ». Pour preuve, un même travail peut paraître facile, agréable, difficile, ennuyeux, pénible, désagréable selon qu'on est plus, moins ou non intéressé, motivé à l'effectuer. L'intérêt est donc le moteur des actes.

D'où, l'enseignement doit être motivé, intéressant, captivant, attrayant et doit répondre au besoin et intérêt des apprenants. Il s'agit là de ce qu'Edouard CLAPAREDE appelle « l'éducation fonctionnelle ».

➤ **Sortes**

Dans l'enseignement-apprentissage, deux catégories d'intérêts sont les plus concernées : intérêts **naturels (spontanés)** et intérêts **acquis (dérivés)**.

➤ **Emploi de cette loi :**

- La motivation des activités ou des leçons (ex : animation) ;
- L'enseignement sous-forme de jeu ;
- L'usage du système des centres d'intérêts. ;
- L'organisation des activités individuelles ou en groupe ;
- La remédiation et la valorisation des travaux des apprenants.

En conclusion, pour une bonne exploitation des intérêts, l'enseignant doit :

- Se référer aux âges des apprenants ;
- Savoir profiter du moment où le besoin se fait sentir ;
- Savoir susciter habituellement les intérêts naturels et les intérêts acquis des apprenants pour les matières scolaires.

#### 4°. Loi d'adaptation

##### ➤ Fondement psychologique

« Il n'y a pas deux êtres identiques ». Les hommes diffèrent dans leurs goûts et dans leurs capacités de compréhension. Chaque apprenant étant différent de l'autre, l'idéal serait que chacun reçoive une éducation qui lui est propre, un programme adapté à ses aptitudes personnelles.

D'où, l'enseignement doit être adapté, c'est-à-dire il doit être mis à la taille, à la portée, à la mesure des apprenants ; ce qu'Edouard CLAPAREDE appelle « école sur mesure » ou « pédocentrisme » (selon Jean-Jacques ROUSSEAU).

##### ➤ Caractéristiques de l'adaptation

- Un enseignement **simple** : Simplicité dans la matière, dans le sujet, dans les exemples ;
- Un enseignement **gradué** : Aller du simple, du facile, du concret, du proche, du connu, du familier... au compliqué, au difficile, à l'abstrait, à l'éloigné, à l'inconnu, à l'étranger... ;
- Un enseignement **lent** : Avancer lentement pour aller sûrement : n'aborder une nouvelle matière que si la précédente est complètement assimilée et intégrée ;
- Un enseignement **répétitif** : Répéter c'est enseigner. C'est par la répétition que nous retenons mieux les choses apprises. Il faut donc faire des rappels, des révisions, des récapitulatifs, ... ;
- Des leçons **courtes et variées** : L'apprenant se fatigue vite. Il faut éviter les leçons longues et monotones, et introduire la variété, l'alternance ;
- Des nombreuses **applications** : « sans application la théorie se perd ». Pour que la matière soit bien assimilée, il faut que les exercices d'application soient nombreux et variés ;
- Un enseignement **individualisé** : tenant compte des ressources auto-éducatives de chaque apprenant.

##### ➤ Emploi

- Respect du curriculum national (matière par niveau) ;
- Recours au milieu pour enseigner (ex : des thèmes, des exemples, ...) ;
- Respect de l'horaire des activités (succession, variété, durée, ...) ;
- Recours au mode mixte d'enseignement.

#### b. Lois secondaires

##### 1°. Loi de globalisation

##### ➤ Fondement psychologique

« L'enfant voit le tout avant de voir les parties ». Cette vision est influencée par la configuration générale d'une chose ou par un trait qui lui est propre. D'où l'enseignement doit partir du Global. C'est de là que la curiosité ou le besoin (désir) de connaître conduit à l'examen (ou analyse) des détails. Et ce dernier se clôture par une réorganisation des détails en présentant la structure nouvelle (synthèse).

### ➤ Sortes de globalisme

On distingue :

- Le globalisme primitif : c'est l'insuffisance de pouvoir d'analyse. Il caractérise surtout l'enfant ;
- Le globalisme acquis : qui est volontaire et caractérise l'adulte.

### ➤ Emploi

Cette loi est mise en pratique par :

- le respect des étapes de la perception « Syncrèse – Analyse – Synthèse » ;
- les activités (préparation, conduite...) ;
- l'usage (exploitation) des matériels didactiques.

## 2°. Loi de coordination

### ➤ Fondement psychologique

« L'enseignement ne peut constituer la mosaïque des connaissances juxtaposées sans lien les unes avec les autres. Il faut une planification, un plan ordonné, structuré où les matières sont considérées dans leurs rapports, leurs liens les unes avec les autres ».

D'où l'enseignement doit être coordonné.

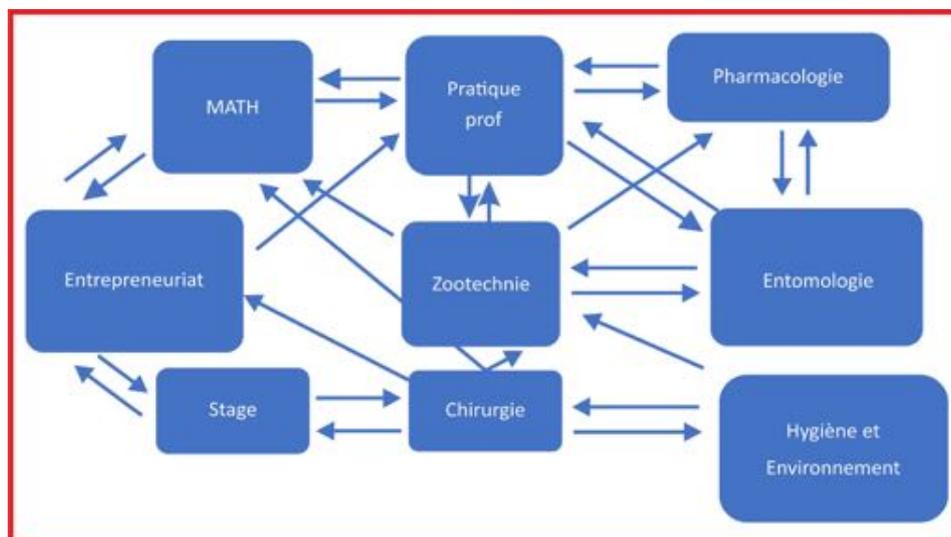


Figure 24 : Lien entre les différentes branches

### ➤ Sortes de coordination

On distingue :

- La coordination **verticale** : enchaînement logique des matières. Elle convient mieux aux esprits mûrs. C'est la logique de l'adulte qui prédomine ;
- La coordination **horizontale** : enchaînement psychologique des matières ; elle crée des liens par des centres d'intérêt. Elle correspond à l'esprit des enfants.

### ➤ Emploi de la loi

- Recours à la méthode des centres d'intérêt ;

- Elaboration des prévisions des matières ;
- Enseignement en système concentrique ;
- Organisation de révision ;
- Organisation de la période d'intégration ;
- Fonctionnement des UAP.

### 3°. Loi d'actualité

#### ➤ Fondement psychologique

« L'enfant vit dans le présent, oublie vite le passé et ignore même le futur ». D'où l'enseignement doit être actuel.

L'actualité est donc tout événement ou tout objet qui répond au besoin spontané de l'apprenant à un moment et vaut la peine d'être exploitée.

#### ➤ Tâches de l'enseignant

- Être au courant de l'actualité ;
- Sélectionner les éléments de l'actualité à exploiter ;
- Juger le rapport entre l'événement et le curriculum et provoquer des recherches ;

#### ➤ Emploi de la loi

Recourir à l'actualité avec des leçons occasionnelles qui peuvent être :

- Une explication pour élaguer une difficulté, une notion utile tirée des lectures ;
- Une petite conclusion ou application dans une leçon (activité) ;
- Une Installation d'une table de vie en classe.

### 4°. Loi de contact social

#### ➤ Fondement psychologique

« L'objet du contact social est les relations interhumaines ». L'école étant une petite société, la mise en pratique des relations entre les hommes est l'une des priorités de l'école. Voilà pourquoi l'enseignement doit être imprégné d'un caractère social ; il doit tenir compte des relations **E – A** ; **A – A**. (**E** : enseignant ; **A** : Apprenant)

#### ➤ Tâches de l'enseignant

Il doit établir :

- Le contact psychologique : connaissance de la carte affective de sa classe, détecter le leader, les isolés, le rejetés..., obtenir toujours une attitude positive, confiante et ouverte de chaque apprenant ;
- Le contact pédagogique : provoquer le désir d'écouter, de connaître, de participer, de travailler, ...

#### ➤ Emploi de la loi :

- Organisation des travaux en équipes ;
- Recours au mode mutuel d'enseignement ;
- Préservation de la vie dans le groupe-classe ( organisation des activités sociales.)

## **CONCLUSION**

Les lois d'enseignement sont d'une importance capitale. Presque tous les enseignants les appliquent mais sans le savoir. Elles sont exploitées lors de la définition des objectifs d'apprentissages, de la conduite des leçons, du contrôle des documents pédagogiques, de la visite de classe, etc.

La non-observation de l'une ou l'autre loi ne manque pas de compliquer la stratégie adoptée par l'enseignant surtout qu'elles sont liées à la psychologie et en découlent. L'enseignant, quelles que soit son ancienneté, son expérience, a tout intérêt de les mettre en pratique.

#### 4. FORMULATION DES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES ET EXERCICES PRATIQUES SUR LA CONDUITE DES SEQUENCES DIDACTIQUES

##### 4.1. Objectifs spécifiques :

- S'exercer à préparer des leçons avec le modèle APC de la fiche de préparation.
- Observer et analyser les séquences didactiques dans les écoles.

##### 4.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<b>Récapitulation</b> <i>Le facilitateur questionne les participants sur ce qu'ils ont retenu du thème précédent.</i>	Feedback show
30 min	<b>Session 1 : Exercice de formulation des objectifs opérationnels (test de niveau des participants)</b> <i>Le facilitateur demande à chaque participant de formuler quelques OO. A tour de rôle, ils les lisent et le facilitateur récolte les feedbacks de l'assemblée.</i>	Travail individuel Discussion dirigée
90 min	<b>Session 2 : Formulation des objectifs pédagogiques (objectifs d'apprentissage) :</b> - Analyse des objectifs d'apprentissage formulés ; - Identification des composantes des objectifs opérationnels. <i>Le facilitateur précise les principes dans la formulation des objectifs opérationnels ou pédagogiques</i>	Exposé/ Présentation Brainstorming Activités interactives Quiz
30 min	<b>Session 3 : Exercices sur la formulation des objectifs opérationnels (d'apprentissage) :</b> <i>Chaque participant formule de manière individuelle son objectif d'apprentissage, puis, analyse et donne le feedback sur l'objectif formulé par un autre participant.</i>	Travail individuel Echange
120 min	<b>Session 4 : Exercices sur la préparation des séquences didactiques</b> <i>Le facilitateur soumet les participants à l'exercice d'élaboration de la fiche de préparation d'une leçon en mettant l'accent sur la bonne formulation des objectifs pédagogiques</i>	Travail en sous-groupes Discussion dirigée
60 min	<b>Session 5 : Pratique d'enseignement dans les salles de classes. Observation des séquences didactiques</b> <i>Le facilitateur organise des observations des leçons en situation réelle et demande aux participants de noter les feedbacks.</i> Document en annexe servira de guide pour l'observation de la SD	Observation
60 min	<b>Session 6 : Analyse et recadrage des séquences didactiques observées</b> <i>Le facilitateur accorde la parole au participant observé pour partager son auto-évaluation. Par la suite, les participants observants partagent leurs feedbacks constructifs.</i>	Discussion dirigée
30 min	<b>Session 7 : Précision et consolidation</b> <i>Le facilitateur apporte plus de lumière sur la rédaction de fiche de préparation de leçon selon l'APC et la conduite d'une SD dans une classe technique agricole (la compétence doit être annoncée)</i>	Exposé

### 4.3. Fiche technique

#### 4.3.1. Formulation des objectifs pédagogiques

##### a. S'agit-il d'un but ou d'un objectif ?

Le mot « but » appartient plus à la langue courante qu'au vocabulaire philosophique ou pédagogique. Un but reste plus général. L'exactitude et la précision qui ne restent de rigueur que dans la définition des objectifs ne sont pas requises lorsqu'il est seulement question de but.

Ainsi un but, lorsqu'il est précisé et décrit en termes de comportement, est appelé « objectif ». Par exemple, « être capable d'effectuer une addition de 20 nombres comportant plusieurs chiffres » est un objectif qui peut être évalué, observé, ou testé ; alors que « rendre les enfants autonomes », l'autonomie étant un principe éthique, est un but, une finalité, mais n'est pas un objectif.

Un objectif est donc un comportement type désiré, exprimé en termes de réaction observable, pour lequel un programme a été élaboré.

Ainsi, l'évaluation porte sur la distance entre comportement type et comportement effectif.

##### b. Définition

Par objectif pédagogique, il faut entendre une capacité que l'apprenant doit acquérir au terme de l'apprentissage. Cette capacité doit être exprimée par un verbe qui détermine un comportement ; elle pourra ainsi être observée avant d'être évaluée.

##### c. Importance

Définir un objectif pédagogique, c'est préciser ce que l'on se propose d'atteindre à la fin d'une action éducative. En effet, « plus les objectifs seront formulés de façon vague au départ, plus ils donneront lieu à des interprétations multiples, voire des déviations, des hérésies ».

Enseigner implique la prise des décisions ; dans la préparation des leçons, on est obligé de choisir ou formuler des objectifs à poursuivre. Dans le passé, ce choix reposait généralement sur l'intuition et la tradition. Aujourd'hui, avec des changements intervenus dans le domaine de l'enseignement, on est forcé à prendre des décisions plus rationnelles. D'où il convient d'entraîner les enseignants à bien définir les objectifs qu'ils poursuivent dans leurs leçons en vue de **rendre l'action éducative plus efficace**.

La formulation des objectifs opérationnels est donc utile à la fois pour les enseignant(e)s et ainsi que pour les apprenant(e)s :

- Ils aident à focaliser l'enseignement sur les compétences à transmettre plutôt que sur la matière à couvrir ;
- Ils rendent explicites les attentes envers les apprenants ;
- Ils aident l'enseignant dans la sélection des contenus à traiter, des méthodes à utiliser et les activités d'apprentissage pertinentes (MAP) ;
- Ils permettent aux apprenants de travailler de manière plus autonome (l'enseignant doit

énoncer la compétence) ;

- Ils permettent de définir les critères d'évaluation pour mesurer la réussite des apprenants (les objectifs opérationnels définissent le minimum requis) ;
- Ils permettent à l'enseignant de s'assurer de la cohérence interne (lien entre l'OO, la compétence, le contenu, etc.).

#### **d. Niveaux des objectifs pédagogiques**

Les objectifs pédagogiques (ou de l'éducation) se situent à 3 niveaux :

##### ➤ **Niveau abstrait**

Il s'agit, des « objectifs généraux » qui, en réalité, sont soit des buts ou des finalités qui sont des grandes options de portée philosophique ou politique définissant le type d'homme à former. **Ex** : former un homme capable de vivre dans la société congolaise, un homme authentique.

De tels buts sont vagues et sujets à des interprétations multiples. Ils sont du ressort de l'homme politique.

##### ➤ **Niveau intermédiaire**

Il s'agit à ce niveau :

- Des buts d'unité d'instruction, à titre exemplatif des buts de l'enseignement maternel, de l'enseignement primaire, secondaire technique agricole...
- Des cours (branches, disciplines ou séquences de cours), à l'exemple des buts de l'enseignement de l'agriculture générale, de la zootechnie...
- D'objectifs définis selon les grandes catégories comportementales (les taxonomies), Ils sont du ressort du ministère de l'EPST, des spécialistes, des institutions pédagogiques.

##### ➤ **Niveau concret**

Il s'agit d'objectifs opérationnels c'est-à-dire objectifs définis en termes de comportement observable, à la fin de l'action pédagogique. Ils sont du ressort des enseignants, des praticiens.

#### **e. Composantes d'un objectif opérationnel**

Il existe 5 composantes dans la formulation d'un objectif opérationnel :

- 1°. **Le sujet** : c'est le personnage qui produira le comportement souhaité, attendu. Ex : l'enfant, l'élève, l'étudiant.
- 2°. **Le comportement** : c'est le verbe ; un qui exprime l'activité ou l'opération observable que le sujet est appelé à accomplir. Il faut pour cela utiliser *les verbes d'action* (terme univoque).

Ex : définir, distinguer, placer, dire, lire, nommer, écrire, dessiner, montrer, réciter, construire,

récolter, labourer...

On évitera à cet effet *les verbes mentalistes*, c'est-à-dire des verbes qui ont un sens imprécis, conduisant à des interprétations différentes, à l'exemple de : comprendre, mémoriser, connaître, maîtriser, croire, savoir...

**N.B** : Le verbe d'action sera toujours précédé d'une des expressions suivantes : « Capable de – apte à – en mesure de, ... ».

3°. Le produit du comportement : C'est la performance, le résultat, anciennement appelé contenu.

4°. Les conditions dans lesquelles le comportement doit avoir lieu :

- Conditions matérielles

Celles-ci portent essentiellement sur les instruments à utiliser, l'aide éventuelle et le lieu. A cet effet, les expressions suivantes sont souvent utilisées : placé dans la situation de..., étant donné..., en utilisant..., à l'aide de...

- Conditions psychologiques

Elles concernent les stimuli, les apprentissages antérieurs, ...

5°. Les critères d'évaluation :

Ce sont des critères de réussite ; critères qui précisent la prestation minimum qu'on doit accepter comme réussite.

- Critères de limite temporelle : qui marque la durée de la prestation attendue ;
- Critère de limite numérique : qui marque la quantité minimale ou le pourcentage de réponses correctes...

Bref, formuler un objectif opérationnel revient à répondre aux questions suivantes :

- Qui produira le comportement souhaité ?
- Quel comportement observable démontrera que l'objectif est atteint ?
- Quel sera le produit de ce comportement (performance, contenu) ?
- Dans quelles conditions le comportement doit avoir lieu ?
- Quels critères serviront à déterminer si le produit est satisfaisant ?

Toutefois, pour éviter de longues formulations (formules), la tendance actuelle procède à la réduction des composantes à trois : le sujet, le comportement et le produit (performance).

**REFERENCES :**

- 1) BODIGO P., 2010 : Méthodes actives et participatives, Kinshasa : Mediaspaul.
- 2) DISENGOMOKA M. J., 2011 : *Enfants d'âges préscolaires : Nature, Besoins et Droits, Cfus, Kinshasa.*
- 3) DE CORTE E. & Cie, 1979 : *Les fondements de l'action didactique*, Bruxelles, A. De Boeck.
- 4) EBENGO M. E., 2005 : *Conduite des leçons à l'école primaire*, MediaspPaul, Kinshasa.
- 5) Flanders Development Center. *Brainstormtechnieken*. Consulté jeudi, le 18 novembre, de <http://www.flandersdc.be/nl>
- 6) MINDER M., 1996 : *Didactique fonctionnelle, Objectifs, Stratégies, Evaluation*, A. De Boeck Université, Paris, Bruxelles,.

# **FONCTIONNEMENT DES UNITES D'ACTION PEDAGOGIQUE (UAP)**

**Sous-thèmes :**

- 1. NOTIONS SUR LES STRUCTURES DE FORMATION INTERNE**
- 2. FONDAMENTAUX SUR LES UAP**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

On ne cesse d'entendre dans le langage des enseignants ce slogan : « ...et nous irons jusqu'au bout du monde, la formation ne finira pas ». La formation continue des enseignants est depuis longtemps une dimension incontournable de l'amélioration de la qualité et de l'efficacité de l'enseignement, des écoles et du système éducatif.

Plusieurs moyens s'offrent pour organiser la formation continue des enseignants (atelier, séminaire, échange entre enseignants, partage, formation en cascade, etc.).

En RDC, les structures pour aider les enseignants au sein des écoles à continuer leur formation sont : les CB, les UAP, les UFE, les UP, etc. Certaines d'entre elles sont restreintes et d'autres non fonctionnelles et souvent ne favorisant pas toujours l'éclatement à un groupe multidisciplinaire. De manière générale, les ETA ignorent l'impact de ces structures dans le développement des compétences personnelles, dans la professionnalisation des enseignants et des CDE et dans l'interprétation et l'exploitation des curricula scolaires.

Les structures citées ci-haut sont institutionnalisées par le ministère de l'EPST. Leur dynamisme dépend, d'une part, de leur compréhension en tant que structure de développement des capacités et, d'autre part, de leadership des CDE et des Inspecteurs à pouvoir insister sur son organisation ou fonctionnement. Sur base de la demande du ministère de l'ESPT et dans le cadre de l'éducation en entrepreneuriat, l'organisation, à l'intention des enseignants et CDE, d'une formation sur le concept et le fonctionnement des UAP s'avère importante.

### 1.2. Objectifs

#### *a. Objectif global :*

Utiliser davantage les organes à l'interne de l'école pour stimuler la formation continue de l'équipe scolaire et organiser l'apprentissage pluridisciplinaire pour les apprenants.

#### *b. Objectifs spécifiques :*

- S'approprier des concepts de l'UP, UAP et CB et de leur fonctionnement ;
- Identifier et analyser les problèmes liés à la réussite et à l'organisation des activités de l'UAP ;
- Identifier les besoins des ETA pour le fonctionnement de l'UAP ;
- Proposer un calendrier d'organisation d'une activité de l'UAP (Sujet, Objectif, Date, etc.) ;
- Faire une simulation des activités de l'UAP.

## 2. NOTION SUR LES STRUCTURES DE FORMATION INTERNE

### 2.1. Objectif spécifique

S'approprier les concepts de l'UP, l'UAP et CB et leur fonctionnement.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
45 min	<b>Introduction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation, Brise-glace</li> <li>- Attentes, objectifs</li> <li>- Présentation du thème de l'atelier et du programme</li> </ul>	Jeu interactif Exposé Activités créatrices
30 min	<b>Session 1 : Identification et différenciation des structures de formation continue des enseignants.</b> <i>Travail individuel puis discussion en sous-groupes</i>	Travail en sous-groupe
30 min	Présentation	Discussion dirigée
60 min	<b>Session 2 : Fonctionnement actuel de CB, UP et UAP</b> Quelques questions fondamentales : Sous-groupe 1 / CB <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que comprenez-vous par CB ?</li> <li>- Quels sont ses objectifs ?</li> <li>- Qui font partie de l'équipe de la CB ?</li> <li>- Y-a-t-il un programme préétabli pour son organisation ? (Précisez ?)</li> <li>- Comment fonctionne-t-elle ?</li> </ul> Sous-groupe 2 / UP <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que comprenez-vous par UP ?</li> <li>- Quels sont ses objectifs ?</li> <li>- Qui font partie de l'équipe de l'UP ?</li> <li>- Y-a-t-il un programme préétabli pour son organisation ? (Précisez ?)</li> <li>- Comment fonctionne-t-elle ?</li> </ul> Sous-groupe 3 / UAP <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que comprenez-vous par UAP ?</li> <li>- Quels sont ses objectifs ?</li> <li>- Qui font partie de l'équipe de l'UAP ?</li> <li>- Y-a-t-il un programme préétabli pour son organisation ? (A préciser)</li> <li>- Comment fonctionne-t-elle ?</li> </ul>	Travail en sous-groupes
30 min	Présentation des travaux de sous-groupes	Bus stop
90 min	<b>Session 3 : Notion et fonction de la cellule de base</b>	Exposé/ Présentation Discussion dirigée
60 min	<b>Session 4 : Organisation de la cellule de base</b>	Jeu de rôles
60 min	<b>Feedback et consolidation</b>	Discussion dirigée

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Notion et fonctionnement de l'UAP

#### *L'UAP, qu'est-ce ?*

Cette question renvoie aux autres structures de formation continue des enseignants et à établir les distinctions nettes entre ces structures.

- **Cellule de Base** : Une structure technique d'autoformation au sein de l'école pour renforcer les capacités techniques et pédagogiques des enseignants. Elle constitue l'école organisée et structurée pédagogiquement pour répondre aux besoins de formation et d'encadrement des enseignants. La cellule de base est composée des tous les enseignants de l'école regroupés en Unités pédagogiques.
- **Réseau de Proximité** : Une structure de réflexion et de concertation qui cherche à promouvoir les échanges pédagogiques, professionnels entre collègues des écoles différentes (3 à 5) de la même contrée, proches géographiquement les unes des autres, dans un rayon d'environ 5 Km.
- **Unité Pédagogique** : est un regroupement d'enseignants, dispensant la même discipline ou des disciplines connexes au sein d'une école afin de maintenir la qualité des apprentissages aux standards acceptables.

L'objectif de l'UP est d'améliorer la qualité de la formation et d'aider à identifier les domaines d'actions en matière de renforcement et de développement des compétences pédagogiques.

Les enseignants peuvent suivre un cours d'autoformation ensemble afin d'améliorer leurs pratiques pédagogiques, explorer les nouvelles idées, enseigner/observer des leçons de démonstration, travailler ensemble, concevoir et fabriquer les matériels didactiques, etc.

### 3. LES FONDAMENTAUX SUR LES UAP

#### 3.1. Objectifs spécifiques

- S'approprier le concept de l'UAP et son fonctionnement.
- Identifier et analyser les différents problèmes liés à la réussite et à l'organisation des activités de l'UAP.
- Identifier les besoins des ETA pour le fonctionnement de l'UAP.
- Proposer un calendrier d'organisation d'une activité de l'UAP (Sujet, Objectif, Date, etc.).
- Faire une simulation des activités de l'UAP.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<b>Récapitulation</b> <i>Le facilitateur utilise le bâton, ballon ou autre objet pour distribuer la parole aux participants</i> <i>Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent.</i>	Feedback show Cercle de communication
60 min	<b>Session 1 : Notion et fonction de l'Unité Pédagogique (UP)</b>	Présentation/ Exposé Discussion dirigée
30 min	Organisation de la réunion de l'UP <i>Quelques participants désignés au préalable simulent une réunion de l'UP.</i>	Jeu de rôles
60 min	Feedback et consolidation sur la simulation .	Discussion dirigée
90 min	<b>Session 2 : Les fondamentaux de l'UAP</b> Définition des concepts, objectifs, importance, fonctionnement, animateur, gestion, etc. (présentation de hand out)	Présentation / Exposé Discussion dirigée
60 min	<b>Session 3 : Activités créatrices</b> Organisation d'une réunion de l'Unité d'Action Pédagogique (Préparation et présentation) Quelques participants choisis font une simulation sur la préparation et la présentation d'une UAP.	Travail en sous-groupe Jeu de rôles
90 min	Feedback et capitalisation	Discussion en plénière
90 min	<b>Session 4 : Identification, analyse des problèmes et piste des solutions à l'organisation de l'UAP.</b>	Travail en sous-groupe
60 min	Présentation	Word-café
90 min	Feedback et consolidation	Discussion dirigée

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Unités d'Action Pédagogique (UAP)

L'UAP est un cadre de concertation et d'harmonisation de différents points de vue des acteurs intervenants dans la formation contextualisée en vue de favoriser l'intégration des apprentissages.

##### a. Objectifs de l'UAP

L'UAP permet aux enseignants de décroquer leurs savoirs essentiels afin de (d') :

- Inférer les compétences aux apprenants ;
- Assurer la coordination et l'intégration des apprentissages ;
- Encourager la recherche collective des solutions aux problèmes pédagogiques, technique et scientifique ;
- S'engager dans une démarche individuelle et collective de développement professionnel.

##### b. Principes qui sous-tendent la création de l'UAP

- APC : une manière d'envisager l'enseignement autour du développement progressif de quelques grandes aptitudes qui permettent d'acquérir les savoirs indispensables dans le souci de ne pas séparer les apprentissages des situations dans lesquelles ils seront utilisés... Le savoir est appréhendé en lien avec ses usages.
- Loi de coordination de l'enseignement : « L'enseignement ne peut constituer la mosaïque des connaissances juxtaposées sans lien les unes avec les autres. Il faut une planification, un plan structuré ou les matières sont considérées dans leur rapport les unes avec les autres ».
- Pédagogie par centre d'intérêts (Ovide DECROLY) : Faire tourner les matières autour d'une idée-mère. Les compétences intégrées deviennent les pivots.
- Un enseignement fonctionnel (Edouard CLAPAREDE).
- Lien entre école et la vie : « un enseignement par la vie et pour la vie » (Ovide DECROLY).
- Pédagogie de projet (John DEWEY et KILPATRICK) : cas des micro-projets des apprenants

##### c. Importance de l'UAP

- On crée le Lien entre l'école et la vie : « un enseignement par la vie et pour la vie » ;
- On favorise le passage plus aisé de l'abstrait au concret ( Loi d'adaptation) ;
- On permet à l'enseignement de gagner en profondeur (coordination horizontale);
- Faciliter la mise en place des innovations pédagogiques.

##### d. UAP/Fonctionnement et création

#### Note le CE doit s'investir sur le fonctionnement de l'UAP)

- Création des UAP : tout part de la création des UP
- Sa destination : inférer des compétences aux apprenants
- Membres : les enseignants concernés par la compétence (enseignants techniciens) et les collatéraux (des enseignants autres que ceux de l'UP Technique qui interviennent dans le cadre de l'interdisciplinarité pour l'acquisition des compétences)
- Comment ? En Planifiant les apprentissages

- Quand ? De préférence, au début de chaque compétence

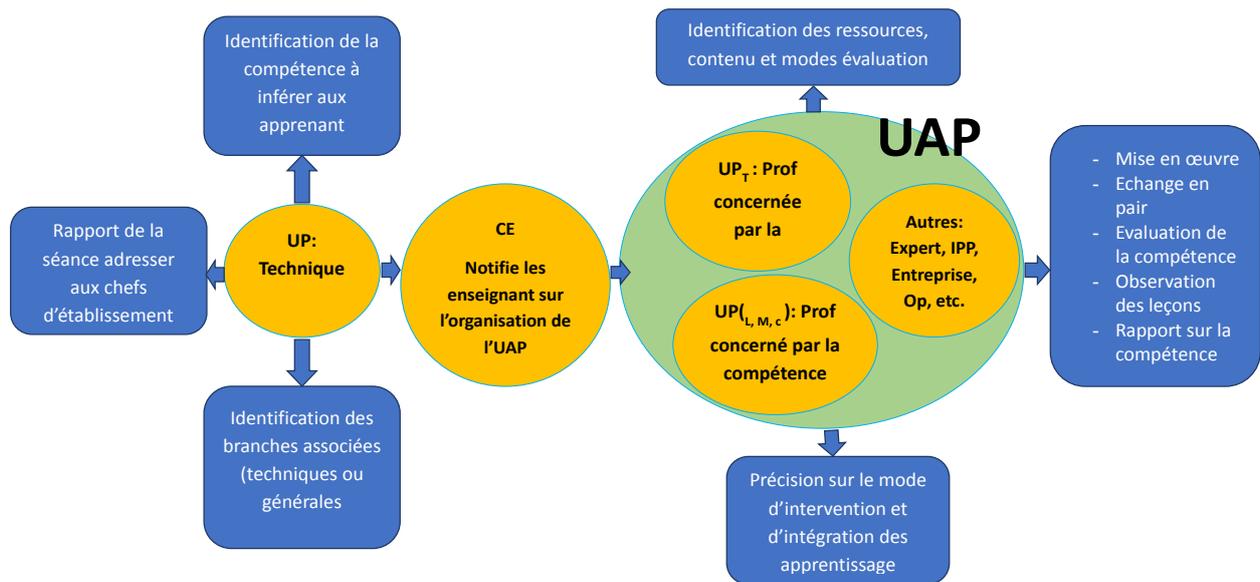


Figure 25 : Fonctionnement des UAP

#### e. Critères de succès dans l'UAP

- Bien communiquer à l'avance sur le pourquoi et le comment et également de faire savoir à qui s'adresse l'activité de l'UAP.
- Seuls les professeurs concernés pour le développement de la compétence sont conviés afin que l'échange de connaissances et d'expériences soit le plus efficace possible.
- Les participants apprennent les uns des autres. Ce sont eux qui doivent fournir le contenu, les méthodes d'apprentissage et les objectifs.
- Pour maintenir la motivation au plus haut niveau, il est indispensable d'investir suffisamment de temps dans l'esprit d'équipe.
- Après chaque séance, il est conseillé de faire un rapport et de le distribuer. Le partage des connaissances se réalise en partie à l'aide de la distribution de rapport.
- Chaque participant doit avoir l'occasion de mettre en pratique ce qu'il a appris. via l'UAP (Math, Français).
- Le succès de l'UAP dépend des compétences du modérateur « facilitateur » (ce rôle est rempli par rotation des membres/choix du groupe). Celui-ci doit être capable de :
  - ✓ Distinguer les contributions pertinentes des non pertinentes et créer ainsi les conditions pour un échange de connaissances le plus efficace possible ;
  - ✓ Prendre des décisions en groupe concernant les sujets qui ont été traités et concernant les démarches à entreprendre.

**f. Activités à réaliser autour de l'UAP**

- Animation de différents thèmes. Ceux-ci comprennent donc des thèmes de méthodologie, de communication, de psychopédagogie, d'agriculture, de curriculum, etc ;
- Observation des leçons de collègues ;
- Peer Learning (partage en paire) ;
- Planification des apprentissages et des moments de formation ;
- Réalisation des prévisions des matières réaménagées ;
- Fixation des moments d'intégration (pratique, visite, manipulation) ;
- Organisation des jeux de rôles au cours d'une leçon ou pendant le moment d'intégration ;
- Traitement des questions d'intérêt commun y compris des questions en rapport avec l'éducation ;
- Détermination des espaces d'échanges d'expériences et de témoignages de terrain ou d'évolution de la compétence ;
- Prévision d'une semaine de leçons pratiques d'application en classe.

**REFERENCE**

1. EBENGO MAKOKÉ E, Gestion d'une école primaire, CCEPT, 2008.
2. EPSP, Plan Intérimaire de l'éducation
3. Philippe Perrenoud, La formation continue comme vecteur de professionnalisation du métier d'enseignant, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève, 1994.
4. Sernafor, Module de formation sur l'utilisation des curricula,
5. Vaniscotte F., les stratégies de formation continue des enseignants en Europe, INRP, 1990.
6. <http://eduquepsp.cd/old-site2/Actualit%C3%A9s/creation-des-reseaux-decoles-de-proximite-de-la-formation-continue-des-enseignants.html>
7. VVOB RDC, Fonctionnement de l'UAP, VVOB, 2016.
8. Ziad Maatouk, Le fonctionnement en communauté d'apprentissage professionnelle dans six écoles de langue française au Canada : conditions d'implantation, Thèse de maîtrise soumise pour répondre aux exigences du diplôme de la maîtrise en éducation avec concentration en administration éducationnelle, Faculté d'éducation, Université d'Ottawa ©, Ottawa, Canada, 2014

# **METHODES ACTIVES ET PARTICIPATIVES (MAP)**

**Sous-thèmes :**

- 1. NOTION SUR LA PEDAGOGIE ACTIVE ET PARTICIPATIVES**
- 2. L'IDENTIFICATION DES METHODES ACTIVES ET PARTICIPATIVES**
- 3. INTEGRATION DES METHODES ACTIVES ET PARTICIPATIVES  
DANS LA PRATIQUE DE CLASSE**
- 4. EXERCICES SUR LES AUTRES METHODES ACTIVES ET  
PARTICIPATIVES**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

Le monde étant en profonde mutation, il devient urgent de réinventer nos institutions d'enseignement afin d'aider les apprenants à acquérir les compétences et aptitudes nécessaires qui leur seront essentielles pour relever les défis de demain. La pédagogie active et participative (PAP) y contribue notablement.

En fait, l'éducation des enfants est un sujet sensible qui touche le développement de la société dans son ensemble. Leur bien-être dans l'institution scolaire est un sujet primordial : importance de l'épanouissement personnel, conciliation entre les temps libres et le travail pour l'école, etc.

L'enfant est l'acteur social de demain. Il faut donc l'éduquer de la manière la plus adéquate possible afin de faire de lui un citoyen actif et responsable au sein de la société. Les méthodes actives et participatives sont l'un des moyens possibles pour atteindre (ou parfaire) l'éducation en entrepreneuriat.

Or, la réalité de terrain est tout autre ; l'expression « pédagogie et/ou méthode active et participative » est présente dans le langage des enseignants et non dans la pratique. Les difficultés demeurent et résident au niveau de la compréhension même de la nature de la pédagogie active et participative en tant qu'approche, mais aussi en tant que pratique pédagogique.

Cette innovation reste encore au niveau abstrait ; sa mise en œuvre au niveau des ETA s n'est pas encore effective. Les méthodes transmissives restent les moyens les plus utilisés et dominants dans ces écoles. Cette façon de faire n'aide pas les apprenants à développer toutes les compétences visées.

Voilà ce qui justifie le développement du thème : « les méthodes actives et participatives » (MAP). Il est choisi à point nommé pour aider les ETA à s'orienter vers la même perspective : « voir les apprenants développer des compétences par eux-mêmes et les enseignants faciliter le développement de ces compétences au lieu de les dicter et les imposer aux apprenants ».

### 1.2. Objectifs

#### *a. Objectif général :*

Utiliser les méthodes actives et participatives dans l'enseignement technique agricole

#### *b. Objectifs spécifiques :*

- Saisir le concept de « pédagogie active et participative ».
- Intégrer les MAP dans la pratique de classe afin de faire asseoir l'éducation en entrepreneuriat.
- Préparer une séquence didactique, incluant les MAP.
- Animer une séquence didactique incluant les MAP.

## 2. NOTIONS SUR LA PEDAGOGIE ACTIVE ET PARTICIPATIVE

### 2.1. Objectifs spécifiques

- Définir les concepts de base relatifs à la pédagogie et/ou MAP ;
- Citer les différentes MAP ;
- Appliquer les MAP dans les séquences didactiques simulées.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
45 min	<b>Introduction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrivée</li> <li>- Présentation, attentes, objectifs</li> <li>- Présentation du thème de l'atelier</li> <li>- Présentation du programme</li> </ul>	Jeu Exposé/ Présentation Activités créatrices
150 min	<b>Session 1 : Notions et importance de la PAP et de la MAP</b> <i>Demander aux participants de dire ce qu'ils comprennent des méthodes actives et participatives. Les participants utilisent les cartons pour noter leurs réponses et les réponses sont présentées individuellement puis les cartons collés au mur.</i> <i>Le facilitateur explique les notions de base de la PAP et MAP en référant vers les réponses données par les participants. Il / Elle fait la distinction entre la pédagogie actives et les méthodes actives et participatives</i>	Exposé/ Présentation Brainstorming Activité interactive
30 min	<b>Session 2 : Présentation de quelques séquences didactiques incluant les MAP : Brainstorming et travail en sous-groupes</b> <i>Le facilitateur commence cette session par une présentation ou une simulation d'une séquence didactique incluant les méthodes susmentionnées. L'idée est d'amener les participants à observer cette leçon type afin de les questionner sur les méthodes d'enseignement en vigueur à l'école et d'analyser la séquence didactique modèle présentée. Le facilitateur demande aux participants de suivre attentivement la séquence didactique.</i>	Exposé/ Présentation Jeu de rôles
60 min	<b>Session 3 : Analyse des séquences projetées</b> <i>Le facilitateur demande aux participants en sous-groupes de relever dans la séquence didactique présentée ou simulée les éléments ci-après :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des pratiques pédagogiques courantes ;</li> <li>- Identification des méthodes utilisées ;</li> <li>- Attitudes de l'enseignant ;</li> <li>- Attitudes des apprenants.</li> </ul>	Travail sous- groupe
60 min	<b>Session 4 : Présentation de l'analyse</b> <i>En plénière, les participants à tour de rôle présentent leurs résultats et reçoivent les feedback des autres sous-groupes</i>	Discussion dirigée

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. La pédagogie active et participative

#### a. Nature

La pédagogie active est une philosophie de l'éducation et de l'enseignement basée sur une certaine conception que l'on se fait de l'être humain et du savoir d'une part, et d'autre part, sur l'acte même d'enseigner.

En d'autres mots, l'expression pédagogie active signifie une pédagogie qui cherche à mettre l'apprenant en activité dans le processus d'apprentissage. L'apprenant, en effet, n'est plus un vide qu'on doit combler, il n'est plus un sujet passif qui ne se borne qu'à enregistrer, même contre sa volonté, un flot d'informations que l'enseignant lui inculquerait. La pédagogie active suppose aussi l'activité de l'apprenant dans le processus pédagogique.

Au niveau de la pédagogie active, il est important de réaliser que dans l'un de ses slogans « Learning by doing », c'est l'activité mentale de l'apprenant qui est mise en évidence dans ce contexte. Il s'agit donc d'une méthode centrée sur l'apprenant.

#### b. Pourquoi insister sur la pédagogie active et participative

Le 20<sup>ème</sup> siècle a été marqué par des courants tels que l'École Active et l'Éducation Nouvelle, qui proposent des pédagogies centrées sur l'apprenant. Dans la tradition qui va de Rousseau à Neill, en passant par Cousinet, Decroly et Dewey, ces pédagogies mettent l'accent sur la liberté de l'apprenant, ses besoins, ses centres d'intérêt.

Or d'aucuns pensent qu'« apprendre » est l'équivalent de « s'informer », et il semble bien que ce soit là une illusion fort répandue dans notre civilisation de l'information et de la communication. On nous rebat les oreilles avec l'inépuisable source de savoir que représente l'information facilement et immédiatement accessible tant par le biais des médias audiovisuels « traditionnels » que sont la radio et la télévision que par celui des nouveaux médias du multimédia et d'Internet. Mais les théoriciens de l'apprentissage nous rappellent qu'informer n'est pas former. Tout au plus peut-on considérer l'information comme le degré zéro de l'apprentissage.

L'information est caractérisée par l'immédiateté et la facilité d'accès, apprendre demande du temps. Or l'éducateur est aussi pressé que l'apprenant. Puisque pour gagner du temps, il faut savoir en perdre, « l'impatience de l'éducateur peut avoir de graves conséquences et le mener à gâcher le travail de la nature ».

Pour qu'il y ait réellement apprentissage, il faut passer à un niveau supérieur, il faut que l'organisme apprenant ait des possibilités de choix, donc des occasions de commettre des erreurs, afin que se manifeste un changement de comportement. C'est ce changement qui méritera le nom d'apprentissage.

Pour Saint Augustin, comme pour Socrate, nos connaissances sont déjà en nous, et le rôle du professeur consiste à les « arracher à l'oubli », à leur permettre de voir le jour, à les « accoucher ».

### **c. Les fondements de la pédagogie active**

La pédagogie active exige le recours aux méthodes et techniques actives principalement axées sur quatre principes didactiques : l'activité, la participation, l'anticipation et la coopération.

#### ➤ **L'apprentissage actif**

La pédagogie active prône, comme premier principe, l'apprentissage actif qui permet à l'apprenant de lier les connaissances, les attitudes ou les compétences à leurs besoins. Il s'agit d'enseigner à l'apprenant comment apprendre, prendre des décisions sur ce qu'il éprouve et les actions à entreprendre.

Exemple : les exercices de laboratoire.

#### ➤ **L'apprentissage participatif**

Le deuxième principe de la pédagogie active est la participation. Les apprenants exécutent la plupart des activités. Ils analysent, étudient les idées, résolvent les problèmes et appliquent ce qu'ils apprennent. L'apprentissage actif et participatif est rapide, amusant et engage l'apprenant.

Exemple : les études en groupe.

#### ➤ **L'apprentissage anticipatif**

C'est le troisième principe qui permet à l'apprenant d'agir à des fins présentes et futures. L'apprenant doit trouver que les activités scolaires lui permettent de résoudre les problèmes actuels et ceux qui se poseront à lui dans l'avenir. La pédagogie active tient compte de ce principe en proposant aux apprenants des situations – problèmes plus réalistes.

Exemple : un exercice d'observation d'un objet qui servira d'objet d'étude le lendemain.

#### ➤ **L'apprentissage coopératif**

Ce dernier principe est basé sur une approche de groupe : apprendre ensemble de façon complémentaire et mutuelle. Les apprenants apprennent avec des objectifs communs, reçoivent des récompenses mutuelles, utilisent des ressources communes et profitent des rôles complémentaires.

Exemple : une prise en charge des apprenants moins doués par leurs collègues doués.

L'action d'enseigner, ce n'est pas déverser des matières dans les têtes des apprenants. L'enseignement requiert beaucoup plus que des paroles. Il implique l'apprentissage : l'apprenant doit être actif et intellectuellement engagé dans le processus, ce qui nécessite le traitement de la matière reçue.

**d. Les 10 principes de la pédagogie active et participatives**



Figure 26 : Les 10 principes de la pédagogie active et participatives

### 3. IDENTIFICATION DES METHODES ACTIVES ET PARTICIPATIVES

#### 3.1. Objectif spécifique

Intégrer les MAP dans la pratique de classe afin de faire asseoir l'éducation en entrepreneuriat.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<b>Récapitulation</b> <i>Le facilitateur utilise le bâton pour distribuer la parole aux participants qui s'expriment sur ce qu'ils ont appris ou aimé le jour précédent.</i>	Jeu interactif
90 min	<b>Session 1 : Notion sur les MAP (Brainstorming et travail en sous-groupes)</b> <i>Le facilitateur vérifie le prérequis sur les méthodes évoquées puis donne des précisions sur les différents concepts.</i>	Exposé/ Présentation
60 min	<b>Session 2 : Exercice sur les MAP identifiées</b> <i>En sous-groupes les participants préparent, au moyen de la fiche de préparation, la séquence didactique sur un sujet au choix en incluant les Brainstorming et le travail en sous-groupe.</i>	Travail en sous-groupe
60 min	<b>Session 3 : Présentation</b> <i>Le facilitateur constitue une classe virtuelle pour que chaque sous-groupe simule la séquence didactique préparée. Il distribue les tâches aux membres des autres sous-groupes : comme observateurs, Inspecteurs, etc.</i>	Jeu de rôles
45 min	<b>Session 4 : Feedback + Consolidation</b> <i>Le facilitateur demande aux observateurs et Inspecteurs d'apporter leurs feedbacks sur la séquence didactique présentée et apporte les précisions nécessaires sur l'emploi de ces deux méthodes.</i>	Plénière
30 min	<b>Session 5 : Présentation d'autres séquences didactiques incluant les MAP (Situation problème et Jeu de rôles)</b> <i>Comme pour les méthodes précédentes, le facilitateur présente deux autres méthodes actives et participatives : Jeu de rôles et Situation problème.</i>	Présentation/ Exposé
60 min	<b>Session 6 : Analyse des séquences projetées</b> - Identification des pratiques courantes ; - Identification des méthodes utilisées ; - Attitudes de l'enseignant ; - Attitudes des apprenants.	Travail en sous-groupe
60 min	<b>Session 7 : Présentation de l'analyse</b>	Plénière
90 min	<b>Session 8 : Fixation sur les MAP Utilisées dans les séquences présentées (Jeu de rôles et situation problème)</b>	
30 min	<b>Session 9 : Préparation de la séquence sur les MAP identifiées</b>	Travail en sous-groupe
60 min	<b>Session 10 : Feedback de la séquence observée + consolidation</b>	Plénière
150 min	<b>Session 11 : Présentation des autres MAP (Cercle de communication, Activités créatrices, discussion de dilemme, ...)</b>	Exposé/ Présentation

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Les différentes méthodes actives et participatives

Ces méthodes se réfèrent à un ensemble de principes qui visent à faire apprendre les apprenants en misant sur leurs activités personnelles. Parmi ces principes, les plus courants sont :

- Le learning by doing (Apprendre par la pratique) ;
- L'apprentissage par les jeux ;
- Les centres d'intérêts ;
- La globalisation (méthode globale) ;
- L'apprentissage fonctionnel (basé sur les besoins et la motivation) ;
- Le travail en groupe ;
- Les périodes sensibles, readiness ;
- L'observation et l'apprentissage intuitif ;
- L'apprentissage par l'expérience.

#### a. *Brainstorming*

##### ➤ **Quoi ?**

C'est une technique collective de recherche d'idées au cours de laquelle l'enseignant pose une question aux apprenants en leur demandant de donner immédiatement toutes les réponses qui leur viennent à l'esprit sans rien censurer. Toutes les idées sont acceptées et notées. Elles seront ensuite évaluées une à une. A la fin, une synthèse sera faite par l'enseignant et les apprenants. Cette technique a l'avantage de favoriser la participation des apprenants et permet le développement de la communication.

##### ➤ **Comment ?**

- L'enseignant pose une question précise aux apprenants. Laisser libre cours à son imagination Vive : les idées extravagantes, utopiques, sauvages.
- Différer son jugement : il n'y a pas de mauvaise idée. L'enseignant accepte toutes les idées données par les apprenants sans censurer. Utiliser sans complexe les idées des autres.
- Un apprenant /l'enseignant écrit toute idée quelque part, visible pour tout le monde (p.ex. au tableau noir).
- Ensemble avec les apprenants, l'enseignant prend soin de transformer les idées trouvées en solutions adaptées au problème donné (ou posé) au début.
- Un apprenant donne une synthèse
- Avec le concours de toute la classe, écrire alors au tableau la définition ainsi trouvée et les apprenants la copient dans leurs cahiers.

Ecrire clairement pour que chaque idée soit bien comprise

➤ **Avantages**

- Grande participation des apprenants ;
- Développement de la communication ;
- Stimulation de la réflexion individuelle ;
- Maîtrise des concepts.

➤ **Attention**

- Il faut accepter toutes les réponses ;
- Il faut stimuler les apprenants afin de dire tout ce qui vient en esprit, de ne pas avoir peur de parler ;
- Cela peut se faire en donnant de fausses idées soi-même comme exemple.

➤ **Variation**

- **La fleur**

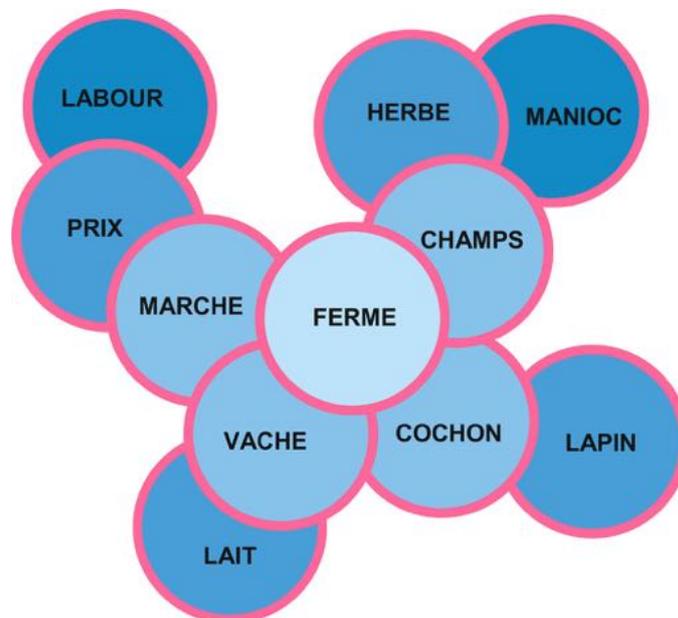


Figure 27 : Extrait d'une variation de Brainstorming

Ecrire les mots clés sur un papier / au le tableau noir et faire des associations avec ces mots, les associer avec tous les nouveaux mots qui viennent à l'esprit.

- **L'alphabet** : écrire l'alphabet au tableau. Le groupe doit trouver des idées pour chaque lettre de l'alphabet.

Par exemple :

A : Agriculture

B : Bio

C : Champs

D : Durable

E : Ecologique

F : Ferme ...

➤ **Les associations en chaîne :**

Un apprenant dit un mot, un autre apprenant dit la première chose qui lui vient à l'esprit à l'entendant. Un troisième réagit sur ce qu'a dit le deuxième, et ainsi de suite.

*Ferme-champs-manioc-chikwangue-poisson-rivière-eau-pluie - ...*

*Application illustrative : Option foresterie, troisième année, agriculture générale, Curriculum, p22 :*

*Fonction 1 : Exécuter les opérations d'exploitations durables de la forêt.*

*Compétence intégrée : Intégrer la production agricole dans l'exploitation forestière.*

*Compétence 1.4.1 : Planifier et aménager la production agricole.*

*Ressource : identifier les différentes exploitations agricoles.*

*Objectif spécifique : Décrire et distinguer les différents types d'agriculture et les systèmes des cultures avec leurs caractéristiques, avantages, désavantages et milieu d'application.*

*Objectif d'apprentissage (objectif opérationnel) : Définir le mot « agroforesterie ».*

➤ **Questions pour le brainstorming :**

- *Que pensez-vous quand vous entendez le mot « agroforesterie »*

*L'enseignant écrit « agroforesterie » sur le tableau noir.*

*Les apprenants s'expriment par rapport à ce mot et leurs réponses sont écrites au tableau noir.*

*A la fin, les apprenants et l'enseignant évaluent les différentes idées.*

*Un apprenant donne une synthèse*

- *Quelle est l'importance de l'agriculture ?*

*Réponses selon la variante de l'alphabet.*

*Exemple :*

*A : Alimentation*

*B : Besoins du marché*

*Les réponses sont notées au tableau.*

*Après, les apprenants essaient de trouver une définition.*

*L'enseignant(e) donne la définition correcte à la fin.*

**b. Travail en sous-groupe**

➤ **Quoi ?**

C'est une technique qui consiste à répartir les apprenants d'une classe en sous-groupes pour étudier et rechercher une solution à un problème donné ou une réponse à une nouvelle situation.

➤ **Comment ?**

- Expliquer le travail que les sous-groupes vont faire.
- Diviser les apprenants en sous-groupes. Montrer à chaque sous-groupe où il va travailler. La division en sous-groupes peut se faire par hasard, ou avec un jeu.
- Si nécessaire, répartir les tâches dans les sous-groupes (secrétaire, responsable, time-manager).

Les rôles aident l'organisation du travail de groupe. De plus, ces rôles aident les élèves à développer certaines compétences.

- Mettre les sous-groupes au travail.
- Circuler dans les différents sous-groupes. Vérifiez si les sous-groupes ont compris leur tâche. Les alerter sur leur gestion du temps.
- Faire une mise en commun du travail et discutez aussi la méthodologie : qu'est-ce que les apprenants ont appris/constaté concernant la collaboration ?

➤ **Quand ?**

On peut utiliser le travail en sous-groupe dans toutes les différentes phases d'une leçon.

➤ **Comment former les groupes ?**

Il y a trois options dans la formation des groupes (sous-groupes).

- Former les équipes à l'avance, pour avoir des équipes bien équilibrées.
- Laisser les apprenants former les équipes eux-mêmes.
- Diviser les groupes par hasard ou jouer un petit jeu pour diviser les groupes.

**Exemple 1** (Constitution du groupe)

- Demander aux apprenants de se mettre debout et de circuler dans le local.
- Chaque fois qu'un chiffre est prononcé, les apprenants se mettent ensemble par autant de personnes. (Si c'est 3 le chiffre prononcé, les apprenants se partagent en groupes de 3 personnes, etc.).
- Après quelques jeux, citer un autre nombre pour les groupes du jeu et les apprenants vont jouer dans les groupes qu'ils auront alors constitués.

**Exemple 2** (choisir des thèmes par rapport aux curricula)

- Imaginer autant des thèmes qu'il y a des groupes. (P.ex. : Pour 5 groupes, choisir 5 thèmes : la terre, le feu, l'eau, l'air et l'arbre).
- Deviner autant de mots clés qui s'accordent avec ces thèmes que de personnes par groupe (P.ex. : Pour 4 personnes par groupe, on a la terre : le sable, le sol, l'herbe, la boue ; le feu : la flamme, le volcan, la chaleur, la cuisson ; l'eau : la pluie, la rivière, le lac, l'océan ; l'air : le vent, l'oxygène, l'avion, la brise ; l'arbre : le tronc, la feuille, la branche, les racines).
- Donner un mot particulier à chaque apprenant puis les laisser chercher les autres membres du groupe (Thème).

### ➤ Avantages

- Développer les compétences de collaboration et communication des apprenants ;
- Stimuler l'engagement cognitif de tous les étudiants, et ce dans toutes les étapes de l'activité ;
- Couvrir plus de matières en moins de temps ;
- Encourager le partage d'idées, des points de vue et la construction d'un raisonnement collectif ;
- Favoriser l'interdépendance positive au sein des membres d'une équipe ;
- Responsabiliser les étudiants face à leurs apprentissages.

### ➤ Attention

- Le travail du groupe doit permettre la participation de chaque apprenant ;
- Chaque apprenant doit avoir un rôle à jouer au sein du groupe ;
- Il faut varier les groupes de travail ;
- Les groupes doivent être hétérogènes et comportent des apprenants faibles et forts, des filles et garçons... ;
- La taille d'un groupe ne doit pas dépasser 6 personnes.

### ➤ Exemples

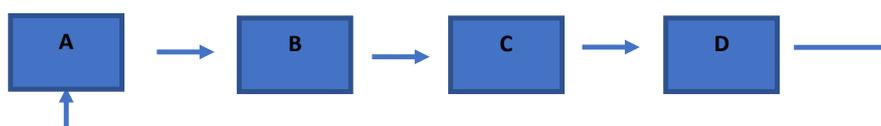
#### 1°. Travail en sous-groupe

Chaque sous-groupe travaille sur la même question / le même cas



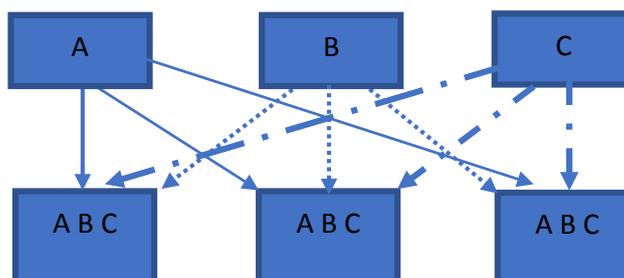
#### 2°. World-café

Chaque sous-groupe travaille sur une question particulière autour d'un même thème. Après quelques temps, les sous-groupes changent de places et évaluent le travail fait par les autres.



#### 3°. Travail de groupe complémentaire

Chaque groupe travaille sur une autre partie de la question principale. Quand ils ont fini le travail, un membre de chaque groupe rencontre un des membres de tous les autres groupes. Ils résolvent une autre question avec les informations qu'ils ont de leurs groupes respectifs.



### c. **Jeu de rôles**

#### ➤ **Quoi ?**

Il s'agit d'une technique consistant à faire jouer une situation de la vie quotidienne par un/une ou plusieurs apprenants, la scène servant ensuite de support à la discussion avec l'ensemble des apprenants. Dans le Jeu de rôles on se met dans la peau de quelqu'un d'autre.

#### ➤ **Comment ?**

- L'enseignant demande des volontaires pour jouer le jeu
- L'enseignant explique aux joueurs la situation qu'ils vont jouer. Il leur donne un temps pour jouer (p.ex. pendant 2 minutes).
- Les joueurs se préparent pendant quelques minutes.
- Entretemps, l'enseignant donne des questions aux autres apprenants. Eux, ils vont observer le jeu.
- Les joueurs jouent.
- L'enseignant demande d'abord aux joueurs comment était leur expérience.
- Après, les observateurs peuvent donner leurs opinions.
- Les solutions trouvées pour le problème posé sont rassemblées. Un apprenant peut les écrire au tableau.

#### ➤ **Avantages**

- Avec le Jeu de rôles, on peut illustrer un problème ;
- Le Jeu de rôles suscite les discussions ;
- Développer la confiance en soi des apprenants ;
- Développer l'esprit de créativité des apprenants ;
- Développer l'esprit d'initiative des apprenants ;
- Développer la gestion des émotions des apprenants.

#### ➤ **Attention**

- La sécurité de groupe : Bien expliquer le but du jeu pour que les apprenants osent participer pendant le jeu.
- Le déroulement de jeu : Echauffer les participants d'abord avec quelques techniques dramatiques.
- La description du rôle/situation : Il faut être sûr que les rôles/les situations sont très clairs pour tous les joueurs.
- Le jeu : garde bien le déroulement du jeu. Ça ne peut pas durer trop longtemps, et la situation doit être claire aux observateurs.
- La discussion après : D'abord, donner l'espace aux joueurs pour parler de leurs sentiments pendant le jeu. Après, laisser les observateurs parler de ce qu'ils ont vécu, de leur interprétation et de l'effet du jeu sur eux.
- Garder bien la discussion et faire que la discussion reste alliée au jeu.

## ➤ Variantes

### 1°. Jeu de rôles

Dans le Jeu de rôles, chaque participant joue un rôle et interprète son rôle selon qu'il pense qu'une telle personne peut réagir dans une certaine situation.

Exemple : Baptiste a une petite entreprise. Il vend des légumes au marché. Un jour X, il remarque un petit garçon en train de voler un sac de tomates. Il arrive à saisir le garçon qui lui dit avoir faim. Il amène le garçon à la police.

### 2°. Jeu de situations

Dans le jeu de situations, l'apprenant joue lui-même et interprète comment il peut réagir lui-même dans une certaine situation.

La plus grande différence entre les deux est que dans le jeu de situations, il y a moins de distance entre l'apprenant et ce qu'il joue. Ce qui est appris ici a plus à faire avec l'apprenant, avec sa façon de réagir.

Exemple : *L'apprenant a une petite entreprise. Il vend des légumes au marché. Un jour X, il remarque un petit garçon en train de voler un sac de tomates. Comment va-il réagir ?*

#### **d. Situation-problème**

##### ➤ Quoi ?

Est en général utilisée pour l'évaluation des apprenants dans l'approche par compétence. Mais c'est aussi possible de l'utiliser pour commencer une leçon, pour comprendre le niveau initial des apprenants.

##### ➤ Comment ?

- Elaborer une bonne situation problème qui combine tout ce qui doit être transmis lors de cette leçon ;
- Présenter la situation aux apprenants ;
- Donner le temps aux apprenants de réfléchir sur la situation. Donner des consignes claires (combien de temps ils ont, qu'est-ce qui est attendu d'eux comme résultat, comment ils vont présenter...) :
  - En sous-groupes (de maximum 4 apprenants) ;
  - En paires ;
  - Individuellement.
- Faire une mise au commun ;
- Ecrire (ou faire écrire par un apprenant) les grandes lignes au tableau.

➤ **Avantages**

- Susciter l'intérêt des apprenants pour la matière ;
- Développer la créativité des apprenants ;
- L'enseignant connaît très bien les prérequis des apprenants ;
- Tous les apprenants sont au même niveau après l'exercice.

➤ **Attention**

- Vérifier si tous les apprenants ont bien compris ce qu'un groupe dit ;
- Le travail du groupe doit permettre la participation de chaque apprenant ;
- Chaque apprenant doit avoir un rôle à jouer au sein du groupe ;
- Il faut varier les groupes de travail ;
- Les groupes doivent être hétérogènes, comportant faibles et forts, des filles et garçons ;
- La taille de groupe ne doit pas dépasser 7 personnes.

➤ **Utilisation**

Cette méthode peut être utilisée à deux moments :

- Au début d'un cours, pour capitaliser les prérequis des apprenants et pour susciter leur intérêt
- A la fin d'un cours, pour vérifier leur compréhension du sujet

## 4. INTEGRATION DES MAP DANS LA PRATIQUE DE CLASSE

### 4.1. Objectifs spécifiques

- Intégrer les méthodes actives et participatives dans la pratique de classe afin de faire asseoir l'éducation en entrepreneuriat.
- Préparer une séquence didactique, incluant les méthodes actives et participatives.
- Animer une séquence didactique incluant les méthodes actives et participatives.

### 4.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<b>Récapitulation</b> - Le facilitateur utilise un ballon pour distribuer la parole aux participants ; - Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédents sans répéter ce qui a déjà été dit ou faire des commentaires inutiles	Jeu interactif
150 min	<b>Session 1 : Intégration des MAP aux différents types de leçons</b> (leçon habituellement en usage) Le facilitateur demande aux participants d'énumérer les types de leçons et associe de manière générale le type de MAP qui convient.	Exposé/ Présentation Brainstorming
60 min	<b>Session 2 : Tâche : Elaboration d'une fiche de préparation incluant les MAP</b> Demander aux participants en sous-groupes d'élaborer une fiche de préparer incluant à la foi un type de la leçon et des méthodes actives et participatives exploitée.	Travail en sous-groupe
60 min	<b>Session 3 : Présentation des fiches de préparation incluant les MAP</b> Demander à chaque sous-groupe de présenter la fiche de préparation.	Plénière
30 min	<b>Session 4 : Feedback et Remédiation</b> Demander aux autres membres de formuler le feedback sur les différentes fiches de préparation présentées.	Plénière
60 min	<b>Session 5 : Précision sur la fiche de préparation</b> Le facilitateur demande aux autres participants d'apporter leurs feedbacks sur la séquence didactique présentée et apporte les précisions sur l'emploi de ces deux méthodes.	Exposé/ Présentation
60 min	<b>Session 6 : Correction de la fiche de préparation</b> En sous-groupes, les participants améliorent leurs fiches de préparation sur les feedbacks et les précisions du facilitateur.	Travail en sous-groupes
30 min	<b>Session 7 : Présentation</b> Chaque sous-groupe présente la fiche améliorée et les autres membres à tour de rôle essaient de comprendre et portent les derniers amendements.	World-café

## 5. EXERCICES SUR LES AUTRES METHODES ACTIVES ET PARTICIPATIVES

### 5.1. Objectifs spécifiques

- Préparer une séquence didactique, incluant les méthodes actives et participatives.
- Animer une séquence didactique incluant les méthodes actives et participatives.

### 5.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le facilitateur utilise le bâton pour distribuer la parole aux participants</li> <li>- Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent.</li> </ul> <p><i>N.B. : le facilitateur doit éviter les autres commentaires et les redits lors des réponses des participants.</i></p>	Jeu interactif
60 min	<p><b>Session 1 : Exercice sur les autres MAPS</b> (Cercle de communication, Activités créatrices, Discussion de dilemme...)</p> <p><i>Il est demandé aux participants en sous-groupes de préparer au moyen de la fiche de préparation, une séquence didactique sur un sujet au choix en incluant les méthodes suivantes : Cercle de communication, Activités créatrices, Discussion de dilemme</i></p> <p><i>Chaque sous-groupe s'emploie à préparer une séquence didactique selon les consignes du facilitateur.</i></p>	Travail en sous-groupe
60 min	<p><b>Session 2 : Exercice sur les autres MAPS</b> (Cercle de communication, Activités créatrices, Discussion de dilemme, ...)</p> <p><i>En plénière chaque sous-groupe présente le travail sous forme de jeu de rôles. C'est-à-dire, le facilitateur constitue une classe virtuelle pour que chaque sous-groupe simule la séquence didactique préparée.</i></p> <p><i>Le facilitateur distribue les tâches aux membres des autres sous-groupes : comme observateurs, Inspecteurs, etc.</i></p>	Jeu de rôles
30 min	<p><b>Session 3 : Feedback, Remédiation et Clarification des questions fondamentales</b></p> <p><i>Le facilitateur demande aux autres participants déporter leur feedback sur la séquence didactique présentée et apporte les précisions sur l'emploi de ces deux méthodes.</i></p>	Discussion dirigée Plénière

### 5.3. Fiche technique

#### e. Cercle de communication

##### ➤ Quoi ?

Le cercle de communication est une technique qui consiste à avoir une discussion en groupe.

##### ➤ Comment ?

- L'enseignant demande aux apprenants de s'asseoir dans un cercle ;
- L'enseignant insiste sur quelques règles générales : Seulement celui qui a la parole parle ;
- Celui qui a la parole décide de (ou choisit) celui qui aura la parole après lui ;
- L'enseignant doit se rendre compte que la parole est distribuée de façon égale parmi les participants (ces règles sont des exemples et peuvent changer selon le groupe et l'objectif) ;
- L'enseignant explique le thème/la question du cercle ;
- L'enseignant donne la parole au premier apprenant ;
- Celui-ci passe la parole quand il a fini ;
- L'enseignant demande à un ou deux apprenant(s) de résumer ce qui est dit (au tableau noir, visible pour tout le monde) ;
- A la fin de la discussion, l'enseignant demande à un des apprenants de faire la synthèse.

##### ➤ Avantages

- Développer la capacité de communiquer
- Développer la capacité d'écoute
- Développer de bonnes relations entre les apprenants.

##### ➤ Attention

- Vérifiez que la parole est distribuée d'une manière égale ;
- Vérifiez que tous les apprenants sont alertes ;
- Vérifiez que les apprenants ne commencent pas des petites discussions entre eux ;
- Vérifiez qu'il n'y a pas de jugement.

##### ➤ Variante

#### • Petits cercles

Cet exercice peut aussi se faire en petits groupes. L'enseignant demande alors à un apprenant par groupe de diriger la discussion.

#### • Speed date

Pour discuter avec beaucoup de différents interlocuteurs c'est intéressant d'organiser un speed date.. Les apprenants s'assoient face à face :



Après quelques minutes, les apprenants de la deuxième ligne changent de place – et ainsi tous les élèves changent d’interlocuteurs. On peut changer autant de fois qu’il y a des apprenants, mais idéalement, on s’arrête après 5 ou 6 différents interlocuteurs.



### **f. Quiz**

#### ➤ Quoi ?

Le quiz est un jeu, utilisant un questionnaire. On peut utiliser le choix multiple, des questions ouvertes, des énigmes, des jeux de mots, etc.

Cette méthode peut être utilisée à deux moments :

- Au début d’un cours, pour capitaliser les prérequis des apprenants et pour susciter leur intérêt
- A la fin d’un cours, pour vérifier leur compréhension du sujet

#### ➤ Comment ?

- Elaborez des questions (et les réponses) sur une matière (prévue en classe) ;
- Divisez les apprenants en sous-groupes ;
- Chaque groupe s’assoit ensemble autour d’une table. Chaque groupe choisit un nom de groupe ;
- Les noms sont écrits au tableau, pour les points ;
- L’enseignant pose la question, les apprenants écrivent la réponse. Après une minute l’enseignant pose la question suivante ;
- Après que 5 questions ont été posées il suit une analyse des réponses ;
- Pour chaque bonne réponse, le groupe d’élèves reçoit un point ;
- On joue différents tours ;
- A la fin du jeu, on compte les points de chaque groupe pour connaître le groupe vainqueur.

#### ➤ Avantages

- Développement de bonnes relations entre les élèves
- Bonne ambiance de compétition

#### ➤ Attention

- Le travail du groupe doit permettre la participation de chaque apprenant ;
- Chaque apprenant doit avoir un rôle à jouer au sein du groupe ;
- Il faut varier les groupes de travail ;
- La taille de groupe ne doit pas dépasser 7 personnes.

### **g. Discussion dirigée**

#### ➤ Qui ?

Appelée aussi discussion guidée, c'est une technique des méthodes actives et participatives au cours de laquelle les apprenants s'expriment librement, d'une manière ordonnée et disciplinée sur un sujet ou une question en rapport avec une séquence didactique en vue d'aboutir à une solution acceptable par tout le monde.

#### ➤ Comment

- Présenter le sujet à débattre ;
- Donner des consignes aux apprenants ;
- Poser des questions et diriger la discussion.

### **h. Discussions des Dilemmes**

#### ➤ Quoi ?

Une discussion de dilemmes est utilisée pour arrêter le groupe à un certain thème.

On part toujours d'une thèse selon laquelle les participants peuvent être d'accord ou pas d'accord. Une bonne thèse n'est pas ambiguë et il n'en faut pas plus d'explications.

#### ➤ Comment ?

- Elaborez des thèses autour du thème du cours ;
- Proposez une thèse aux élèves :  
Expliquez-leur leur manière de réagir quand ils sont d'accord ou pas d'accord ;
- Demandez des explications aux apprenants ;
- Posez des questions critiques pour approfondir les opinions des élèves ;
- Demandez aux élèves s'ils veulent encore changer de position.

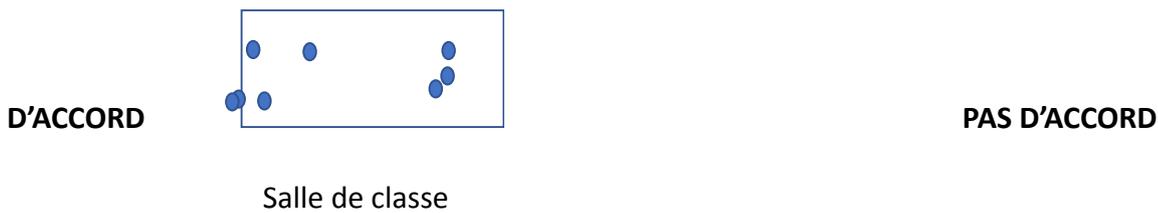
#### ➤ Avantages

- Les apprenants s'expriment devant un groupe
- Les apprenants respectent différentes opinions
- Les apprenants peuvent encore changer d'opinion

#### ➤ Attention

- Il faut poser des questions critiques pour approfondir les thèses
- Il faut veiller à ce que tous les élèves participent

## ➤ Exemples

**Choisir un coté****Lever la main**

Lever la main = d'accord

Ne pas lever la main = pas d'accord

**Se mettre debout**

Se mettre debout = d'accord

Rester assis = pas d'accord

**Papiers**

Un papier avec OUI = d'accord

Un papier avec NON = pas d'accord

**i. Epreuve créative**

## ➤ Quoi ?

Est utilisée pour que les participants puissent s'exprimer d'une autre manière que verbale

## ➤ Comment ?

- Donnez les consignes ;
- Donnez la méthodologie :
  - On travaille ensemble avec combien de personnes ?
  - On a combien de temps pour le travail ?
  - On a combien de temps pour la présentation ?

## ➤ Suivez le travail

Faites des présentations : le résultat peut être utilisé comme soutien d'une explication verbale, ou le résultat peut parler pour soi-même. Les autres élèves peuvent essayer de trouver une explication. Donnez toujours l'opportunité au créateur d'expliquer un peu.

## ➤ Avantages

- Il y a des élèves qui n'aiment pas trop parler. Par les laisser être créatifs, des autres canaux que le canal verbal sont adressés.
- Donner aux élèves une opportunité de s'exprimer différemment
- Développer la créativité des élèves
- Le faire collaborer d'une autre manière

- Attention
  - Que tout le monde se sente à l'aise pour s'exprimer
  - Que tout le monde participe
  - Que le temps donné pour la tâche soit très clair.
- Exemples

Ici, les possibilités sont nombreuses : dessiner, peindre, bricoler.  
Utiliser des matériaux spécifiques ou trouver ses besoins dans la nature.

Peut-être qu'il y a des participants qui peuvent bien s'exprimer par danser, par écrire un poème, par faire (jouer) de la musique, par se déguiser...

### ***j. Exemples des technique d'évaluation***

- Quoi ?

Organiser un moment à la fin d'une activité qui donne la possibilité aux participants de s'exprimer et aux facilitateurs d'avoir un feedback des leçons apprises.

- Comment ?

Il y a beaucoup de méthodes différentes : évaluation individuelle, collective, etc. Quelques exemples sont donnés, ils sont à utiliser selon le temps disponible et les objectifs visés pour l'évaluation.

- Avantages
  - Réception du feedback pour le facilitateur.
  - Moment de reformuler des leçons apprises et rassembler les différents points de vue
- Attention
  - S'assurer d'entendre plusieurs voix et non seulement les plus bruyantes. Inviter explicitement tout le monde à partager
  - Utiliser les résultats de l'évaluation lors de la préparation d'une activité prochaine afin d'améliorer votre pratique
  - Ajouter une synthèse des remarques (positifs et négatifs) dans le rapport de l'activité
- Exemples

- ***Evaluation collective***

Les participants se mettent en cercle et quelques représentants du groupe (souvent déjà indiqués au début de l'activité) prennent la parole pour partager leurs observations, les leçons apprises, les points d'attention, etc.

Variation : Penser – comparer – partager

- Chaque participant(e) prend 2 minutes pour réfléchir pour lui-même (ou elle-même) sur les points d'évaluation qu'il / elle veut relever.
- Après les participants se mettent par deux : les voisins forment des petits groupes pour comparer à deux les points trouvés.
- La troisième étape est le partage en groupe : Les points sont partagés en évitant les redits.

Avantage de cette méthode : tout le monde a la chance de partager ses idées : chaque participant doit prendre la parole devant tout le groupe

A la fin de votre activité, mettre une affiche dans la salle. inviter tous les participants à cocher leurs marques ('bien', 'assez bien', etc.) pour chaque aspect de l'activité à évaluer. L'avantage est que l'évaluation se passe vite et plus ou moins anonymement ; ce n'est pas une évaluation très profonde.

**Tableau 58 : Fiche d'évaluation collective**

Aspect	Pas du tout bien	Assez bien	Bien	Très bien
Facilitation				
Logistique				
Contenu				
Applicabilité				
...				

- **Fiche d'évaluation individuelle**

Des fiches d'évaluation sont préparées avec des questions qui sont importantes pour le facilitateur. Tout le monde reçoit une fiche pour la remplir à la fin de l'activité. Le facilitateur les collecte après pour les analyser.

Variation : chaque participant remplit une carte exit pour noter l'essentiel comme évaluation

- **Les chapeaux de De Bono**

Les chapeaux de Bono est une méthode d'évaluation un peu plus élaborée. Ça aide s'il y a beaucoup de différents points de vue dans le groupe ou si vous voulez mettre quelqu'un au défi d'assumer un rôle particulier. Cette une manière de parcourir les différents aspects d'une activité de manière systématique.

Les participants se mettent en groupes de 6, chacun reçoit un chapeau avec une certaine couleur qui lui indique quel rôle il jouera pour l'évaluation. Chaque individu donne son évaluation selon le chapeau qu'il porte (neutre, émotionnel, créatif, et ainsi de suite). Un par un, les membres de groupes donnent le feedback qui est noté et partagé dans le groupe plus large après.

Note pour le facilitateur : soyez créatif pour partager les rôles : soit avec les chapeaux imprimés en couleur, soit avec des bouchons colorés distribués dans le groupe, ... Vous pouvez aussi choisir qui

portera quel chapeau si c'est intéressant (exemple : une personne qui ne partage pas facilement porte le chapeau rouge, ou une personne avec beaucoup des commentaires négatives est demandée de porter le chapeau de l'optimiste, etc.).

Les six chapeaux, comment ça marche concrètement ?

La créativité implique de briser les conventions afin de regarder les choses sous un jour nouveau (Edward de Bono)

De Bono propose de diviser la recherche de solutions en 6 phases bien distinctes, chacune représentée par un chapeau de couleur qui symbolise une façon de penser. Le procédé est très simple : chaque membre du groupe doit mettre un chapeau imaginaire à la fois, et réfléchir à une problématique donnée, en endossant bien évidemment la façon de penser qui correspond au chapeau que l'on porte. Une séquence d'utilisation des chapeaux est déterminée à l'avance selon le problème à traiter (ex : on pense en chapeau blanc d'abord, ensuite en rouge, puis en noir, etc). Cette technique permet de repérer quel est notre chapeau habituel, mais surtout, de réfléchir autrement.



Figure 28 : Les six chapeaux de Bono

La méthode des 6 chapeaux de Bono permet d'éviter la censure et la critique de nouvelles idées

Un chapeau, un rôle, un mode de pensée

- Chapeau blanc : le penseur énonce des faits purement et simplement. Il donne au groupe des informations objectives. Il représente la neutralité et répond à la question suivante : quels sont les faits?

- Chapeau rouge : le penseur apporte des informations teintées d'émotions, de sentiments, d'intuitions ou de pressentiments. Il n'a pas à se justifier auprès des autres chapeaux. Il représente la passion et répond à la question suivante : que ressentez vous ?
- Chapeau noir : le penseur s'indigne auprès des autres chapeaux en insistant sur les dangers et les risques, la prudence. Sa réflexion, toujours logique, aide à repérer les éventuels freins et obstacles. Il est « l'avocat du diable » et répond à la question suivante : pour chacune de ces solutions: quels sont les risques? Les avantages et inconvénients?
- Chapeau jaune : le penseur se confie sur ses rêves et ses espoirs. A l'instar du chapeau noir, ses commentaires sont constructifs, positifs et tentent de rendre les idées des autres membres concrètes. Il représente l'optimisme et répond à la question suivante : pour chacune de ces solutions, que mettre en oeuvre?
- Chapeau vert : le penseur est à la recherche de solutions créatives, en dehors des sentiers battus, qui peuvent répondre aux critiques du chapeau noir. Il représente la créativité sans limite et la fertilité des idées, et répond à la question suivante : Quelles sont les solutions possibles, y compris les plus farfelues ?
- Chapeau bleu : le penseur est l'animateur de la réunion, le meneur de jeu. Il représente l'organisation et la canalisation des idées. Il est très important car il maintient la discipline et veille à ce que les participants utilisent bien leurs chapeaux. Il répond aux questions suivantes : Quelle est la solution à retenir? Comment organiser sa mise en oeuvre?

Les six chapeaux, quels bénéfices attendre de la méthode ?

Utiliser la méthode des six chapeaux de Bono lors d'une séance de résolution de problèmes ou de créativité permet de :

- Voir la situation sous des angles différents
- Admettre la multiplicité des points de vue
- S'autoriser à explorer des champs de réflexion inhabituels pour nous
- Construire une vision à la fois globale et détaillée de la situation
- Surmonter les difficultés liées aux modes de communication, aux rôles relationnels
- Prendre des décisions éclairées
- Identifier des solutions cohérentes
- Gagner du temps et donc de l'argent
- Eviter de sombrer dans la spirale des conflits basés sur l'absence d'accord à un instant T

Les questions à poser selon le chapeau que le participant 'porte' ?

<b>LES CHAPEAUX DE DE BONO</b>
Quels éléments ont passé la revue pendant l'atelier ? (Voir le programme et la feuille séparée pour les formes de travail et les contenus)
Quel est votre sentiment vis-à-vis de l'atelier ? Avez-vous des sentiments différents ?
Qu'est-ce qui était intéressant/instructif/créatif pendant ce jour ? Pourquoi ? Quels éléments vous paraissent transférables dans votre pratique d'enseignement ? A quel moment avez-vous appris le plus ?
Quels sujets n'étaient pas (ou étaient moins) réussis ? Qu'est-ce qui était moins d'application pour vous ? Comment aurions-nous pu mieux répondre à vos besoins ?
Si vous pouviez constituer le programme vous-mêmes, quels éléments devraient absolument y figurer ? Comment faire autrement ? Quelles idées avez-vous pour des workshops/des ateliers à l'avenir ?
Quel est le résultat de l'atelier ? Qu'est-ce que ça vous a apporté ? Quelle est l'étape suivante ?

## REFERENCE

1. E. DE CORTE & Cie, Les fondements de l'action didactique, Bruxelles, A. De Boeck, 1979.
2. E. EBENGO MAKOKÉ, Conduite des leçons à l'école primaire, Medias-Paul, Kinshasa, 2005.
3. M. MINDER, Didactique fonctionnelle, Objectifs, Stratégies, Evaluation, A. De Boeck Université, Paris, Bruxelles, 1996.
4. P. Bodigo, Méthodes actives et participatives, Kinshasa : Mediaspaul, (2010).
5. Ploeg Vorming in Scouting, Syllabus voor instructeurs, Antwerpen: VVKSM, (2005).
6. R. NGONGO DISASHI, Bases scientifiques de l'Inspection, Module de formation, UNESCO –PASE, 2008.
7. SERNAFOR, Module de formation sur l'Utilisation des curricula du cycle professionnel agricole 3ème Année, Kinshasa, Octobre 2014. .
8. FlandersDevelopment Center. Brainstormtechnieken. Consulté jeudi, le 18 novembre, de <http://www.flandersdc.be/nl>

# **PLANIFICATION DES APPRENTISSAGES**



## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. Contexte et justification**

Depuis toujours, le monde scolaire cherche à atténuer des échecs sur la formation des apprenants. Cela apparaît comme un problème majeur pour toute société qui veut que tous ses enfants, à l'issue de la période de l'instruction, accèdent aux savoirs (savoir-faire, savoir-être, ...) nécessaires à l'exercice de la citoyenneté.

Une des causes d'échecs à répétition, c'est la non-prise en compte de la planification des apprentissages. Les enseignantes et enseignants, voire leurs chefs, ne se soucient pas de cette pratique pédagogique apte à réguler les problèmes d'enseignement-apprentissage. Les leçons sont données de manière cloisonnée, chaque enseignant(e) se préoccupe de manière singulière des ressources de sa discipline. Cette situation ne peut en aucun cas favoriser la réussite scolaire et faciliter l'intégration des apprentissages scolaires.

En effet, la répartition traditionnelle prend insuffisamment en charge l'articulation des contenus. Plusieurs apprentissages sont souvent programmés dans une logique d'accumulation de connaissances entraînant une absence de visibilité et de cohérence dans la progression.

Avec l'entrée par les compétences, l'enseignant doit opérer une rupture en considérant désormais la répartition comme un premier niveau d'intégration. La planification devient ici un outil indispensable permettant à l'enseignant d'organiser, dans le temps et dans l'espace, une progression cohérente et articulée des apprentissages. Le choix des disciplines et des compétences à programmer ne doit donc pas relever du hasard. Il doit se faire autant que possible en fonction d'un projet ou d'un thème fédérateur des apprentissages.

Voilà pourquoi la planification des apprentissages permet d'avoir une vue d'ensemble des programmes. Elle est nécessaire en tant qu'élément d'organisation et d'orientation pour les enseignants, les chefs d'établissement et les apprenants ; elle entraîne des conséquences directes sur l'apprentissage. De plus, elle favorise la cohérence dans la démarche pédagogique. Une initiation à son élaboration importante et indispensable.

### **1.2. Objectifs**

#### **a. Objectif général**

Organiser, dans le temps et dans l'espace, les activités d'enseignement-apprentissage selon l'APC.

#### **b. Objectifs spécifiques**

- Définir les concepts de base sur la planification ;
- Indiquer les avantages de la planification des apprentissages selon l'APC ;
- Expliquer le schéma intégrateur de la planification des apprentissages ;
- Planifier les différents moments des apprentissages d'une branche sur base du schéma intégrateur.

## 2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
45 min	<p><b>Introduction</b></p> <p>Présentation des participants, du thème de l'atelier, des objectifs, du programme, récolte des attentes</p>	<p>Jeu interactif</p> <p>Exposé</p> <p>Activités créatrices</p>
90 min	<p><b>Session 1 : Généralités sur la planification des apprentissages</b></p> <p>Pour cette session le facilitateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Se sert de prérequis des participants pour aborder le sujet.</i></li> <li>- <i>Aide à définir et expliquer le concept : planification et apprentissages</i></li> <li>- <i>Amène les participants à trouver des exemples contextualisés sur les concepts</i></li> <li>- <i>Donne des précisions et d'autres considérations sur les concepts.</i></li> <li>- <i>Fait la démarcation entre planification des apprentissages et prévisions de matières.</i></li> </ul>	<p>Jeu interactif</p> <p>Exposé/ présentation</p>
45 min	<p><b>Session 2 : Schéma intégrateur et stratégies de planification</b></p> <p><i>Au moyen d'une illustration du schéma, le facilitateur explique les composantes du schéma intégrateur et son fonctionnement.</i></p>	<p>Exposé/ Présentation</p>
180 min	<p><b>Session 3 : Exercice de planification des apprentissages</b></p> <p><i>Le facilitateur amène en sous-groupe les participants à :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Identifier dans le curriculum des compétences intégrées par branche</i></li> <li>- <i>Identifier l'ordre d'exploitation des compétences</i></li> <li>- <i>Associer aux compétences de base les ressources et les branches</i></li> <li>- <i>Identifier les classes liées à ces compétences</i></li> </ul> <p><i>En plénière chaque sous-groupe présente les résultats du travail et les autres participants l'améliorent.</i></p>	<p>Travail en sous-groupe</p> <p>World-café</p> <p>Discussion dirigée</p>
180 min	<p><b>Session 4 : Matérialisation de la planification</b></p> <p><i>Le facilitateur avant de procéder à l'exercice de planification, amène l'assistance à proposer un ordre provisoire pour l'exécution des compétences, en suite il propose un tableau de matérialisation de planification des apprentissages et explique comment le remplir.</i></p> <p><i>Les participants en sous-groupes selon les branches remplissent le tableau de planification et le rapporteur de chaque sous-groupe présente les résultats en plénière ; puis le feedback du facilitateur.</i></p>	<p>Travail en sous-groupes</p> <p>Discussion dirigée</p>

### 3. Fiche technique

#### La planification des apprentissages

« Comment les enseignants de différentes disciplines programment-ils et préparent-ils leurs cours ? »

##### 3.1. Quelques considérations

La planification est le processus qui consiste à établir un besoin, puis à déterminer le meilleur moyen de le satisfaire, et ceci dans un cadre purement stratégique pour permettre d'identifier les priorités et de déterminer les principes permettant la mise en œuvre de cette planification.

Planifier, c'est penser au futur, faire quelque chose maintenant pour le futur. Ce qui ne signifie pas nécessairement que tout va fonctionner comme prévu. C'est même improbable. Mais si nous avons planifié correctement, notre capacité à s'adapter, sans compromettre notre objectif général, sera bien plus importante.

Planifier, c'est éviter de naviguer à vide et d'être surpris par la tempête ; s'engager dans une démarche rationnelle de conception pour préparer efficacement la mise en œuvre de l'enseignement ; s'engager dans l'écriture d'un plan d'action décrivant la manière d'enseigner, pour exclure les caprices, l'improvisation et le hasard.

La **planification**, c'est l'organisation dans le temps de la réalisation d'objectifs :

- Dans un domaine précis ;
- Avec différents moyens mis en œuvre ;
- Et sur une durée (et des étapes) précis(es).

La notion de planification est indissociable de celle du temps.

La planification des apprentissages est une organisation dans le temps et dans l'espace de l'acquisition des ressources, compétences et autres matériaux liés aux curricula et elle découle de ceux-ci.

En fait, en APC, on distingue deux moments d'apprentissages :

- Le moment de formation : qui a lieu pendant les apprentissages ponctuels des ressources.
- Le moment d'intégration : qui se déroule pendant les activités d'intégration des apprentissages et des évaluations formatives.

##### 3.2. Quelles approches sont choisies pour planifier ?

Deux approches de planification sont considérées :

###### **a) La planification en partant directement du Référentiel des compétences**

La compétence est l'élément structurant du programme ou curriculum du cycle technique agricole. La planification dans ce cas consiste à répartir les objectifs et contenus par compétence de base ou intégrée et par discipline, en partant directement du Référentiel des compétences. Une telle approche permet à terme une programmation équilibrée des compétences de base et des disciplines ; mais elle peut être limitée par le manque d'intégration globale des activités menées dans les différentes compétences de base.

### **b) La planification à partir d'un projet ou d'un thème**

Pour une planification au service de l'intégration, les projets constituent une bonne entrée. Il est en effet possible d'avoir des situations très complexes dans le cadre d'un projet ou d'un thème qui prend en charge plusieurs compétences de base relevant de disciplines différentes.

Les deux approches peuvent donc coexister dans des rapports de complémentarité.

Le conseil à donner à l'enseignant, quel que soit le modèle de planification adopté, est de veiller autant que possible à une articulation cohérente entre les apprentissages provenant de compétences de base et de disciplines différentes.

Ici, le premier modèle de planification des apprentissages nous intéresse.

### **3.3. Importance de la planification**

La planification est un travail de réflexion et d'organisation qui permet aux enseignants et CDE de déterminer les priorités, les attentes et les besoins des apprenants. Elle aide l'enseignant à :

- Répondre aux besoins des apprenants et gérer leurs apprentissages ;
- Donner une vue d'ensemble des apprentissages selon les curricula, le calendrier scolaire, etc. ;
- Sélectionner des outils pédagogiques qui appuient la mise en œuvre de la programmation établie ;
- Répondre aux exigences de l'enseignement selon les principes édictés par le gouvernement et, par ricochet, de la pédagogie de l'intégration et ainsi que les curricula du cycle technique agricole.

Point d'attention : démarcation entre planification et prévisions des matières

La planification est le soubassement de prévisions des matières. Elle traite les compétences, et les prévisions des matières traitent la concrétisation pour réaliser l'apprentissage.

### **3.4. Comment planifier ?**

Selon les exigences de l'approche conçue pour les curricula (APC en l'occurrence), la planification peut être à long et/ou à court terme. Avant son établissement, l'enseignant et surtout le groupe d'enseignants devront vivre les étapes suivantes :

#### **a. S'approprier des éléments suivants :**

- Les compétences à inférer aux apprenants
- Le contenu/matière ou ressources
- L'évaluation

#### **b. Se réunir autour de l'UP (Unité Pédagogique) puis l'UAP (Unité d'Action Pédagogique)**

**Éléments indispensables à la planification :**

- Calendrier civil, scolaire et/ou agricole et cryptogramme du calendrier scolaire
- Grille-Horaire hebdomadaire

- Curriculum :
  - Fonction
  - Compétences intégrées et visées (disciplinaires)
  - Ressources et objectifs spécifiques

### 3.5. Éléments à mettre dans la planification des apprentissages ; le moment de (d') :

- Remédiation : remise à niveau des apprentissages et de savoirs des apprenants ayant des difficultés ou servir de prérequis aux apprentissages.
- Apprentissages ponctuels : ensemble des ressources (savoir-savant, savoir-faire, savoir-être) que l'enseignant infère chez les apprenants pour maîtriser une compétence.
- Module d'intégration : résolution des situations-problèmes nouvelles par les apprenants en vue de détecter leurs lacunes. Une situation problème est un ensemble d'information contextualisée dont la résolution suscite la mobilisation des savoirs.
- Evaluation formative : évaluation faite pendant les apprentissages et évoquant la remédiation.
- Module d'intégration de fin d'année
- Evaluation de fin d'année : évaluation faite après les apprentissages

### 3.6. Schéma intégrateur de la planification

Définition : c'est la représentation linéaire de la planification des apprentissages.

Dans le schéma intégrateur ci-dessous, la planification consiste à déterminer pour chacune des compétences les apprentissages ponctuels.

Par exemple, un cours avec 4 compétences

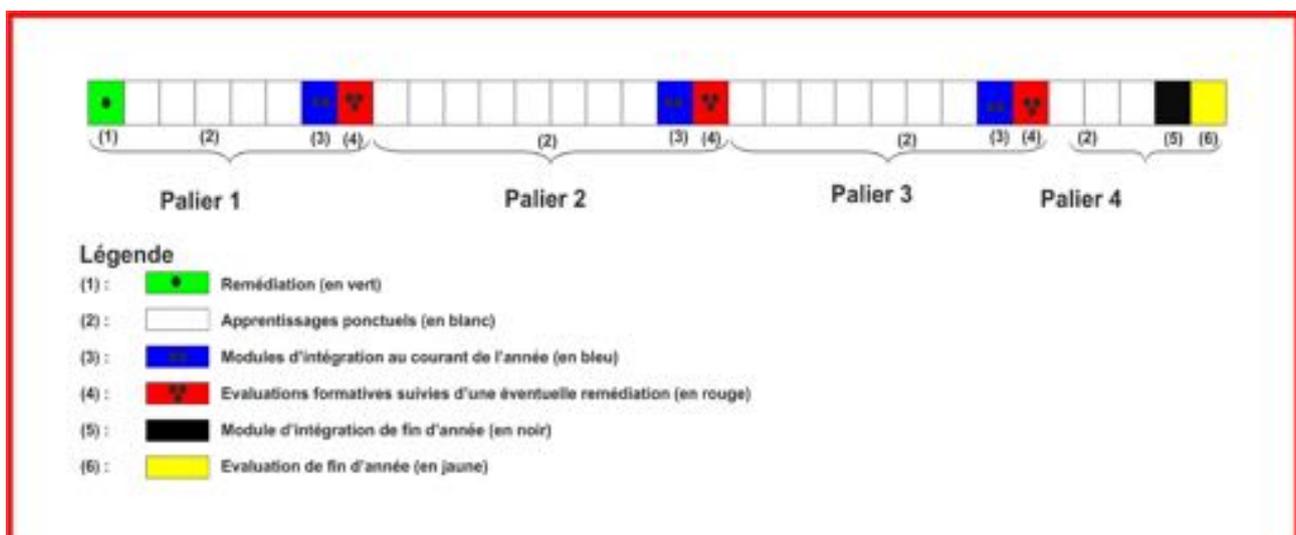


Figure 29 : Schéma intégrateur

### 3.7. Répartition des compétences en semaines de cours

Lors d'une réunion de l'UAP, les enseignants se donnent comme tâche de répartir, sur base du calendrier scolaire, les éléments indispensables à l'apprentissage.

**Tableau 59 : Extrait de planification des apprentissage en agriculture général**

	SEMAINE 1	SEMAINE 2	SEMAINE 3	SEMAINE 4
<b>SEPTEMBRE</b>		Remédiation au début de l'année	Interpréter le milieu de production	Interpréter le milieu de production
<b>OCTOBRE</b>	Interpréter le milieu de production			
<b>NOVEMBRE</b>	Module d'intégration	Evaluation-remédiation	Identifier les cultures et les animaux avec leurs périodes de production et de reproduction	Identifier les cultures et les animaux avec leurs périodes de production et de reproduction
<b>DECEMBRE</b>	Identifier les cultures et les animaux avec leurs périodes de production et de reproduction	Identifier les cultures et les animaux avec leurs périodes de production et de reproduction	Vacances	
<b>JANVIER</b>	Vacances	Module d'intégration	...	...
<b>FEVRIER</b>	...	...	...	...
<b>MARS</b>	...	...	...	...
<b>AVRIL</b>	...	...	...	...
<b>MAI</b>	...	...	...	...
<b>JUIN</b>	Module d'intégration	Module d'intégration	Evaluation	Evaluation-remédiation
<b>JUILLET</b>	Proclamation			

### 3.8. Technique choisie pour planifier ?

Pour planifier les apprentissages autour des compétences, les opérations suivantes pourront être menées :

- Sélection des activités et des compétences de base en fonction du projet ou du thème, sinon en partant directement du Référentiel des compétences. Ici le schéma intégrateur déjà réalisé devient important.
- Planification des apprentissages pour une période donnée : elle intervient avant le début des apprentissages ; cependant, l'enseignant réajuste la planification après la mise en contact des apprenants avec la situation d'entrée.

Pour chaque compétence de base, répartir de manière hiérarchisée (progression logique et bien articulée) les apprentissages ponctuels qui permettent de la développer.

Planifier les périodes d'intégration des apprentissages en fonction du niveau de développement souhaité, en fonction de son environnement, de moyens et de ressources dont dispose l'école.

Pour la planification des Compétences de Base :

- Des affiches ou planches peuvent être les supports des répartitions.
- Une fois le tableau rempli, marquer d'une même couleur les périodes des activités qui se déroulent au même moment quelle que soit la compétence de base concernée ; cela permet d'avoir des repères temporels visibles.
- L'aménagement de l'emploi du temps doit être souple tout en respectant une répartition correcte du temps d'apprentissage entre chaque discipline.
- Tenir compte de l'affinité des objectifs dans la planification des compétences de base, à des fins d'interdisciplinarité.

## **REFERENCES**

1. Kesel M, Buhon M., J.L. Dufays et J Plumat, Planification des apprentissages, UCL, Belgique, 2013.
2. USAID, Guide pédagogique à l'intention de l'éducateur volontaire, RTI, AED,
3. SERNAFOR, Module de formation sur l'utilisation des curricula.
4. Xavier Roegiers, La pédagogie de l'intégration, de boeck, Bruxelles, 2013.

# **UNITES DE PRODUCTION COMME MOYENS D'APPRENTISSAGE**

**Sous-thèmes :**

- 1. INTERPRETATION ET EXPLOITATION DES CURRICULA**
- 2. IDENTIFICATION DES COMPOSANTES DES CURRICULA FAVORISANT L'UTILISATION DES UP° COMME MOYEN D'APPRENTISSAGE**
- 3. ORGANISATION DES APPRENTISSAGES DANS LES UNITES DE PRODUCTION**



## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. Contexte et justification**

L'enseignement technique agricole congolais a subi une réforme dans le fonctionnement, les approches pédagogiques, la structuration, etc.

Selon l'enquête menée en 2016 par la VVOB sur la pratique de classe sur base de l'APC et l'utilisation des curricula, les différentes descentes sur le terrain dénotent que l'APC est réellement introduite dans certaines ETA et les enseignants sont motivés pour sa mise en œuvre. Cela est dû au nombre d'accompagnements et de formations organisées à l'intention des enseignants. Malgré ces accompagnements, les difficultés dans la mise en œuvre de l'APC persistent aussi bien dans la pratique de classe que dans la synchronisation des connaissances théoriques et pratiques. Les enseignants de différentes branches (techniques et collatérales) ne s'accordent pas sur l'intégration et la compénétration des ressources développées dans les différentes compétences.

Pour appuyer la réforme y relative en son temps, le ministère de l'enseignement primaire, secondaire et technique avait institutionnalisé l'UAP, une structure apte à faciliter la synchronisation et l'intégration des apprentissages. Car il est indispensable de prévoir des moments d'intégration des apprentissages afin d'asseoir les connaissances, habiletés, aptitudes, etc. Grâce à la mise en œuvre effective des UP°, leurs utilisations comme moyen d'apprentissage devraient être une réalité dans les ETA.

Dans ce contexte, il est impérieux de capaciter les enseignants et chefs d'établissement autour du thème : « Utilisation des UP° comme moyen d'apprentissage » dans le but de faciliter l'intégration des apprentissages et de concrétiser l'éducation entrepreneuriale dans les ETA. A l'issue de ce thème, les opérateurs éducatifs devront comprendre que la classe n'est pas simplement les quatre murs couverts de tôles, de la porte et des fenêtres.

### **1.2. Objectif global :**

Utiliser l'UP° comme moyen d'apprentissage.

### **1.3. Objectifs spécifiques :**

- Identifier les compétences, les ressources et les branches des curricula orientées vers les apprentissages autour des UP° ;
- Préparer et animer une séquence didactique prenant l'UP° comme moyen d'apprentissage ;
- Mettre les apprenants en situation réelle selon les filières ;
- Planifier les moments de formation et d'intégration des apprentissages.

## 2. INTERPRETATION ET EXPLOITATION DES CURRICULA

### 2.1. Objectif spécifique

Identifier les compétences, ressources et les branches des curricula orientées vers les apprentissages autour des UP° ;

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
45 min	<p><b>Introduction</b> Présentation, attentes, objectifs, du thème de l'atelier, programme. <i>Le facilitateur invite les participants à se présenter en utilisant un brise-glace.</i></p>	Exposé/Présentation Activités créatrices
60 min	<p><b>Session 1 : préparation et organisation d'une leçon pratique autour d'une UP°</b> <i>Le facilitateur demande aux participants de préparer une leçon pratique à exécuter séance tenante autour l'UP° de l'ETA. En sous-groupes les participants exécutent le travail demandé et un groupe est choisi pour simuler la leçon autour de l'UP°</i> - Feedback et capitalisation <i>Pendant que l'équipe choisie (enseignant et apprenants) procède à une simulation de la leçon, les autres participants notent les observations qui seront débattues en plénière.</i></p>	Travail en sous-groupes Jeu de rôles Discussion dirigée
20 min	<p><b>Session 2 : Utilisation pratique des curricula</b> <i>Le facilitateur se sert de prérequis des participants pour sonder leur connaissance sur les curricula : comment les curricula sont exploités dans les ETA ?</i></p>	Brainstorming Discussion dirigée
45 min	<p><b>Session 3 : Difficultés dans l'utilisation des curricula des filières agricoles et approche par compétence</b> <i>En sous-groupes les participants répondent à la question suivante : « dégager les difficultés rencontrées lors de l'exploitation des curricula » ? Chaque sous-groupe présente ses difficultés en plénière.</i></p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 4 : Interprétation des curricula</b> <i>Les participants en sous-groupes répondent aux questions suivantes.</i> - <i>Quel est son esprit (approche prise en compte dans son élaboration) ?</i> - <i>Citer les éléments constitutifs des curricula (éléments de base) ?</i> - <i>Relever les éléments essentiels pour chaque composante ?</i> - <i>Etablir les liens existants entre les différentes composantes ?</i> <i>En plénière chaque sous-groupe présente sa production et reçoivent les commentaires des membres des autres sous-groupes.</i></p>	Travail en sous-groupes Discussion dirigée
90 min	<p><b>Session 5 : Consolidation et précision sur les composantes et les directives d'utilisation des curricula</b> <i>Le facilitateur sur base des contenus existants fixe les participants sur l'approche, les notions, les composantes des curricula et les procédés d'utilisation.</i></p>	Exposé/Présentation

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. *Interpretation et exploitation des curricula*

#### *a. Introduction*

Depuis 2008, la VVOB a appuyé le ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique dans l'élaboration des curricula des filières techniques agricoles.

Pour ce faire, la vision reposait sur l'intégration de l'Approche par Compétence (APC) dans le cursus scolaire des filières agricoles, en remplacement de la Pédagogie par Objectifs (PPO), en vue de permettre aux jeunes diplômés de développer les compétences qui les aideront à s'intégrer dans la vie courante et dans le monde du travail, bref assurer l'adéquation formation- emploi.

A la suite de la lettre n° MINEPSP/CABMIN/047/2009 du 20 juin 2009, six options sont désormais fonctionnelles dans le secteur de l'enseignement Technique Agricole, conformément aux besoins socio-économiques exprimés par la population congolaise : Agriculture générale, Foresterie, Pêche et Navigation, Vétérinaire, Nutrition et Industries Agricoles.

Il importe donc de songer à l'utilisation de ce document. Deux tâches essentielles s'imposent : son interprétation et son exploitation.

#### *b. Interpréter juste le curriculum*

Il s'agit ici d'être en mesure d'expliquer son contenu :

- D'abord, percevoir **son esprit** : pour les curricula des cycles techniques agricoles l'approche mise en œuvre dans son élaboration est « APC » et exploite le principe de coordination verticale.
- Ensuite, cerner **les éléments de base** : les curricula du cycle technique agricole présentent les contenus selon les référentiels, notamment :
  - Le référentiel de métier
  - Le référentiel de compétences
  - Le référentiel de formation
  - Le référentiel d'évaluation

#### ➤ **Le référentiel de métier**

Est une grille qui décrit un métier de façon statique. Il s'agit en quelque sorte de la photographie de ce métier ; il permet d'avoir une vision assez complète du métier : les fonctions qu'on y exerce, les activités entreprises dans chaque fonction et dans une activité, les tâches accomplies.

### ➤ Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences est un répertoire des compétences et des ressources que le technicien A2 doit mobiliser et mettre à contribution dans la recherche des solutions aux problèmes liés à son métier. Il s'agit de la mobilisation ou de la mise en œuvre de ses propres ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être, habilités, outils) ou des ressources externes. C'est ici qu'apparaît la notion des compétences intégrées, compétences à mobiliser et ressources.

### ➤ Le référentiel de formation

Le référentiel de formation est un tableau sur lequel sont regroupés un certain nombre d'informations utiles à l'action pédagogique. Le tableau indique :

- Pour chaque ligne :
  - Le niveau ou la classe concernée,
  - La fonction dans laquelle on se situe,
  - La compétence intégrée, la compétence à acquérir.
- Dans chaque colonne :
  - La ressource,
  - Les Objectifs spécifiques,
  - Le Contenu matière,
  - Les Indications méthodologiques.

Le référentiel de formation couvre aussi bien la grille-horaire que les branches (*page 23 : curriculum Agriculture générale et Pêche et navigation ; page 14 : curriculum vétérinaire ; page 20 curriculum industrie agricole*).

### ➤ Le référentiel d'évaluation

Le système d'évaluation selon l'approche par compétence constitue un des plus importants aspects dans cette méthodologie et constituera pour la majorité des formateurs une grande innovation.

## c. Exploiter judicieusement le curriculum

Exploiter, c'est en dégager les éléments (matériaux), les organiser, les planifier et les disposer quelque part en vue d'une transmission ordonnée des connaissances aux apprenants.

Ce travail consiste à :

- Elaborer les prévisions de matières en conformité avec son esprit ;
- Établir le journal de classe et la fiche de préparation.

### 3. IDENTIFICATION DES COMPOSANTES DES CURRICULA FAVORISANT L'UTILISATION DES UP° COMME MOYEN D'APPRENTISSAGE

#### 3.1. Objectif spécifique

Préparer et animer une séquence didactique prenant l'UP° comme moyen d'apprentissage ;

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation :</b> Chaque participant partage ce qu'il a appris ou aimé par rapport au contenu du thème précédent.</p>	Feedback show Cercle de communication
120 min	<p><b>Session 1 : Identification des compétences et ressources des curricula en lien avec les UP° (cf. Le référentiel de formation) :</b> - Selon les filières, les branches et les UP°, les sous-groupes sont formés. La tâche est de : - Identifier une fonction, compétence, les ressources et contenu. - Lister les branches techniques et collatérales concernées pour synchroniser les compétences autour de l'UAP. - Présenter le travail réalisé en carrefour Le facilitateur demande aux autres membres de formuler leurs feedbacks</p>	Travail en sous-groupes Discussion dirigée
90 min	<p><b>Session 2 : Utilisation des UP° comme moyen d'apprentissage :</b> A travers un exposé narratif, le facilitateur aborde les notions suivantes : - Les Généralités sur les UP° comme moyen d'apprentissage - Les Principes pédagogiques - Les Conditions didactiques pour l'organisation des séquences didactiques dans les UP° : démarche méthodologique (cf. Types des leçons)</p>	Exposé /Présentation Brainstorming
60 min	<p><b>Session 3 : Identification des tâches prioritaires et responsabilités des apprenants et des enseignants dans chaque type des leçons.</b> En sous-groupe, les participants : - Énumèrent les tâches prioritaires pour chaque type des leçons ; - Identifier les tâches des apprenants et enseignants dans les UP° en fonction des compétences par niveaux. Présentation et précision sur les tâches par le facilitateur.</p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
60 min	<p><b>Session 4 : Planification des actions à mener</b> - En sous-groupe, les participants planifient les moments de formation en s'inspirant du schéma intégrateur - En plénière chaque sous-groupe présente la tâche réalisée</p>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
90 min	<p><b>Session 5 : Préparation des séquences didactique autour des UP°</b> En sous-groupe, les participants préparent une leçon et un membre du sous-groupe présente la leçon en plénière. Les autres membres observent et formulent le feedback.</p>	Travail en sous-groupe Jeu de rôles Discussion dirigée

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Utilisation des UP° moyen d'apprentissage

##### a. Généralités

Pour comprendre cette notion, il faut se référer au concept classe.

Dans le domaine de l'enseignement, le mot « classe » a principalement trois acceptions. Il désigne :

- Tantôt les élèves (apprenants), c'est-à-dire ceux qui sont habituellement enseignés ensemble. Exemple : « cet apprenant est le premier de sa classe ».
- Tantôt le local, c'est-à-dire la salle de classe ; et on dit par exemple que « la classe de la 3<sup>ème</sup> année est fermée ».
- Tantôt l'enseignement lui-même, c'est-à-dire « les leçons ».

D'où la classe doit être partout tout milieu permettant aux apprenants d'apprendre.

*Points d'attention sur les pratiques professionnelles dans les ETA :*

- *Les apprenants participent régulièrement aux activités pratiques de l'UP° (au moins une fois toutes les deux semaines).*
- *Les tâches et responsabilités des apprenants ne sont pas purement exécutives ; elles favorisent surtout l'apprentissage et la réflexion, elles sont liées à une ou plusieurs compétence(s) du curriculum.*
- *Les apprenants participent à la tenue des outils de gestion financière (livre de caisse, fiche de stock...) et les outils de gestion technique (calendrier agricole, fiche de récolte, fiche de suivi...) utilisées dans l'UP°.*
- *Les situations-problèmes proposées font référence à l'UP° (ex. : calcul de rentabilité, calcul de productivité).*

##### b. Fondement

C'est la mise en application du principe d'observation directe, reposant sur l'idée selon laquelle : « la meilleure observation est celle qui se fait dans le milieu naturel des êtres ou des choses, dans les conditions réelles ».

##### c. Conditions de réussite des apprentissages autour de l'UP°

Pour être fructueux et profitable, l'apprentissage dans l'UP° doit :

- Avoir un but précis,
- Être bien préparé,
- Se dérouler dans un climat de curiosité intellectuelle,
- Se dérouler dans la discipline,
- Rester dans l'essentiel.

#### **d. Stratégie**

- Préparation (matérielle et mentale) des apprenants :

Prévoir :

- L'endroit exact des UP° où l'on conduira les apprenants (raison pour laquelle les UP° ne doivent pas être trop éloignées de l'école) ;
  - Le matériel utile pour l'apprentissage (tableau portatif, matériels aratoires, etc.) ;
  - Les questions à poser en route, les comparaisons à faire ;
  - Les autres agents de l'école qui contribueront à la sortie-exploration ;
  - Les accidents possibles (exemple : la présence des objets tranchants, pointus, etc.) ;
  - La trousse de secours à votre portée.
- Sensibilisation des apprenants :
    - Une causerie avant d'arriver lieu de l'UP° pour exciter leur curiosité et orienter leur esprit vers l'objectif de la leçon autour de l'UP° ; les apprenants doivent cerner (préciser) le sujet ;
    - L'enseignant donne quelques consignes utiles.

#### 4. ORGANISATION DES APPRENTISSAGES DANS LES UNITES DE PRODUCTION

##### 4.1. Objectifs spécifiques

- Préparer et animer une séquence didactique prenant l'UP° comme moyen d'apprentissage ;
- Mettre les apprenants en situation réelle selon les filières.

##### 4.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<b>Récapitulation :</b> <i>Le facilitateur sonde les connaissances des participants sur les matières précédentes.</i>	Feedback show Cercle de discussion
60 min	<b>Session 1 : Observation des séquences didactiques utilisant l'UP° comme moyen d'apprentissage dans la situation réelle</b> - Le facilitateur demande aux enseignants désignés par les sous-groupes de présenter leur leçon (leçon préparée en sous-groupe, voir session 5 du thème 2) en situation réelle (au moins 2 leçons à observer en même temps). - Pendant la pratique de classe, le facilitateur réorganise ou reforme les groupes pour l'observation des leçons et partage les responsabilités : observateurs, équipe de feedback, gestion de temps, méthodes utilisées etc.	Observation des leçons
60 min	<b>Session 2 : Feedback des séquences observées</b> - <i>Le facilitateur invite les membres des sous-groupes à présenter leurs feedbacks sur les séquences didactiques observées ;</i> - <i>Le recadrage et la consolidation par le facilitateur.</i>	Discussion dirigée
120 min	<b>Session 3 : Préparation d'une séquence didactique autour de l'UP° comme moyens d'apprentissage</b> - En sous-groupe, les participants préparent d'autres séquences didactiques et élaborent des situations-problèmes (situation didactique) autour des UP° - En plénière les participants présentent le travail réalisé	Travail en sous-groupe Plénière
60 min	<b>Session 4 : Consolidation</b> <i>Facilitateur précise, oriente le travail fourni par les participants et propose le pas suivant.</i>	Exposé/Présentation Discussion dirigée

### **4.3. Fiche technique**

L'enseignant doit attacher beaucoup d'importance dans le schéma à suivre pour animer une séquence didactique autour des unités de production. Quel que soit l'endroit pour enseigner, l'attitude pédagogique demeure identique, qu'il s'agisse d'expression verbale ou graphique, d'expression manuelle ou gestuelle. Elle se structure ainsi de la manière suivante :

#### **a. Activités initiales (Introduction)**

- Activités spontanées des apprenants ;
- Dégagement de la structure d'appel (sujet, objet de la leçon).

#### **b. Activités principales (Développement)**

- Présentation de la situation d'appel aux apprenants ;
- Expérimentation par les apprenants sous la direction de l'enseignant ;
- Dégagement de l'essentiel.

#### **c. Activités de fixation/contrôle (intégration partielle)**

- Exécution par les apprenants (chaque apprenant) ;
- Encouragement par l'enseignant.



# **ORGANISATION DES MICROPROJETS**

**Sous-thèmes :**

- 1. ANALYSE DU CONTEXTE DES MICROPROJETS DANS LES ETA**
- 2. STRATEGIES DE MISE EN OEUVRE DES MICROPROJETS**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

Nul n'ignore que l'offre actuelle en matière de formation dans les établissements d'enseignement technique ne satisfait pas les besoins de professionnalisation des jeunes ; ce qui occasionne des problèmes fréquents d'insertion professionnelle.

Le développement de l'esprit d'entreprendre et la culture entrepreneuriale apparaissent aujourd'hui comme des valeurs incontournables dont le milieu scolaire en général devra s'imprégner.

L'éducation et la formation ont un rôle important à jouer auprès des apprenants afin de leur doter des connaissances et compétences nécessaires qui leur permettent de réussir leurs études et d'accéder au marché du travail avec la capacité de s'y insérer harmonieusement, et ce grâce à l'ensemble des compétences acquises.

S'inscrivant d'emblée dans les orientations du défi de l'éducation en entrepreneuriat et dans le but d'offrir une formation de qualité à tous les apprenants des écoles techniques agricoles, la récente réforme propose trois modèles des UP<sup>o</sup> agricoles indispensables pour une meilleure préparation des apprenants agronomes à la vie professionnelle active. Parmi ces modèles évoqués se trouvent les microprojets. Ces derniers sont des initiatives entrepreneuriales des apprenants sous l'encadrement des enseignants afin de véhiculer auprès de ceux-ci des valeurs inhérentes aux qualités d'entrepreneur : le sens de responsabilité, l'initiative, la créativité, l'habileté, l'autonomie, la persévérance, etc.

Lors de différentes descentes organisées par l'IPP dans les ETA, il a été constaté que les microprojets restent jusqu'à ce jour une notion théorique et parfois une initiative de quelques apprenants sans implication concrète des enseignants, ni de l'inspection. Ceci met en doute l'objectif visé et l'impact des microprojets sur la formation des apprenants.

Afin d'inciter les ETA à l'utilisation de la pédagogie active, à la suite de John DEWEY, nous soutenons que l'apprentissage ne peut donc se faire par une simple transmission de la théorie, mais bien par une intégration de celle-ci dans les problématiques réelles et concrètes. Car, dit-on : "apprendre en travaillant amène à une montée en compétences dans l'action et augmente la motivation".

Pour soutenir le développement des attitudes et l'esprit entrepreneurial chez les apprenants, il est important d'organiser au profit des enseignants et des chefs d'établissements un atelier sur la création et la gestion des microprojets en enseignement technique agricole, dont les présents termes de référence font objet.

## 1.2 Objectif

### *a. Objectifs globaux*

- Stimuler les apprenants à créer et à bien gérer les microprojets.
- Utiliser les microprojets comme moyen d'apprentissage et de développement personnel des apprenants.

### *b. Objectifs spécifiques*

- Analyser le contexte actuel des microprojets dans les ETA (existence : création, mise en œuvre, rôles de différents intervenants...).
- Définir et préciser les sens de microprojets et leurs caractéristiques.
- Mettre en place les stratégies efficaces pour la création et la gestion durable des microprojets (planification, création et mise en œuvre, suivi et évaluation, et rôles des intervenants).
- Renforcer les capacités des participants pour un accompagnement efficace des MP.
- Intégrer les MP dans le processus d'apprentissage

## 2. ANALYSE DU CONTEXTE DE MICROPROJETS DANS LES ETA

### 2.1. Objectifs spécifiques

- Analyser le contexte actuel des microprojets dans les ETA (existence : création, mise en œuvre, rôles de différents intervenants...);
- Définir et préciser les sens de microprojets et leurs caractéristiques.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
45 min	<b>Introduction</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation, attentes, objectifs</li> <li>- Présentation du thème de l'atelier</li> <li>- Présentation du programme</li> </ul>	Exposé/Présentation Activités créatrices
60 min	<b>Session 1 : Etat des lieux des microprojets dans les ETA :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il des MP dans votre ETA ? lesquels ? (Donnez en les exemples concrets, et quels sont les niveaux concernés ?) ;</li> <li>- Quels sont les acteurs impliqués dans les différentes étapes de MP (apprenants, enseignants, parents et autres ... (qui fait - quoi) ?</li> <li>- Où sont-ils organisés ?</li> <li>- D'où proviennent les financements des microprojets ?</li> <li>- Comment se fait l'accompagnement des microprojets ?</li> <li>- Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de microprojets (au niveau des apprenants, parents, des enseignants et la direction scolaire) ?</li> <li>- Comment inspirer les apprenants dans la création et la gestion de microprojets ?</li> </ul>	Brainstorming Travail en sous-groupes
60 min	Partage en plénière des travaux sur l'état des lieux des MP	Discussion dirigée
90 min	<b>Session 2 : Généralités sur les microprojets :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des concepts                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèles des UP°</li> <li>- Objectifs des microprojets (objectifs pédagogiques et économiques)</li> </ul> </li> <li>• Principes pédagogiques qui sous-tendent les microprojets</li> <li>• Importance des microprojets</li> <li>• Les différents acteurs impliqués dans les MP et leurs rôles</li> </ul>	Activités créatrices Brainstorming Présentation/Exposé Discussion dirigée

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Généralités sur les Unités de production

Depuis 2010, l'enseignement technique agricole en R D Congo, après réforme subi, fait recours à l'APC et celle-ci se matérialise à travers trois modèles des UP° : UP° d'apprentissage, UP° d'autofinancement et les microprojets. Et, aujourd'hui, les ETA disposent l'un ou l'autre type.

La gestion des UP° par les ETA est souvent caractérisée par des calculs erronés. Par exemple, les bénéfices sont calculés sans tenir compte de différentes charges réelles de l'exploitation (autrement dit, il existe de la confusion entre les recettes et le bénéfice). Souvent, les prévisions pour la relance du prochain cycle de l'activité et les outils de gestion technique et financière font défaut. Ceci explique la difficulté de dégager le bénéfice réel des UP°.

Les microprojets restent jusqu'à ce jour une notion théorique, mal comprise et parfois exécutée sans implication concrète des enseignants, ni de l'inspection. Ceci met en doute les objectifs visés et l'impact des microprojets sur la formation des apprenants.

Pour spécifier les différents types des UP°, ci-après, nous proposons quelques définitions :

- **Unité de production d'apprentissage (didactique)** : est toute activité agricole, d'élevage ou de transformation... menée par l'école avec **l'objectif principal d'appuyer le processus d'apprentissage** des apprenants.
- **Unité de production d'autofinancement** : Est toute activité agricole, d'élevage ou de transformation... menée par l'école avec l'objectif principal de générer les bénéfices.

### 2.3.2. Microprojets de l'apprenant

#### a. Nature

Est toute activité agricole, d'élevage ou de transformation des produits agricoles de base à échelle limitée, exploitée et gérée par un ou plusieurs apprenants. Ils sont des responsables directs de l'activité, sous la guidance des instituteurs scolaires techniciens agronomes.

Ses objectifs sont :

- ✓ Susciter l'esprit de créativité et d'entreprendre chez les jeunes apprenants.
- ✓ Offrir aux apprenants l'opportunité de pratiquer l'entrepreneuriat.
- ✓ Préparer et responsabiliser les apprenants en matière de l'auto-emploi et de l'emploi.

**Remarque** : la mise en place des microprojets doit tenir compte des compétences intégrées dans les curricula selon le niveau d'études.

**b. Cible (parties prenantes et rôles)**

❖ **Les apprenants de 1<sup>ère</sup> en 4<sup>ème</sup> techniques agricoles (TA)**

Ils jouent le rôle de :

- ✓ Gestionnaire technique et financier : développer le plan d'affaires simplifié (définir son produit, faire les calculs de rentabilité, concevoir un plan technique et de stratégies de vente)
- ✓ Employé : exécuter le plan d'affaires simplifié, tenir les outils de gestion simplifiés

❖ **Les enseignants des cours d'entrepreneuriat, cours pratique et cours techniques**

Ils jouent le rôle de (d') :

- ✓ Accompagnateur / encadreur/ coach ou mentor
- ✓ Conseiller technique
- ✓ Evalueur (cf. Détails ci-dessous)

L'évaluation des microprojets se fait par les enseignants suivant l'exemple du tableau ci-dessous :

*Tableau 60 : Evaluation de microprojet*

Classe	Période de mise en œuvre et de suivi	Aspect d'évaluation des apprenants		
		Prof du cours entrepreneuriat	Prof des travaux pratiques	Profs des autres cours techniques pertinents
1 <sup>ère</sup> -3 <sup>ème</sup> TA	Septembre-mai	G e s t i o n financière	Gestion technique	Gestion technique
4 <sup>ème</sup> TA	S e p t e m b r e - février	G e s t i o n financière	Gestion technique	Gestion technique

- ✓ Les enseignants concernés se réunissent pour évaluer les différents aspects du microprojet (gestion technique et comptable). A cet effet des outils d'évaluation sont à concevoir au niveau de l'école.
- ✓ L'évaluation des apprenants s'appuie sur le cours d'entrepreneuriat et les cours techniques concernés ; le microprojet contribue ainsi simultanément aux points de plusieurs branches.

Par exemple, le cas d'un microprojet de cultures maraîchères : pour la branche entrepreneuriat, le professeur évalue les aspects du plan d'affaires (calculs, organisation de la vente, etc.). La branche d'agriculture se focalise sur les aspects préparation du terrain, fertilisation, etc., et la branche phytopathologie sur les aspects de santé végétale tels que la gestion des maladies.

**c. Mise en œuvre**

Les microprojets ciblent tous les apprenants de la 1<sup>ère</sup> - 4<sup>ème</sup> année technique, selon les compétences visées pour chaque niveau. Une fois en 3<sup>ème</sup> et en 4<sup>ème</sup>, chaque apprenant exécute les microprojets de manière formelle. Le nombre d'apprenants par microprojet n'est pas fixe, néanmoins on tiendra compte de certains facteurs pour le regroupement des apprenants, notamment : la nature de l'activité (filière organisée), des ressources disponibles, du nombre total des apprenants, de la proximité entre les apprenants, des besoins, de la capacité et de la motivation des apprenants d'entreprendre. Il est possible que certains microprojets soient menés individuellement à l'école et/ou à la maison.

#### **d. Localisation des Microprojets**

Les activités du microprojet peuvent être placées à l'école ou à domicile. Le plus important est que l'emplacement permette un suivi des parents et de l'enseignant sans beaucoup de peine. Pour des éventuels suivis à domicile faire une cartographie de la répartition des apprenants et des enseignants dans la zone et faire une affectation du suivi en fonction de la proximité enseignant-apprenant.

#### **2.3.3. Principes pédagogiques qui sous-tendent les microprojets**

##### **a) Pédagogie de projet**

La pédagogie de projet (de Miss KILPATRICK et John DEWEY) a comme principe « Learning by doing », c'est-à-dire apprendre en faisant.

Un projet est une réalisation par un apprenant (ou une équipe d'apprenants) d'un objectif librement choisi, grâce à la définition précise des moyens et étapes nécessaires.

Le concept de pédagogie de projet ne date pas d'hier. Il est basé sur une action organisée vers un but précis. Par ailleurs, Dewey a remarqué que l'enseignement théorique donne peu de résultats par rapport à l'enseignement pratique. Pour lui, le penser et le faire sont inséparables. Depuis plusieurs années, la pédagogie de projet est devenue une pratique quotidienne dans l'enseignement primaire, secondaire et supérieure. Elle est très essentielle pour l'amélioration de la motivation des apprenants.

##### **b) Fondement**

C'est dans la mesure où l'apprenant a conçu un projet qui l'intéresse, qui l'engage, qu'il aura de l'énergie d'acquérir les connaissances nécessaires et d'exécuter les actions indispensables à sa réalisation.

##### **c) Caractéristiques**

La pédagogie de projet repose sur la doctrine des centres d'intérêt ; elle est centrée sur les connaissances à acquérir autour de certaines idées programmées.

##### **e) Les étapes de mise en œuvre des Microprojets**

- Etape préparatoire

Permet aux apprenants et enseignants de choisir le projet. Elle vise entre autres à consigner les objectifs, les critères d'apprentissage et de développement, à faire un remue-méninge, à regrouper les idées et à choisir celles qui correspondent au « quoi », au « pourquoi », au « pour qui », au « comment » et au « quand » du projet. L'étape préparatoire est réalisée collectivement et sous la gouverne de l'enseignant, grâce à l'élaboration d'un réseau (carte conceptuelle) permettant de déterminer les connaissances, les champs d'intérêt et les questionnements des apprenants. Ce temps permet aussi aux apprenants de regrouper et de catégoriser leurs idées. De plus, il leur permet de former des équipes en fonction d'un intérêt commun.

- La planification

Planifier, c'est organiser suivant un plan, déterminer des objectifs précis et mettre en œuvre les moyens propres à les atteindre dans les délais prévus. Ce qui implique l'acceptation et la décision.

- La mise en œuvre des microprojets

Réaliser : accomplir, concrétiser, effectuer, écouter, rendre effectif.

Lors de la réalisation du projet, les apprenants ébauchent un plan de travail, se partagent les tâches, collectent des données et traitent les informations nécessaires. Ensuite, ils sont amenés à restructurer et synthétiser les données retenues en les organisant en un tout cohérent. Finalement, lors du temps de communication et d'action, ils présentent leurs résultats (produit final) et leur démarche (comment ils ont procédé). Des discussions et des échanges s'en suivent ; ce qui permet à chacun d'évaluer et d'intégrer ses apprentissages. Ces discussions débouchent parfois sur une production collective ou un nouveau projet.

- L'évaluation

Evaluer : confronter les résultats obtenus aux objectifs projetés.

Lors de cette étape, les apprenants et enseignants évaluent les résultats et proposent collectivement les améliorations. Finalement, chaque apprenant sélectionne des documents à insérer dans son portfolio avec le bilan du projet.

En conclusion, le projet revêt des formes un peu particulières. Pour les apprenants, « avoir un but, c'est avoir un projet ».

Par nature, l'apprenant est actif ; conséquence, il est disposé à agir. Ainsi pour agir, il lui faut d'abord des objets, du matériel. C'est un support pour le jeune, il convient donc que les objectifs disponibles permettent une grande variété des actions. Ensuite, il faut orienter ces actions vers un résultat (un but) ; ce qui constitue un projet.

D'où respecter l'apprenant et participer à son développement, c'est d'abord accepter et valoriser les buts simples qui l'intéressent, puis l'aider à trouver les actions adéquates pour réussir. Ce qui peut se ramener à un schéma à trois étapes ci-après : « but-action-résultat ». Parfois l'apprenant ne fixe pas immédiatement un but. Dans ce cas le schéma se présente comme suit : « tâtonnement- effet intéressant-but ».

Il arrive que l'apprenant emploie une action inappropriée par rapport au but poursuivi. Il est alors confronté à un échec. A ce moment-là, trois types d'attitudes peuvent s'observer : L'apprenant abandonne son projet ;

- Il essaie d'atteindre son but d'une autre façon : il varie ses actions ;
- Il constate que l'action inappropriée produit un effet intéressant ; il décide de poursuivre intentionnellement ce résultat : il change le but. Schématiquement, on aura : « but-action-échec ».

### 3. STRATEGIES DE MISE EN ŒUVRE DES MICROPROJETS DANS LES ETA

#### 3.1. Objectif spécifique

Mettre en place les stratégies efficaces pour la création et la gestion durable des microprojets (planification, création et mise en œuvre des MP, suivi et évaluation et rôles des intervenants)

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
45 min	<b>Récapitulation :</b> - <i>Le facilitateur utilise le bâton, ballon ou autre objet pour distribuer la parole aux participants</i> - <i>Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent.</i>	Feedback show Cercle de communication
90 min	<b>Session 1 : Liens entre microprojet et le curriculum scolaire</b> le facilitateur demande aux participants d'identifier les branches, compétences, ressources et contenus qui intègrent les microprojets.	Travail individuel Travail en sous-groupes
60 min	<b>Présentation et feedback sur l'exercice</b>	Bus stop Discussion dirigée
90 min	<b>Session 2 : Lien entre le cours d'entrepreneuriat et les autres branches techniques pour le développement de microprojet (UAP) :</b> Le facilitateur demande aux participants d'établir le lien entre le cours d'entrepreneuriat et les autres branches techniques.	Travail en sous-groupes
60 min	<b>Présentation des résultats :</b> le rapporteur de chaque sous-groupe présente en plénière le résultat de leur travail, suivi des réactions des membres des autres sous-groupes et la précision du facilitateur.	Discussion dirigée
60 min	<b>Session 3 : Critères de mise en œuvre des microprojets</b> (comment s'y prendre ?) : au moyen d'un exposé narratif, le facilitateur explique les différents critères de mise en œuvre des microprojets. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Critères pédagogiques</li> <li>- Critères de faisabilité technique</li> <li>- Réalisme et simplicité</li> <li>- Disponibilité des ressources</li> </ul>	Brainstorming Exposé/ Présentation

### **4.3. Fiche technique**

#### **4.3.1. La planification des activités des Microprojets des apprenants**

Pour la planification :

- Les enseignants techniciens se réunissent en UAP pour identifier les besoins de développement des compétences selon le niveau.
- Il est prévu un moment d'initiation des apprenants pour le choix des offres des microprojets.
- La sélection et la validation des microprojets seront faites par les enseignants techniciens membres de l'UAP ou de l'UP Technique.

#### **4.3.2. Critères de mise en œuvre des microprojets**

##### **a. Critères pédagogiques**

- Respect du curriculum (compétences visées)
- Respect du niveau de formation
- Choix en lien avec le contenu de formation
- Encadrement par un enseignant technicien

##### **b. Critères de faisabilité technique**

- Choix de l'offre en rapport avec la filière
- Respect des normes techniques
- Usage des outils techniques et financiers
- Suivi de l'apprenant par un tuteur scolaire
- Rapportage des activités de MP par des apprenants
  - Critères de réalisme et simplicité
- Bon choix et accessibilité du site par l'apprenant (proximité avec le domicile) ;
- Réceptivité de l'apprenant ;
- Moyens disponibles ;
- Flexibilité de l'apprenant ;
- Motivation de l'apprenant ;
- Ouverture de l'esprit ;
- Objectivité.

##### **c. Disponibilité des ressources**

Présence des ressources nécessaires : financières, matérielles et humaines.



# **INTEGRATION DE BMC ET OUTILS DE GESTION DANS LES COURS**

**Sous-thèmes :**

- 1. INTRODUCTION DE BMC DANS LA CLASSE**
- 2. INTRODUCTION DES OUTILS DE GESTION DANS LA CLASSE**



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification

Dans le monde de la formation des adultes, la question sur le lien entre les acquis scolaires et les situations de travail est toujours au rendez-vous, notamment en raison des impératifs liés au transfert des acquis dans le champ socioprofessionnel. En effet, il s'est très vite imposé comme une évidence que la formation devrait permettre de réinvestir ses acquis sur le lieu de travail, de la façon la plus rapide et la plus efficace possible.

En réalité, il n'en va pas de même dans le champ de l'éducation, dans lequel le morcellement des contenus et des objectifs semble élire domicile. Les enseignants dispensent leurs cours de manière cloisonnée, raison pour laquelle les connaissances des apprenants restent juxtaposées ; et à la sortie du cycle technique, ces derniers ne savent à quel saint se vouer. D'où l'orientation ou l'adoption professionnelle, une fois sortis des ETA, vers des secteurs ne se rapportant pas aux études faites. Cette situation peut être évitée si les connaissances acquises dans les enseignements ponctuels font référence à la vie socioprofessionnelle, d'une part, et les ressources, les compétences, les contenus de curriculum sont en lien les uns avec les autres, d'autre part.

De cette manière, il est intéressant de percevoir et d'illustrer plus concrètement les concepts fondamentaux de plan d'affaires (BMC), de la gestion technique et financière en lien avec les curricula. Cela permettra à l'enseignant de s'appuyer sur les UP° comme moyen d'apprentissage et sur les microprojets des apprenants pour initier les apprenants à l'élaboration des BMC, et aux remplissages des outils de gestion. Il ne s'agit pas de remplacer le programme par ces activités mais de transmettre « autrement » les compétences et savoir-faire de manière concrète.

L'introduction des outils dans la classe facilitera la compréhension du fonctionnement et de la gestion d'une entreprise agricole ainsi que les conséquences de leur choix entrepreneurial pour qu'ils puissent définir des stratégies et prendre des décisions financières éclairées après leur scolarité. C'est dans ce cadre qu'il faut penser à l'introduction de BMC et des outils de gestion dans la classe.

### 1.2. Objectifs

#### *a. Objectifs généraux*

- Intégrer le BMC et les outils de gestion comme contenu des cours des enseignements ponctuels et des pratiques de classe ;
- Utiliser le BMC et les outils de gestion dans les enseignements ponctuels et les pratiques de classe.

#### *b. Objectifs spécifiques*

Amener les participants à :

- Retrouver dans le curriculum les contenus de branche faisant référence au BMC ;
- Retrouver dans le curriculum les contenus de branche faisant référence aux outils de gestion ;
- Adopter des stratégies pour son emploi dans la pratique des classes.

## 2 INTRODUCTION DE BMC DANS LA CLASSE

### 2.1. Objectif spécifique :

Retrouver dans le curriculum les contenus de branche faisant référence au BMC.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Introduction</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation, attentes, objectifs</li> <li>- Présentation du thème de l'atelier</li> <li>- Présentation du programme</li> </ul>	<p>Jeu interactif Exposé Activités créatrices</p>
90 min	<p><b>Session 1 : L'introduction de BMC dans l'enseignement ponctuel :</b> analyse de la faisabilité de cette intégration dans la classe. <i>Chaque participant en ce qui le concerne prend 5 minutes pour répondre individuellement aux questions suivantes avant l'harmonisation en sous-groupe :</i></p> <p>Q.1. : Décrire brièvement comment le BMC est/ou peut être introduit dans les enseignements ponctuels ?</p> <p>Q.2. : Dans quel(le)s branches, contenus et ressources fait-on mention des composantes du BMC ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Restitution des rapports des sous-groupes ;</i></li> <li>- <i>Suivi de différents commentaires, questions subsidiaires (participants + facilitateur).</i></li> </ul>	<p>Brainwriting Travail en sous-groupe Discussion dirigée</p>
160 min	<p><b>Session 2 : Identification à travers les curricula des branches, ressources et contenus qui intègrent les composantes de BMC dans la classe :</b></p> <p><i>Le facilitateur sonde la connaissance des participants sur les composantes de BMC et les notions relatives à chacune d'elles :</i></p> <p><i>Le facilitateur forme les groupes selon les branches, ressources ou contenus pour cette tâche.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grp1. Proposition de valeur, relation clients, canaux de distribution</li> <li>▪ Grp2. Activités clés, ressources clés, partenaires clés</li> <li>▪ Grp3. Sources de revenu, structure des coûts, segments clients</li> </ul> <p><i>Chaque sous-groupe présente les résultats du travail et les autres participants contribuent à son amélioration sous la direction du facilitateur.</i></p> <p><i>A la fin le facilitateur donne des précisions sur l'exercice fait.</i></p>	<p>Brainstorming ; Brainwriting Présentation Travail en sous-groupes World café Discussion dirigée</p>

## 2.3. Fiche Technique

### 2.3.1. Rappel sur les notions et les composantes de BMC (cf. le thème BMC)

Le **business model canvas (BMC)** est un outil que l'on utilise pour retranscrire de manière simple le modèle économique d'une entreprise (une représentation visuelle et synthétique d'un plan d'affaires qui couvre les grandes dimensions d'une entreprise : client, offre, infrastructure et viabilité économique).

Le **business model canvas** donne notamment des indications sur :

- Le financement de l'entreprise ;
- La proposition des valeurs ;
- Le segment de clientèle visé ;
- La structure des coûts.

### 2.3.2. Comment introduire le BMC dans les cours

Pour introduire le BMC dans les cours, il faudra vérifier le contenu de différents cours et relever ceux qui font mention des composantes de BMC.

Après, il faut organiser les cours d'une telle manière que les cours qui parlent du BMC peuvent s'harmoniser avec les leçons pratiques. Il y a plusieurs manières de le faire, entre autres avec les microprojets des apprenants. L'article ci-dessous décrit un exemple concret de comment le BMC était introduit pendant les cours.

#### **Comment aborder le sujet de l'entrepreneuriat en classe ?**

*Pour prof Emery, le BMC (un type de plan d'affaires) donne une opportunité très pratique pour intéresser ses élèves à s'habituer à la gestion et les stratégies d'une entreprise. Mr. Emery est professeur de l'entrepreneuriat au sein de l'école du Jardin Botanique, Kisantu. Le cours sur l'entrepreneuriat est donné aux élèves du Siem et Giem. Cette année prof Emery a changé son approche pour les apprenants du Siem, inspiré par un atelier de VVOB à Kimpese. « Pendant l'atelier nous étions invités à choisir sur l'ensemble de nos unités de production à l'école, une pour développer un BMC. Le BMC est bien concret et facile à utiliser une fois que tu as bien compris de quoi il s'agit ».*

*Prof Emery continu : « Après cet atelier une question m'est venue en tête 'Pourquoi utiliser le BMC juste pour les unités de production de notre école si nos élèves peuvent aussi profiter de cet outil ?' J'étais donc tenté d'incorporer le modèle BMC dans mes cours d'entrepreneuriat. Je voulais le tester immédiatement, puisque j'étais convaincu que les apprenants pouvaient facilement comprendre ce modèle et l'appliquer dans la réalité.*



Le professeur donne le cours depuis longtemps mais il continue à ajouter des innovations. « Comme professeur il faut actualiser son cours chaque fois, on ne doit pas se contenter avec un contenu fixe. Il est important d'introduire l'esprit de créativité déjà aux apprenants de Sieme. »

### Alors, qu'est-ce qu'il a fait concrètement ?

Le professeur a introduit le concept du BMC à ses 40 apprenants du Siem agri général à partir du mois de février. Dès le début, c'était clair que les apprenants eux-mêmes devaient développer un BMC concret, pour une culture à réaliser au sein de l'école. Pour cela, ils avaient un terrain de 1 are et demi à leur disponibilité et aussi les frais pour l'achat des semences. Les apprenants ont choisi de cultiver du gombo. Comme le prof Emery est aussi leur prof de pratique, les efforts pendant le cours d'entrepreneuriat et les moments pratiques étaient facilement harmonisés. Les jeunes avaient la charge d'une auto-organisation. Pendant les différents travaux, le prof a constaté qu'il y avait un grand enthousiasme pour le projet. « Je sens qu'ils sont très impliqués parce que le cours théorique devient beaucoup plus concret, on parle de leur propre entreprise, le projet motive donc les apprenants. » « Ils étaient même curieux de découvrir combien de fruits sont dans un kilo récolté ». Les apprenants avaient aussi la charge de la comptabilité. Après la récolte bien réussie le profit de ce cycle de production est resté dans la caisse pour les apprenants. Ils vont l'utiliser pour une prochaine production.

### 2.3.3. Comment retrouver les contenus de curriculum qui font référence au BMC

Tableau 61 : Lieu entre les BMC et le curriculum composantes

COMPOSANTES DE BMC	Niv	BRANCHES	RESSOURCES	CONTENUS
Proposition de Valeur		Cultures Maraichères	Identifier les différents Types de cultures <b>RO1/1.1.2</b>	Types de légumes : Feuille, fruit, bulbe
Activités clés		Culture Vivrières	1. Exécuter les travaux de fertilisation <b>RO4/2.1.4</b> 2. Exécuter les travaux de récolte et de stockage <b>RO3/2.1.7</b>	1. Fertilisation Combinés avec arrosage 2. Incorporation des fertilisants inorg-org. 1. Récolte 2. Conditionnement
Structure des coûts		Entrepreneuriat	1. Identifier les types de charge <b>RO2 /4.3.2</b> 2. Fixer le prix de vente <b>RO3 /4.3.2</b>	*types de charge : Charge fixe et variable  1. prix de revient 2. Marge bénéficiaire 3. fixation de prix de vente

### 3. INTRODUCTION DES OUTILS DE GESTION DANS LA CLASSE

#### 3.1. Objectif spécifique :

Retrouver dans le curriculum les contenus des branches faisant référence aux outils de gestion.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b>  <i>Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé lors de la session précédente.</i></p>	<p>Feedback show            Cercle de communication</p>
90 min	<p><b>Session 1 : Aperçu général sur l'introduction des outils de gestion dans l'enseignement ponctuel : analyse de la faisabilité de cette intégration dans la classe.</b>  <i>Chaque participant en ce qui le concerne prend 5 minutes pour répondre individuellement aux questions suivantes avant l'harmonisation en sous-groupe :</i>            Q.1. : Décrire brièvement comment les outils de gestion sont ou peuvent être introduits dans les enseignements ponctuels ?            Q.2. : Dans quel(le)s branches, contenus et ressources fait-on mention des outils de gestion ?            - Les participants répondent d'abord individuellement ;            - Ils harmonisent en sous-groupes ;            - Puis, un participant de chaque sous-groupe note les réponses.</p>	<p>Travail en sous-groupe</p>
90 min	<p><b>Plénière : Présentation des travaux de chaque sous - groupes</b>            - Restitution des rapports des sous-groupes            - Suivi de différents commentaires, questions subsidiaires (participants + facilitateur)</p>	<p>Discussion dirigée</p>
120 min	<p><b>Session 2 : Identification à travers les curricula les branches, les ressources et les contenus qui intègrent les outils de gestion dans la classe :</b>  <i>Sonder la connaissance des participants sur les outils de gestion techniques et financières et les notions relatives à chacune d'elles :</i>  <i>Former les groupes selon les sources (branches, ressources ou contenus) pour cette tâche.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grp1. Outils de gestion financière</li> <li>▪ Grp2. Outils de gestion techniques pour agri général et industrie agricole</li> <li>▪ Grp3. Outils de gestion techniques pour vétérinaires</li> </ul> <p><i>N.B: veuillez sélectionner les fiches selon le besoin de l'ETA</i></p>	<p>Brainstorming ;            Brainwriting ;            Travail en sous-groupe</p>
60 min	<p><b>Plénière : Présentation des travaux de chaque sous-groupe</b>  <i>Chaque sous-groupe présente les résultats du travail et les autres participants contribuent à son amélioration sous la direction du facilitateur.</i></p>	<p>World café            Discussion dirigée</p>
45 min	<p><b>Session 3</b>  <b>Introduction des outils de gestion dans la classe : Consolidation sur quelques éléments</b></p>	<p>Brainstorming            Discussion dirigée</p>

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Rappel sur les outils de gestion

Les outils de gestion utilisés ou utilisables dans l'ETA sont de deux ordres :

- Les outils de gestion technique ;
- Les outils de gestion financière.

##### a. Les outils de gestion technique

Ils permettent la bonne gestion des exploitations (le suivi, le contrôle, la supervision, la planification des activités) et la prise de bonnes décisions. Ils sont utilisés dans le respect des normes de gestion technique d'une exploitation agricole, tenant compte des domaines : la production végétale, la production animale et la transformation agro-alimentaire.

Ces différents outils sont représentés dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 62 : Présentation des outils de gestion technique*

Outils	PV	PA	IA
Fiche de suivi des cultures	X		
Fiche technique de chaque spéculation	X	X	
Calendrier agricole	X		
Fiche de suivi des saillies et des reproductions		X	
Fiche de suivi de l'alimentation et de la croissance		X	
Fiche de Suivi des recettes			X
Fiche technico - économique	X	X	X
Fiche de Composition de Recette par Unité Produite			X
Fiche de suivi des ventes	X	X	X
PV : Production végétale ; PA : Production animale ; IA : Industrie Agricole			

##### b. Les outils de gestion financière

Ils permettent d'enregistrer les opérations de transactions de l'UP°, facilitent le contrôle, évaluent le marché de l'UP° et aident à la planification financière. Pour une bonne tenue des outils, toutes les opérations sans exception doivent y être enregistrées de manière organisée et complète. Ils constituent des preuves écrites et évitent tout problème pouvant subvenir.

Parmi ces outils, les plus importants sont : Fiche ou livre de caisse, Bon d'entrée, Bon de sortie, Compte d'exploitation et Fiche de stocks.

#### 3.3.2. Comment introduire les outils de gestion dans les cours

- Pendant la séquence didactique dans les UP° utilisées comme moyen d'apprentissage, par exemple pour des situations-problèmes qui utilisent les vraies données de l'UP°.
- Pendant le travail dans les UP° lors des travaux pratiques.

Les apprenants sont tenus de tracer les fiches techniques dans leurs cahiers et de s'exercer au remplissage pour leurs microprojets.

### 3.3.3. Comment retrouver les contenus du curriculum qui font référence aux outils de gestion

Pour retrouver les contenus du curriculum qui font référence aux outils de gestion, il faut :

- Connaître les différents outils de gestion et leur utilisation ;
- Consulter les référentiels des compétences ;
- Identifier ceux qui font recours aux outils de gestion.

#### Exemple :

Une compétence pour la physiologie végétale, l'agriculture et la zootechnie

#### Référentiel des Compétences d'un ingénieur A2 en Agriculture Générale :

#### FONCTION 1. IMPLANter UNE EXPLOITATION AGRICOLE ET/OU UN ETABLISSEMENT CONNEXE

Tableau 63 : contenus du curriculum qui font référence aux outils de gestion

Compétence intégrée 1.1. Elaborer le calendrier agricole		NIVEAUX				BRANCHE	Outils
Compétence	Ressource				4è		
1.1.1. Interpréter le milieu de production	R01. Etudier le milieu physique	X	X			Agriculture, Pédologie	
	R02. Identifier les différentes exploitations agricoles	X				Agriculture	
	R03. Etudier les us et coutumes	X				Agriculture	
1.1.2. Identifier les cultures et les animaux avec leurs périodes de production et reproduction	R01. Identifier les différents types des cultures		X	X	X	Agriculture, Agrostologie	
	R02. Déterminer les cycles vitaux de .4.. 33 356.1200 4 la plante	X				Physiologie végétale	Calendrier agricole
	R03. Identifier les différents types d'élevage et les animaux	X	X	X		Anatomie et physiologie animale, Zootechnie	
1.1.3. Planifier les activités à exécuter	R01. Déterminer les travaux à exécuter selon les périodes et la culture		X	X	X	Agriculture	Calendrier agricole Fiche de suivi des activités agricoles
	R02. Déterminer les travaux à exécuter selon les périodes de production et reproduction		X	X		Zootechnie	Calendrier agricole Fiche de suivi pour l'élevage

**REFERENCES :**

- 1) Osterwalder & Pigneur, 2010 : Modèle économique (BMC), p.14
- 2) VVOB RDC, ma première entreprise, 6<sup>ième</sup> technique agricole, Manuel de l'enseignant, juillet 2016

# **ACCOMPAGNEMENT DE L'EDUCATION EN ENTREPRENEURIAT**

**Sous-thèmes :**

- 1. GENERALITE SUR L'ACCOMPAGNEMENT**
- 2. TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT**



## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. Contexte justificatif**

À l'heure où l'accompagnement est considéré comme la voie la plus adaptée à la formation continue des enseignants, la question du rôle politique d'une telle mesure peut être posée. En effet, avant les années 1970, l'accompagnement était vu comme un partage entre deux personnes d'une empathie et d'une aide psychologique, voire spirituelle, de l'ordre plus personnel que professionnel, plus individuel que collectif. Cependant, cet aspect intime semble, au fil des années, avoir cédé la place à une conception plus publique et officielle.

De ce fait, les professionnels, toutes disciplines confondues, enseignant inclus, ont besoin des guides qui peuvent être d'ordre humain ou matériel ; ce qui met en scène le secours du préfet, du directeur des études ainsi que de l'Inspecteur dans l'accompagnement des écoles.

Toutefois, bien que de tels guides soient à la disposition des enseignants, cela ne garantit en rien l'efficacité de leur action. Car, au-delà de leur disponibilité, il y a encore leur qualité et leur usage. Ce qui nécessite des contrôles et suivis réguliers, telle est l'une des tâches du CDE comme l'exige la circulaire DEPS / CCE/ 001 / 01464 / 85 du 26 juin 1985.

Le CDE doit donc consentir un effort spécifique pour un bon accomplissement de cette tâche qui constitue d'ailleurs une aide précieuse à apporter aux enseignants en vue de l'amélioration de la qualité de leurs actions sur les apprenants. Il est clair que le statut du Chef d'établissement le positionne de façon singulière à prévoir le renforcement des capacités dans l'éducation en entrepreneuriat afin d'activer les équipes scolaires pour qu'elles s'approprient de nouvelles connaissances.

### **1.2. Objectifs**

#### ***a. Objectifs globaux***

- Renforcer les capacités des CDE et Directeurs des études en matière d'accompagnement de l'éducation en entrepreneuriat ;
- Construire une vision partagée sur l'accompagnement ;
- Amener les CDE et leurs équipes à s'assurer de la bonne organisation des apprentissages.

#### ***b. Objectifs spécifiques***

- Définir le concept et le cadre d'accompagnement de l'éducation en entrepreneuriat ;
- Utiliser les techniques d'accompagnement pour aider les enseignants à découvrir une meilleure application des principes pédagogiques et de la gestion des UP° ;
- Planifier les moments et les actions d'accompagnement.

## 2. GENERALITES SUR L'ACCOMPAGNEMENT

### 2.1. Objectif spécifique :

Définir le concept et le cadre d'accompagnement de l'éducation en entrepreneuriat.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Introduction</b> Arrivée, Mots de bienvenue, mot d'ouverture, autoprésentation <i>Le facilitateur introduit des activités de la session.</i></p>	Présentation Exposé
90 min	<p><b>Session 1 : Aperçu sur les pratiques d'accompagnement par le Chef d'établissement (expériences, témoignages et histoire de succès).</b> <i>Une réflexion individuelle ou en groupe par catégorie est proposée pour réfléchir aux préoccupations suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel type d'accompagnement exercez ou observez-vous dans vos services respectifs ?</li> <li>- Dans quel contexte ces accompagnements s'exercent-ils ?</li> <li>- Quelles actions concrètes le CD fait lors d'accompagnement des enseignants (Pédagogie, UP°, Microprojet) ?</li> <li>- Quels sont les objectifs et rôles de l'accompagnement dans votre ETA ?</li> </ul>	Brainstorming Brainwriting Travail individuel ou en sous-groupes Discussion dirigée
90 min	<p><b>Session 2 : Généralités sur l'accompagnement</b> <i>Le facilitateur se sert du prérequis de participants pour faire une présentation et préciser le concept de l'accompagnement :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terminologie</li> <li>- Importance de l'accompagnement</li> <li>- Principes d'accompagnement</li> <li>- Pour qui ?</li> <li>- Tâches de CD et du DE lors de l'accompagnement</li> <li>- Comment accompagner ?</li> </ul>	Présentation/ Exposé Brainstorming
30 min	<p><b>Session 3 : Types d'accompagnement en éducation en entrepreneuriat</b></p>	Brainstorming Présentation/ Exposé
90 min	<p><b>Session 4 : Préalables à l'accompagnement : Le contrôle.</b> <i>Pour aider les participants à savoir ce qu'ils doivent faire avant l'accompagnement, le facilitateur fait la démarcation entre accompagnement et contrôle ; et propose un exercice qui consiste à amener le CD à contrôler de manière approfondie les documents de l'enseignant. Exercice pratique sur le contrôle du journal de classe et de la fiche de préparation</i></p>	Brainstorming Travail en sous-groupes Présenta/ Exposé Discussion dirigée
60 min	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback et consolidation</li> </ul> <p><i>Le facilitateur précise et harmonise les points des participants.</i></p>	Discussion dirigée

## **2.3. Fiche technique**

### **2.3.1. Introduction**

Il est reconnu aujourd'hui que lorsque la qualité de notre enseignement est remise en question, on peut penser immédiatement, soit à l'inefficacité des programmes et des méthodes en usage, soit à l'enseignant qui est accusé de sous-qualification scientifique et/ou méthodologique.

Mais récemment, certains autres facteurs commencent à attirer l'attention ; le cas d'insuffisance des ressources financières, de manque de motivation du personnel, des infrastructures inadéquates, d'excès de la réglementation, etc. Mais jusque-là, on ne pensait jamais à la mauvaise gestion de l'ETA par le Chef d'établissement. C'est comme si son action n'a aucune incidence sur l'efficacité de son fonctionnement, ignorant ainsi l'adage qui dit : « il n'y a pas de mauvaises troupes, il n'y a que de mauvais chefs ».

Or la réussite dans ce domaine précis dépend pour une grande part du Chef d'établissement (CE), de sa personnalité et de sa capacité à gérer :

- La pédagogie influe sur l'utilisation des curricula avec tous leurs auxiliaires, le contrôle, l'accompagnement, l'évaluation... ;
- L'administration (domaine de l'application des textes officiels, de la communication, de la gestion du personnel et du patrimoine...);
- Les agents ayant en charge la gestion du budget, de la trésorerie, de la comptabilité, etc.

*Ce qui, aujourd'hui, devient un grand facteur de réussite d'un établissement scolaire.*

Voilà pourquoi, ce dernier temps, une attention particulière est orientée vers cette lourde tâche du CD : « *La gestion d'une école* », dont l'un des aspects est « l'accompagnement » de son école. D'où le besoin de renforcer la capacité des Chefs d'établissement à l'accompagnement dans l'éducation en entrepreneuriat pour se conformer aux exigences du moment.

### **2.3.2. Accompagnement des écoles techniques agricoles par le Chef d'établissement**

Plusieurs termes sont attachés au vocable accompagnement : *Ecoute, soutien, réflexion, persuasion, interaction, conseil, partage, guide, développement, aide, support, appui, valorisation, animation, communication, bienveillance, respect, partage, apprentissage, tutorat, coaching, guidance, empathie, respect, proximité...*

Contrairement à la réalité, le Chef d'établissement, dans l'exercice de sa fonction, est appelé à accompagner les enseignants et les autres agents de l'école. Le terme « Accompagnement » n'apparaît pas visiblement dans ses tâches. D'où, pour éviter toute confusion dans son usage, il est important d'élucider ces différents vocables.

#### **a. Accompagnement : Qu'est-ce ?**

De plus en plus le vocable accompagnement intègre plusieurs domaines (psychologie, économie, pédagogie, médecine, etc.) et sa connotation dépend du domaine de son application. L'accompagnement se dit d'une personne qui en aide une autre dans diverses situations de la vie.

Dans ce cadre, l'accompagnement est un processus d'aide et de suivi des enseignants dans le but de promouvoir leur développement. C'est aussi un processus qui permet au CD de travailler en interaction avec son personnel afin de comprendre leurs problèmes et de les aider à mobiliser des ressources leur permettant de trouver des solutions propices à leur développement.

L'accompagnement est un processus dynamique qui s'inscrit dans un temps long, qui aide à l'évolution du personnel, des pratiques didactiques et pédagogiques, qui suscite le développement des activités entrepreneuriales au sein de l'école. Il s'agit d'un accompagnement de proximité qui vise à soutenir les enseignants mais dans une relation de confiance.

**b. Pourquoi accompagner les enseignants ?**



**c. Principes d'accompagnement**



**d. Sur qui s'exerce l'accompagnement ?**

- Enseignants ;
- Chefs de secteur ;
- Apprenants ;
- Autres personnels de l'école.

**e. Tâches du Chef d'établissements dans l'accompagnement**



**f. Eléments primordiaux de l'accompagnement**



**g. Cadre ou Démarche de l'accompagnement à privilégier**



**h. Types d'accompagnement destinés à l'éducation en entrepreneuriat**



### **i. Préalables à l'accompagnement**

Quel qu'en soit le type, tout accompagnement suppose un diagnostic de la situation actuelle ; il se fait au moyen de : contrôle, suivi, évaluation, visite de classe, etc. Ce sont ces différents aspects qui vont aider le Chef d'établissement à décider sur la possibilité de l'accompagnement ou non.

- **Contrôle**

Consiste à examiner quelque chose pour en vérifier la régularité, l'exactitude, la validité, la qualité, le bon fonctionnement, etc.

C'est comparer ce qui est fait de ce qui devrait être fait : identifier les différences ( les écarts) qui les séparent et envisager éventuellement des corrections en cas de déviations. Se rendre compte du rendement et du progrès des enseignants est une exigence pour le Chef d'établissement.

*Qu'est – ce – que le CDE doit contrôler ?*

- Les documents pédagogiques des enseignants ;
- Les documents et portfolio des apprenants ;
- Les documents comptables et techniques liés à la mise en œuvre et à la gestion des UP° ;
- Le suivi des microprojets ;
- Etc.

#### **a) Contrôle des documents pédagogiques des enseignants**

Pour ce qui est des documents pédagogiques, on procède :

- Soit par un contrôle superficiel qui est attesté par une signature ou un paraphe signifiant par exemple que le document a été présenté ou préparé, etc.,
- Soit par un contrôle approfondi ou précis où l'on indique la défectuosité constatée.

#### **➤ Comment contrôler les documents pédagogiques de l'enseignant ?**

Parmi les deux formes de contrôle des documents pédagogiques de l'enseignant celle qui nous intéresse ici est la dernière : « le contrôle approfondi ». Celui-ci considère principalement deux paramètres :

- La forme : On examine le document, sa présentation, le soin, l'écriture, l'orthographe, la présence et la disposition de différents éléments (rubriques), l'actualisation, l'ordre, etc. ;
  - Le fond : On examine le contenu des rubriques (idées, exactitude, pertinence, adéquation, etc.) et le rapport entre les différentes rubriques.
- *Contrôle du journal de classe (Voir fiche en annexe)*
  - *Contrôle de la fiche de préparation (Voir fiche en annexe)*

**b) Contrôle des UP° et microprojets**

Tableau 64: Fiche de suivi des unités de productions

Nom de l'école : .....

Types de l'UP° : .....

Nature de l'UP° : .....

**a) Organisation des ressources humaines et financières**

	Existants	Non existants	Observations
Le calendrier des activités et responsabilité (suivi)			
Partage d'information			
Collaboration			
Répartition des tâches			
Implication des apprenants			
Prévisions budgétaires			
Rentabilité (prévision)			

**b) Planification et disposition des activités**

	Existants	Non existants	Observations
Plan/topo de l'activité			
BMC			
Soins/Beauté de l'activité			
Sécurité dans l'UP°			
Emplacement de l'activité			

**c) Organisation des activités**

Activités réalisées				Activités planifiées			
Opérations	Qté	Fréquence	Observation	Opérations	Qté	Fréquence	Observation

**d) Tenue des outils de gestion technique**

N°	Outils techniques	Appréciation de 0-4				Observation
1						
Appréciation générale						
Observations générales						

**e) Tenue des outils de gestion financière**

Outils	Rubriques	Appréciation de 0-4			
Journal de caisse	1. Enregistrement des opérations				
	2. Report de solde				
	3. Solde (Comptage caisse)				
	4. Sécurité de la caisse				
Bons de caisse	5. Date et Montant				
	6. Bénéficiaire (nom & signature)				
	7. Motif d'entrée ou sortie				
	8. Signature du caissier				
	9. Ordonnancement				
Fiche de stock	10. Enregistrement des produits				
	11. Quantités entrées et sorties				
	12. valeurs des produits en stock				
Compte d'exploitation	13. Enregistrement des dépenses				
	14. Enregistrement des recettes/Produits				
	15. Calcul de résultat				
Inventaire	16. Enregistrement des matériels et équipements (vérifiez le nombre)				
	17. la valorisation des matériels				
	18. Etat des matériels				
APPRECIATION GENERALE					
Observations :					

Tableau 65 : Suivi des microprojets

Noms des apprenants	Classe	Nature de l'UP°	Enseignant/encadreur	Observation
<b>Observations et suggestions :</b>				

- **Evaluation**

- C'est porter un jugement sur la valeur de quelqu'un ou de quelque chose sur base des critères bien précis.
- C'est la capacité de :
  - Vérifier si les objectifs qu'on s'était assignés sont atteints ;
  - Diagnostiquer les causes éventuelles d'une contreperformance.

### 2.3.3. Supervision pédagogique

Selon Legendre (2005), la supervision est un ensemble d'opérations basées sur l'observation, l'analyse et l'interprétation par laquelle est vérifiée la cohérence entre les pratiques et la politique institutionnelle (contrôle). Elle permet de prendre la décision appropriée pour maintenir et améliorer la qualité de l'enseignement -apprentissage, dans un système éducatif.

La supervision pédagogique, même si elle est un acte de formation visant à développer les compétences des enseignants sur le terrain, n'est pas perçue par tous de la même façon. Selon Ethier (1989), « pour certains la supervision est assimilée à la gestion de l'exercice de l'autorité et à des relations formelles et hiérarchiques. Pour d'autres, elle est surtout assimilée au contrôle et à l'évaluation des aspects de l'acte d'enseignement, de l'apprentissage et à des fins administratives, particulièrement à la gestion du personnel. Pour d'autres encore, la supervision est conçue pour apporter une aide à l'enseignant en difficulté et l'intervention du superviseur se fait sur la demande du supervisé ».

Dans tous les cas de figure, elle est associée au développement des compétences professionnelles des enseignants.

### 2.3.4. Suivi des enseignants

C'est une formalisation de type managérial, suivant les étapes prédéfinies dans un parcours. Le rôle du chef d'établissement consiste à vérifier si les étapes du parcours sont bien respectées.

**Annexes fiches de contrôle**

Fiche de contrôle du cahier (fiche) de préparation

- Enseignant(e) : .....
- Classe : .....

ELEMENTS	PARAMETRES	APPRECIATION 0 - 4				
<b>Forme</b>	1. présentation (soin,...)					
	2. écriture (lisibilité)					
	3. orthographe					
	4. style					
	5. présence des étapes/sous - étapes					
<b>Fond</b>	6. N° de la fiche					
	7. Branche					
	8. Heures					
	9. Sujet de la leçon					
	10. Référence/Bibliographique/Curriculaire					
	11. Matériel didactique					
	12. Objectif opérationnel					
	13. Révision/Prérequis					
	14. Motivation					
	15. Analyse					
<b>Rapport entre certaines rubriques</b>	16. Synthèse					
	17. Application/Intégration partielle					
	17. Sujet de la leçon/matière					
	20. Objectif opérationnel/matière					
	21. Etapes / sous - étapes					
	22. Prérequis / sujet du jour					
	23. Analyse / synthèse					
24. Application/ objectif opérationnel						
25. Ampleur de certaines parties						
<b>APPRECIATION BRUTE</b>						
<b>CONVERSION</b>	<b>QUANTITATIVE</b>					
	<b>QUALITATIVE</b>					

PRECIATION SYNTHETIQUE : .....

Fiche de contrôle du journal de classe

- Enseignant(e) : .....
- Classe : .....

ELEMENTS	PARAMETRES	APPRECIATION 0 - 4					
<b>Forme</b>	<b>1. présentation (soin,...)</b>						
	<b>2. écriture (lisibilité)</b>						
	<b>3. orthographe</b>						
	<b>4. style</b>						
	<b>5. présence des étapes/sous - étapes</b>						
<b>Fond</b>	Heures						
	Sujet de la leçon						
	Prérequis						
	Compétence						
	Matière						
	Méthodes et procédés						
	Matériel didactique						
	Objectif opérationnel						
	Application/Intégration partielle						
	Observation						
	Heures						
Sujet de la leçon							
<b>Rapport entre certaines rubriques</b>	Méthodes et procédés/Objectifs opérants						
	Sujet de la leçon/matière						
	Méthodes et procédés/matière						
	Objectif opérationnel/application						
	Méthodes et procédés/Objectifs opérants						
	Sujet de la leçon/matière						
Méthodes et procédés/matière							
<b>APPRECIATION BRUTE</b>							
<b>CONVERSION</b>	<b>QUANTITATIVE</b>						
	<b>QUALITATIVE</b>						

PRECIATION SYNTHETIQUE : .....

### 3. TECHNIQUES D'ACCOMPAGNEMENT

#### 3.1. Objectifs spécifiques :

- Utiliser les techniques d'accompagnement pour aider les enseignants à une meilleure application des principes pédagogiques et de la gestion des UP° ;
- Planifier les moments et les actions d'accompagnement.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<b>Récapitulation :</b> Rappel sur le sous-thème précédent.	Brainstorming Feedback show
120 min	<b>Session 1 : Accompagnement et visite des séquences didactiques, et suivi des UP°</b> <i>Pour mieux aborder la notion de visite de classe, le facilitateur convie les participants à suivre une séquence didactique dans la situation réelle.</i> ➤ Exercice sur le suivi des séquences didactiques	Observation
30 min	<b>Session 2 : Feedback sur l'accompagnement</b> (visite des séquences didactiques)	Brainstorming Discussion dirigée
60 min	<b>Session 3 : Principes pour la visite de classe</b>	Brainstorming Discussion dirigée Exposé/ Présentation
30 min	<b>Session 4 : feedback sur le suivi des UP° et des microprojets.</b>	Brainstorming Discussion dirigée
120 min	<b>Session 5 : Identification et présentation des techniques d'accompagnement :</b> - Entretien - Formation : UP, UAP, CB - Visite - Suivi - Coaching	Exposé/ Présentation Exercice Jeu interactif

### **3.3. Fiche technique**

#### **3.3.1. Visite de classe : Qu'est-ce ?**

C'est un contrôle pédagogique consistant à apprécier et observer une séquence didactique dans une classe. L'objectif est de se rendre compte de la façon dont la pratique de l'enseignement est mise en application dans la classe. Elle ne se limite donc pas à une simple visite-éclair.

##### **a. Éléments de base**

Le CDE ne pourra valablement et avantageusement entreprendre une bonne visite de classe que s'il a une certaine référence, une certaine base, c'est-à-dire la connaissance des curricula, de la didactique, de la science liée à son domaine, de la psychopédagogie, etc.

##### **b. Éléments liés aux Curricula**

Il s'agit ici de :

- *Son esprit* : Pour les curricula des cycles techniques agricoles, l'approche mise en œuvre dans son élaboration est « l'APC » et elle exploite le principe de la coordination verticale.
- *Ses éléments de base* : les référentiels de métier, de compétences, de formation et d'évaluation.

##### **c. Éléments liés à la didactique**

La conduite d'une séquence didactique, les grandes lois de l'enseignement, les stratégies d'enseignement (méthodes, procédés, formes et modes) sont toutes observées lors d'une visite de classe.

##### **d. Éléments liés à la psychopédagogie**

Sur le plan psychopédagogique, la visite concerne le cadre, l'enseignant et l'apprenant. Les éléments suivants sont observés :

- Le cadre : Etat du lieu (adéquation à l'activité), disposition des apprenants, matériel, effectif, structure, moment, etc.
- L'enseignant : Etat d'esprit, vocation, formation, autorité, tenue des documents, etc.
- L'apprenant : Nature et besoins, fonctionnement des facultés, influences du milieu sur lui, etc.

##### **e. Visite proprement dite**

Avant, elle avait un caractère improvisé pour l'enseignant, aujourd'hui elle fait l'objet d'avertissement au préalable.

- Avant la visite : consulter les prévisions des matières et l'horaire.
- À l'entrée : Saluer et s'asseoir (de préférence au fond de la classe avec tact et respect envers l'enseignant), Observer, contrôler les documents pédagogiques de l'enseignant et ceux de quelques apprenants. S'abstenir rigoureusement de toute remarque destructive vis-à-vis de

- l'enseignant devant les apprenants. Lors de l'application, poser des questions aux apprenants.
- Après la visite : Discussion (échange d'idées) avec l'enseignant dans un esprit constructif ; débiter par un aspect positif en l'encourageant pour les efforts fournis, puis terminer par les points à améliorer sans perdre de vue les conseils, suggestions, etc.
  - Bref, la tâche revient à observer, contrôler, apprécier, conseiller ; faire des propositions concrètes en ce qui concerne les remèdes à apporter aux situations défailtantes.

Pour une visite de classe, une grille d'observation de leçon en classe et une fiche de visite de classe peuvent être utilisées.

*Tableau 66 : Grille d'observation de leçon en classe*

<b>GRILLE D'OBSERVATION DE LECON EN CLASSE</b>	
<b>Ecole :</b>	<b>Classe :</b>
<b>Heure :</b>	
<b>Enseignant :</b>	<b>Niveau</b>
<b>d'études/Domaine :</b>	
<b>Branche :</b>	
<b>Sujet de la leçon</b>	
<div style="border: 1px solid black; height: 300px; width: 100%;"></div>	

**FICHE DE VISITE DE CLASSE**

ELEMENTS A OBSERVER		ECHELLE			
			2	3	4
<b>CONTENUS/ MATIERES</b>					
1	Manipulation du curriculum (conformité à son esprit)				
2	Compétence				
3	Formulation des objectifs d'apprentissage				
4	Adaptation et Quantité de la matière				
5	Exactitude et clarté				
6	Gestion du temps				
7	Progression des matières				
<b>PRATIQUES PEDAGOGIQUES</b>					
8	Contrôle du prérequis				
9	Démarche pédagogique de l'activité (leçon)				
10	Innovations pédagogiques				
11	Lois et stratégies d'enseignement				
12	Ressources éducatives				
13	Emploi du tableau noir				
14	Langage				
15	Dégagement de l'essentiel				
16	Contrôle de l'acquis/Evaluation				
17	Application/Intégration partielle				
18	Remédiation /Enrichissement des acquis				
<b>TENUE DES DOCUMENTS PAR L'ENSEIGNANT</b>					
19	Prévision				
20	Journal de classe				
21	Cahier de préparation				
22	Cahier de résumé				
23	Cahier de côtes				
24	Cahier de composition				
<b>ACTIVITES ET REACTIONS DES APPRENANTS PENDANT LA LEÇON</b>					
25	Motivation/Aperception/Participation				
26	Respect des consignes				
27	Documents/Port folio				
Total					
Appréciation					
	Quantitative				
	Qualitative				

Appréciation générale.....

Fait à ....., le ...../...../2021

### **3.3.2. Techniques d'accompagnement**



#### 4. PRATIQUE ET EVALUATION DE L'ACCOMPAGNEMENT

##### 4.1. Objectifs spécifiques:

- Utiliser les techniques d'accompagnement pour aider les enseignants à découvrir une meilleure application des principes pédagogiques et de la gestion des UP° ;
- Planifier les moments et les actions d'accompagnement.

##### 4.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min.	<p><b>Récapitulation :</b></p> <p><i>Le facilitateur utilise le bâton pour distribuer la parole aux participants</i></p> <p><i>Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé des sous thèmes précédents</i></p> <p><i>N.B. : le facilitateur doit éviter les autres commentaires lors des réponses des participants.</i></p>	Feedback show
90 min.	<p><b>Session 1 : Identification et présentation des techniques d'accompagnement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentoring</li> <li>- Feedback</li> </ul>	Jeu de rôles PowerPoint
120 min.	<b>Session 2 : Exercices sur les techniques d'accompagnement (simulation)</b>	Jeu de rôles
60 min.	<b>Session 3 : Evaluation d'une activité d'accompagnement</b>	Power Point Discussion dirigé
90 min.	<b>Session 4 : Planification de moments d'accompagnement</b>	Travail en sous-groupe Discussion dirigée
30 min.	Evaluation et Clôture	Travail individuel

### **4.3. Fiche technique**

#### **4.3.1. *Évaluation d'une rencontre d'accompagnement***

À la suite de la rencontre d'accompagnement, l'accompagnateur observe les retombées de celle-ci sur l'accompagné et pour lui-même. Il établit le lien entre l'intention de départ, les actions menées tout au long de la rencontre et les résultats obtenus. Les cinq règles de coopération proposées par Saint Arnaud (2003) deviennent aussi des repères pour réguler sa pratique et s'évaluer à la suite de la rencontre. Une rencontre d'accompagnement est celle où le conseiller accompagnateur agit comme médiateur entre l'individu et sa pratique. De cette façon, l'accompagnateur est l'expert du développement du processus.

**REFERENCES :**

1. Boutet M. et Rousseau N., 2002 : *Les enjeux de la supervision pédagogie des stages*, presse de l'Université du Québec, 260p.
2. Ethier, G., 1989 : *La gestion de l'excellence en éducation*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
3. KUBASA K. C. P., 2011 : *Rapport de stage à l'Inspecteur principal provincial de l'enseignement primaire, secondaire et professionnel de Kinshasa- ouest*, ISS, Kinshasa.
4. Legendre R., 2005 : *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Guérin éditeur, 2eme édition, Montréal, P.1207.
5. Clarisse Lecomte, L'accompagnement des enseignants débutants : former et étayer  
Dans Nouvelle revue de psychosociologie 2010/1 (n° 9), pages 91 à 103
6. Maela P., 2016 : *La démarche d'accompagnement*, de Boeck, Bruxelles.
7. Saint-Arnaud, Y., 2003 : *L'interaction professionnelle : Efficacité et coopération* (2e édition). Montréal, QC : Presses de l'Université de Montréal.



# **TENUE D'UNE CLASSE TECHNIQUE AGRICOLE**

**Sous-thèmes :**

- 1. PREVOIR**
- 2. PREPARER**
- 3. ORGANISER, COMMANDER, FORMER, COORDONNER**
- 4. CONTROLER, EVALUER, SE PERFECTIONNER, S'INTEGRER DANS LE  
GROUPE-CLASSE**



## **1. INTRODUCTION**

### **1.1. Contexte et justification**

La crise multiforme qui secoue la R.D. Congo n'a épargné aucun secteur de la vie nationale. C'est ainsi que l'enseignement est actuellement caractérisé par une baisse sensible de niveau.

Bien sûr, cet état de chose accuse plusieurs facteurs, mais surtout l'enseignant. Car c'est lui qui est en permanence en face des apprenants, et ceux-ci sont nombreux et divers ; chacun avec son caractère, son comportement, ses potentiels, différent de tout autre. L'enseignant a l'obligation de connaître chacun d'eux, les orienter, les former, les éduquer, exploiter tous les moyens à sa disposition. Voyez jusqu'où va la tâche de l'enseignant ?

Or, pour certains esprits non informés, tenir une classe secondaire serait une fonction à la portée de tout celui qui a fait des études (n'importe lesquelles). Ils ignorent la spécificité de cette tâche qui fait appel à un savoir, un savoir-faire et un savoir-être considérable. Imaginez un peu ce que peut être le profil d'un tel agent !

Voilà pourquoi, malgré la formation initiale reçue, le renforcement des capacités en matière de la gestion d'une classe gage du développement de l'éducation en entrepreneuriat reste pour l'enseignant une urgence. Ceci justifie la présente formation sur « la tenue d'une classe secondaire technique agricole ».

### **1.2. Objectifs**

#### **a. Objectif global**

Aider l'enseignant à tenir convenablement une classe secondaire technique agricole.

#### **b. Objectifs spécifiques**

- Sensibiliser les participants et surtout l'enseignant du secondaire sur la nature, la grandeur et les exigences de cette fonction.
- Informer les participants sur les capacités dont ils doivent faire montre dans l'exercice de leur fonction pour inférer des compétences sur l'éducation en entrepreneuriat.
- Faire montre des capacités suivantes : prévoir, préparer, organiser, commander, former, contrôler, coordonner, évaluer, se perfectionner et s'intégrer dans le groupe-classe.

## 2. PREVOIR

### 2.1. Objectifs spécifiques :

- Sensibiliser les participants et surtout l'enseignant du secondaire sur la nature, la grandeur et les exigences de cette fonction.
- Informer l'enseignant sur les capacités dont il doit faire montre dans l'exercice de sa fonction pour inférer des compétences dans l'éducation en entrepreneuriat.
- Amener les participants à interpréter et exploiter les curricula.

### 2.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
45 min	Présentation du thème, des attentes, des objectifs, du programme, etc. <i>Brise-glace : Inviter les participants à se présenter : • Noms • Nom de l'école de provenance • Classe enseignée • Ce qu'il/elle aime dans une discipline et ce qu'il/elle n'aime pas.</i>	Jeu interactif Exposé Activités créatrices
60 min	<b>Session 1 : Les généralités sur la classe.</b> <i>Le facilitateur sonde l'assistance en sous-groupes de leurs connaissances sur la notion d'une classe en ces termes :</i> Groupe 1. Définir une classe. Groupe 2. Citer les éléments qui caractérisent une classe secondaire technique agricole. Groupe 3. Gestion d'une classe ; qu'est-ce ? <i>En plénière les participants répondent aux questions posées.</i>	Brainstorming Travail en sous-groupes Discussion dirigée
150 min	<b>Session 2 : Précision importante sur la notion d'une classe</b> <i>Au moyen d'un exposé (présentation), le facilitateur explique les facettes de la notion d'une classe et pose les questions suivantes :</i> - Quelles sont les attributions de l'enseignant en fonction ? - Quelles sont les exigences pour exercer la fonction enseignante ? - Quelles sont les capacités attendues de l'enseignant ? <i>Chaque participant note sur un papier un élément de la réponse et le facilitateur donne des précisions et des orientations.</i>	Brainstorming Exposé/ Présentation Brainwriting
30 min	<b>Session 3 : Prévoir</b> <i>En sous-groupes les participants répondent aux questions suivantes :</i> - Groupe 1 : Prévoir ; qu'est-ce ? Quels en sont les préalables ? - Groupe 2 : En quoi consistent les prévisions des matières et qu'en est-il de la planification des apprentissages ? - Groupe 3 : Tracer le modèle d'une prévision de matière ? <i>Chaque sous-groupe affiche son travail dans un endroit de la salle ; de manière cyclique ; tour à tour les membres des autres sous-groupes passent pour noter leurs observations (feedback).</i>	Travail en sous-groupes Bus stop
60 min	<b>Session 4 : Consolidation et précision</b> <i>Après une discussion dirigée, le facilitateur à travers une présentation donne de précision sur l'étendue du verbe <b>prévoir</b> tout en insistant sur l'interprétation et l'exploitation de curriculum du cycle technique agricole.</i>	Présentation Discussion dirigée
90 min	<b>Session 5 : Exercice d'élaboration d'une prévision des matières</b> <i>Les participants s'exercent à élaborer les prévisions des matières et un sous-groupe présente le travail et les autres participants donnent leur feedback.</i>	Travail en sous-groupes Discussion dirigée

## 2.3. Fiche technique

### 2.3.1. Classe

Un enseignant ne doit pas ignorer qu'à chaque niveau scolaire, bien qu'ayant la même destination, une classe présente des caractéristiques distinctes. Ce qui fait qu'une classe secondaire, par exemple, est tout à fait distincte d'une classe maternelle ou primaire. Plusieurs éléments interviennent pour imposer à une classe son caractère ou son visage propre. C'est le cas des effectifs, de la disposition, de programme, des manuels, des grille-horaire, de nombre d'enseignants, de l'âge des apprenants qui la fréquentent, etc.

Il n'est pas permis à un enseignant d'en être sous-informé.

#### a. Une classe, qu'est – ce ?

Le mot classe est d'emploi dans plusieurs domaines de la vie et, chaque domaine donne à ce terme un sens correspondant à ses caractéristiques propres :

- (Sociologie) : subdivision de la société reposant sur la position sociale de ses membres.

(Mathématiques) : Notion généralisant la notion d'ensemble.

(Informatique) : Un des concepts de base de la programmation orientée vers un objet. On appelle classe, un ensemble d'objets partageant certaines propriétés.

(Biologie) : Niveau de subdivision de la classification des êtres vivants.

Dans l'enseignement, le mot « classe » a principalement trois acceptions ; Il désigne :

- Tantôt les apprenants, c'est-à-dire ceux qui sont habituellement enseignés ensemble. Ainsi, dit-on par exemple que « cet apprenant est le premier de sa classe ».
- Tantôt le local, c'est-à-dire la salle de classe ; et on dit par exemple que « la classe de la 3<sup>ème</sup> année est fermée ».
- Tantôt l'enseignement lui-même, c'est-à-dire les leçons ; et on dit par exemple que « la classe se termine à midi ».

Une classe est donc un milieu clos et/ou ouvert dans lequel sont rassemblés les apprenants d'un même âge en principe. Ainsi, en ce qui concerne « la classe secondaire », en République Démocratique du Congo, toutes les considérations ci-haut se rapportent aux apprenants dont les âges se situent entre 12 et 18 ans (voire plus).

#### b. Eléments constitutifs

- Classe en tant que local : éclairage, espace, aération, mobilier (variété, adéquation, disposition), matériel (variété, adéquation, disposition, conservation), décoration, condition hygiénique, esthétique, etc.).
- Classe en tant qu'apprenant : effectifs de classe, disposition, niveau d'instruction, fréquentation, comportement, discipline, etc.
- Classe en tant qu'enseignement (leçon) : lois, stratégies, objectifs, documents, préparations, contrôle, évaluation, appréciation, curriculum, emploi de temps, etc.

### c. **Gérer (tenir) une classe**

Gérer une classe, pour un enseignant, signifie, s'occuper d'elle, c'est-à-dire être un enseignant plein, encadreur de la collectivité d'apprenants qui la composent et particulièrement de chacun qui y a pris place. En d'autres mots, c'est trouver au moment opportun des solutions adaptées aux besoins exprimés ou latents, en fonction des moyens disponibles pour atteindre les objectifs préalablement établis.

#### 2.3.2. **Le gestionnaire d'une classe secondaire**

Le gestionnaire d'une classe est l'enseignant.

Un enseignant n'est pas seulement une personne qui en instruit d'autres, mais aussi et surtout une personne qui, grâce à son expérience riche ou exceptionnelle, peut contribuer à la croissance et au développement d'autres personnes qui entrent en contact avec lui.

Au niveau secondaire en RDC, l'enseignant est désigné par le vocable « professeur ». Ce titre n'est pas fortuit, il se justifie par le fait que son détenteur a une compétence dans un domaine précis.

Néanmoins, le titre de professeur n'est pas nécessairement associé à la fonction d'enseignant. De nombreux professeurs travaillent hors des structures universitaires, au titre d'expert juridique, de médecin hospitalier, ou de cadre d'entreprise.

#### a. **Ses attributions / exigences**

On naît peut-être éducateur, mais on devient « enseignant ». C'est un métier qui s'apprend et qui exclut tout tâtonnement, toute improvisation, etc. Il exige une préparation de longue haleine. Son exercice est soumis à certaines exigences ou obligations bien précises.

Néanmoins, l'acte d'enseigner ne se limite pas uniquement en termes de tâches de transmission de contenus et de méthodes définies *a priori* ; la gestion quotidienne de certains aspects de la classe, divers échanges, les interactions vécues, la relation, et autres, sont là les éléments qui accompagnent les tâches de l'enseignant.

L'enseignant est appelé à accomplir beaucoup de tâches ; à savoir :

- Enseigner, éduquer, instruire
- Surveiller, superviser, encadrer
- Préparer des leçons (succincte et détaillée)
- Tenir des documents pédagogiques
- Faire l'autocritique des leçons
- Gérer des biens à sa disposition
- Contrôler de travaux, des connaissances et l'hygiène des apprenants
- Procéder aux applications des apprenants
- Apprécier les apprenants
- Elaborer des prévisions des matières
- Etc.

Pour y parvenir, l'enseignant doit répondre (satisfaire) à certaines exigences.

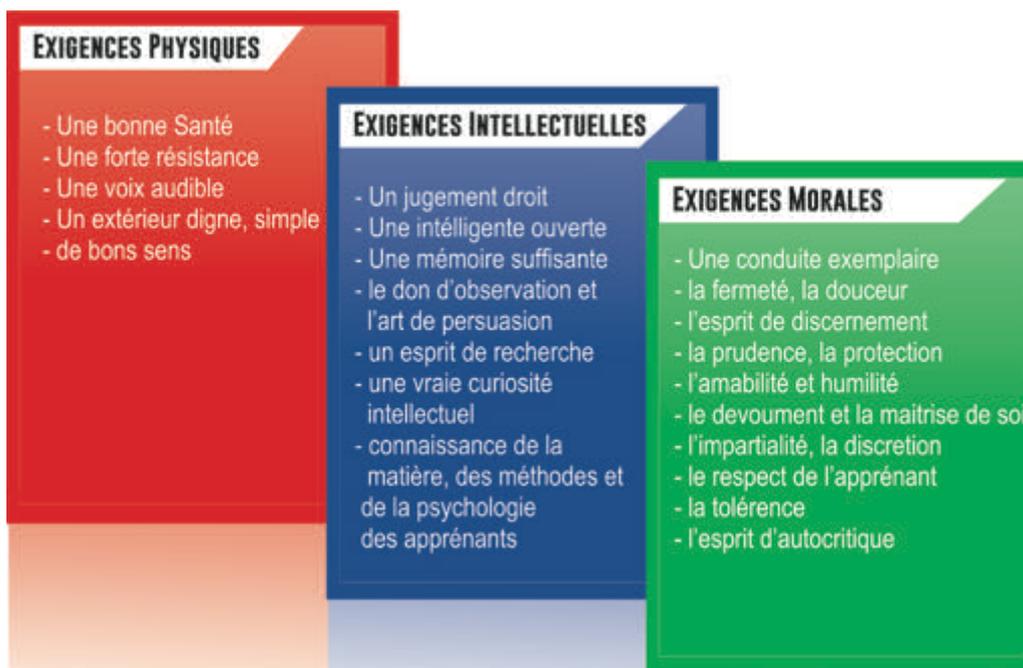


Figure 30 : les exigences pour le métier d'enseignant

### **b. Capacités attendues de la part de l'enseignant en technique**

Aujourd'hui encore, beaucoup d'enseignants bien qu'étant en service, ignorent profondément de quoi ils doivent être capables pour cette fonction. Les capacités dont ils doivent faire montre dans l'exercice de leur fonction peuvent être présentées, sans prétention d'être une liste exhaustive, en 10 verbes ci-après :

Le contenu (substance) de ces dix verbes paraît couvrir l'étendue (ou l'ampleur, l'effectivité...) de son travail



Figure 31 : Capacités attendues de l'enseignant

### 2.3.3. Prévoir

C'est présenter par avance ce qui doit arriver ; c'est aussi établir un plan de travail et les moyens à mettre en œuvre pour le réaliser en prenant les mesures qui s'imposent.

Une pareille tâche pour un enseignant revient à élaborer les prévisions des matières. Ce qui se fait en exploitant le curriculum scolaire. Or pour exploiter judicieusement un curriculum (programme), il faut d'abord savoir l'interpréter juste. Ainsi :

#### a. Interpréter le curriculum

Il s'agit ici d'être en mesure d'expliquer son contenu :

- D'abord, percevoir **son esprit** : pour les curricula des cycles techniques agricoles, l'approche mise en œuvre dans son élaboration est « l'APC », qui exploite le principe de coordination verticale.
- Ensuite, cerner **les éléments de base** : les curricula des cycles techniques agricoles présentent les contenus selon les référentiels, notamment :
  - Le référentiel de métier
  - Le référentiel de compétences
  - Le référentiel de formation
  - Le référentiel d'évaluation

#### b. Exploiter judicieusement les curricula

C'est en dégager les éléments (matériaux), les organiser, les planifier et les disposer quelque part en vue d'une transmission ordonnée des connaissances aux apprenants.

Ce travail consiste à élaborer les prévisions de matières en conformité avec l'approche prise en compte dans l'élaboration de curriculum.

##### • Prévision des matières

Il s'agit d'une opération née du souci d'avoir un certain cheminement (ordre, progression) dans les matières à enseigner durant toute l'année scolaire. Ainsi, selon l'esprit du curriculum, il y a deux possibilités (types ou manières de procéder) : prévision horizontale et prévision verticale. Mais cette dernière s'adapte mieux aux curricula des cycles agricoles.

➤ Comme outils à consulter pour l'élaboration de ces documents, nous avons besoins de :

- Calendrier scolaire
- Manuels scolaires
- Prévisions des matières des années antérieures
- Curricula
- Grille-horaire hebdomadaire

➤ Remarque : les premiers jours sont consacrés à la mise en train ; ne pas sous-estimer les révisions. Et à la fin de chaque période, faire le bilan : retard, avance ou normal par rapport aux prévisions.

### 3. PREPARER

#### 3.1. Objectif spécifique :

Formaliser et s'exercer sur le modèle actualisé du journal de classe.

#### 3.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	Récapitulation : <i>Le facilitateur utilise le bâton, ballon ou autre objet pour distribuer la parole aux participants</i> <i>Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent.</i>	Feedback show Cercle de communication
90 min	<b>Session 1 : Préparer</b> <i>Le facilitateur vérifie le prérequis des participants à travers les questions suivantes exploitées individuellement puis en sous-groupes :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Groupe 1 : Préparer ; qu'est – ce ? Quelles sont les caractéristiques d'une préparation immédiate ?</i></li> <li>○ <i>Groupe 2 : Tracer le modèle du journal de classe ?</i></li> <li>○ <i>Groupe 3 : Tracer le modèle de la fiche de préparation ?</i></li> </ul> <i>Le partage des résultats se fait à travers le World-café : chaque sous-groupe garde un membre qui explique tour à tour aux autres les résultats de leur travail et ces derniers portent leur feedback sur le travail présenté.</i>	Travail individuel Travail en sous-groupes World-café
90 min	<b>Session 2 : Précision sur le verbe « préparer »</b> <i>A travers une présentation le facilitateur élucide le verbe Préparer.</i>	Exposé/ Présentation Brainstorming Discussion dirigée
60 min	<b>Session 3 : Exercices sur l'élaboration du journal de classe et fiche de préparation.</b> <i>Le facilitateur demande aux participants en sous-groupes de s'exercer sur la préparation succincte et détaillée.</i>	Travail en sous-groupes
60 min	<b>Session 4 : Présentation</b> <i>Le rapporteur de chaque sous-groupe présente en plénière les résultats, puis le feedback des autres participants, suivi des précisions du facilitateur.</i>	Discussion dirigée

### 3.3. Fiche technique

#### 3.3.1. Préparer (cf. La conduite des séquences didactiques)

C'est disposer à l'avance, rendre prêt, mettre à l'état.

Préparer, c'est mettre, par un travail préalable, en état d'être utilisé. Il s'agit ici de la préparation immédiate (quotidienne) consistant à :

- Disposer la matière à enseigner ;
- Disposer la manière d'enseigner ;
- Disposer les applications ou les évaluations à faire.

#### 3.3.2. Types de préparation

De l'école maternelle, primaire et/ou secondaire, l'enseignant est appelé à subir trois types de préparation, à savoir (cf. La conduite des séquences didactiques) :

- **La préparation lointaine ou très éloignée,**
- **La préparation éloignée ou prochaine et**
- **La préparation immédiate ou quotidienne.**

Il existe deux sortes de préparations immédiates :

- La préparation succincte et
- La préparation détaillée

##### a. La préparation succincte

La préparation succincte, c'est celle qui est restreinte et s'inscrit dans le journal de classe (document pédagogique destiné à contenir les plans succincts des leçons données chaque jour aux différentes heures).

Tableau 67 : Journal de classe

**JOURNAL DE CLASSE**

Ecole :

Classe :

Enseignant :

Date :

Heures	Branche	Prérequis	Sujet	Matière	Manière	M.D.	Obj. Op.	Applicat	OBSER
<b>RECREATION</b>									

**N.B.** : Le journal de classe doit garder son caractère pratique, c'est-à-dire il doit réellement servir l'enseignant. Et pour son établissement, se référer aux prévisions de matières, aux horaires et aux manuels scolaires.

**b. La préparation détaillée (cf. La conduite des séquences didactiques)**

La préparation détaillée, c'est celle qui est approfondie et s'inscrit dans le cahier ou fiche de préparation (document pédagogique destiné à recevoir des leçons préparées à fond).

#### 4. Organiser – Commander – Former - Coordonner

##### 4.1. Objectifs spécifiques:

- Identifier les éléments à organiser dans la classe ;
- Identifier les types de direction à adopter dans l'exercice de commandement ;
- S'approprier de préalables avant d'aller former ;
- Identifier les types de relation à entretenir à l'école et dans la communauté.

##### 4.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation :</b>  <i>Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé du thème précédent.</i></p>	Feedback show Cercle de communication
200 min	<p><b>Session 1 : Organiser – Commander – Former – Coordonner</b>  Après la formation des sous-groupes, le facilitateur demande aux participants de répondre aux questions suivantes :</p> <p><b>Groupe 1 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organiser ; qu'est-ce ?</li> <li>- Quels éléments de base donnent l'image de l'organisation d'une classe sur différents plans (matériel, pédagogique, administratif, disciplinaire) ?</li> <li>- Quelle tâche de l'organisation (gestion) d'une classe peut-on confier aux apprenants ?</li> <li>- Comment peut-on impliquer les apprenants dans l'organisation (gestion) des UP° de l'école ?</li> </ul> <p><b>Groupe 2 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commander ; qu'est-ce ?</li> <li>- Montrer comment la personnalité de l'enseignant joue un rôle dans l'exercice du commandement ?</li> <li>- Quels sont les éléments que l'enseignant doit maîtriser afin de réussir l'exercice de commandement ?</li> </ul> <p><b>Groupe 3 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Former : qu'est-ce ?</li> <li>- Quels sont les préalables pour former ?</li> </ul> <p><b>Groupe 4 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonner ; qu'est-ce ?</li> <li>- Quel genre des relations que l'enseignant doit entretenir avec : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les autres membres de l'école ?</li> <li>○ Le monde de l'emploi ?</li> <li>○ La communauté ?</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Après présentation des travaux, le facilitateur donne des précisions sur les verbes évoqués.</i>  <i>N.B. : compte tenu de la durée de la session, les énergisants sont nécessaires.</i></p>	Travail en sous-groupes Discussion dirigée Brainstorming Exposé / Présentation

### 4.3. Fiche technique

#### 4.3.1. Organiser

Pour un enseignant, c'est la capacité de structurer, de disposer le cadre du travail, de répartir les charges aux apprenants, de régler les actions des uns et des autres en vue de l'exécution du plan.

Pour ce faire, on doit reconnaître du fonctionnement d'une classe, une quadruple organisation : matérielle, pédagogique, administrative et disciplinaire.

##### **a. Organisation matérielle**

Tout ouvrier a nécessairement besoin d'outils pour bien exercer sa fonction. Il en est de même de l'enseignant. Le meilleur enseignant devrait être gêné s'il n'a pas une salle de classe convenablement disposée et outillée pour y recevoir ses apprenants aux heures des leçons.

La salle de classe sera correctement éclairée et devra être suffisamment aérée. Elle sera accueillante et gaie, donc avenante, propre, égayée par quelques fleurs. En bref, il est question de « faire de la salle de classe un chez-soi ».

Le mobilier dans la salle de classe : bureau de l'enseignant, chaises ou tables ; bancs-pupitres (tables-bancs), armoires ou étagères, tableau noir (ou vert).

Généralement, on doit se procurer :

- Le matériel didactique ;
- Les fournitures scolaires (classiques) ;
- Le matériel d'entretien ;
- Les outils des apprenants, etc.

##### **b. Organisation pédagogique**

Les curricula en vigueur pour les cycles techniques agricoles sont conçus en APC. L'emploi de temps est présenté à travers la grille-horaire officielle à partir de laquelle on élabore les horaires de classes.

Le passage de classe repose sur la réussite aux examens y compris les travaux journaliers (devoirs, interrogations). La fin de l'année est sanctionnée par un bulletin et à cela s'ajoute un diplôme d'Etat pour les finalistes du cycle secondaire.

Quant à la tenue des documents, l'éventail se présente comme suit :

1. Journal de classe
2. Cahier de préparation
3. Cahier de prévisions des matières
4. Cahier de composition
5. Cahier de cotes
6. Cahier de résumés
7. Portfolio, etc.

### c. **Organisation administrative**

La classe a également un simulacre d'organisation administrative, d'une hiérarchie. L'enseignant en est le chef. Il arrive parfois qu'il distribue des tâches aux apprenants et on y rencontre le chef de classe (major) et le gouvernement des élèves, etc.

### d. **Organisation disciplinaire**

C'est un code de bonne conduite imposé aux apprenants en vue d'assurer le bon fonctionnement de la classe ; l'ensemble de dispositions arrêtées pour assurer l'ordre, le travail et la moralité de la classe.

La discipline permet un travail efficace, assure le succès des études et la formation des apprenants. Elle forme le caractère, maintient un bon climat en classe et rend les apprenants heureux.

La discipline sera constamment ferme, bienveillante, souple et prévoyante, et ne sera jamais discriminatoire, contraignante (austère), etc. Elle portera sur l'hygiène corporelle, la tenue vestimentaire, la régularité et la ponctualité, les entrées et les sorties de classe, les récréations, les relations avec les apprenants, les procédures de sanctions, le climat de travail en classe, la tenue des objets classiques, etc.

Ainsi pour les sanctions, on se référera au règlement intérieur de l'école.

#### 4.3.2. **Commander**

C'est la capacité de donner des ordres en vue d'obtenir des exécutants un travail rationnel, un rendement meilleur. Il s'agit, pour un enseignant, d'exercer son autorité sur les apprenants.

Pour l'exercice du commandement, on ne perdra pas de vue qu'il existe par nature :

- **Des éducateurs anxieux** : qui redoutent de laisser l'apprenant seul en face des problèmes qu'il a à résoudre. Ils lui prescrivent toutes les démarches de sa pensée et de sa conduite, en se refusant de ne lui laisser aucune initiative. De tels éducateurs se rencontrent surtout parmi les hésitants, les timides, les bornés, les paresseux.
- **Des éducateurs indolents** : ceux qui laissent toute la latitude à l'apprenant pour le développement de son individualité, mettent toute leur confiance dans l'expérience de la vie, s'interdisent toute sanction.
- **Des éducateurs pondérés** : ce sont entre les anxieux et les indolents. Ils savent doser la liberté et la contrainte.
- **Des éducateurs-nés** : ceux-ci ont l'art, le talent intuitif, le sens de la compréhension profonde de l'âme de l'apprenant. Ils ont les qualités de père et de mère.

**N.B.** : un enseignant évitera de paraître anxieux ou indolent.

- **Quant aux besoins, on note chez l'apprenant :**

- Le besoin physique : lié à l'organisme ;
- Le besoin de sécurité : c'est le besoin le plus important ;
- Le besoin de contact humain, qui est le besoin de réponse.

- **Pour ce qui est de droits, l'enseignant reconnaîtra à l'apprenant des droits ci-après :**

- Droit à l'égalité : pas de distinction de race, de couleur, de sexe, de religion, d'origine nationale ou sociale.
- Droit de se développer d'une façon saine et normale sur le plan physique et mental.
- Droit à l'affection, à l'amour, à la compréhension et à la protection.
- Droit à l'éducation, à des jeux et à des activités récréatives.
- Droit d'exprimer librement son opinion et de la voir prise en considération.
- Droit de la recherche, de recevoir et d'accès à une information provenant de sources diverses, etc.

L'exercice du commandement suppose encore l'application des instructions officielles et des directives de la hiérarchie. Généralement, ces instructions ont trait aux éléments suivants concernant les apprenants : accidents, contrôle, résultats, règlement Intérieur, applications, fréquentation, conduite, etc.

#### **4.3.3. Former**

C'est enseigner, éduquer, instruire ... Les apprenants.

Comme préalables (prérequis), avoir une bonne connaissance de :

##### **a. Trajectoire de développement de compétence des enseignants.**

A ce sujet nous nous référons au modèle VVOB sur la trajectoire de développement de compétence ; il se présente de la manière suivante :

##### **b. Sa classe**

Connaître sa classe est une condition fondamentale pour mieux la tenir. Cela vous aidera à : travailler avec confiance, prendre des meilleures décisions, bien communiquer avec sa classe, choisir les meilleures méthodes, etc. Connaître sa classe se rapporte surtout :

- À sa taille : aide au choix des applications, des méthodes, du mode (de correction des exercices, d'organisation de certaines activités en groupes, de discipline à tenir), etc.
- Au niveau d'éveil des apprenants : facilité le choix et l'adaptation des matières, des méthodes, etc.
- À la régularité des apprenants aux leçons : c'est très important de savoir quel apprenant est d'habitude présent ou absent. Ce qui permettra d'identifier les engagés et ceux qui ne le sont pas.

- À la nature des apprenants : chaque apprenant est différent de tout autre. C'est ainsi qu'on peut rencontrer dans une classe les distraits, les menteurs, les étourdis, les paresseux, les complexés, les lambins, les rejetés, les leaders, les isolés, etc.

### **c. La formulation des objectifs pédagogiques**

Objectif avec 5 composantes :

- Le sujet (celui qui produit le comportement souhaité) ;
- Le comportement (verbe d'action) ;
- Le produit du comportement (performance, le résultat, le contenu) ;
- Les conditions de réalisation (matérielles et psychologiques) et
- Les critères d'évaluation (numérique et temporelle).

### **d. Les grandes lois d'enseignement**

A savoir : l'intuition, l'activité, la motivation, l'adaptation, la globalisation, la coordination, l'actualité, le contact social.

### **e. Les stratégies d'enseignement**

Par stratégie, il faut entendre l'art de combiner et de coordonner les actions en vue de réaliser un but projeté. Transférées dans le domaine de l'enseignement, on parle de stratégies d'enseignement ; elles sont nombreuses et diversifiées à tel point que l'enseignant, pour en faire judicieusement usage, doit non seulement les connaître mais surtout les maîtriser, car elles constituent les voies à suivre.

Au niveau secondaire, les stratégies suivantes sont en usage :

- **Les méthodes d'enseignement**

Dans le domaine de l'enseignement, il existe toute une gamme de noms des méthodes ; tel est le cas de méthode expositive, globale, interrogative, déductive, Decroly, nouvelle, Freinet, active, centres d'intérêt, etc. Cela est dû à la diversité des critères auxquels se réfèrent leurs auteurs ; exemple : la tradition, la logique, la nature de matière, le nom de l'auteur, etc.

- **Les procédés d'enseignement**

En général, un procédé signifie : « la manière d'agir ». Mais un procédé d'enseignement est un moyen particulier qui facilite, éclaire et rend une méthode d'enseignement plus féconde.

Deux catégories des procédés sont envisagées :

- **Procédés généraux**

Dans l'enseignement, il faut citer : l'analyse, la synthèse, la transduction, l'induction, la déduction, la démonstration.

### ➤ Procédés secondaires

Il est surtout question de procédés d'acquisition, de conservation, d'application et de contrôle.

#### f. *Les formes d'enseignement*

Ce sont les divers aspects que peut prendre une leçon en raison de la part d'activités qui est faite par l'enseignant et par l'apprenant dans le processus d'acquisition des connaissances.

On distingue :

- **La Forme expositive** : C'est la forme à travers laquelle l'enseignant expose, explique sa matière, montre comment il faut procéder et procède par les expériences.

Sa caractéristique propre est « l'enseignant expose, l'apprenant écoute ».

- **La Forme interrogative** : C'est la forme à travers laquelle l'enseignant procède par des questions ayant pour but soit de contrôler, soit de découvrir les connaissances.

Sa caractéristique propre est « l'enseignant interroge, l'apprenant répond ».

- **La Forme pratique** : C'est l'exécution par l'apprenant d'un travail donné par l'enseignant. Elle repose sur certains principes pédagogiques : « *le meilleur moyen de comprendre c'est de faire* » (Emmanuel KANT) ; « *learning by doing* » (John DEWEY).

Sa caractéristique propre est « *l'enfant exécute et l'enseignant dirige le travail* ».

#### g. *Modes d'enseignement*

C'est la manière de distribuer l'enseignement aux apprenants. Ils ont trait aux divers regroupements d'apprenants auxquels l'enseignant s'adresse.

- **Le Mode individuel** : C'est le mode par lequel l'enseignant s'adresse à un seul apprenant à la fois ou à chaque apprenant à tour de rôle.
- **Le Mode simultané ou collectif** : C'est le mode par lequel l'enseignant s'adresse à une classe ou à plusieurs apprenants en même temps.
- **Le Mode mutuel** : C'est le mode par lequel un apprenant doué aide un autre faible.
- **Le Mode mixte** : Il constitue la combinaison de trois autres modes.

#### 4.3.4. *Coordonner*

Coordonner, c'est disposer selon certains rapports en vue d'une fin. C'est harmoniser les actions ou les activités des uns et des autres qui participent au fonctionnement de la classe en vue de tendre vers un même but : « éducation des apprenants ».

« L'enseignant doit avoir sa classe bien en mains » : c'est là, le principe de l'unité.

Au niveau de la classe, coordonner revient à gérer certaines relations : Enseignant-Apprenant et Apprenant-Apprenant. Et à ce niveau l'enseignant est appelé à établir le contact pédagogique et le contact psychologique.

## 5. Contrôler – Evaluer – Se perfectionner – S'intégrer dans le groupe-classe

### 5.1. Objectifs Spécifiques:

- Citer les types d'évaluation ;
- Identifier les moyens (voies) disponibles pour se former ;
- Identifier les facteurs qui favorisent l'intégration de l'enseignant dans le groupe-classe.

### 5.2. Fiche méthodologique

Durée	Activités	Méthodologie
30 min	<p><b>Récapitulation</b>  <i>Chaque participant répond sur ce qu'il a appris ou aimé le jour précédent.</i></p>	<p>Feedback show            Cercle de communication</p>
220 min	<p><b>Session 1 : Contrôler – Evaluer – Se perfectionner – S'intégrer dans le groupe-classe</b>            Après la formation des sous-groupes, le facilitateur demande aux participants de répondre aux questions suivantes :</p> <p><b>Groupe 1 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Contrôler ; qu'est – ce ?</i></li> <li>- <i>Quels éléments l'enseignant doit contrôler dans la gestion de sa classe ?</i></li> </ul> <p><b>Groupe 2 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Evaluer ; qu'est – ce ?</i></li> <li>- <i>Quels sont les types d'évaluations pratiquées par l'enseignant dans la classe ?</i></li> <li>- <i>Dresser la liste :</i></li> <li><i>*des phénomènes qui influent sur l'évaluation ?</i></li> <li><i>*des causes d'échec de la part d'un enseignant ?</i></li> </ul> <p><b>Groupe 3 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Se perfectionner ; qu'est – ce ?</i></li> <li>- <i>Dresser la liste des moyens de se perfectionner à la portée de l'enseignant ?</i></li> <li>- <i>Comment un enseignant peut-il sélectionner les informations qu'il réunit ?</i></li> </ul> <p><b>Groupe 4 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>S'intégrer ; qu'est-ce ?</i></li> <li>- <i>Quel comportement l'enseignant doit adopter pour mieux s'intégrer dans le groupe-classe ?</i></li> <li>- <i>Quels facteurs, l'enseignant doit-il maîtriser pour réussir une telle intégration ?</i></li> </ul> <p><i>Le facilitateur invite les rapporteurs de chaque sous-groupe de présenter les résultats. Il donne des précisions sur les verbes évoqués. N.B. : compte tenu de la durée de la session, les énergisants sont nécessaires.</i></p>	<p>Travail en sous-            Discussion dirigée            Brainstorming            Exposé/            Présentation</p>

### 5.3. Fiche technique

#### 5.3.1. Contrôler

Contrôler, c'est examiner quelque chose pour en vérifier la régularité, l'exactitude, la validité, la qualité, le bon fonctionnement, etc.

C'est comparer ce qui est fait à ce qui devrait être fait ; identifier les différences (les écarts) qui les séparent et envisager éventuellement des corrections en cas de déviations.

C'est se rendre compte du rendement de son enseignement et du progrès des apprenants est une exigence pour l'enseignant. Ce qui se fait par la vérification régulière de la manière dont les apprenants s'acquittent de leur tâche.

Contrôler quoi ?

- Les connaissances des apprenants : au moyen des questions, interrogations, situations problèmes, examens, etc.
- La fréquentation (régularité) des apprenants.
- Les outils (objets), le portfolio des apprenants.
- L'hygiène : la santé des apprenants doit retenir l'attention de l'enseignant. Plus une école est démunie, plus précaires en sont les conditions et plus il faut à l'enseignant de la ténacité pour faire observer les règles élémentaires de l'hygiène.

#### 5.3.2. Evaluer

Evaluer, c'est porter un jugement sur la valeur de quelqu'un ou de quelque chose en fonction de certains critères bien précis.

C'est la capacité de vérifier si les objectifs qu'on s'était assignés sont atteints ; de diagnostiquer les causes éventuelles d'une contre performance.

Son objet ici est surtout de renseigner :

- L'enseignant sur les réalisations propres de chaque apprenant ;
- Les parents sur la valeur scolaire de leurs enfants ;
- Les apprenants sur leur propre état.

On procède ainsi par :

##### a. L'évaluation formative :

Qui est faite pour suivre le processus éducatif, pour déterminer si l'apprentissage (l'activité, l'action) se déroule actuellement comme planifié, prévu. Dans la salle de classe, la fonction principale d'une telle évaluation est d'assurer une rétroactive à l'enseignant et à l'apprenant sur la façon d'exercer les tâches. L'enseignant procède ainsi soit en posant des questions aux apprenants, en utilisant des situations-problèmes, soit en faisant des observations, en ayant des discussions, en faisant effectuer des exercices, des travaux à domicile et en administrant des tests.

**b. L'évaluation sommative :**

Qui renvoie souvent aux examens de fin de trimestre ou d'année. Cela consiste à donner et à réaliser une série de tests et d'exercices. Pour des évaluations fiables, on prendra en compte les principes ci-après :

- Eviter toute relation personnelle avec l'apprenant pendant l'évaluation.
- Mieux comprendre les tâches assumées par l'apprenant.
- Faire preuve de bons sentiments positifs et affectueux à l'égard de l'apprenant.
- Être loyal et honnête.

On sera prudent vis-à-vis de certains facteurs (phénomènes) qui dégradent l'évaluation :

- Le manque d'objectivité,
- Le critère unique,
- L'effet de halo (la notoriété),
- L'effet pygmalion,
- L'indulgence/la sévérité,
- La tendance centrale,
- Le biais de comportement récent,
- Les préférences personnelles et
- La contagion.

Les progrès des apprenants seront régulièrement rapportés à eux et aux parents. L'évaluation devra cibler les forces et les faiblesses des apprenants et jeter les bases pour la remédiation.

On ne perdra pas également de vue certaines causes d'échecs chez les enseignants :

- Manque de technique (ou art) d'enseignement ;
- Manque de discipline et d'ordre ;
- Manque de connaissance du programme (curriculum) et de plan d'études ;
- Manque d'effort ;
- Manque d'initiative ;
- Manque d'adaptation ;
- Manque de standard (de référence) : l'enseignant ne sait pas ce qu'on attend de lui ;
- Manque de persévérance ;
- Manque de compréhension et de sympathie pour les apprenants ;
- Manque du sens social ;
- Manque de personnalité ;
- Incapacité physique ;
- Ignorance de ce que les apprenants peuvent faire.

### 5.3.3. *Se perfectionner*

Se perfectionner, c'est se former et s'informer ; c'est approfondir un domaine de connaissance. L'enseignant doit lutter contre la routine, la paresse, l'engourdissement de l'esprit et l'esprit de suffisance.

- D'abord, il doit entretenir sa formation de base par la mise à jour constante à travers les leçons qu'il donne chaque jour.
- Ensuite, il doit continuer cette formation, l'enrichir. Sur ce, il doit se documenter, c'est-à-dire chercher, réunir, classer, sélectionner et utiliser les informations. La meilleure documentation : notes de lecture, article des journaux, extraits des revues pédagogiques, images, brochures, internet, etc., qu'il peut confectionner et conserver dans un carton, etc.

« Avoir toujours sur soi un carnet et un crayon », « avoir l'esprit du chiffonnier ».

Se perfectionner emprunte plusieurs voies, entre autres : le recyclage, la formation récurrente, la participation aux réunions pédagogiques et aux UAP, aux séminaires ou aux séances de formation, aux échanges avec les autres, aux conférences, aux ateliers... ; la prise en considération des remarques, l'actualisation des cours.

Se perfectionner permet à l'enseignant de se tenir au courant du mouvement intellectuel, de l'évolution de la science, de grands problèmes que l'actualité pose à tous les hommes.

### 5.3.4. *S'intégrer dans le groupe-classe*

S'intégrer, c'est entrer dans un ensemble, être admis dans une école, dans un groupe.

C'est aussi la capacité de manifester son degré d'appartenance, d'implication et de responsabilité au groupe-classe.

Une intégration vraie de l'enseignant au groupe-classe repose principalement sur la vocation pour cette fonction. C'est donc l'amour de son métier (et des apprenants), le besoin de se donner aux êtres les plus faibles, les plus ouverts à toutes les influences, les plus confiants dans la force et dans la bonté de l'adulte qui en est le fondement. Cet amour des apprenants suppose la capacité de rester jeune soi-même. Aussi l'enseignant doit-il être concret et direct et non pas lointain et distant.

L'amour des apprenants est d'abord la joie de se retrouver au milieu d'eux, de participer à leur spontanéité ; de partager leur gaieté, à l'occasion de se mêler à leur jeu. Ce qui permettra à l'enseignant de comprendre les apprenants dans leur manière d'agir, de se représenter les choses, les faits, de dire (parler), ensuite de se mettre à leur portée.

Il se réfère aussi au **sens des valeurs**, car c'est l'enseignant qui sait où il doit amener les apprenants, où doit aboutir son action. Faire participer les apprenants à la somme des valeurs qui constituent le genre de vie et subsistance de la société où il vit.

Enfin, il se réfère également au **sens de la mission**, c'est-à-dire à l'acceptation et l'accomplissement de la mission qu'incombe à l'enseignant, à sa responsabilité vis-à-vis de l'apprenant, de la société, de la communauté, etc.

## REFERENCES :

1. DIPROMAD, Curriculum agriculture générale, DIPROMAD, 2010.
2. DIPROMAD, Curriculum vétérinaire, DIPROMAD, 2010.
3. DIPROMAD, Curriculum nutrition, DIPROMAD, 2010.
4. DIPROMAD, Curriculum industrie agricole, DIPROMAD, 2010.
5. DIPROMAD, Curriculum pêche et navigation, DIPROMAD, 2010.
6. DIPROMAD, Curriculum foresterie, DIPROMAD, 2010.
7. DPEP-FPNP, Les compétences intégrées pour l'enseignement et la pratique de la diététique, CIEPD, Canada, avril, 2013, p 3.
8. FOURNIER M., Eduquer et former, Edition Sciences Humaines, 2011, p. 78.
9. Léopold Paquay, Marguerite Altet, Evelyne Charlier, Philippe Perrenoud, Former des enseignants professionnels, 4<sup>ème</sup> Edition, De Boeck, Bruxelles, 2012.
10. La place et le rôle des parents dans l'école

## WEBOGRAPHIE

11. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/contr%C3%B4ler/18933>
12. [http://www.education.gouv.fr/archives/2012/refondonslecole/wp-content/uploads/2012/07/rapport\\_igen\\_igaenr\\_la\\_place\\_et\\_le\\_role\\_des\\_parents\\_dans\\_l\\_ecole\\_octobre\\_2006.pdf](http://www.education.gouv.fr/archives/2012/refondonslecole/wp-content/uploads/2012/07/rapport_igen_igaenr_la_place_et_le_role_des_parents_dans_l_ecole_octobre_2006.pdf)

## GLOSSAIRE

1. **Cadre logique** : est un document /outil qui donne un aperçu complet des objectifs, des activités et des ressources d'un projet. Il donne une idée de comment le projet sera suivi, à travers l'utilisation d'indicateurs (qualitatifs, quantitatifs et ou complexe).
2. **Cœur (de) métier** : est constitué par l'ensemble des activités-clés qui en font sa spécificité. C'est le noyau dur des activités d'un métier.
3. **Compétence** : capacité avérée de mettre en œuvre des savoirs, des savoir-faire et des dispositions personnelles, sociales ou méthodologiques dans des situations de travail ou d'études/formations, pour le développement professionnel ou personnel.
4. **Compétences intégrées** : constituent un ensemble interrelié de spécifications propres aux compétences liées à la pratique, aux indicateurs de performance et aux connaissances essentielles. C'est sont de macro-compétences.
5. **Métier** : Ensemble cohérent d'activités professionnelles réalisées par une personne dans le cadre d'un processus productif
6. **Présentation** : Il s'agit de présenter le contenu à travers les outils : Présentation, flip chart, dessin, image, photo, vidéo, etc.
7. **Portfolio** : c'est un dossier évolutif qui rassemble d'abord des « œuvres » et travaux que l'apprenant a produits au cours d'une année scolaire ou même plusieurs années. Il présente aussi des appréciations des professeurs, des remarques sur le travail de l'apprenant, il contient enfin des jugements personnels, des conseils, des auto-évaluations de ses méthodes de travail.
8. **Référentiel** : Document descriptif donnant des repères conceptuels et méthodologiques, pouvant servir d'outil de dialogue et de concertation entre les divers acteurs concernés (apprenant, opérateur de formation, secteur professionnel, etc.).
9. **Référentiel de compétence** : liste descriptive des compétences nécessaires pour une fonction, un métier, etc.
10. **Référentiel de formation** : Document qui décrit, pour chaque unité de formation, les acquis d'apprentissage visés, traduits en objectifs pédagogiques, ainsi que leurs durées et les modalités pédagogiques à mettre en œuvre.
11. **Référentiel d'évaluation** : Document qui décrit, pour chaque unité de formation, les modalités d'épreuve (situation, tâches et conditions de réalisation) et d'évaluation (critères, indicateurs et seuil/niveau de réussite) à mettre en œuvre.



**TEMOIGNAGES DES ETA ET PILOTES DU  
PROGRAMME ETAGE**





## ITAV BOLINGO AUTOUR DEMAP et PAP



L'Institut Technique Agricole et Vétérinaire BOLINGO est une ETA dont la création remonte vers les années 1978 sous l'appellation de l'ITAV MASSAMBA. Depuis 1990, les autorités de l'EPSP avaient décidé de l'implanter dans le complexe scolaire Kola, situé dans la ville de Mbanza-Ngungu. L'ITAV BOLINGO organise la section agricole avec les filières suivantes :

- Cycle technique : Agriculture générale et Vétérinaire,
- Cycle professionnel : Engins Agricoles et Transformation des produits agricoles-Nutrition de base.

Elle est une des 10 ETA pilotes de la phase 1 du programme ETAGE 2017-2021.

Après plusieurs visites de classe, les observateurs (CDE, inspecteurs, la VVOB, etc.) avaient remarqué que malgré les effectifs faibles dans nos filières agricoles, les apprenants étaient très passifs pendant les leçons. Cette inactivité était occasionnée par le manque de clarté dans la définition des objectifs opérationnels par les enseignants, par la mauvaise exploitation des curricula (limité en nombre soit 2 exemplaires/filière), etc. Les enseignants étaient focalisés sur leurs actions et les jeux questions-réponses étaient les seuls moyens d'interactions entre enseignant et apprenants. Cependant, les échanges entre les apprenants étaient quasi inexistantes.

Du point de vue enseignement, l'ITAV BOLINGO a connu une grande impulsion grâce aux formations, ateliers et coaching autour de la conduite

de séquence didactique et l'application des méthodes actives et participatives organisées par la VVOB dans son programme ETAGE. La prise de conscience des grandes lois de l'enseignement par enseignants qui n'ont pas une formation initiale en pédagogie a permis de mettre l'accent sur l'activité des apprenants. Pour faciliter l'exploitation de curricula, l'école a photocopié les curricula pour les mettre à la disposition des enseignants.

Actuellement avec un effectif de 164 apprenants/15 enseignants, nos enseignants organisent les travaux en sous-groupes et les jeux de rôle pour assurer les interactions entre apprenants et/ou entre enseignants et apprenants. Ceci s'observe pendant les visites de classes, bien que le défi dans la formulation des objectifs persiste mais nous avons évolué positivement. Aussi, le format des fiches de préparation de leçon selon l'APC est également utilisé par les enseignants des cours à caractère généraux. Ainsi, la capacitation des enseignants continue grâce à l'accompagnement des inspecteurs et la redynamisation des structures internes telles que : UP, UAP et UFE.

Sur ce, nous tenons à remercier la VVOB pour son apport vis-à-vis de notre institution. Témoignage des professeurs :

- Agufer NKUKA LIWOWO chargé des pratiques
- Blaise prof des cours techniques et chef de secteur cultures maraichères
- Edouard MAYIMONA, prof des cours d'entrepreneuriat



## ITHA JARDIN BOTANIQUE SURGESTION DES UP° : TENUE DES OUTILS DE GESTION



L'ITHA KISANTU est parmi les ETA pilote ciblées par le programme ETAGE. Les options offertes sont l'agriculture générale, le vétérinaire et l'horticulture. Actuellement il y a 252 apprenants et 27 enseignants.

Autres fois, nous avons mise en place des équipes techniques pour les actions entrepreneuriales mais nous étions confrontés aux problèmes de démotivations, mauvaises gestions et manque d'initiative de la part des équipes techniques. Nous ne nous étions pas rendu compte qu'au niveau de secteur de production animale, l'élevage de porc était budgétivore et non rentable puisque les charges n'étaient pas transcrites dans un document et il y avait un faible suivi. D'où cette UP° ne soutenait que les apprentissages. Nous avons essayé de résoudre ces problèmes en ajoutant des fonds pour relancer cette activité ; nous avons même renforcé le suivi (alimentation, nettoyage, etc.) par les ouvriers ; etc. Au fil de temps, il se présentait une certaine réticence à l'idée de vider la caisse de l'école en faveur d'une activité qui ne rapportait rien et qui pour autant constituait un frein pour la mise en œuvre d'autres secteurs.

L'impact des interventions ETAGE est très visible au niveau de l'école. Grâce aux trajectoires, plusieurs changements sont observés dans la collaboration, la communication et le travail en équipe. De plus en plus les individualités cèdent place à l'esprit d'équipe qui permet une responsabilisation et une bonne répartition des

tâches. L'école a connu un grand progrès sur la professionnalisation continue des enseignants particulièrement les chefs de secteur qui actuellement arrivent à tenir correctement les outils de gestion technique et financière. L'école a réorganisé ses unités de production en se focalisant sur les activités moins budgétivores mais susceptible de générer des revenus supplémentaires pour développer l'école. A l'exemple de la réorientation de l'élevage de porc, l'école s'est engagée à la mise en œuvre de l'UP° lapin. Jadis cet exercice d'évaluation de la rentabilité d'une UP° posait beaucoup de difficultés. Actuellement, l'école dispose d'un BMC pour chaque unité de production et se lance aux processus de mobilisation des ressources pour arriver à mettre en place d'autres unités de productions.

Bref, l'apport de la VVOB est positif dans ce sens qu'il s'observe des effets réels et visibles dans notre ETA. Les UP° qui jadis étaient gérées n'importe comment, sont actuellement gérées en respectant certains principes grâce à l'appui de ETAGE. Cela a stimulé aussi les apprenants à développer un esprit entrepreneurial en créant leurs propres micro-projets pour une meilleure auto prise en charge. Concrètement :

1. Les cultures maraichères, outre ses chaînes de cultures d'épinards, nous fait voir à ce jour 30 plates-bandes de choux cabus, est le fruit de cet autofinancement du secteur.
2. La panoplie des essences horticoles

et reboisement est le résultat de cet autofinancement, retailé par ce secteur, grâce à l'appui considérable de la direction scolaire.

3. La ferme scolaire a eu un appui d'un important support en clapier.

C'est pourquoi, nous ne pouvons clore ces lignes sans pour autant faire mention de la considération des liens tissés par notre écoles avec celle de Eeklo/Belgique, qui voit en ce jours l'érection d'une réserve d'eau sans laquelle les 30 plates-bandes, citées ci-haut n'auraient existées. D'ores et déjà, nous assistons à l'émergence de la prise de conscience des apprenants qui font, en dehors de l'école, des micro-projets, qui en

essences utilitaires, qui voit en cultures vivrières. Le recensement de ces micro-projets fait état de 52% de 278 élèves inscrits pour 144 apprenants font déjà quelque chose à la maison.

Ainsi donc, nous nous félicitons de l'effort fourni grâce à l'accompagnement de la VVOB, de l'inspection et de la direction scolaire dans l'application fidèle des notions acquises.

Sur ces entrefaites, nous souhaitons que les ETA regroupées en réseau puissent suivre cet exemple de ITHA KISANTU. Les enseignants de cette école s'en félicitent d'avoir bénéficié de la mise à niveau dans ce domaine quant à ce.

Une fois de plus merci.



**ACCOMPAGNEMENT DES ECOLES SUR  
L'EDUCATION EN ENTREPRENEURIAT PAR UN  
INSPECTEUR**

Je suis Bibiche MALAKA DITINA, graduée en agrovétérinaire et licencié en phytotechnie à l'UPN. J'étais enseignante pendant 11 ans (2007-2018). Depuis 2018, j'ai intégré l'inspection provinciale du Kongo Central 2 comme inspectrice itinérante. Actuellement, j'accompagne 3 ETA dans mon axe (Pool de SONGOLOLO 2) : Institut MANZONZI (industrie agricole), ITP KYUNDU (industrie agricole) et ITA KILUEKA (agri générale).

L'accompagnement à l'institut MANZONZI, nous a permis de mieux connaître les réalités de nos ETA particulièrement sur l'éducation en entrepreneuriat. La tâche n'a pas été facile mais les formations suivies, nous ont permis de bien effectuer notre travail. Le coaching sur l'accompa-

gnement, nous a aidé à ajouter un plus dans notre manière de réaliser les activités inspectoriale, et c'est pourquoi nous remercions la VVOB de nous avoir associé dans ses multiples interventions qui font ressortir en nous, ce côté coach et mentor dans les écoles.

A notre arrivée à l'Institut MANZONZI, il n'y avait qu'une unité de production celle d'apprentissage, après formation sur le BMC et les unités de production, l'école à élaborer son BMC sur la transformation de gingembre en jus. L'école s'est équipée en matériel de transformation tel que le mixeur, broyeur électrique... Les outils de gestion qui n'étaient pas tenus, après accompagnement et l'école s'est senti obligée de les tenir pour raison de transparence, L'UAP qui n'existait que de nom, actuellement elle fonctionnera, les microprojets qui était un sujet tabou ; désormais il y a de rapport qui existe pour la bonne marche de l'éducation entrepreneuriale.

Nous continuons à travailler pour amener le chef d'établissement à s'impliquer encore plus parce que ce n'est pas seulement l'affaire des techniciens mais d'une équipe. Dans notre accompagnement, nous insistons sur le fait que le chef doit être un bon leader même s'il n'est pas technicien.

Aujourd'hui à travers nous, les ETA non appuyées bénéficient d'un encadrement ou accompagnement de proximité et de qualité grâce à notre capacitation par la VVOB.

## INSPECTEUR HILAIRE PHUATI, ITINERANT DE L'INSTITUT KIVEVE, KONGO CENTRAL 1



Jadis, mon accompagnement des ETA était celui d'un policier, d'un contrôleur, très rigoureux dans l'entretien après le contrôle, prétentieux parce que croyant posséder le monopole du savoir, n'étant presque pas à l'écoute des ensei-

gnants, n'appliquant nullement les techniques d'accompagnement ...

Les enseignants redoutaient ma présence dans les ETA et s'absentaient pour une raison ou une autre, lors de mes visites. En eux se manifestaient la peur, la timidité, le manque d'assurance et de maîtrise de soi, un malaise réel lorsque je les suivais.

Aujourd'hui, avec la VVOB et son Programme ETAGE, ce n'est plus le cas.

Mon objectif n'est plus la sanction, mais une amélioration tant de l'enseignant que des apprentissages. Je ne fouette plus, je tends la main pour l'amélioration de la formation des apprenants.

## BOMA, PREFET NDUNDA SUR L'UTILISATION DE L'UP° COMME MOYEN D'APPRENTISSAGE

Le préfet, Madame Hélène Ndunda Kitoko témoigne qu'auparavant les cours pratiques pour l'option 'nutrition' étaient donnés dans une salle de classe, avec l'enseignant qui explique les méthodes de préparation. Maintenant l'école développe une unité de production opérationnelle. Au sein de sa parcelle, une cantine scolaire prévoit pas seulement un revenu pour l'école mais aussi une salle de travail équipée à utiliser pendant les cours pratiques. Chaque apprenant s'implique et est sensé de réaliser lui ou elle-même des recettes, encadré pas par pas par l'enseignant technique. Cette approche pédagogique

## INSPECTEUR PIERRE LUTUMBA, ITINERANT DE L'ITHA-KISANTU, KONGO CENTRAL 3



Inspecteur de longue date, je ne savais pas qu'il me fallait coacher les enseignants que je suivais dans l'exercice de leur travail. J'avais toujours été plus un mentor qu'un coach.

Enseigné et formé par la VVOB, je travaille désormais avec les enseignants en fixant avec eux des objectifs personnels et/ou professionnels à atteindre. Depuis, je les coachs dans l'évolution de leurs performances.



favorise la vraie maîtrise du métier d'un nutritionniste et l'enthousiasme parmi les apprenants de pratiquer aussi à la maison les nouvelles techniques apprises.

## TEMOIGNAGE SUR LA GESTION DES UP°, L'INSTITUT KIVEVE



L'institut Kiveve organise l'option 'industrie agricole' et elle a deux UP°, une qui cible l'appren-

tissage, la fabrication de crème, et une qui sert aussi comme UP° d'autofinancement, la fabrication du jus de gingembre 'Kigema'. Le concept et le BMC pour ce produit est développé pendant l'encadrement par VVOB et l'inspection. Malgré des fortes contraintes matériels (pas d'électricité disponible, pas de frigo disponible) l'école a réussi de lancer un produit assez professionnel dans le peu de temps d'accompagnement intensif de leur éducation à l'entrepreneuriat. Autre point remarquable : la transparence avancée de la gestion des UP° : un enseignant non technicien fait partie de l'équipe de gestion pour la comptabilité, les parents et les apprenants sont mis au courant, les apprenants partagent même une partie des revenus.



## **ANNEXES**



## ANNEXES

### 1. Annexe 1 : TEST DE BASE POUR LA COMPÉTENCE « GERER RATIONNELLEMENT LES RESSOURCES DE L'ETA »

#### 1.1. Introduction

##### a. Contexte

Il y a changement lorsque l'on passe d'un état à un autre, et que la différence entre l'état d'origine et l'état final est mesurable. Cependant, la problématique à laquelle doit répondre la pré-évaluation d'une trajectoire de développement des compétences serait de répondre à la question : comment mesurer l'état initial et assurer que les changements proposés répondent aux besoins de la cible. Ainsi, le modèle d'interventions intégré de l'EE propose un pré-test écrit qui constitue une base d'appréciation préalable de la compétence de base « gérer rationnellement les ressources ». Cette appréciation doit fournir les informations indispensables sur le niveau de compréhension, de la capacité à gérer les UP° et permettra d'évaluer qualitativement la contribution des interventions à l'atteinte des résultats du modèle. Ce niveau de compréhension peut être utilisé comme base d'évaluation de la trajectoire de la compétence « gérer rationnellement les ressources de l'ETA ». Il convient de signaler que ce pré-test constitue une entrée de la deuxième compétence du modèle.

##### b. Objectifs :

- Amener les enseignants et CE des ETA à résoudre les deux situations problèmes ;
- Apprécier le niveau de compréhension (savoir) de la compétence « gérer rationnellement les ressources des ETA » ;
- Fixer le point de départ pour le suivi et évaluation des interventions de cette trajectoire.

##### c. Les méthodes

- Questionnaire
- Interview

##### d. Evaluation du pré-test

L'aspect « savoir » déterminé par le résultat de ce pré-test écrit sur les concepts de base de la compétence « gérer » tels que les recettes, les bénéfices et la rentabilité est considéré comme suffisant avec un score  $\geq 10/20$ . Il est important d'expliquer les situations problèmes et les tâches à faire.

## 1.2. Fiche Méthodologique du pré-test

Durée	Activités	Méthodologie / activité
1 min	Présentation de l'activité	Activité créative Exposé
120 min	Session 1 : Présentation des situations problèmes  Le facilitateur procède par la lecture des situations avant d'expliquer clairement les tâches à faire	Exposé Travail individuel
60 min	Session 2 : Présentation de résultat du pré-test écrit A tour de rôle, une représentation de la cible (enseignants et CDE) présente les résultats de leur travail	Discussion dirigée
120 min	Session 3 : Correction et consolidation	Discussion dirigée Echange

## 1.3. Fiche technique

### 1.3.1. Enoncé de la situation 1 :

Une ETA disposant d'une unité de transformation du manioc (chikwangu) a planté 1 hectare de manioc de variété améliorée. Elle récolte 25 tonnes de racines tubéreuses (manioc frais). Après avoir parcouru toutes les étapes de transformation, 5000 pièces de chikwangu ont été fabriquées. Par ailleurs de la production de manioc jusqu'à la transformation en chikwangu, l'école a dépensé les montants suivants :

- 150 000 francs congolais pour l'achat des boutures (variété améliorée).
- 186 000 francs congolais pour la main d'œuvre de la préparation du terrain et le labour
- 124 000 francs congolais pour la main d'œuvre du bouturage
- 186 000 francs congolais pour la main d'œuvre de l'entretien de la culture (1<sup>er</sup> sarclage, 2<sup>e</sup> sarclage, buttage)
- 372 000 francs congolais pour la main d'œuvre de la récolte
- 372 000 francs congolais pour la main d'œuvre du rouissage
- 100 francs congolais par pièce de chikwangu, soit 500 000 francs congolais au total, pour la chipeuse, l'ébullition et la mise en feuille du chikwangu
- 100 000 francs congolais pour l'achat des feuilles

Après-vente auprès d'une coopérative de femmes au prix de 500 francs congolais par pièce, l'école veut savoir si l'activité était bénéfique ou pas.

**Questions :**

1. Quelles sont les recettes de l'unité de transformation de chikwangue pour cette campagne ?

Recettes (ou chiffre d'affaires) = 5 000 pièces x 500 CDF = 2 500 000 CDF

2. Quel est le bénéfice de l'unité de transformation du manioc (chikwangue) ? (Remarque : vous pouvez négliger les coûts liés à l'amortissement pour ce calcul)

Bénéfice = recettes – coûts

Coûts = 150 000 (achat de boutures) + 186 000 (labour) + 124 000 (bouturage) + 186 000 (entretien) + 372 000 (récolte) + 372 000 (rouissage) + 500 000 (transformation) + 100 000 (achat feuilles) = 1 990 000 CDF

Bénéfice = 2 500 000 CDF – 1 990 000 CDF = 510 000 CDF

3. Est-ce que l'activité est rentable ?

Oui, parce que le résultat (= recettes – coûts) est positif.

**1.3.2. Enoncé situation 2 :**

Guerlain est un élève de la 3<sup>ème</sup> année vétérinaire dans une école technique agricole. L'enseignant de l'entrepreneuriat l'a encouragé à démarrer un microprojet d'élevage de lapins.

Les parents de Guerlain, qui ont élevé des lapins dans le passé, mettent à sa disposition des clapiers gratuitement. Avec le support financier de son oncle, Guerlain arrive à acheter une paire de géniteurs à 25 000 francs congolais. Il recrute l'assistance de Cadet, un jeune du quartier, qui part chercher les herbes fourragères pour les lapins tous les jours. Cela ne lui prend qu'une demi-heure par jour. Pour ce travail, Guerlain lui paie 4 000 francs congolais par mois. Chaque jour, Cadet amène des quantités de fourrage suffisantes pour que les géniteurs et les jeunes lapins puissent manger à leur faim. Les fourrages sont complétés par des pellets destinés aux porcs, que Guerlain trempe dans l'eau avant de donner aux lapins. Le prix d'achat des pellets est de 1 000 francs congolais par kg.

Après douze mois, la lapine a mis bas 8 fois. A chaque mise-bas, la lapine a eu 6 lapereaux, donc 48 lapereaux au total. Le sevrage a lieu à l'âge de 35 jours. Ils sont nourris selon le schème ci-dessous :

- De l'âge de 0 à 35 jours, les lapereaux dépendent uniquement du lait maternel
- De l'âge de 36 jours à 8 semaines (= de l'âge de 35 à 56 jours), les lapereaux consomment du fourrage ainsi que des pellets : 5 g/jour
- De l'âge de 8 à 11 semaines (= de l'âge de 57 à 77 jours), les lapereaux consomment du fourrage ainsi que des pellets : 10 g/jour
- De l'âge de 11 à 14 semaines (= de l'âge de 78 à 98 jours), les jeunes lapins consomment du fourrage ainsi que des pellets : 15 g/jour
- De l'âge de 14 à 17 semaines (= de l'âge de 99 à 119 jours), les jeunes lapins consomment du fourrage ainsi que des pellets : 20 g/jour
- Les géniteurs consomment du fourrage ainsi que des pellets : 20 g/jour par animal

A l'âge de 17 semaines (= +/- 4 mois ou +/- 120 jours), les jeunes lapins sont vendus. Une fois, au mois de mai, Guerlain a dû dépenser 15 000 francs congolais pour acheter du matériel pour réparer les clapiers.

Pendant l'année, Guerlain a pu vendre 36 lapins à 7500 francs congolais par tête. A la fin de l'année, les 12 jeunes lapins des deux dernières mises-bas de la lapine sont encore trop petits pour vendre. Parmi ces 12 jeunes lapins, les 6 lapereaux de la dernière mise-bas dépendent encore uniquement du lait maternel, tandis que les 6 jeunes lapins de l'avant-dernière mise-bas ont l'âge de 6 semaines (= 42 jours).

Questions :

1. Quelles sont les recettes de l'année écoulée du microprojet d'élevage de lapins de Guerlain ?

Recettes = 36 lapins vendus x 7500 CDF/lapin = 270 000 CDF

2. Quel est le bénéfice de cet élevage de lapins ?

Bénéfice = recettes – coûts

Coûts :

➤ Géniteurs

- o Achat géniteurs : 25 000 CDF
- o Pellets :  $2 \times 20 \text{ g/j} \times 365 \text{ j} \times 1\,000 \text{ CDF} / 1\,000 \text{ g} = 14\,600 \text{ CDF}$

➤ Lapereaux

- o Pellets :
  - Age de 35 jours à 8 semaines (= de l'âge de 35 à 56 jours) :
    - Les lapereaux de la 1<sup>ère</sup> – 6<sup>e</sup> mise-bas :  $36 \text{ lapereaux} \times 21 \text{ j} \times 5 \text{ g/j} \times 1\,000 \text{ CDF} / 1\,000 \text{ g} = 3\,780 \text{ CDF}$
    - Les lapereaux de la 7<sup>e</sup> mise-bas qui ont l'âge de 6 semaines ou 42 jours :  $6 \text{ lapereaux} \times 7 \text{ j} \times 5 \text{ g/j} \times 1\,000 \text{ CDF} / 1\,000 \text{ g} = 210 \text{ CDF}$
    - Les lapereaux de la 8<sup>e</sup> mise-bas : ils dépendent encore uniquement du lait maternel, donc pas de coûts pour les pellets
  - Age de 8 à 11 semaines (= de l'âge de 57 à 77 jours) :  $36 \text{ lapereaux} \times 21 \text{ j} \times 10 \text{ g/j} \times 1\,000 \text{ CDF} / 1\,000 \text{ g} = 7\,560 \text{ CDF}$
  - Age de 11 à 14 semaines (= de l'âge de 78 à 98 jours) :  $36 \text{ jeunes lapins} \times 21 \text{ j} \times 15 \text{ g/j} \times 1\,000 \text{ CDF} / 1\,000 \text{ g} = 11\,340 \text{ CDF}$

- Age de 15 à 17 semaines (= de l'âge de 99 à 119 jours) : 36 jeunes lapins x 21 j x 20 g/j x 1 000 CDF / 1 000 g = 15 120 CDF
- TOTAL pellets lapereaux = 3 780 + 210 + 7 560 + 11 340 + 15 120 = 38 010 CDF
- Réparation des clapiers : 15 000 CDF
- Salaire de Cadet : 12 mois x 4 000 CDF/mois = 48 000 CDF
- Total : 25 000 + 14 600 + 38 010 + 15 000 + 48 000 = 140 610 CDF

Bénéfice = recettes – coûts = 270 000 – 140 610 = 129 390 CDF

Note : Guerlain dispose toujours du capital (le pair de géniteurs, 6 jeunes lapins, 6 lapereaux) au moment du calcul du bénéfice. Ce capital a aussi une valeur.

3. Est-ce que cette activité est rentable ?

Oui, parce que le résultat (= recettes – coûts) est positif.

## **2. Annexe 2 : GUIDE D'UTILISATION DE LA FORMULE C8 : UTILISATION DES FORMULES RELATIVES AU SUIVI DES ACTIVITES ENTREPRENEURIALES DANS LES ETA.**

### **2.1. Introduction**

#### ***a. Contexte et justification***

Le modèle d'interventions intégré est conçu dans le but de concrétiser la vision, pour l'enseignement technique agricole, selon laquelle le technicien A<sub>2</sub> en techniques agricoles ne sera pas seulement un spécialiste dans son domaine ; il maîtrisera également les notions et développera les compétences nécessaires pour implanter sa propre production agricole dans le respect de l'environnement. De plus, il sera capable de créer et/ou de gérer une entreprise et d'encadrer la population de sa filière.

Sur ce, l'installation des unités de production qui doivent être utilisées comme moyen d'enseignement s'avère indispensable dans les établissements d'enseignement technique agricole.

Ceci étant, les écoles techniques agricoles devront évoluer comme des entreprises agricoles au sein desquelles les compétences entrepreneuriales devront être développées en faveur des apprenants qui y sont inscrits.

Or, l'entreprise est un ensemble très complexe qui fonctionne comme un être vivant. Elle produit, vend, achète, crée, innove, enrichit, dans un cadre aux multiples contraintes.

Le problème essentiel d'une entreprise est de se développer harmonieusement et de façon optimale sur un long terme, en maîtrisant au mieux possible les différents facteurs de son développement, pour rester activement adaptée à un environnement mouvant, tout en conservant l'autonomie de ses décisions clés.

En fait, les gestions technique et financière posent les plus de problèmes aux jeunes entrepreneurs et aux écoles techniques agricoles dans la mise en œuvre des unités de production.

Cherchant à surmonter cette difficulté, l'Inspection ayant le rôle d'accompagnateur des écoles techniques agricoles, en partenariat avec la VVOB-RDC, ont mis sur pied deux formules (C8A et C8B) devant permettre aux Inspecteurs techniciens agronomes à les accompagner dans l'organisation et la gestion des unités de production.

Dans le souci de faciliter la compréhension de ces formules (C8A et C8B) et leur utilisation efficiente, un guide d'utilisation s'impose donc.

#### **1. Objectif :**

Aider les Inspecteurs à avoir une nette compréhension et un même langage dans l'interprétation de chaque rubrique des formules C8A et C8B en vue d'un accompagnement efficace des ETA à l'éducation en entrepreneuriat.

## 2.2. Suivi du fonctionnement des unités de production dans les ETA pour le chef d'établissement (C8A) : Directives d'utilisation de la formule C8A

### 2.2.1. Nature

Le suivi du fonctionnement des unités de production dans les ETA consiste à accompagner l'action du chef d'établissement dans l'organisation et la gestion des unités de production dans son école.

Cette activité peut être menée à tout moment de l'année scolaire selon le besoin (début-pendant-fin de la production).

N.B. : joindre le A<sub>1</sub> de l'école visitée au premier C8A établi de l'année en cours.

### 2.2.2. Objectif

Le suivi du fonctionnement des unités de production dans les ETA vise à assurer un coaching efficace pour permettre au chef d'établissement de mieux gérer les unités de production.

### 2.2.3. En-tête :

Remplir selon les usages à l'inspection.

#### a. Identification :

Remplir selon les usages à l'inspection.

#### b. Gestion des unités de production agricoles

1. **Nombre** : Indiquer le nombre d'unités de production organisées.

2. **Nom, Types d'Unités de production et responsables.**

- Nom : Inscrire l'intitulé de l'unité de production (cf. la proposition de valeur du BMC/plan d'affaires).
- Type : Spécifier s'il s'agit de l'unité de production d'autofinancement ou d'apprentissage.  
Responsable : mentionner le nom du responsable de l'unité de *production*.

### 2.2.4. Viabilité technique

#### a. Fonctionnement :

Apprécier les éléments ci-après :

- L'existence d'un document qui planifie les activités à réaliser (BMC).
- L'organisation des réunions (comptes rendus, procès-verbaux, etc.).
- Les rapports de différentes activités réalisées (à comparer au document de planification).
- Le niveau d'exécution des tâches planifiées et leur suivi (cahier de suivi). Considérer la fidélité dans l'exécution et le suivi des activités planifiées.

## Avis et commentaires

- Le C8A ne requiert aucune notation synthétique.
- L'Inspecteur se limite à la formulation d'un avis global (bon ou mauvais fonctionnement) conformément au constat fait sur l'ensemble des éléments liés au fonctionnement de l'unité de production, suivi d'un commentaire.

### **b. Outils de gestion technique**

Pour les outils de gestion technique, l'Inspecteur appréciera :

- L'existence,
- La conformité,
- La fidélité,
- L'exhaustivité des opérations,
- La régularité de la tenue (à jour ou non),
- Le visa du chef d'établissement, ainsi que
- Le classement et la référence (l'ordre).

Il s'agit de :

- Pour les Unités de production végétale et de foresterie :
  - Compte d'exploitation
  - Fiche de suivi des cultures
  - Fiche technique de chaque spéculation (elle donne toutes les informations sur les exigences agronomiques, édaphiques...de la culture).
  - Calendrier agricole
  - Fiche technique d'utilisation des fertilisants
  - Fiche technique d'utilisation des produits phytosanitaires
  - Cahier d'activités journalières
  - Fiche de collecte des données.
- Pour les unités de production animale et de pêche :
  - Compte d'exploitation
  - Fiche de suivi d'élevage par spéculation
  - Fiche de suivi de saillies et de reproduction
  - Cahier (Fiche) de mouvement
  - Fiche de suivi d'alimentation et de croissance
  - Cahier (Fiche) d'activités journalières
  - Fiche de suivi des recettes.
- Pour les unités de production de transformation agro-alimentaire :
  - Compte d'exploitation
  - Fiche (Cahier) d'activités journalières
  - Calendrier de production des fruits

- Relevé de prix du marché
- Fiche de traçabilité de la matière première
- Fiche de composition des recettes par unité produite
- Fiche de suivi de la vente.
- Pour les unités de production de la nutrition :
  - Compte d'exploitation
  - Cahier (Fiche) d'activités journalières
  - Fiche du patient
  - Registre de cas traités et traitements administrés.

Avis et commentaires

Tirer une conclusion quant à l'existence et la tenue de ces outils (un bref commentaire).

### c. **Suivi des activités**

L'Inspecteur appréciera :

- L'existence ou non des rapports de suivi,
- La fréquence de suivi (nombre de rapports),
- La quintessence des observations relevées par le chef d'établissement,
- Les remédiations (recadrage) effectuées, mais aussi
- Les éventuelles difficultés rencontrées et les solutions apportées.

Avis et commentaires

Tirer une conclusion au regard des observations relevées.

## **2.2.5. Viabilité financière (Rentabilité)**

### a. **Tableau calculs sur le bénéfice**

L'Inspecteur complète le tableau ad hoc avec ses six colonnes :

- Dans la première colonne, indiquer le numéro d'ordre des unités de production organisées ;
- Dans la deuxième colonne, nommer les unités de production organisées ;
- Dans la troisième colonne, indiquer le coût des charges totales c'est-à-dire le montant total dépensé à chaque étape de la production ;
- Dans la quatrième colonne, présenter les recettes brutes réalisées par chaque unité de production (La somme obtenue après-vente, sans soustraire les dépenses engagées) ;
- Dans la cinquième colonne, présenter les bénéfices générés par chaque unité de production (Recettes moins charges totales) ;
- Dans la sixième colonne, faire des annotations pour chaque unité de production présentant des irrégularités.

Exemple : activité en pleine réalisation ; ventes en cours ; données inexistantes ; données incomplètes, etc.

## Avis et commentaires

Donner son opinion sur la rentabilité de l'unité de production et/ou faire un bref commentaire sur les observations relevées.

Exemple : Unité de production rentable, prometteuse, non porteuse, à réorienter, etc.

### b. **Transparence**

- **Outils de gestion comptable**

L'Inspecteur vérifiera les aspects ci-après :

- L'existence,
- Le nombre,
- La conformité au système en vigueur,
- La fidélité aux pièces comptables,
- L'exhaustivité des opérations,
- L'exactitude des opérations comptables,
- La régularité dans la tenue,
- L'ordre dans le classement et,
- Le visa du chef d'établissement.

Les outils de gestion comptable à prendre en compte sont :

- Bon de sortie caisse
- Bon d'entrée caisse
- Livre ou journal de caisse
- Fiche de stock
- Fiche d'inventaire
- Plan de liquidité (outil de planification financière et de synthèse)
- Bilan
- Autres pièces comptables comme : reçu, facture, bordereau de versement à la banque, livret d'épargne, etc.

- **Partage des informations de gestion sur les unités de production**

Responsabilisation (répartition des tâches) :

- Vérifier l'existence du rapport des attributions de tâches.
- Se rendre compte si :

1° Les tâches techniques et financières sont décentralisées ;

2° Les structures internes (COGES, COPA, CB, Gouvernement des élèves) sont impliquées dans l'organisation et la gestion de l'unité de production. (Voir les rapports écrits).

- Vérifier à travers les correspondances, les relations de collaboration qui existent entre l'école et :

1° le monde du travail (l'existence ou non du cadre de collaboration),

2° les ETA sœurs,

3° le Gestionnaire.

4° L'inspection (POOL, IPP)

- Dégager le type de collaboration (relation) entretenues avec les différentes structures (internes et externes), leur fréquence (nombre de correspondances et rapports).
- Vérifier également l'existence de répertoire des entreprises agricoles du milieu et la mise en œuvre de l'UFE.

Avis et commentaires

R ressortir les points forts ou faibles (à améliorer) sur la transparence dans la gestion de l'unité de production.

Exemple :

- Gestion transparente
- Gestion opaque (non tenue des outils de gestion, outils incomplets, manque d'exhaustivité dans la tenue, absence de collaboration, pas de décentralisation de tâches, dépenses excessives, calcul erroné, surendettement, bénéfices considérés comme revenus personnels,).

#### c. Conclusion

- Donner un avis général sur l'organisation et la gestion des unités de production (viabilité, rentabilité et transparence) : points forts ou points à améliorer.
- Dégager les observations qui impactent négativement le développement de l'unité de production.
- Être le plus concret possible.

#### d. Conseils et suggestions

Le cas échéant, assurer un coaching efficace pour permettre au chef d'établissement de mieux gérer les unités de production.

### 2.3. Suivi du fonctionnement des unités de production dans les ETA pour l'enseignant (C8B) : Directives d'utilisation de la formule C8B

#### 2.3.1. Nature

La formule C8B est une formule qui permet à l'Inspecteur d'accompagner les ETA dans les activités de l'EE. Cette activité peut prendre une journée de travail et pourrait se faire chaque fois qu'il y a nécessité.

Quatre catégories d'enseignants sont visées à travers la formule C8B :

- Professeurs du cours d'entrepreneuriat
- Chefs de secteurs
- Professeurs des cours pratiques
- Professeurs des autres cours techniques

NB : Il s'agit bel et bien d'un accompagnement et non d'un contrôle de routine. Il alors joindre le A1 de l'ETA visitée au premier C8B établi de l'année en cours.

**a. Objectif :**

La formule C8B vise à assurer un accompagnement efficace permettant aux enseignants concernés de mieux organiser les activités de l'EE.

**b. En-tête :**

Remplir selon les usages à l'inspection.

**2.3.2. Liens avec le monde du travail**

**a. Fiche de planification des activités**

L'Inspecteur appréciera :

- L'existence de la planification, des correspondances et des procès-verbaux des réunions ;
- Les types (nature) et la pertinence des activités planifiées ;
- La périodicité ;
- La prise en compte des conditions exigées par les entreprises ciblées ;
- Les objectifs définis ;
- Le lien avec le curriculum (les enseignements et les apprentissages) ;
- Le lien avec les activités de l'entreprise pour la visite (*vaccination des bêtes*) ;
- L'organisation des activités préliminaires (prise de contact, réunion, etc.) ;
- La logistique.

**b. Rapports de stage des enseignants :**

L'Inspecteur appréciera :

- L'existence, la forme et le fond ;
- Les activités réalisées et les leçons apprises ;
- Les points forts et points à améliorer ;
- Le lien avec les filières organisées et les unités de production.

• **Rapports des apprenants :**

L'Inspecteur appréciera :

- L'existence, la forme et fond ;
- Les activités réalisées (stages, visites guidées, etc.) et les leçons apprises ;
- Le lien avec les enseignements-apprentissages

• **Portfolio des apprenants**

L'Inspecteur appréciera les éléments ci-après :

- L'existence et la tenue (forme et fond) ;
- Le visa du responsable de l'activité et/ou de la Direction Scolaire, voire le parent (la pertinence des observations relevées).

• **Rapport des activités réalisées**

L'Inspecteur appréciera :

- Le rapport synthèse des différentes activités (existence, forme, fond et transmission à la hiérarchie et/ou entreprises) ;
- La nature et la pertinence des activités réalisées ;
- La conformité avec la filière, le niveau et la planification ;
- Les leçons apprises des activités réalisées.

**Conseils :**

Formuler des conseils pertinents par rapport aux observations, en indiquant les codes des sous-rubriques en cause.

Unité de production avec les équipements adaptés

**2. Fiche d'inventaire**

L'Inspecteur vérifiera :

- L'existence, la tenue (contenu, mise à jour) et l'archivage ;
- L'état des lieux du patrimoine (augmentation ou diminution du patrimoine : comparaison des différentes fiches) ;
- L'adéquation des équipements par rapport à l'UP°.

**a. Fiche de mouvement (retrait et remise)**

L'Inspecteur constatera :

- L'existence, la tenue (contenu, mise à jour) et l'archivage ;
- Le visa et les observations de la direction scolaire (dans le cadre de suivi).

**Modèle d'une fiche de mouvement :**

N° ou code de	Nom de	Qualité de	Motif des sorties	Date et Signature de	Date de remise	Signature du magasinier / responsable

L'Inspecteur constatera :

- L'existence d'un magasin (local approprié) et d'un équipement pour cette fin ;
- L'entretien de l'équipement ;
- La disposition (entreposage, rangement) des matériels et matériaux.

### **b. *Équipement manipulable par les apprenants***

L'Inspecteur vérifiera si :

- Les apprenants sont instruits sur la manipulation des matériels ;
- Les apprenants manipulent réellement les équipements (le document de distribution des matériels aux apprenants) ;
- L'enseignant dispose d'un relevé des difficultés rencontrées et des solutions apportées.

- ***Pièces de rechange disponibles***

L'Inspecteur constatera :

- L'existence, la quantité, la qualité (adéquation), l'état et la conservation ;
- L'existence de la liste des pièces.
- Recettes de l'UP° supérieures aux dépenses (coût de production)

Faire une évaluation des besoins en équipements et leur entretien par rapport aux bénéfices obtenus (confère compte d'exploitation de l'UP°).

### **Conseils :**

L'Inspecteur formulera des conseils pertinents par rapport aux observations, en indiquant les codes des sous-rubriques en cause.

### **2.3.3. *Unités de production utilisées comme moyen d'enseignement***

#### **a. *Charge horaire de la pratique professionnelle***

L'Inspecteur constatera sa conformité aux prescrits des curricula.

#### **b. *Régularité des apprenants dans l'UP°***

L'Inspecteur :

- Appréciera le rythme (régulier ou irrégulier), la fréquence des passages des apprenants (pendant les apprentissages ponctuels, les moments d'intégration, d'évaluation et de remédiation) ;
- Vérifiera l'existence des rapports d'exécution des travaux pratiques.
- Tâches données aux apprenants dans l'UP° favorisant l'apprentissage

L'inspecteur :

- Vérifiera l'existence d'une planification des tâches et des apprentissages (par rapport aux compétences) ;
- Vérifiera la conformité des tâches en lien avec les données du curriculum (compétences, ressources, gestes, tâches, etc.) ;
- Constatera les difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches et les solutions apportées ;

- Vérifiera l'impact des tâches dans le développement des compétences par les apprenants (confère rapports d'exécution des travaux pratiques) ;
- Vérifiera si les types des tâches ont un lien avec la compétence en cours.
  - a. Équité dans la répartition des tâches

L'Inspecteur vérifiera si :

- L'aspect genre et l'équité sont pris en compte dans la répartition des tâches ;
- Les difficultés rencontrées et les solutions apportées sont signalées (confère rapports d'exécution des travaux pratiques).
- Situations problèmes proposées faisant référence à l'UP° de l'école

L'Inspecteur :

- Vérifiera l'existence et dénumérera les situations problèmes proposées (voir les fiches de préparation, cahier des compositions, etc.) ;
- Appréciera leur formulation (compétence, contexte, problème, contrainte, tâche, consignes, etc.) et leur contenu ;
- Déterminera les difficultés rencontrées par les apprenants dans leurs résolutions et les solutions apportées (remédiation) ;
- Vérifiera leur impact dans le développement des compétences par les apprenants.
- Tenue des outils de gestion technique par les apprenants (calendrier agricole, fiche de récolte, fiche de suivi, etc.)

L'Inspecteur :

- Appréciera la qualité des outils de gestion technique disponibles ;
- Vérifiera si les apprenants utilisent les outils de gestion technique (modèles des outils tracés et remplis dans les cahiers des apprenants) ;
- Relèvera les difficultés rencontrées et les solutions apportées ;
- Constatera le visa et les observations des enseignants dans les outils techniques tenus par les apprenants.
- Tenue des outils de gestion comptable par les apprenants (livre de caisse, fiche de stock, etc.)

L'Inspecteur :

- Appréciera la qualité des outils de gestion comptable disponibles ;
- Vérifiera si les apprenants utilisent les outils de gestion comptable (modèles des outils tracés et remplis dans les cahiers des apprenants) ;
- Relèvera les difficultés rencontrées et les solutions apportées ;
- Constatera le visa et les observations des enseignants dans les outils comptables tenus par les apprenants.

### **2.3.4. Suivi des microprojets**

L'Inspecteur :

- Vérifiera leur existence et l'organisation des réunions (compte rendu, procès-verbaux, etc.) ;
- Appréciera les rapports des différentes activités réalisées (à comparer au document de planification) et le niveau d'exécution des tâches planifiées et leur suivi (cahier de suivi) ;
- Considérera la fidélité dans l'exécution et le suivi des activités planifiées.

### **2.3.5. Supports pédagogiques pour l'éducation en entrepreneuriat**

#### ***a. Supports pédagogiques***

L'Inspecteur constatera l'existence, l'exploitation et la conservation du curriculum et tout autre manuel relatif à l'EE.

#### ***b. Supports en lien avec le curriculum***

L'Inspecteur vérifiera si les manuels, les planches didactiques et tout autre document disponibles sont en lien avec le curriculum de la filière organisée.

#### ***c. Supports pédagogiques référencés sur la fiche de préparation***

L'Inspecteur constatera la prise en compte des supports pédagogiques disponibles (référence bibliographique).

#### **Conseil**

L'Inspecteur formulera des conseils pertinents par rapport aux observations, en indiquant les codes des sous-rubriques en cause.

#### **Conclusion générale**

Sur base des observations faites, déterminer les orientations à prendre en compte pour un meilleur accompagnement des enseignants concernés.

<p><b>REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO</b> Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique</p> <div style="text-align: center;">   <b>INSPECTION GENERALE</b> </div>	01. Inspecteur :	Discipline :	Sexe	M F	<b>C8A</b>	
	02. Poste d'attache :	Contact :				
	03. Rapport n° :					
	04. Dernier C8A :					
	05. Etablissement :	ID. SECOPE :				
	06 Année scolaire :					
	07 Province Educationnelle .....	Pool : .....				
					IPP	
					POOL	
					GESTION.	
					ETA	

**SUIVI DU FONCTIONNEMENT DES UNITES DE PRODUCTION DANS LES ETA POUR LE C.E**

**I. IDENTIFICATION**

<p><b>1.1. Chef d'établissement / Directeur des études</b></p> <p>Sexe <table style="display: inline-table; border: 1px solid black;"><tr><td style="width: 10px; text-align: center;">M</td></tr><tr><td style="width: 10px; text-align: center;">F</td></tr></table></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom et postnom :</li> <li>• Qualification :</li> <li>• Identité SECOPE</li> <li>• Ancienneté dans la fonction .....à l'école....</li> <li>• Contact : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Email : .....</li> <li>- Téléphone : .....</li> </ul> </li> </ul>	M	F	<p><b>1.2. STRUCTURE</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Options Organisées</th> <th colspan="3">Effectifs</th> </tr> <tr> <th>Garçons</th> <th>Filles</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Enseignement de base</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Agriculture Générale</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Pêche et Navigation</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Vétérinaire</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Industries Agricoles</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Nutrition</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Foresterie</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Agriculture &amp; Foresterie</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Engins Agricoles</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Productions Horticoles</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Transformation des PA</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Autres</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><b>Effectif Total</b></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Options Organisées	Effectifs			Garçons	Filles	Total	Enseignement de base				Agriculture Générale				Pêche et Navigation				Vétérinaire				Industries Agricoles				Nutrition				Foresterie				Agriculture & Foresterie				Engins Agricoles				Productions Horticoles				Transformation des PA				Autres				<b>Effectif Total</b>			
M																																																														
F																																																														
Options Organisées	Effectifs																																																													
	Garçons	Filles	Total																																																											
Enseignement de base																																																														
Agriculture Générale																																																														
Pêche et Navigation																																																														
Vétérinaire																																																														
Industries Agricoles																																																														
Nutrition																																																														
Foresterie																																																														
Agriculture & Foresterie																																																														
Engins Agricoles																																																														
Productions Horticoles																																																														
Transformation des PA																																																														
Autres																																																														
<b>Effectif Total</b>																																																														

**II. GESTION DES UNITES DE PRODUCTION AGRICOLES**

2.1 Nombre : .....

2.2. Nom, Types d'Unités de production et responsable :

N°	Nom	Type	Responsable
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

2.3. Viabilité technique :

1. Fonctionnement :

- Existence des rapports des activités : Oui...../ Non .....

Avis et Commentaires :

.....

.....

.....

2. Outils de gestion techniques :

- Existence : Oui...../ Non .....
- Tenue : à Jour .....Non à jour .....

Avis et Commentaires :

.....

.....

.....

3. Suivi des activités :

- Rapports : Existence : Oui...../ Non .....

Avis et Commentaires :

.....

.....

.....



<b>REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO</b> Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique    <b>INSPECTION GENERALE</b>	01. Inspecteur :		Discipline		Sexe		M		<b>C<sub>8</sub>B</b>
	Post d'attache		Contact				F		
	02. Rapport n° :								
	Dernier C <sub>8</sub> B								
	03. Etablissement :		Id. Secope :						
	Filière organisée	Code de l'option							
	Province éducationnelle		Pool :						
	04. Enseignant :						Sexe		
	Qualification		Ancienneté						
	Catégorie d'enseignants	Prof de cours d'entrepreneuriat	Chef de secteur	Prof de cours pratique	Prof des autres cours techniques				
<b>INSPECTION DES ACTIVITES DE L'EDUCATION EN ENTREPRENEURIAT POUR L'ENSEIGNANT</b>									
<b>1. Liens avec le monde du travail</b>									
<b>Points d'attention</b>		<b>Observations</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Points d'attention</b>		<b>Observations</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
1.1. Rapport de stage / enseignants (existence)					1.4. Listes de présence de visite				
1.2. Fiche de planification des visites (activités)					1.5. Rapports des apprenants				
1.3. Rapport de visite guidée					1.6. Portfolio des apprenants				
Conseils									
<b>2. Unités de production avec équipements adaptés</b>									
<b>Points d'attention</b>		<b>Observations</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Points d'attention</b>		<b>Observations</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
2.1. Liste des équipements (Existence)					2.5. Fiche d'inventaire				
2.2. Recette de l'UP > au coût de production					2.6. Fiche de retrait et remise				
2.3. Equipement manipulable par les apprenants					2.7. Conditions d'emmagasiner				
2.4.					2.8. Pièces de rechanges disponibles				
Conseils									
<b>3. Unités de production utilisées comme moyen d'enseignement</b>									
<b>Points d'attention</b>		<b>Observations</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Points d'attention</b>		<b>Observations</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
3.1. Charge horaire de la pratique professionnelle					3.6. Régularité des apprenants dans l'Unité de production				
3.2. Tâches données aux apprenants dans l'UP* favorisant l'apprentissage					3.7. Tenue des outils de gestion technique de l'UP* par les apprenants (calendrier agricole, fiche de récolte, fiche de suivi, etc.)				
3.3. Tâches données aux apprenants ayant un lien avec les compétences en cours					3.8. Tenue des outils de gestion comptable par les apprenants (livre de caisse, fiche de stock, etc.)				
3.4. Situations problèmes proposées faisant référence à l'UP* de l'école					3.5. Suivi Existence des microprojets				
3.5. Equité dans la répartition des tâches									
Conseils									
<b>Supports pédagogiques pour l'éducation en entrepreneuriat</b>									
<b>Points d'attention</b>		<b>Observations</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>	<b>Points d'attention</b>		<b>Observations</b>	<b>OUI</b>	<b>NON</b>
4.1. Supports pédagogiques (existence)					3.1. Support pédagogique référencié sur la fiche de préparation				
4.2. Supports en lien avec le curriculum									

4.2. Supports adaptés au contexte					
4.3.					
Conseils			Conseils		
<b>Conclusion générale</b>					
<p style="text-align: right;">Fait à _____, le ____ / ____ / 20</p> <p style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>SIGNATURE DE L'ENSEIGNANT</span> <span>SIGNATURE DU CHEF D'ETABLISSEMENT Pour prise de connaissance et réception</span> <span>SIGNATURE DE L'INSPECTEUR</span> </p> <p style="text-align: center;"><i>SCEAU DE L'ETABLISSEMENT</i></p>					

## QUI ONT CONTRIBUE

### Equipe VVOB/Programme ETAGE

AGANZE MUSHAMALIRWA Clémence  
Assistante financière

BIBOMBE Lyliane

Bram THIBAUT

DISENGOMOKA MUTUALA Joseph  
Assistant Technique

KAKEMA Pierrick

Katrien SPRUYT  
Assistante Technique

LUSAMBA Stéphane

MALUEKI LUKAU Fleurette  
Assistante administrative et comptable

MESSA KIMVITA Carnel

MULUMBA SHAMBA Fontaine  
Assistant logistique et charroi

Noam JANSSENS  
Programme Manager

OMARI SAFI Véronique  
Assistante Technique

Paul BOTTELBERGE

PHUKUTA AKENDA KHONDE Mireille  
Assistante Technique

TANKWEY SAPA Yves

TSHIBANGU Lydia

### INSPECTION PROVINCIALE 2

Daniel MAYALA KIWANUKA

Simon MAVAMBU NTIAFUMU

Simon MAMBUENI DIANGITUKULU

Isaac LUKOMBO

Jean-Pierre MATONDO

Casimir NLOMBA SAMBA

Alfred LUBANZA

Bernard KIZIKU

Augustin NLANDU BAZONDA

Marie NDENDAMI

Bibiche MALAKA DITINA

Samuel MUANDA

Pierre NKELANI

Jules KETO NKENDA

Honoré KUETUKUDILA

### INSPECTION PROVINCIALE 3

Aimé MPASI NYUKI

Bonaventure DIYOKA

Michel KIMBEMBI MAYIMONA

Parfait NSINGI ALLARD

Prosper FUNDU

Joseph Eric VINDA MASAMBA

Pierre LUTUMBA NGIMBI

### INSPECTION NATIONALE

IGA Alphonse KABUTAKAPUA

IGA Hubert KIMBONZA

IGA Lucie LIEKE

### DIRECTION DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL

Casimir KOVUNGBO

### DIRECTION DES PROGRAMMES SCOLAIRE ET MATERIEL DIDACTIQUE

José BAZUNGULA

**INSPECTION PROVINCIALE 1**

Benadi KANDA DEWA  
Christian NGIMBI  
Christoph TUESO MVUENDE  
Cyrille NZITA NGOMBE  
Emmanuel SENGA PELEND  
Flavien MAVUNGU  
Floribert MAVAMBU  
Genevieve MBUKA  
Helène DOKISA  
Hilaire PUATI KIMBAKALA  
Honoré NLANDU VASIKO  
José MBUNGU PAMBU  
Maurice MUNTANDA  
Padhou KHONDE  
Prosper NGOMA PHANZU  
Rolind MIANKODILA  
Vincent LUVIBILA LUNEKO  
Victorine KIPHUNI

**Haut école Belge HOGENT**

Dorien Van Den Bosch  
Jo Cochuyt

**Haut école Belge VIVES**

Lieve Vanderschueren  
Martine Standaert

**Mise en page et infographie**

Auguy MENAYAME NDOMPETELO

**ECOLES CIBLEES PAR LE PROGRAMME ETAGE**

<b>PHASE 1</b>	<b>PHASE 2</b>	<b>PHASE 3</b>
<b>KONGO CENTRAL 1</b>		
ITI MVUZI ITA SEKEBANZA Lycée KIESE INSTITUT 3 NSIONI ITAV LOANGO	ITAV COM MPOZO INSTITUT KIVEVEZ ITA TSUNDINGALA	INSTITUT SALONGE INSTITUT MAMBOMA INSTITUT BAKESI INSTITUT NYAMBUDI INSTITUT LOVO ITAV BASUNDI INSTIT MBATA NKONDO
<b>KONGO CENTRAL 2</b>		
ITAV BOLINGO ITAV NZOLO ITAV LUWAWANU ITAV Mgr. KEMBO	ITA MVUAZI INSTITUT MANZONZI INSTITUT MADUMA	INSTITUT NSONA KULU INSTITUT KISONGAI INSTITUT LUNGWANA INSTITUT KIASUNGWAI INSTITUT MAWANDA
<b>KONGO CENTRAL 3</b>		
ITHA JARDINBOTANIQUE	ITV NGEBA	INSTITUT KUKIELE