

# CREER UN MODULE DE FORMATION :

## 1. Processus et techniques d'animation

*l'expérience d'UPLiFT, partenaire d'Inter Aide à Manille, Philippines et de Initiative Développement à Cotonou, Bénin*

*Paul Hibon\**

### Pourquoi créer un module de formation ?

A Manille, nous avons remarqué qu'octroyer des crédits pour des activités économiques et collecter les remboursements ne suffit pas pour aider les familles démunies à progresser. Nous avons d'abord ajouté l'obligation d'épargner, puis le suivi/conseil individuel, puis les formations de groupes. Aujourd'hui, de manière visible, l'impact des formations dispensées est très fort sur les bénéficiaires : il leur permet de progresser sur un plan humain comme sur un plan économique.

De nombreux organismes de formation opérant à Manille, nous avons d'abord cherché un module de formation existant. Mais nous nous sommes aperçus que les formations disponibles étaient d'un niveau trop élevé pour nos bénéficiaires (et s'adressaient plutôt à des micro-entrepreneurs), ou bien avaient contenu « tendancieux » (politique ou religieux), et ne permettaient pas de répondre exactement aux difficultés que nous observions quotidiennement. Nous avons décidé de dessiner notre propre module de formation, en tâtonnant.

### Comment procéder?

A Manille, la préparation du module de formation s'est faite à tâtons. Nous avons mis deux ans avant d'asseoir notre méthodologie, de finaliser le contenu du premier module, d'écrire le manuel des formateurs, et de préparer tous les outils pédagogiques. La préparation d'un module de formations peut néanmoins être plus rapide pour d'autres programmes bénéficiant d'une expérience préalable (même dans un autre domaine que le crédit) et pour les ceux bénéficiant de l'expérience d'un programme similaire. Elle pourrait toutefois requérir **une année** pour une vingtaine de sessions :

#### AVIS IMPORTANT

*Les fiches et récits d'expériences « Pratiques » sont diffusés dans le cadre du réseau d'échanges d'idées et de méthodes entre les ONG signataires de la « charte Inter Aide ».*

*Il est important de souligner que ces fiches ne sont pas normatives et ne prétendent en aucun cas « dire ce qu'il faudrait faire »; elles se contentent de présenter des expériences qui ont donné des résultats intéressants dans le contexte où elles ont été menées.*

*Les auteurs de « Pratiques » ne voient aucun inconvénient, au contraire, à ce que ces fiches soient reproduites à la condition expresse que les informations qu'elles contiennent soient données intégralement y compris cet avis .*

Déc. 96 / Réédition novembre 1999 - 1/6



Réseau PRATIQUES

Partages d'expériences et de méthodes pour améliorer les pratiques de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

- **Identifier les problèmes des bénéficiaires.** *A Manille, nous avons d'abord retenu le manque de motivation, les dettes de gratitude, le manque de confiance en soi, le crédit clientèle, la séparation budget familial - business.*
- **Retenir des pistes pour les animations : quoi faire ?** *A Manille, nous avons choisi de proposer des solutions par le rêve, les chansons, les témoignages de bénéficiaires « pêchues », les anecdotes de vie, la création de messages aidant la maîtrise du crédit clientèle, la répétition des messages, etc.*
- **Compiler les informations** (jeux, chants, exemples de vie, etc.). *Assister à des séances de formation conduites par des organismes spécialisés, quelque soit le domaine (par exemple le SIDA) : apprendre des techniques d'animation, observer la réaction des participants.*
- **Concevoir les premières sessions**
- **Former les premiers animateurs** (cf. fiche URBAIN.3.3.18 *Organiser la formation des bénéficiaires*)
- **Adopter une démarche de test.** *Conduire des animations-tests auprès des premiers groupes de bénéficiaires et améliorer ces animations. Sélectionner les jeux, exercices, chants qui ont eu un impact. Supprimer éventuellement certains sujets, remplacés par d'autres.*
- **Résoudre le problème de l'absentéisme** (cf. fiche URBAIN.3.3.18 *Organiser la formation des bénéficiaires*).
- **Préparer les documents** (cartes de présence, manuel de l'animateur...) **et supports** (posters, agrandissements de photos, jeu de diapositives, tapisseries de pictogrammes, boîtes à images...)
- **Elargir les thèmes de formation.** *Préparer un second module de formation. Organiser des formations pour d'autres ONG...*

Ce travail requiert de dégager du temps à une ou deux personnes de l'équipe. La préparation du module de formation peut se faire en parallèle avec d'autres tâches. A raison d'une journée de travail-homme par semaine, l'équipe pourrait être en mesure de démarrer les premières sessions régulières de formation au bout de 3-4 mois environ.

Les supports visuels étant fondamentaux (on retient 50% de ce que l'on voit et 15% de ce que l'on entend), nous avons noté l'importance de trouver rapidement un bon dessinateur afin d'avancer plus vite en matière de formation.

Nous avons remarqué à Manille l'importance du choix des mots. Employer certains mots et pas d'autres peut faire toute la différence entre un message compris ou accepté et un message incompris ou rejeté. A Manille, nous recommandons aux animateurs de collecter les formules, slogans (politiques, publicitaires...) et bons mots en vernaculaire : adaptées au contenu des formations, ces formules, souvent humoristiques, ont un très fort impact et sont aisément mémorisées par les participants.



Curieusement, nous avons noté à Manille que les femmes bénéficiaires réagissaient souvent très positivement aux jeux d'enfants et comptines, que nous avons alors utilisé avec bonheur dans les animations. Les éducatrices de maternelles, autant que les livres pour enfants, ont été une source d'inspiration.

## Des techniques et outils d'animation

Il n'est pas possible de dresser un catalogue de toutes les techniques d'animation susceptibles d'être employées <sup>1</sup>. Les exemples ci-dessous sont davantage une invitation à **rechercher et à compiler des techniques locales** (auprès des bénéficiaires, des éducatrices, des organismes de formation...). Ces techniques sont à adapter, à tester avec des groupes de bénéficiaires, et à retenir définitivement ou non en fonction de leur impact. La création d'un module de formation est au départ un travail de recherche-action.

Dans le cas de populations analphabètes, certains outils d'animation classiques sont évidemment à écarter : tableau, supports visuels un peu complexes, diapositives, slogans affichés dans la salle de formation, résumés photocopiés de la formation, livrets du participant, tests écrits, jeux qui requièrent de dessiner, écrire ou lire...

- ◆ **Témoignages de bénéficiaires** : cette technique porte ses fruits à Manille et à Cotonou. On sent les participants soudainement attentifs quand l'un des leurs parle de sa vie. Nous n'hésitons pas à présenter des témoignages de réussite aussi bien que d'échec, dans des domaines précis : budget, maladie, problème conjugal, mévente... Nous sollicitons en général la réaction des participants après le (ou les) témoignage(s) afin d'en prolonger la résonance.
- ◆ **Histoires de vie** : l'animateur raconte l'histoire de quelqu'un, vraie ou imaginaire. Nous avons remarqué à Manille que les participants sont très sensibles aux histoires d'autrui, surtout si elles concernent des gens proches de leur milieu. **Les réactions d'identification ou de différenciation entraînent généralement un fort coefficient de mémorisation. Le même principe vaut à Cotonou et certainement ailleurs.** A Manille, nous avons compilé et distribué aux animateurs une série d'histoires de vie et d'anecdotes concernant des bénéficiaires (dont le nom peut être cité ou non selon les cas).
- ◆ **Conte** : beaucoup de peuples sont friands de contes et très réceptifs aux enseignements qui s'y trouvent contenus. En Afrique, les adultes se souviennent volontiers de leur enfance au village et des soirées-contes sous l'arbre à palabres. Contes d'animaux, de créatures ordinaires ou fantastiques... L'efficacité de la narration sera amplifiée par l'usage de techniques telles que : mime, instrument de musique (tam-tam...), ombres chinoises, marionnettes, marionnettes d'ombres (*wayang goleh* indonésien), déguisement, objets...

<sup>1</sup> Pour d'autres idées, voir le recueil « Outils et techniques pédagogiques pour une formation participative » de Vétérinaires Sans Frontières.



- ◆ **Pictogramme / Boîte à images** : mode traditionnel d'enseignement au Bénin, le pictogramme représente un concept abstrait par un dessin très simple, qui laisse à l'intelligence le soin d'en décrypter le message. Parce qu'il stimule l'intelligence et parce qu'il est visuel, le pictogramme reste facilement en mémoire<sup>2</sup>. Facile à réaliser (un peu de tissu ou de papier suffisent), les animateurs du programme d'ID au Bénin représentent ainsi les messages-clés qu'ils souhaitent véhiculer. Tout comme le pictogramme, la boîte à images est un outil spécialement adapté pour les populations analphabètes. Les images, montrées en évidence à tous les participants, sont passées les unes à la suite des autres, à mesure que l'animateur explique les situations et laisse l'auditoire poser des questions. Il est ensuite demandé aux participants de résumer la causerie à partir des images observées.
  
- ◆ **Posters papier / posters interactifs / flannelographes** : nous avons remarqué l'importance des supports visuels. A Manille, un dessinateur a réalisé des posters colorés pour le programme, illustrant une bonne douzaine de sessions de formation. Chaque agence possède un jeu de posters. En République Dominicaine, un poster interactif a été réalisé sur le thème de l'hygiène : les bénéficiaires positionnent et déplacent des figurines autocollantes en fonction de l'histoire<sup>3</sup>. Le même principe est utilisé en Haïti et au Malawi pour la prévention du sida, de la malaria ou des maladies hydriques.
  
- ◆ **Diapositives** : Les diapositives s'avèrent généralement plus pédagogiques qu'une vidéo : chaque image reste plus longtemps à l'écran, permettant aux bénéficiaires de réagir.
  
- ◆ **Musique / Théâtre** : à Cotonou ou à Tananarive, il existe de nombreux groupes de jeunes dans les quartiers offrant des prestations musicales ou théâtrales, souvent de qualité. Il importe bien sûr de vérifier tout au long de la préparation que la pièce colle parfaitement avec le message indiqué. En cas de succès, la troupe peut jouer la pièce devant tous les groupes de bénéficiaires. Il nous semble que le meilleur parti peut être tiré de la pièce en préparant les bénéficiaires avant le spectacle, et en les faisant réagir après.
  
- ◆ **Saynète / Psychodrame** : la saynète, ou le sketch, est une petite pièce théâtrale comique. L'équipe peut à travers la saynète traduire certaines réalités de la vie quotidienne et sensibiliser les participants à un sujet donné. Le psychodrame est une courte saynète au cours de laquelle les acteurs cherchent à résoudre une situation traumatisante ou à aborder une situation difficile.
  
- ◆ **Théâtre populaire** : instrument privilégié de formation en Haïti, le théâtre populaire peut être introduit dans les formations, selon les pays. Toutefois, comme il s'agit de faire intervenir les participants dans le spectacle, deux préalables paraissent nécessaires : ne pas utiliser cette technique dans les premières formations (laisser aux participants le temps de se connaître et de perdre la timidité du début), et faire jouer des professionnels avant de former l'équipe. A Manille, nous n'avons pu utiliser cette technique, car les bénéficiaires sont plutôt timides et n'interviennent pas spontanément dans ce type de pièce.

<sup>2</sup> La tapisserie des proverbes du Musée de Ouidah (Bénin), toute en pictogrammes, est un modèle d'enseignement.

<sup>3</sup> Pour les populations analphabètes, les dessins doivent être très simples. La méthode GRAAP, développée au Burkina Faso, utilise de tels dessins simplifiés pour faire réagir les participants sur la situation passée, future et présente. Des animations sont réalisées séparément avec des femmes, des enfants, des adultes qui sont ensuite rassemblés pour une animation finale.



- ◆ **Chants / Danse** : à Manille, le goût très prononcé des bénéficiaires pour les chants et danses nous a conduit à y faire très souvent appel. Cela détend l'atmosphère, offre une pause, souligne un message... Nous utilisons aussi bien les chants traditionnels, que les comptines enfantines, les chants mimés que des chants créés ou adaptés par l'équipe. Trois agences ont spontanément composé un chant (à message) chacune.  
En Inde, les formations peuvent bénéficier de quelques-unes des multiples danses et rondes traditionnelles de femmes.
- ◆ **Jeux de rôle** : faciles à mettre en œuvre, ils peuvent être joués par les animateurs ou par des participants. Nous avons remarqué que cette technique vaut lorsque les participants se connaissent bien les uns les autres, lorsqu'ils sont en confiance. Un exemple de jeux de rôle sur le thème de la vente : un client saoul face à une vendeuse qui essaye de s'en défaire, un client malpoli ou exigeant face à une vendeuse affable et conciliante, etc.
- ◆ **Etudes de cas** : la formation UPLiFT aux micro-entrepreneurs est essentiellement composée, pour la partie ventes, d'études de cas. Par exemple, l'histoire du commerçant Valério dont les ventes commencent à décliner. Nous invitons les participants à poser des questions, dire ce qu'ils feraient à sa place, quelles sont les conséquences de tel choix, etc. Cette technique nous paraît susceptible d'être utilisée aussi pour les populations plus démunies, si des éléments visuels rendent très concret le cas proposé.
- ◆ **Partage d'expériences** : les participants peuvent beaucoup apprendre les uns des autres. Nous avons noté à Manille que l'impact en est d'autant plus fort que l'atmosphère incite aux confidences, que le partage est ciblé et relativement court. Durant les formations, nous demandons régulièrement aux participants quelles ont été leurs joies et leurs déceptions dans la conduite de leur activité au cours de la semaine.
- ◆ **Jeux** : des dizaine de jeux existent, à la fois instructifs et relaxants (le chapeau, le stylo qui passe de main en main, etc.). Il appartient à chaque programme de se construire son répertoire (on peut s'inspirer des jeux de société tels que jeu de l'oie, « trivial poursuit », monopoly...<sup>1</sup>). UPLiFT a émaillé le module de formations d'une quinzaine de jeux. Au Chili, le CEPAS <sup>4</sup> a développé des jeux intéressants, en espagnol, pour des bénéficiaires alphabétisés. *Les jeux d'animation ou « dinámicas » sont très utilisés dans les formations du Centre de La Cabirma en République Dominicaine* <sup>5</sup>.
- ◆ **Provoquer les participants** : créer artificiellement des mini-conflits dans le groupe pour faire réagir les participants. Cette méthode peut être très efficace (pour des programmes qui octroient des prêts à des groupes solidaires par exemple) ... à condition de savoir contrôler la situation et ses effets induits.
- ◆ **Quizz / Devinette / Charade** : ces exercices stimulent l'intelligence des participants (s'ils sont adaptés à leur niveau). Ils permettent de faire attendre des participants, de leur offrir une pause, de stimuler leur créativité <sup>1</sup>. Les Philippins en sont très friands. Nous avons fréquemment posé la devinette du loup, la chèvre et du chou (cf. séminaire « Creativity », de UPLiFT), des devinettes mathématiques visuelles (dessins géométriques) <sup>5</sup>, etc.

<sup>4</sup> Un des partenaires chilien d'Inter Aide au Chili jusqu'en décembre 95.

<sup>5</sup> Voir la fiche *PRATIQUES Eau et Assainissement.2.1.3. Les jeux d'animation ou dinámicas, l'expérience du programme La Cabirma en République Dominicaine.*



◆ **Jeux / concours** : au cours de certaines animations, nous séparons les participants par groupes de 4-5 personnes, mis en compétition. Nous leur demandons selon les cas de faire la plus belle présentation d'étalage, de réaliser la plus haute pile d'objets (cf. séminaire « Creativity », UPLiFT), de choisir 3 objets dans une série de 15 dessins d'objets loufoques pour vivre sur une île déserte, etc. Le meilleur groupe est récompensé par un petit cadeau. Ces jeux / concours permettent d'occuper manuellement les participants <sup>6</sup> et de les faire travailler par équipe. Ils permettent également de leur faire prendre conscience d'une difficulté particulière, qui sera expliquée et débattue après le jeu <sup>5</sup>.

A Manille, le manuel du formateur a été traduit du tagalog à l'anglais, à la demande de plusieurs programmes dans d'autres pays. Les formations ont fourni au départ la matière première du magazine économique *NegoTips*. Ce magazine illustré vise à donner aux micro-entrepreneurs de l'économie informelle des idées pratiques pour améliorer leur activité économique et accroître leurs revenus. Toutefois, les animations sont indissolublement liées à la culture locale (problèmes spécifiques des bénéficiaires, manière de présenter les idées, croyances et superstitions, folklore, etc.) de sorte qu'il appartient à chaque programme de développer son propre module <sup>7</sup>.

Le manuel de formation du programme Crédit-Epargne d'Initiative Développement à Cotonou est disponible sur demande (détail du contenu, de l'organisation et des outils utilisés pour chacun des thèmes de la formation) cf. URBAIN.3.3.20.

<sup>6</sup> A Manille, à Cotonou, les bénéficiaires sont en large majorité des femmes (>89%), généralement occupées toute la journée: laver le linge, s'occuper des enfants, cuisiner, gérer un petit commerce etc. Leur donner, durant les formations, une petite activité manuelle, leur demander de se lever, de bouger nous paraît important pour éviter que ces femmes ne s'endorment pendant des formations (ça nous est arrivé!).

<sup>7</sup> Toutefois, la diffusion d'un module de formations peut intéresser d'autres organismes du même pays, ou d'autres pays de même langue et de culture proche : ACCION International a par exemple imprimé des manuels de formation en espagnol diffusés à tous les membres du réseau dans 13 pays d'Amérique Latine.

Sept cahiers de formation sont distribués aux bénéficiaires :

«Empecemos a ganar » (comment calculer les coûts fixes et variables de l'activité, la marge, le point d'équilibre - pour les activités de commerce et pour les activités de production),

«Prosperemos como negociantes» (la définition du marché, du marketing, les éléments du marketing-mix : le produit ou service, le prix, la promotion, la distribution),

«Prosperemos como productores» (le marketing pour des activités de production),

«Controlemos nuestro negocio» (système simple de comptes),

«Planeemos el crecimiento de nuestra empresa» (3 études de cas, élaborer un plan d'acquisition d'un actif fixe),

«Manejemos correctamente los alimentos» (hygiène, transport, tri et conditionnement des aliments),

«Elaboremos los mejores productos alimenticios» (acheter et transporter la matière première, matériel de conditionnement, maintenance des équipements, la disposition et les services nécessaires au lieu de travail, la préparation culinaire, conserver la qualité nutritionnelle des produits, le service aux clients).

Ces cahiers sont agréables à feuilleter et bien illustrés. Toutefois, ACCION International a entrepris de mener une vaste enquête pour améliorer l'impact des formations dispensées. L'objectif est de rendre les formations moins scolaires, plus ludiques, en partant des expériences vécues par les micro-entrepreneurs.

\* Responsable du programme à Manille depuis le lancement en 93 jusqu'à 95.

