

ASSURER DES FORMATIONS DE QUALITE: Quelques pistes

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

*Paul Hibon **

Donner aux bénéficiaires envie d'acquérir de nouvelles connaissances et de modifier certaines attitudes, tel est l'objectif des formations. La mise en pratique de ces nouvelles connaissances et attitudes est seul gage des progrès des bénéficiaires. La qualité des formations est en grande partie ce qui permet aux bénéficiaires d'atteindre leur objectif.

Qu'est-ce qu'une bonne formation?

A Manille, nous considérons **qu'une animation est bonne lorsque :**

- ⇒ La formation est en mesure d'**accompagner le bénéficiaire au rythme de sa capacité d'assimilation**, c'est-à-dire au rythme des difficultés qu'il rencontre et des besoins qu'il formule. Il nous paraît important que l'animation soit insérée dans **un processus continu** et non arrêté dans le temps. A Manille, les formations se composent de 24 thèmes (cf. URBAIN.3.3.20. *Exemples de thèmes identifiés*) et s'étalent sur 26 semaines, à raison d'une séance par semaine.
- ⇒ La formation s'appuie sur **les expériences vécues** des participants, leurs témoignages et favorise l'interaction entre les bénéficiaires. Ces éléments ne peuvent être remplacés, ni par l'expérience, ni par les différentes techniques du formateur, surtout s'il est extérieur au bidonville.

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 .

Septembre 96 / Réédition novembre 1999 - 1/5



Réseau PRATIQUES

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

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

- ⇒ A une pédagogie classique enseignant/enseigné, nous essayons de substituer une **pédagogie participative** de type horizontale, voire d'esquisser une dynamique d'auto-formation¹. Cela revient à modifier la fonction du formateur qui doit « **aider à découvrir** » plutôt qu'« enseigner ». A Manille, le fait que les animateurs soient originaires du bidonville, partagent la vie des bénéficiaires, et mènent une activité économique identique (pour les trois-quarts des agents) est un atout indiscutable.
- ⇒ Un **apprentissage de groupe** peut être préféré à un apprentissage individuel. UPLiFT utilise des outils pédagogiques qui favorisent la participation: dynamique de groupe, jeux de rôle, simulation de problèmes nécessitant un effort collectif pour leur résolution, etc.
- ⇒ Nous développons une pédagogie du **concret**, directement liée à l'action et une application pratique. Il peut être intéressant (quoique pas forcément simple à organiser) d'insérer des visites terrain (à un atelier, un micro-fabricant) dans les sessions de formation.
- ⇒ La formation est **adaptée au niveau d'éducation** et de compréhension des populations. Par exemple, pour des participants faiblement alphabétisés, on peut utiliser des couleurs pour distinguer des fiches, et des signes visuels pour le décompte des durées, des pièces et des billets².
- ⇒ Dans les animations, nous tentons de faire resurgir les **émotions** et de toucher « l'affectif » des participants. Lorsque les participants sont touchés, ils sont généralement profondément réceptifs à un enseignement, en particulier pour ce qui est des attitudes ou des comportements.
- ⇒ L'animation est **participative, gaie, courte** (1 h 30 à 2 h), émaillée de chants et d'histoires vécues, rythmée d'activités variées. A Manille, la majorité des sessions se déroulent sur le schéma suivant:
- **Temps de présentation et d'introduction** : l'animateur explique l'objectif et le déroulement de la session (*Pourquoi est-on là ? Où va-t-on ?*)
 - **Chants / Jeu en groupe**
 - **Question / Exercice individuel** : par exemple, « dessinez un objet qui vous représente ». Chaque participant explique au groupe pourquoi il a choisi cet objet (*livre, bougie, clown, pierre...*). Cet exercice simple permet à chacun de mieux se connaître. Il a un fort impact à Manille.

¹ Au Sénégal, une expérience intéressante d'auto-formation est menée (et documentée) par ENDA avec la caisse des femmes de Grand Yoff. Les bénéficiaires sont progressivement amenés à définir eux-mêmes leurs besoins en formation, et à rechercher eux-mêmes comment y répondre, généralement par des échanges d'expériences avec des citadins ou des villageois ayant surmonté l'obstacle. Une fois la formation reçue, un cycle peut recommencer sur un sujet choisi par les populations : hypothèses de résultat - action - évaluation de l'action - constatation des écueils rencontrés et définition des besoins en formation - formation. Cette dynamique valorise au maximum les savoirs populaires tendant à une auto-animation.

² De tels supports sont utilisés par le CIDR au Mali et en Gambie.



- ☉ **Temps de partage** : à tour de rôle, les participants partagent avec le groupe des moments importants de l'activité économique de la semaine (joies, déceptions, frustrations, projets).
- ☉ **Thème du jour** : l'animateur délivre, de manière participative, le message, l'enseignement de la session.
- ☉ **Success stories** : l'animateur ou des participants racontent des histoires vraies de réussites.
- ☉ **Bref résumé de l'animation**. *Demander aux participants ce qu'ils ont retenu, et compléter le cas échéant. Très utile pour la mémorisation.*
- ☉ **La « pensée du jour »** (petite phrase à « emporter chez soi »)

⇒ Les animateurs sont suivis et formés. Les meilleurs animateurs sont ceux qui maîtrisent bien leur sujet, travaillent à progresser et montrent un enthousiasme contagieux.

Former l'équipe

A Manille, nous avons choisi de former **tous les agents de terrain à l'animation, des collectrices/motivatrices aux responsables d'agences**. Cette formation s'insère dans le programme de formation humaine de l'équipe : apprendre à animer donne aux agents confiance en eux et leur permet de repousser leurs limites. Beaucoup d'agents, timides, mal à l'aise auparavant lorsqu'ils devaient parler en public, découvrent après quelques semaines qu'ils sont capables de faire face à un auditoire, et y prennent même goût! D'autre part, chaque agent étant formé, il peut remplacer au pied levé un collègue malade ou en congé. Ceci est important pour ne pas perturber le rythme des formations pour les bénéficiaires.

Nous privilégions une formation pratique, par les pairs. Les nouvelles recrues apprennent d'abord à former les bénéficiaires en assistant à une demi-douzaine d'animations, conduites par différents animateurs, dans différentes agences. Ils visualisent ainsi des situations différentes, du style personnel de chaque animateur à la réponse originale de groupes variés de participants. A travers ces situations différentes se dégagent pourtant des points communs, que va assimiler le nouvel agent. Il s'identifiera davantage à tel animateur, à qui il demandera plus volontiers conseil, et qu'il reviendra voir. Cet animateur deviendra son « parrain »³.

Par ailleurs, assister à plusieurs animations permet au nouvel agent de voir aborder des thèmes différents. Il reçoit alors le manuel du formateur, regroupant les 24 thèmes (26 sessions) de formation, qu'il a charge d'assimiler.

Après deux à trois mois, le nouvel agent s'apprête à conduire ses premières animations. Ceci se fait progressivement. Il commence tout d'abord à prendre ponctuellement la parole dans certaines animations, puis assure la moitié d'une animation suivante, puis co-anime une séance complète, avant d'être seul en scène. Nous demandons à chaque fois au co-animateur

³ La méthode de parrainage, que nous avons mise en place récemment, semble donner de bons résultats. Elle complète l'encadrement du responsable des formations et de la coordinatrice des 5 premières agences.



et au responsable des formations de lui faire part de leurs observations juste après l'animation. Le feed-back doit être à notre avis immédiat et systématique ⁴.

Le programme de Manille a également mis au point, pour les agents de terrain, un séminaire sur des techniques simples de formation (« Training techniques »), et un séminaire ludique de créativité (« Creativity »).

Nous rappelons en permanence un certain nombre de points d'animation aux agents, parmi lesquels :

- ☺ **Prendre un court temps de salutation** pour permettre à chacun de se poser : *inviter tous les participants à se présenter les uns aux autres ; présenter les visiteurs le cas échéant ; créer un climat de confiance et de sympathie.*
- ☺ **Régler dès le départ la question des arrivées en retard.** *Donner tout de suite les bonnes habitudes, en démarrant l'animation au plus tard 10 minutes après l'heure fixée, même si un seul participant est alors présent (difficile à faire, mais important pour fixer les règles du jeu).*
- ☺ **Parler de la vie des participants** : donner des exemples concrets.
- ☺ **Soigner son élocution** : voix forte, gestes, propos clairs. *Penser à regarder tous les participants. Garder un contact visuel, notamment avec les participants les plus timides (pour les mettre en confiance).*
- ☺ **Faire bouger les participants.** *Eviter qu'ils s'ennuient ou restent assis 45 minutes sans interruption. Eviter par exemple qu'ils écoutent passivement les interventions des uns ou des autres. Rendre les participants aussi actifs que possible pendant les animations.*
- ☺ **Ne pas oublier de faire le résumé de l'animation.** *Lors de l'animation suivante, démarrer en demandant aux participants ce qu'ils se rappellent de l'animation précédente.*
- ☺ **Répéter le même message**, aussi souvent que possible, sous différentes formes. *C'est le moyen n°1 pour assurer une bonne compréhension et mémorisation.*
- ☺ **Faire reformuler aux bénéficiaires.** *Vérifier, avant de passer au message suivant, que l'idée précédente a bien été comprise. Demander à un ou deux participants de répéter, avec leurs propres termes, ce qu'ils viennent de comprendre.*

Par ailleurs, une formation des animateurs peut être envisagée avec un **groupe de théâtre**.

A Manille, le responsable des formations est un observateur « surprise » de certaines animations, dans toutes les agences. Ceci est important pour suivre les animateurs, mesurer

⁴ Nous avons noté à Manille que l'animateur principal et le responsable des formations avaient au début du mal à donner au nouvel employé leurs commentaires juste après l'animation (attitude philippine de délicatesse et de tact sans doute). Or ceci est primordial : réagir immédiatement renforce l'impact des conseils et observations. L'expérience nous a montré que remettre le feed-back à plus tard ne faisait que renforcer la probabilité de l'oublier et de ne rien dire.



les progrès accomplis. C'est aussi essentiel pour vérifier la qualité des formations, et de leur impact immédiat sur les participants.

La formation de l'équipe est aussi liée à une dynamique d'auto-formation. Nous avons mis en place à Manille des échanges d'animateurs entre agences : par binômes, les animateurs vont assurer certaines animations dans d'autres agences, alors que certaines de leurs propres animations sont prises en charge par des animateurs d'autres agences.

Compléter la formation

Il nous est apparu important à Manille de passer un moment à l'auto-évaluation ou à la révision des connaissances après les 4 principales parties : connaissance de soi, marketing, management, comptes.

Après le premier cycle de formations, le programme organise une remise de diplôme officielle⁵. C'est un événement si important pour les bénéficiaires que certains d'entre eux ont encadré et mis sous verre la photo de remise de leur diplôme ! En effet, c'est pour certains la première et /ou la seule reconnaissance « académique » de leur vie !

Après la formation, l'accompagnement par des visites régulières sur le terrain est un moyen de maintenir dans la durée le processus d'assimilation et de progression du bénéficiaire. Sans une visite rapprochée de l'animateur après l'animation, ce qui a été appris se perd rapidement, et il n'y a pas de véritable mise en pratique des connaissances.

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

⁵ La remise de diplôme est un moment important de la vie sociale aux Philippines. De la maternelle à l'université, chaque cycle scolaire est ponctué par un diplôme. Certaines familles s'endettent même pour acheter à leur enfant la toge classique (à l'américaine) et les souliers neufs pour le « graduation day » !

