

ORGANISER LA FORMATION DES BÉNÉFICIAIRES

l'expérience d'UPLiFT, partenaire d'Inter Aide à Manille, Philippines (anciennement appelé NBA)

*Paul Hibon **

Une formation, pourquoi faire?

A Manille, nous avons remarqué que, sans formation des bénéficiaires, les vieilles habitudes reviennent vite après le prêt : la vie recommence comme avant. Or, notre objectif est d'arriver à **un développement durable des familles bénéficiaires** : « que restera-t-il à long terme de notre travail pour les emprunteurs ? » est une question permanente. Former les bénéficiaires fréquemment (2 heures par semaine) permet de leur redonner confiance en eux, ce qui est le principal. Simultanément, les participants assimilent des bases de gestion et s'intègrent dans un tissu social qui leur fait parfois défaut.

A Manille, chaque animation vise à atteindre trois objectifs pour les participants :

- 1. Développer sa personnalité** : développer la confiance en soi, la persévérance, la rigueur, le courage, l'honnêteté, la solidarité, agrandir sa vision du monde (par rapport à un univers habituel confiné), rêver et transformer son rêve en réalité
- 2. Acquérir de nouvelles connaissances** en management, faciles à mettre en pratique
- 3. Faire partie d'un groupe** avec lequel on partage des choses ¹

A Manille, nous avons observé que les premières formations doivent donner au bénéficiaire la motivation, l'envie de regarder son activité économique sous un autre angle. Les connaissances techniques n'ont de poids qu'ensuite.

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 .

¹ Définition même d'une communauté. De manière surprenante, les résidents de bidonvilles non organisés à Manille, et surtout les femmes, ne se connaissent généralement pas. L'une des conséquences des formations est de permettre à chacun de se créer un nouveau tissu de relations au sein du bidonville. Les bénéficiaires ne se sentent plus isolés, mais reliés les uns aux autres : des relations d'amitié, de solidarité et d'entraide peuvent fleurir.



Quelles sont les premières difficultés?

A Manille, **comme à Pune et à Cotonou, lors de la phase de lancement des formations**, les premières difficultés pressenties par les agents ont été les suivantes :

- Les bénéficiaires se battent pour leur survie, les femmes travaillent d'arrache-pied et s'occupent de leur foyer après le travail. Elles sont **peu disponibles** en temps. Comment les amener à assister à des formations ? Quel type de formation mettre en place, quelle durée, quelle fréquence pour s'adapter au rythme de vie des bénéficiaires ?
- Les bénéficiaires perçoivent souvent la formation au départ comme **une obligation**. A Manille, au début du programme, le fait que le prêt était assorti de formations obligatoires a découragé nombre de candidats à poursuivre leur dossier au début. Les gens préféraient payer plus d'intérêts chez l'usurier que de payer moins et d'assister à des formations ! **A UPLiFT, la formation est devenue facultative depuis 96²**.
- Quels thèmes de formation choisir ? Lesquels sont prioritaires pour les bénéficiaires ?
- Les familles visées n'ont **pas l'habitude** d'assister à des formations. A Manille, beaucoup nous disent qu'elles retournent à l'école avec le programme ! Certains bénéficiaires alphabétisés n'avaient pas utilisé un stylo depuis 20 ans ! **A Cotonou, la population-cible est analphabète à 70%. Comment faire passer le message et s'assurer que les participants comprennent ? Comment rester concret et pratique? Comment éviter que la formation leur passe « au-dessus »² ?**
- Plusieurs bénéficiaires **âgées** témoignent d'une faible volonté d'apprendre. Au Bénin, ancienneté rime souvent avec savoir et autorité (une bénéficiaire à un agent : « *Tu ne vas pas me donner des conseils, à moi qui suis allée en avion au Niger !* »). A Manille comme à Cotonou, les bénéficiaires jeunes témoignent de la plus forte envie d'apprendre. Comment intéresser les bénéficiaires âgés et faire participer les plus timides ?
- Quels outils de formation utiliser ? A quelles techniques d'animation faire appel ?
- Les bénéficiaires ont souvent une faible **capacité d'attention** et ne peuvent pas se concentrer longtemps sur un sujet. Que faire pendant les animations ?
- Comment organiser le temps de l'équipe et les cycles de formation, sachant la **forte croissance** du programme en nombre de bénéficiaires ?
- Les bénéficiaires n'ont pas l'habitude d'arriver à l'heure. Comment gérer **les retards** ? Comment gérer l'absentéisme ?

² A UPLiFT, nous estimons que le niveau de la formation est trop bas pour quelques bénéficiaires, et trop élevé pour environ 30% des bénéficiaires, âgés ou illettrés. **C'est pourquoi nous avons décidé de rendre les formations facultatives**. Nous avons pensé à un moment dessiner un module de formation spécial pour ces bénéficiaires, mais cela ne s'est pas fait. Aujourd'hui, nous demandons aux animateurs d'être plus attentifs à ces bénéficiaires et de leur ré-expliciter en aparté des points importants qu'ils n'auraient pas compris.



Absentéisme : que faire ?

Au démarrage du programme de Manille, les formations étaient obligatoires ; en 8 mois, le taux de présence a chuté de 100%, et lors des toutes premières sessions à 40%. Nous avons essayé de **nous remettre en cause** et de **rechercher les vraies raisons** de l'absentéisme. Nous avons amélioré la qualité des animations : leur contenu, l'agencement des différentes sessions, les techniques d'animation utilisées, la formation des animateurs, le bien-fondé des horaires et leur respect par les animateurs, etc. Déplacer les formations pour être plus près du domicile des bénéficiaires s'est révélé une idée payante. Accompagnant nos efforts, le taux de présence aux formations a progressivement remonté en 1994 et 1995 **pour se situer autour 70%**.³

Depuis que les formations UPLiFT ne sont plus obligatoires (1996), le taux de participation oscille de 60 à 70% selon les agences.

A Cotonou, les formations sont faites avant l'octroi des crédits de manière à ce que chaque candidat bénéficie de deux séances de formations. Les formations sont obligatoires pour accéder au prêt.

A Pune en Inde, le programme de crédit avait conçu une formation en 8 sessions, sur le modèle des « pulongs » de Manille, qui avaient lieu après l'octroi du prêt. Mais le programme a dû faire face à un absentéisme important : les formations étaient sans doute trop longues, leurs horaires trop astreignants pour des emprunteurs qui travaillent toute la journée et le contenu des formations trop éloigné des préoccupations des emprunteurs.

Le programme a donc modifié son approche : depuis un an, Sneh Deep (un des partenaires d'IA à Pune) propose des formations d'une demi-journée, qui ont lieu avant l'octroi du prêt, pour les premiers prêts uniquement. Cette formation passe en revue les « basiques » du business, en utilisant posters, questions-réponses, saynètes, jeux de rôle et « success stories » : présentation des produits, relation avec les clients, le choix du lieu de vente, négocier avec les fournisseurs (20 minutes par thème).

Devant le même type de situation, le programme de La Cabirma a remplacé les formations d'une journée qui avaient lieu au Centre de Formation de la Cabirma par des micro-sessions, qui ont lieu une fois par semaine, en petits groupes, au domicile de l'un des emprunteurs. A Tananarive, la préparation de courtes sessions de formations est aussi à l'étude.

³ Jusqu'en 1996, différentes techniques avaient été utilisées par les agents de terrain pour réduire les absences : d'abord le « pull and push » (aller chercher les bénéficiaires à leur domicile une demi-heure avant les animations), puis l'affichage des noms des bénéficiaires présents et absents, les cadeaux tirés au sort ou donnés aux premiers arrivés (mais on a vu des participants arriver trois heures en avance!), les animations spéciales ...

A l'usage, le système qui s'est révélé le plus efficace fut celui de la carte de présence, alliée à la stricte prise en compte des absences aux formations pour l'octroi du prêt suivant. Cette carte était exigée lors de l'entretien d'évaluation du prêt suivant. Pour plus de trois absences, le montant du prêt suivant était réduit en fonction du nombre d'absences, selon un barème fixé.

Depuis que les formations sont facultatives, cette pratique n'est bien entendu plus appliquée.



L'organisation pratique

A Manille ou lors de la phase préparatoire des formations, nous nous sommes aperçus qu'un certain nombre de principes étaient communs dans l'organisation pratique des formations des familles démunies :

- **La durée** : conduire **des formations courtes de 1 h - 1 h30**. Ces femmes pauvres ne peuvent se permettre d'assister à des formations d'une journée ou d'une demi-journée, qui les empêcheraient de mener leur activité économique et de disposer de revenus quotidiens. Par ailleurs, ces femmes ont pas ou peu fréquenté l'école : elles n'ont pas l'habitude de rester assises, concentrées sur un même sujet pendant très longtemps.
- **Les horaires** : adapter les horaires à la disponibilité des bénéficiaires (en début d'après-midi par exemple). Une fois l'horaire fixé après consultations et testé pendant quelques semaines, ne plus en changer (quelque soient les prétextes invoqués). Démarrer à l'heure. Tolérer 10-15 minutes de retard, mais pas plus. [Au-delà, UPLiFT renvoie les bénéficiaires au cycle de formation du mois suivant.](#)
- **Le lieu** : dispenser les formations aussi près que possibles des lieux d'habitation ou de travail afin de rendre aisée et naturelle la présence aux formations. La formation doit s'insérer autant que possible dans le cadre de vie des bénéficiaires. Par ailleurs la proximité des lieux de formation économisera temps et argent aux participants.
- **Le confort** : plus le lieu de formation ressemblera aux habitations des bénéficiaires, plus ils se sentiront à l'aise, dans leur environnement quotidien. Prévoir une bonne ventilation, une luminosité adéquate, un endroit silencieux. Une disposition des sièges en rond favorisera le dialogue et un sentiment de convivialité. [A Cotonou, la disposition des lieux pour les formations au bureau est idéale : sièges en rond sous l'appatam \(toit en chaume\), endroit bien ventilé, et lumineux.](#)
- **La fréquence** : les besoins en formation diffèrent selon les pays. [A Cotonou, ils semblent moins importants qu'aux Philippines, dans la mesure où les bénéficiaires sont dans l'ensemble motivés à s'en sortir et témoignent d'un certain sens commercial : les formations sont faites avant l'octroi des crédits de manière à ce que chaque candidat bénéficie de deux séances de formations par cycle de prêt. Les formations sont obligatoires pour accéder au prêt. A Manille, un cycle de 26 sessions hebdomadaires a été mis en place.](#)



- **Le contenu : un ou deux messages par session.** Les bénéficiaires n'ont dans l'ensemble pas la capacité d'emmagasiner énormément de connaissances différentes. Un message clair, retenu, mis en application vaut mieux que 3 ou 4 idées qui seront rapidement oubliées. Le meilleur formateur n'est pas le plus brillant, mais celui qui génère la plus forte mémorisation chez les participants. C'est celui qui parvient à rendre simples des concepts compliqués. Ce qui importe dans une animation, c'est ce que retiennent les participants après une semaine, un mois, un an. Le contenu de la formation doit être aussi pratique et concret que possible. Il faut qu'en rentrant chez eux, les participants se considèrent en mesure d'appliquer ce qu'ils auront entendu.

- **L'animation :** elle doit permettre aux participants de se sentir à l'aise, entre amis. **Un ton gai, une ambiance informelle** sont nécessaires. **L'objectif est de faire passer des messages sérieux de la manière la plus légère possible et de faire exprimer aux participants le récit d'expériences quotidiennes ainsi que leur système de valeurs** (convictions, croyances, superstitions...). Le contenu de la formation n'aura de poids que s'il tient compte de l'expérience de la vie qu'a chacun des participants. Le langage utilisé doit être celui des participants : mots, expressions, images, humour... Il est recommandé aux animateurs de prêter une attention toute particulière à la manière dont parlent les bénéficiaires entre elles. Faire passer un message revient à le marteler, à le répéter de différentes manières avant, pendant et après la formation.

Le « Manuel de Formation » du programme Crédit-Epargne d'ID à Cotonou ⁴ détaille le contenu de chaque thème traité en formation, ainsi que l'organisation pratique et les outils pédagogiques utilisés (cf. *URBAIN.3.3.20. Créer un module de formation : exemples de thèmes identifiés*).

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

⁴ Disponible sur demande

