



International Alert.



# FORMATION DE FORMATEURS

UN MANUEL D'ACCOMPAGNEMENT  
DES FORMATEURS EN  
CONSOLIDATION DE LA PAIX

Novembre 2010



FINANCÉ PAR  
L'UNION EUROPÉENNE

### **A propos du RHA**

Le RHA est une organisation de Paix et rapprochement entre les communautés, qui a vu le jour à 2004 sous l'impulsion de PaxChristi Pays – Bas. A la sortie de la meurtrière guerre interethnique qui a opposé les communautés locales de 1998 à 2004, des associations locales et des églises se sont mis ensemble pour contribuer à la pacification et à la réconciliation entre les communautés de l'Ituri.

Le RHA intervient principalement de la manière suivante :

1. Identification des problèmes communautaires à travers des études, recherches, Analyse de contexte régulière, barza communautaires, etc.
2. La mise en place d'un Réseau des partenaires locaux à base; ILP, ILSC, CLE, etc.
3. La mise en place des espaces de concertation entre les communautés, les autorités locales et les forces de sécurité (FARDC et PNC): Barza Communautaires, Réunion de Sécurité Communautaire au niveau de collectivité et de territoire, Cadre de concertation sur la paix;
4. Renforcement des capacités, des agents du RHA et des responsables des structures de base (ILP, et ILSC, etc.) par des formations, et des équipements, etc.
5. La mobilisation des communautés sur des thèmes; la résolution pacifique des conflits, les conflits fonciers, l'exploitation des ressources naturelles, le leadership et la bonne gouvernance, etc.
6. Le plaidoyer et les médiations, en vue des résolutions des conflits existants. Le RHA est présent dans tous les cinq territoires de l'Ituri, et intervient grâce aux associations membres du réseau.

### **À propos d'International Alert**

International Alert est une organisation indépendante de consolidation de la paix qui travaille depuis plus de vingt ans pour établir les fondations d'une paix et sécurité durables au sein des communautés touchées par les conflits violents.

Notre approche est polyvalente : nous travaillons à la fois au niveau local, régional et transfrontalier, avec pour objectifs d'influencer les politiques et les pratiques touchant à la consolidation de la paix, et de renforcer les capacités à travers la formation.

Notre travail se concentre sur l'Afrique, l'Asie du Sud, le Sud Caucase, l'Amérique Latine, le Liban et les Philippines. Nos projets thématiques sont menés aussi bien au niveau local, régional qu'international et se concentrent sur des thèmes étroitement liés, essentiels à la consolidation d'une paix durable, notamment le lien entre l'économie et le conflit, la problématique du genre, la gouvernance, l'aide au développement, la sécurité et la justice.

Nous sommes l'une des ONG les plus importantes au monde dans le domaine de la consolidation de la paix, avec plus de 125 employés basés à Londres et dans nos 13 bureaux à travers le monde.

[www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)

### **Remerciements :**

Ce manuel se base sur les rencontres organisées entre International Alert et le Réseau Haki na Amani. Le contenu de ce manuel a été en grande partie rédigé par un membre du personnel de International Alert, mais le contenu s'inspire de la pratique du Réseau Haki na Amani. Nous tenons donc particulièrement à remercier le Réseau et ses membres. Claude Lonzama Jilo et Jérémie Kahigwa-Baby ont contribué à la rédaction du document, et Catherine Machozi et Jacqueline Borve ont accompagné le projet et y ont fait un apport indispensable.

Ce manuel est financé par l'Union Européenne. Le contenu de ce manuel relève de la seule responsabilité d'International Alert et du Réseau Haki na Amani et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue de l'Union Européenne.

# **FORMATION DE FORMATEURS**

**UN MANUEL**

**D'ACCOMPAGNEMENT**

**DES FORMATEURS EN**

**CONSOLIDATION DE LA PAIX**

**AUTEUR : AURÉLIEN TOBIE**

## **Aurélien Tobie**

Aurélien Tobie est responsable de programme de formation au sein de l'équipe de formation de International Alert. Depuis juillet 2009, Aurélien a eu l'opportunité de conduire un projet d'accompagnement de l'organisation congolaise Haki na Amani en Ituri, au Nord Est de la République Démocratique du Congo. Au cours de ce programme, il a pu échanger avec ses amis et partenaires du Réseau Haki na Amani sur des thèmes tels que la médiation, la bonne gouvernance, les conflits fonciers ou les techniques de formation.

Formateur en consolidation de la paix depuis 2005, Aurélien a conduit des formations pour diverses organisations telles que le gouvernement des Pays Bas, la Coopération Technique Belge, ou encore King's College London.

# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>Première partie : L'objectif d'une formation</b>	<b>6</b>
Pourquoi faire une formation ? L'importance du changement	6
Définition d'une formation	10
La clarification des objectifs de la formation	11
<b>Deuxième partie : Préparer une formation</b>	<b>14</b>
La clarification des objectifs de la formation	14
L'organisation du contenu de la formation	15
Préparation logistique	17
<b>Troisième partie: Conduire la formation</b>	<b>19</b>
Faire passer le message pendant les sessions	19
S'assurer que les participants comprennent bien	20
Choisir les outils appropriés	21
Explorer les attributs d'un bon formateur	23

# INTRODUCTION

Ce manuel a été rédigé par un formateur de International Alert, sur la base des demandes et des apports du Réseau Haki na Amani. Il se base sur une formation de formateur organisée à Bunia, Ituri, en Décembre 2009, qui a réuni les formateurs du Réseau Haki na Amani et des membres du personnel de International Alert. Bien que ce manuel ait été rédigé par un formateur de International Alert, il inclut de nombreuses références à la pratique et à l'expertise en formation du Réseau Haki na Amani.

Le Réseau Haki na Amani (RHA) dispose de nombreux formateurs très expérimentés, qui souhaitent découvrir de nouvelles techniques de formation, notamment des outils participatifs, afin de les inclure à leur répertoire.

Ce manuel répond donc aux demandes du réseau, qui considère la formation comme étant une partie importante de son travail de paix en Ituri, pour les raisons qui suivent :

## Les communautés doivent être sensibilisées à la paix

Le RHA se propose de contribuer à la vision d'un Ituri pacifié, où les différentes communautés hier en conflit, vivent en paix et en harmonie. Il prend pour stratégie la vulgarisation de certains thèmes au sein des communautés et la création des Initiatives Locales de Paix. Ces initiatives locales de paix, mises en place en 2005, sont des structures qui doivent continuer la formation à la base, afin de bien sensibiliser la population sur les thèmes qui sont importants pour atteindre ses objectifs. Le Réseau et les initiatives locales de paix ont, par exemple, conduit des sessions de formation sur des thèmes tels que le code foncier, le code minier, ou le code forestier. C'est ce qui explique la nécessité de former ceux qui doivent conduire ces formations et de s'assurer que ceux-ci ne courent le risque de donner des informations contraires ou incomplètes.

## La poursuite du travail sur le terrain après le départ du RHA

Toute oeuvre humaine a un début et une fin. Le RHA doit former et surtout *bien* former afin de laisser sa trace dans les communautés qui pourront continuer les oeuvres entreprises jusqu'aujourd'hui. L'histoire devra se référer au travail entrepris par RHA, aux réflexions nées de son action auprès des formateurs.

## Le RHA doit être bien renforcé et équipé pour former les autres

Celui qui prétend former les autres doit nécessairement avoir un bagage plus lourd et de plus grandes capacités qui lui permettra de former plus aisément. Cela suppose que le formateur du RHA doit avoir toute la compétence pour bien le faire. Ce manuel répond donc à un besoin présent au sein du RHA.

### **Pourquoi ce manuel se tourne-t-il vers l'utilisation de méthodes participatives ?**

L'expérience nous montre que la participation permet de retenir l'essentiel de la formation car on retient mieux en faisant, en pratiquant les leçons dispensées pendant la formation.

De plus, il est important de faire participer tout le monde afin de bénéficier de la contribution de chaque participant. Echanger en se basant sur l'expérience de chacun vaut mieux que donner un enseignement magistral où le formateur est considéré comme le dépositaire du savoir et les participants comme des récepteurs. Pour le RHA l'idéal est de faire participer tout le monde, afin que chacun soit impliqué dans le processus de paix.

### **Les animateurs du RHA ont pour mission de vulgariser et de sensibiliser**

la population sur les problématiques cruciales dans le contexte de la construction de la paix en Ituri. Ils ne peuvent le faire qu'avec l'appui des communautés locales qui sont confrontées quotidiennement aux conflits subsistants en Ituri'.

**« Je n'enseigne rien à mes élèves. Je mets en place les conditions de leur apprentissage. »**

**EINSTEIN**

# PREMIÈRE PARTIE :

## L'OBJECTIF D'UNE FORMATION

### Pourquoi faire une formation ? L'importance du changement

Avant même de commencer à développer et mettre en place un programme de formation, il convient de s'interroger sur les objectifs de cette formation. Que veut-on obtenir, en organisant cette activité ?

Bien souvent, les attentes des formateurs et des participants peuvent s'accorder en apparence, mais révéler en fait des divergences qui s'avèrent cruciales pour la conduite de la formation.

## **L'objectif principal d'une formation est de provoquer un changement.**

De part et d'autre, cependant, **l'objectif principal d'une formation est de provoquer un changement.** On peut vouloir influencer la pratique des participants, et les rendre plus efficaces, ou leur proposer de nouveaux outils, ou les exposer à une théorie qui modifierait leurs perspectives sur un problème donné.

**« Connaitre n'est pas suffisant – il faut mettre en pratique. Vouloir n'est pas suffisant – il faut faire. »**

**GOETHE**



Pour le formateur, une formation est bien souvent l'opportunité de :

- Améliorer la compétence des participants. On cherche par exemple à leur donner plus de capacités à écrire des rapports, à faire une analyse de conflit, à conduire des actions de plaidoyer.

Bien souvent, elle naît d'une analyse des faiblesses, ou des besoins, dans une organisation. L'analyse des méthodes utilisées par les participants permet de se rendre compte que de nouvelles méthodes, et de nouveaux outils les aideraient à être plus efficaces. On souhaite augmenter l'efficacité de leur travail en leur donnant des connaissances, et des compétences, qui les aideront à mieux faire leur travail, ou à le faire différemment.

- Changer le point de vue des participants. L'objectif est, là, un peu différent. Plutôt qu'une formation sur des outils techniques, on cherche à exposer les participants à d'autres points de vue, à leur faire réaliser que leur approche d'un problème ou d'un sujet n'est pas la seule approche possible. Il s'agit donc de changer les opinions des participants, plutôt que de leur apporter des compétences.

Au bout du compte, les participants doivent pouvoir reconnaître que ce nouveau point de vue leur est utile, et que cela les aide à considérer leurs problèmes concrets de façon plus claire, ou plus efficace.

- Favoriser une discussion sur des problèmes communs, afin d'aider les participants à y trouver des solutions. Dans ce cas, l'apport du formateur est plus minimal. Il ne s'agit pas d'apporter des connaissances, des compétences ou de nouveaux modèles pour que les participants les appliquent, mais plutôt de favoriser une discussion entre les participants pour qu'ils trouvent eux-mêmes des solutions à des problèmes communs. Cela implique l'utilisation d'outils participatifs, qui sont toujours du domaine de l'expertise du formateur.

Le rôle du formateur est donc d'apporter des outils, et des méthodes pour conduire cette discussion et en tirer des conclusions qui sont utiles aux participants.

De manière générale, les objectifs des formateurs sont d'améliorer les activités des participants présents à la formation, de leur faciliter la mise en place de méthodes de travail ou de perspectives qui leur seront utiles, et qui amélioreront leurs activités.

Le formateur doit donc apporter aux participants des éléments qui trouveront une application concrète : des outils d'analyse, des théories, des techniques d'interventions. Tout cela doit pouvoir être appliqué par les participants après la formation.

### **Les objectifs d'une formation – pour le formateur**

- **Améliorer les compétences des participants**
- **Influencer les opinions des participants**
- **Faciliter une discussion sur des problèmes communs aux participants, et y apporter des solutions pratiques et applicables**

Du côté des participants, les objectifs, ou les attentes, peuvent être différents, sans être fondamentalement opposés.

La plupart du temps, les participants décident de venir à une formation pour les raisons qui peuvent être les suivantes :

- Demander des connaissances et des outils qui peuvent les aider à résoudre des problèmes concrets. Les participants sont confrontés à la réalité quotidienne de leur travail. Bien souvent, ils cherchent des réponses aux questions qu'ils se posent quand ils sont dans l'application de leurs programmes.  
Il s'agit alors, pour eux, de trouver des solutions pratiques à des problèmes concrets, plutôt que de découvrir des théories abstraites.
- Certains participants considèrent aussi que la formation est une opportunité pour s'asseoir et réfléchir au sens de leur travail. En un sens, il s'agirait alors pour eux de se reposer du quotidien de leur travail, pour pouvoir réfléchir à ce qu'ils font, et trouver une certaine motivation, échanger avec leurs collègues sur leurs réflexions, peut être aussi changer les orientations de l'organisation
- Enfin, certains participants peuvent profiter de l'espace offert par la formation pour faire part de leurs frustrations. Ils peuvent y rencontrer des collègues qui rencontrent les mêmes obstacles dans leur travail, ou ils peuvent aussi trouver un espace propice aux réclamations et à l'expression de problèmes liés à leur programme.

Les participants, de manière générale, basent leurs attentes sur leur expérience : la formation doit être applicable à leur vécu quotidien, ou leur ouvrir des voies qui leurs permettent de l'améliorer, tout en restant possibles et pratiques.

### **Les objectifs d'une formation – pour les participants**

- **Acquérir des connaissances et des outils**
- **Profiter d'un temps de réflexion sur leur travail**
- **Soulever des problèmes rencontrés dans leurs activités, Et trouver des voies de sorties ou de changement qui seront appliquées dans leur pratique quotidienne**

Bien souvent, la plupart ou même toutes ces motivations se trouvent réunies, d'une façon ou d'une autre, dans une salle de formation. Cela a des conséquences bien réelles sur la manière dont la formation va se dérouler, et la façon dont le facilitateur doit la gérer. On ne peut pas ignorer, ou survoler ces motivations, il faut les prendre en compte et les concilier pour que la formation soit un succès.

La formation doit prendre en compte le fait qu'elle doit être pratique, et se baser sur les attentes concrètes des participants, tout en leur offrant des possibilités de changement et d'amélioration de leur travail qui soient applicables, et non pas seulement théoriques.

Cela nous donne déjà des indications sur le fait que le programme de la formation va devoir permettre un grand espace d'expression pour les participants, tout en demandant de la part du formateur un apport et un appui pour leur faire découvrir de nouveaux outils, ou de nouvelles perspectives, et leur donner la possibilité de les appliquer.

Il est crucial de prendre ces attentes au sérieux. Une formation qui serait standardisée, et ne correspondrait qu'aux attentes des formateurs, ou seulement aux attentes des participants risquerait de :

- Ne pas être utile aux participants, et correspondre seulement à ce que le formateur veut apporter, ce qui lui retirerait une grande partie de son impact. Si la formation ne correspond pas au vécu des participants, elle pourra être intéressante et bien se dérouler, mais les leçons et les messages passés durant la formation ne trouveront jamais une application concrète !
- Renforcer les participants dans leurs pratiques actuelles : si le formateur ne fait aucun apport, et ne propose ni outils ni perspectives nouvelles, les participants n'y gagneront rien, et ne trouveront pas d'utilité aux changements voulus par les formateurs.

Si l'on considère qu'une formation se doit de provoquer un changement, de quel changement parlons-nous ? Et comment y arriver ?

## La formation doit prendre en compte le fait qu'elle doit être pratique, et se baser sur les attentes concrètes des participants, tout en leur offrant des possibilités de changement et d'amélioration de leur travail qui soient applicables, et non pas seulement théoriques

L'objet du changement est déjà défini dans les attentes des formateurs, ou des participants. La formation se doit de se baser sur les pratiques, et les opinions et connaissances déjà existantes chez les participants pour les changer, ou les améliorer, et les modifier.

L'objectif est donc de changer les **attitudes des participants** (leurs opinions, leurs perspectives) et/ou **leur comportement** (leurs pratiques, leurs approche d'un problème ou d'une question donnée). Cela doit se traduire, si ces objectifs ont été atteints, par un véritable

changement en dehors de la formation : les participants doivent être en mesure d'appliquer ces nouvelles pratiques en dehors de la salle de formation dans leurs pratiques et attitudes professionnelles, ou quotidiennes. Le regard de ces participants sur leur vécu doit donc être influencé indirectement par la formation.

**Le véritable impact de la formation ne se verra pas dans la salle de formation, mais en dehors, lorsque les participants auront changé leurs attitudes, ou leur comportement, pour changer leur regard sur leur travail !**

## Définition d'une formation

La formation se base sur les attentes des participants et des formateurs, mais aussi sur leurs connaissances et pratiques existantes. La formation est donc différente des méthodes d'éducation pour enfants, en ce sens que la connaissance ne réside pas uniquement chez le formateur : les participants doivent contribuer à la formation en formulant et en présentant leurs propres problèmes, et valider le contenu de la formation en l'adaptant à leurs besoins.

De même, la formation est bien différente d'une conférence, où l'auditoire est passif et attend du conférencier un transfert de connaissances. Les sessions de sensibilisation de la population sur certains sujets se rapprochent plus du modèle de la conférence : dans ce cas- là, le rôle de l'animateur est de passer certaines informations à l'auditoire, plutôt que de faciliter l'appropriation d'outils et de techniques d'action. Dans ces sessions, l'animateur a un rôle prépondérant : sa mission est de transférer des connaissances, et l'auditoire doit absorber ces connaissances.

La formation est un atelier qui favorise une interaction entre les participants et les formateurs, et dont l'objectif est le changement d'attitude ou de comportement des participants. La formation peut porter sur l'application d'outils utiles aux participants, ou sur l'acquisition de nouvelles perspectives sur un sujet qui est important pour eux.

Cela implique une participation importante de la part de l'auditoire pour valider les apports du formateur, et les appliquer à leur propre situation, ainsi que pour tester les outils proposés sur des cas concrets.

### Les apports du formateur

Dans cette optique, le formateur pour adultes est considéré comme un facilitateur, qui aide le groupe à avoir un dialogue constructif, d'où ressortent l'information et les apprentissages.

Il peut exister des moments où le formateur propose des modèles, ou des théories qui peuvent aider les participants à découvrir une autre façon de voir les choses, par exemple. Mais cela doit être suivi d'un exercice de mise en application sur des problèmes concrets, au travers d'exercices et de discussions qui permettent aux participants de s'approprier ces modèles, et de les rendre applicables et utiles en dehors de la formation. Dans certains cas, le formateur peut même amener les participants à formuler leur propre théorie, à partir de leur expérience.

Dans une formation participative, la parole va très souvent être donnée aux participants : lorsqu'on leur demande de restituer le résultat de leur carrefour par exemple, ou lors de sessions d'échange d'expérience. Evidemment, l'un des risques est que les participants n'accaparent la parole, ou parlent de thèmes qui sont hors sujet.

L'une des compétences clés du formateur est de bien savoir poser les questions. Les demandes du formateur doivent être suffisamment précises pour que, si un participant s'égaré, on puisse lui rappeler la question courtoisement, en lui demandant de rester sur le sujet. De même, poser des questions précises permettra au formateur d'avoir une idée assez claire du type de réponse attendue, et donc de prévoir les réponses du participant et de s'assurer qu'elles cadrent bien avec l'objectif de la formation.

Le formateur doit alors bien réfléchir aux questions posées aux participants, pour pouvoir prévoir quel type de réponse on peut obtenir.

### La clarification des objectifs de la formation :

Nous avons maintenant posé certains objectifs, et certaines caractéristiques de la formation, surtout en opposition à d'autres types d'interaction de groupe, comme l'éducation des enfants, ou les conférences.

Cela a des conséquences pratiques sur les possibilités, mais aussi (et surtout) sur les limites de la mise en place d'un programme de formation.

Il est important de préciser que beaucoup d'organisations, ou d'individus, considèrent les sessions de formation comme étant la solution à beaucoup de problèmes. Il est très important de pouvoir **la possibilité d'appliquer des concepts et des outils**. Peut être la formation (l'apport de connaissances et d'outils) ne peut-elle pas régler certaines questions. Il faut alors s'interroger sur les besoins des participants. Si nous pensons qu'ils doivent changer, ont-ils nécessairement besoin de plus de compétences pour ce changement ? Ou faut-il plutôt leur apporter autre chose : des changements dans la structure de leur organisation, plus de moyens logistiques, ou autres ? Dans ce cas, une formation pourrait ne pas être la réponse appropriée à ces attentes.

De même, et très souvent, les participants peuvent en toute bonne foi donner une évaluation très positive à la formation, alors qu'ils sont portés par l'enthousiasme et la dynamique de groupe. Cependant, ils pourront s'apercevoir par la suite que les concepts apportés ne sont pas adaptables à leur situation – le contexte d'une salle de formation est toujours un peu artificiel, et séparé des réalités du terrain. On ne peut pas uniquement juger d'une bonne formation par les évaluations des participants, il est très important d'inclure dans le programme des espaces pour vraiment s'intéresser à **l'applicabilité des concepts et des outils** dont nous parlons. La formation ne peut pas se baser uniquement sur ce que le formateur connaît, ou pense connaître, et sur ce qu'il veut transmettre aux participants. Elle doit se baser sur ce qui leur est véritablement utile.

### La formation doit :

- Répondre à des attentes réalistes et réalisables dans le cadre d'une formation
- Correspondre aux besoins réels des participants
- Réunir un nombre limité de participants pour être gérable et favoriser la participation
- Prévoir des mécanismes de suivi
- Avoir des objectifs bien définis

La formation doit nécessairement se baser sur l'expérience, le vécu, et les attentes des participants. Cela nécessite une véritable interaction entre eux, et entre les participants et les formateurs. Chaque participant doit pouvoir se sentir concerné, pour être par la suite en mesure d'agir sur la base des compétences acquises. Cela a comme implication une **limite dans le nombre des participants** que la formation peut gérer. Si leur nombre est trop grand (plus de 40, ou 50), on ne pourra plus s'adresser à des individus ayant des problèmes et des expériences pratiques : on devra nécessairement commencer à s'adresser à un groupe, ce qui ne permettra pas une bonne participation de l'auditoire.

La formation doit nécessairement provoquer un changement – sans cela, elle ne sert à rien ! La question est de savoir quand on pourra vraiment observer l'impact de cette formation. Bien que les participants puissent évaluer la formation, et donner des indications sur ce qu'ils ont appris, ou intégré, le véritable changement ne se vérifiera que par la suite de la formation, une fois que les participants se confronteront de nouveau à la réalité de leur travail, ou de leur vécu quotidien ! Il est donc absolument nécessaire de pouvoir mettre en place des **mécanismes de suivi de la formation**, pour mesurer son impact, par la suite.

Enfin, l'aspect le plus crucial de la formation est de bien en **définir les objectifs**. L'équipe de formation doit être très claire sur le changement précis qu'elle veut voir chez les participants, et ceux-ci doivent accepter et valider ces objectifs. Il faut alors s'interroger sur les pratiques, ou attitudes existantes que nous voulons changer chez le groupe cible. En quoi sont-elles problématiques ? Quelles attitudes, quels comportements seraient plus adaptés ? Et comment y arriver ? Si l'on peut répondre à ces questions, nous pourrions alors déterminer le point de départ, et le point d'arrivée souhaité de la formation.

## Ce qu'il faut retenir

La formation répond à des objectifs bien précis de la part du formateur et des participants. Le point de départ est de définir ces objectifs, et le changement que l'on veut provoquer chez les participants, ou dans une organisation.

Ce changement peut intervenir au niveau

- Des comportements, en améliorant les compétences des participants à mieux faire leur travail et à conduire leurs activités
- Des opinions des participants, en les confrontant à de nouvelles idées, ou d'autres façons de voir les choses.

Ce changement doit par la suite se traduire par un impact réel sur le terrain. Les apprentissages tirés de la formation doivent pouvoir s'appliquer aux situations réelles auxquelles sont confrontés les participants, et ne pas se contenter d'aborder des théories ou des situations éloignées du quotidien des participants.

Il faut donc que le formateur se base sur les participants pour formuler les problèmes, et y apporter des réponses. En ce sens, le formateur ne peut pas se considérer comme le détenteur de la seule vérité : les participants doivent pouvoir s'approprier les outils apportés par le formateur, et les appliquer à leur propre vécu.

Le rôle du formateur est d'apporter de nouveaux outils de discussion, des idées fraîches, de stimuler les participants pour leur offrir des moyens de trouver leurs propres solutions.

D'un point de vue pratique, cela suppose que la formation est différente d'autres modes d'intervention : ce n'est pas une conférence, ou une session de sensibilisation. Elle réunit un nombre limité de participants pour répondre à des besoins identifiés précisément, et met en œuvre des méthodes participatives pour remplir ces objectifs.

**« Rien ne prédispose plus  
au conformisme que le  
manque de formation. »**

**GUSTAVE THIBON**

# DEUXIÈME PARTIE :

## PRÉPARER UNE FORMATION

La qualité de la formation est primordiale du point de vue du participant comme de celui du formateur, car elle représente, du moins en théorie, un objectif de renforcement des capacités du participant. Du point de vue du formateur, il ou elle veut s'assurer que les participants sortiront de ce processus mieux à même d'aborder certaines problématiques et d'y répondre efficacement.

Seulement pour cela, il est important de comprendre les besoins et les attentes des participants, mais aussi les capacités déjà acquises. Pourquoi ont-ils décidé de venir à cette formation ? Quels sont les problèmes concrets qu'ils rencontrent ?

A partir de là, on peut élaborer des programmes de formation qui répondent à ces attentes. Il s'agit alors de résoudre une sorte de problème logique : en tenant compte des paramètres logistiques (nombre de participants, durée de la formation, etc), comment pouvons-nous définir et atteindre les objectifs d'apprentissage ?

### La clarification des objectifs de la formation

La tâche principale du formateur, si on veut proposer une session bien adaptée, est de préparer un programme qui réponde bien aux attentes des participants.

***Cela implique un contact préalable avec les participants, ou un représentant des participants.*** Pour pouvoir identifier les vrais besoins des participants, il faut pouvoir les rencontrer avant ! Ou du moins, il faut pouvoir avoir une bonne idée du profil type des participants.

***Il faut savoir creuser un peu, sur la base des déclarations des participants.*** Il arrive souvent que les participants expriment leurs besoins en termes très vagues : 'nous voulons être renforcés', 'nous voulons acquérir des outils de transformation de conflit', 'nous voulons pouvoir intervenir efficacement dans les conflits'.

Il est souvent utile de demander des exemples concrets. *Dans quel type de conflit voulez-vous intervenir, et quels problèmes rencontrez-vous ? Quelle expérience de cette activité avez-vous ? Avez-vous déjà suivi des formations sur le sujet ?*

***Il faut savoir modérer les attentes.*** On voit très souvent la formation comme une réponse à tous les problèmes. Ou bien, on donne trop d'objectifs à une seule formation. On peut vous demander, par exemple, de faire une formation de deux jours sur les violences sexuelles, l'analyse de conflit et la médiation. Est-ce réaliste ? Peut-être vaut-il mieux négocier, et expliquer qu'il vaut mieux avoir moins d'objectifs, et être en mesure de les remplir.

Un exemple de questions utiles est présenté en annexe.



Une fois éclaircies les attentes, on peut formuler les objectifs de formation. Ceux-ci doivent être précis. Une fois le problème à résoudre identifié, il faut s'interroger : quels sont les éléments que les participants doivent avoir acquis pour surmonter ces problèmes, ou les approcher différemment après la formation. D'habitude, on peut classer les objectifs d'apprentissage en trois catégories :

- **Ce dont nous devons être conscients** : il s'agit là de s'assurer que les participants ont déjà entendu parler d'une notion, ou d'un fait. Les participants ne doivent pas nécessairement maîtriser le sujet parfaitement, mais il est important qu'ils sachent que ces données existent, et ils pourront approfondir cela en dehors de la formation, si nécessaire  
*Par exemple* : quelles sont les autres organisations qui travaillent sur le même sujet ; l'historique d'une notion ou d'une situation, des dispositions légales (selon le sujet), etc...
- **Ce que nous devons connaître** : dans ce cas, les participants doivent nécessairement avoir maîtrisé une notion clé, une notion essentielle pour la mise en place de leurs activités.  
*Par exemple* : les lois qui s'appliquent dans une certaine situation, les théories importantes sur le sujet, les procédures à appliquer, etc..
- **Ce que nous devons être capables de faire** : les participants doivent être capables de mettre en pratique une technique, de l'appliquer à des cas concrets. Ils doivent pouvoir utiliser l'outil, ou la technique, lorsqu'ils sont confrontés à une certaine situation.  
*Par exemple* : les techniques de médiation, les formats pour écrire des rapports, des procédures de formations, etc...

Evidemment, cette approche en trois catégories est très technique, et il n'est pas absolument nécessaire de l'appliquer à la lettre. Elle est cependant utile pour s'assurer que notre formation va bien atteindre ses objectifs. Elle nous permet de répondre à la question : A la fin de la formation, quels sont les éléments que les participants auront acquis ?

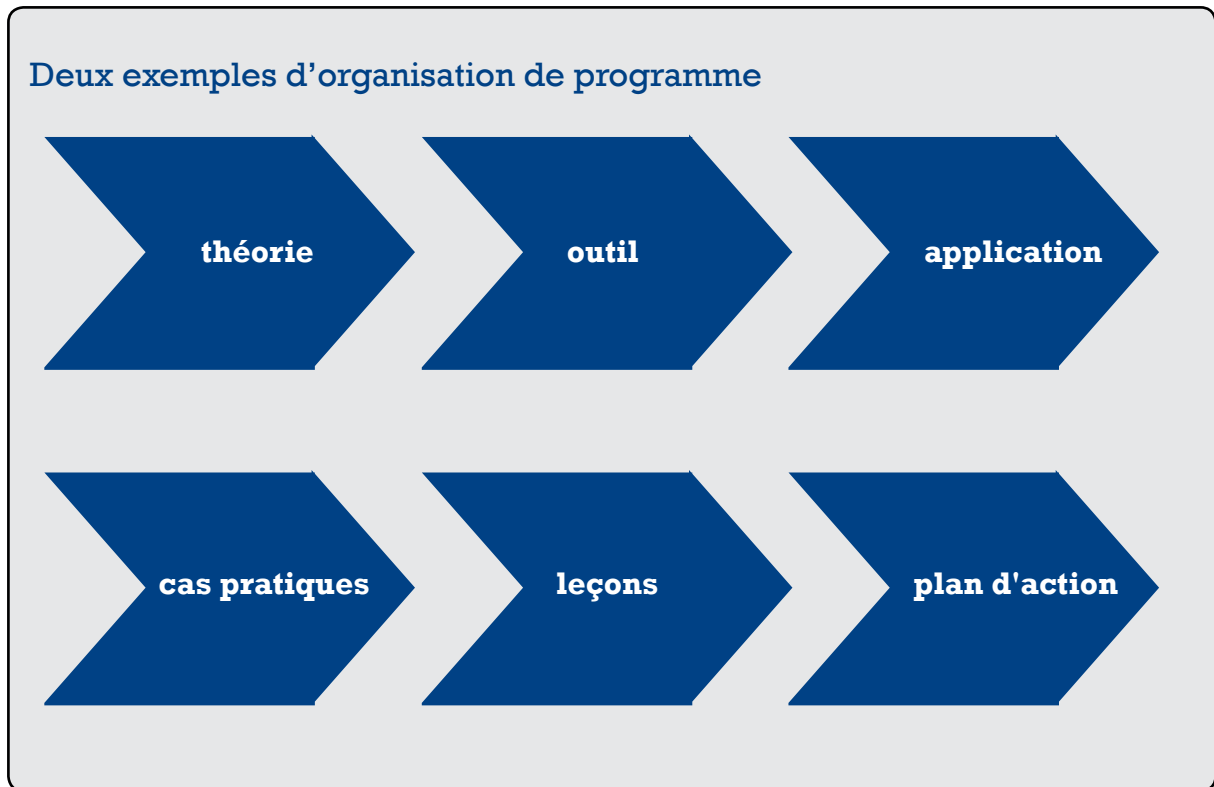
## L'organisation du contenu de la formation

Une fois les objectifs clairement définis, le formateur peut organiser le contenu de la formation. Compte tenu du temps imparti à la session, et aux objectifs à atteindre, de quoi devons-nous discuter avec les participants pour y arriver ?

Il est souvent utile, pour cette phase, de se mettre à la place des participants, pour imaginer quel parcours serait utile pour remplir nos objectifs. Pour chaque objectif, il s'agit de se demander quelles étapes sont nécessaires pour démontrer tel point, ou arriver à telle conclusion.

La plupart du temps, un plan classique de formation est de poser en premier lieu les théories relatives à un sujet, puis de présenter aux participants les techniques relatives à ces théories, et enfin de les amener à appliquer ces outils à des cas concrets.

Mais cela dépend entièrement des objectifs de la formation. Il peut aussi être utile de confronter les participants à un problème, pour leur faire comprendre d'entrée de jeu les complexités du sujet, puis d'élargir la question vers des théories.



La seule règle d'or est que **chaque sujet doit être lié aux objectifs de la formation**, et former un tout cohérent. La progression d'une session à une autre doit être logique, et les participants doivent pouvoir se baser sur les conclusions d'une session pour commencer la suivante.

Il faut se rappeler que les participants devront assimiler une grande quantité d'informations et de données nouvelles, et le programme doit les aider à faire cette progression le plus naturellement possible.

L'une des grandes difficultés pour le formateur sera alors de pouvoir répondre à tous les objectifs dans le temps imparti. Il faudra alors se demander si tous les sujets prévus sont bien nécessaires, et quelles sessions sont absolument essentielles.

Une fois le contenu global de la formation défini, et l'enchaînement des sessions mis en place, le formateur peut aborder l'organisation des différents modules, ou sessions. Chaque session devra avoir des objectifs spécifiques, et des activités mises en place pour atteindre ces objectifs. Des exemples d'outils, et de plan de session sont proposés en annexe.

Ces plans de session sont la plupart du temps optionnels : le formateur n'est pas prisonnier des activités planifiées à l'avance. Il peut être utile de savoir improviser pour s'adapter aux demandes du groupe, et pouvoir adapter son programme pour y répondre. Cependant, il est souvent très fatigant intellectuellement d'improviser, et il est plus facile d'avoir un guide auquel se raccrocher en cas de doute, ou en cas de fatigue passagère. Il est donc recommandé de préparer chaque session minutieusement, même si l'on doit réadapter ces sessions en cours de formation.

**Utiliser des outils de conception formels comporte un autre intérêt : c'est que cela constituera la trace de cette formation** : par la suite, on pourra se référer à ces documents pour conduire une formation similaire, sans repartir de zéro. De plus, d'autres formateurs pourront s'en servir. Même si utiliser ces outils peut s'avérer lourd en terme de temps investi pour les première fois, cela permet de capitaliser sur chaque formation en la rendant réutilisable par la suite !

## Préparation logistique

La question de la logistique doit être abordée dans la phase de préparation pour trois raisons. La première raison est que **les aspects logistiques sont essentiels pour que le participant se concentre sur son apprentissage**. On ne peut pas se concentrer sur le sujet de la formation, ou sur l'activité en question, si l'on n'est pas bien assis, si l'on ne peut pas voir ce qui est inscrit au tableau ou si on est trop fatigué ou affamé. Il est donc essentiel que le formateur soit attentif à ces besoins, en les prenant en compte dans la préparation de la formation mais aussi lors de la formation même, pour pouvoir réagir : organiser une pause café, écouter la session, organiser un jeu pour donner de l'énergie

De même, **les contraintes logistiques vont influencer la méthode et les exercices utilisés par le formateur**. Il est difficile d'organiser un atelier de réflexion si on n'a qu'une seule petite salle. Les outils visuels seront problématiques dans une salle trop sombre. Il sera difficile de former des groupes de discussions si on n'a pas de chaise, mais des bancs : comment les participants pourront-ils s'asseoir en cercle ?

Enfin, **diriger une formation est un exercice qui demande beaucoup de concentration**, pour le formateur comme pour les participants. Dans le courant d'une formation, on n'a pas trop le temps de s'occuper de la nourriture, de la location de la salle ou de l'impression du matériel pédagogique !

En conséquence, il faut penser à la logistique de façon parallèle à la préparation des sessions. Si vous voulez organiser des exercices participatifs, comment les participants vont-ils devoir s'asseoir ?

Des exemples de plans de salle sont présentés en annexe.

Des outils de préparation d'une formation			
Termes de Références	Aperçu du contenu	Curriculum	Plan de session
Explique les paramètres de la formation : objectifs, caractéristiques des participants, aspects logistiques	Propose les éléments de la formation : les sujets dont nous devons parler, et leur progression logique	Organise le contenu de la formation en session, et donne une idée des outils utilisés	Détaille le contenu de chaque session, et de chaque exercice

## Ce qu'il faut retenir

La préparation de la formation est essentielle : elle permet de s'assurer que la session répondra bien à un besoin réel des participants, ce qui est la première étape pour s'assurer que la formation aura bien un impact, et provoquera un changement d'attitude ou de comportement.

Une session se prépare donc bien avant l'arrivée du formateur dans la salle de formation. Des outils de planification, tels que termes de référence, aperçu du contenu, curriculum standard, et plans de sessions sont proposés, mais chaque formateur est libre de les adapter ou de créer ses propres outils de préparation.

En fonction des attentes des participants, et des problèmes auxquels ils sont confrontés, des objectifs d'apprentissage peuvent être définis. Ceux-ci seront développés dans un plan de formation, puis dans des plans de session.

Le but de cette préparation structurée est de s'assurer que lors de la progression logique des sessions, les objectifs de la formation seront bien remplis, et que nous répondrons correctement à ces attentes.

Lors de la préparation des formations, une attention particulière devra être portée aux aspects logistiques, qui sont cruciaux lors de la formation !

**« Je ne peux pas former  
quelqu'un. Je ne peux que  
le faire réfléchir. »**

**SOCRATE**

# TROISIÈME PARTIE:

## CONDUIRE LA FORMATION

La conduite de la formation est conditionnée par la préparation – la plupart des exercices devront être planifiés à l'avance ne serait-ce que pour avoir le temps de préparer le matériel pédagogique nécessaire. Cette section va définir les principes qui doivent guider l'interaction entre participants et formateurs, et présenter quelques outils qui peuvent être utiles au facilitateur lors de la formation.

### Faire passer le message pendant les sessions

#### Introduire le sujet

Pour bien encadrer les participants, il est bon de leur montrer dans quelle direction nous nous dirigeons, avant même de commencer le module. On peut donc annoncer le thème de la session, dès le début, en expliquant pourquoi ce sujet est important en vue de notre objectif global.

Par exemple, si nous voulons former un groupe en résolution des conflits fonciers, et que nous arrivons à la partie sur la législation en la matière, on peut commencer par leur expliquer pourquoi il est essentiel de bien connaître la loi si on veut pouvoir intervenir efficacement dans ces conflits.

Cela permettra de bien focaliser l'attention des participants sur le thème, et de leur faire comprendre comment ce thème se positionne par rapport à l'objectif global de la formation.

#### Développer le message

Il s'agit alors de parler du modèle, ou de la technique en question, tout en gardant un aspect pratique. Gardons notre objectif en tête : en quoi est-ce utile aux participants ? Pourquoi leur demandons-nous de faire tel ou tel exercice ?

#### Récapitulation

Une fois l'exercice, ou la présentation, fini, il est important de revenir sur les acquis. Qu'avons-nous appris pendant cette session ? Quelles sont les leçons ou les décisions importantes ? Il faut pouvoir capitaliser sur cette leçon, revenir sur le sujet et résumer ce que nous avons fait, pour bien s'assurer que tous les participants sont capables de s'accorder sur ces acquis, et les retenir pour la suite de la formation.

#### Lier avec le reste de la formation

Maintenant que nous avons fait tout ce chemin, quelle est la prochaine direction ? Qu'allons-nous aborder maintenant ? Sommes-nous prêts à passer au nouveau thème, ou reste-t-il des interrogations ?

## S'assurer que les participants comprennent bien

Nous avons déjà expliqué plus haut que la formation se doit d'être différente d'une conférence. Le conférencier s'adresse à son auditoire, alors que le formateur dialogue avec les participants.

La communication est très importante entre formateur et participants, si l'on veut s'assurer que les participants contribuent pleinement au débat, et puissent adapter la formation à leurs propres besoins. Le formateur doit s'assurer par exemple, que le message de la formation est bien passé. Il peut arriver que l'on parle pendant des heures à un groupe de gens, et ne pas s'apercevoir que personne ne comprend rien à ce que l'on dit, ou pire encore, qu'ils comprennent autre chose que ce que l'on veut dire !

On peut très simplement vérifier si notre message est bien passé :

- En posant des questions à l'auditoire, sans pour autant lui faire sentir qu'il s'agit d'un test
- En introduisant un exercice de mise en application après avoir introduit un concept ou une technique
- En étant ouvert aux questions, après avoir instauré un climat de confiance.
- En posant des questions plus qu'en fournissant des réponses. Les participants, s'ils sont guidés par des exercices et des questions bien introduits, seront plus à même de trouver de bonnes solutions aux problèmes que le formateur seul.

Le formateur a sa propre interprétation des problèmes et des attentes. Un grand risque de la formation est que le formateur se conforme à sa propre idée des vrais besoins et questions des participants. Cette interprétation peut être erronée, ou ne pas vraiment correspondre à la réalité ! Il faut donc laisser un espace, tout au long de la formation, pour un véritable dialogue entre participants et formateur. Cela présuppose un grand respect entre eux. Le formateur ne doit pas être vu comme un maître, qui détient seul la connaissance. La connaissance, et le questionnement, sont partagés entre le formateur et les participants. L'interprétation du message du formateur par les participants est tout aussi valide que ce que le formateur veut faire passer comme message.

Ainsi, le formateur est véritablement un facilitateur, qui aide à installer un dialogue, entre les participants. L'échange des expériences, l'aide mutuelle entre les participants, et les apports ponctuels du formateur vont mener à des réponses concrètes, adaptées au contexte et aux problèmes particuliers des formés.

### Conséquences sur la conduite de la formation :

De manière pratique, cela a des conséquences sur la façon de mener les activités, et de conduire les sessions.

- **la formulation des problèmes** : les participants peuvent, dès le début, être amenés à donner leur propre formulation des problèmes auxquels il faut répondre, par exemple. Le formateur devra alors s'adapter à ces demandes. Cela veut dire que, par exemple, il pourrait être judicieux de se baser sur des études de cas fournies par les participants plutôt que sur celles préparées par le formateur

- **le temps alloué à chaque session** : chaque session devra être flexible en matière de temps, dans la limite du raisonnable. Si le groupe veut passer plus de temps à discuter d'une question en particulier, le formateur peut réviser le programme. Il faudra cependant tenir compte des autres priorités – aura-t-on alors le temps d'aborder les autres thèmes ?

- **le temps de parole du formateur doit être limité** : les participants doivent avoir le plus d'espace possible pour s'exprimer, dans des débats ou des exercices. Comme cela, le formateur minimise le risque de parler de sujets qui ne correspondent pas à leurs attentes ! Cependant, le formateur a toujours un rôle : il doit encadrer, guider ces discussions et ces exercices pour s'assurer qu'ils soient productifs.

- **le formateur doit être humble** : les participants sont peut être mieux placés pour répondre à leurs propres questions. Ils peuvent aussi trouver que les théories et modèles amenés par le formateur ne leur correspondent pas. Cela ne veut pas dire que le formateur n'est pas compétent ! Il doit juste pouvoir s'adapter, et admettre que, peut être, il n'a pas bien compris les questions et que, lui aussi, peut apprendre des participants.

## Choisir les outils appropriés :

### Comment choisir son outil ?

Le choix des outils est crucial. Il va permettre de transmettre le message, ou de favoriser une discussion stimulante entre les participants. Pour garder la formation intéressante et vivante, il est souvent préférable d'utiliser plusieurs types d'outils pendant la même formation. On va s'apercevoir que selon les outils utilisés, les discussions vont souvent donner des résultats différents ! De même, certains outils permettent de faire s'exprimer des personnes parfois plus en retrait (timide, ou ayant moins d'éducation), ou de parvenir plus facilement à un consensus ou une vision commune.

Tout réside donc dans le choix des outils de formation.

Pour pouvoir correctement choisir les outils, on peut :

- Visualiser la technique de formation : on peut simplement s'imaginer comment cet outil sera mis en place, et essayer de visualiser comment les groupes se formeront, les résultats que nous espérons atteindre, etc...
- Essayer, expérimenter : bien souvent, les formateurs connaissent les outils indirectement. On a pu voir cet outil mis en place dans une autre formation, et on décide alors d'essayer nous-mêmes de le mettre en place dans nos propres formations. Il est souvent utile d'avoir vu l'outil mis en œuvre par quelqu'un d'autre, qui le connaît bien, avant de l'utiliser nous même.
- Sélectionner l'outil en fonction des objectifs de formation. Si l'on veut simplement que les participants connaissent les détails d'une loi, une présentation peut suffire. Si l'on veut qu'ils découvrent une difficulté dans une situation pratique, un jeu de rôle peut être plus adapté.

Des exemples d'outils de formation*		
Méthode	Définition	Quand l'utiliser
Présentation	Une personne présente un concept aux participants, avec ou sans support visuel. Le présentateur parle, et les participants écoutent. Il peut y avoir des questions pendant la présentation, ou à la fin	Dans de grands groupes, ou quand une information spécifique doit être transmise de façon technique, et que les participants n'ont pas de connaissances précises sur le sujet
Débat	Une conversation sur un sujet particulier, où des opinions contradictoires émergent. On peut utiliser des techniques visuelles spécifiques : se placer dans la salle pour marquer son opinion, se mettre en groupe pour défendre un point de vue	Quand il n'y a pas un seul point de vue valable sur une question, et que le groupe doit comprendre les différentes opinions de chacun. Le facilitateur doit être prêt à intervenir pour modérer le débat
Etude de cas	Une situation réaliste est présentée aux participants, oralement ou par écrit. Les participants doivent réagir sur cette situation	Quand les participants doivent être confrontés à une situation concrète pour en comprendre la complexité, ou pour démontrer l'application pratique d'outils ou de théories.
Jeu de rôle	Les participants doivent jouer un rôle dans une situation spécifique. Ils doivent agir en fonction du contexte qui leur est présenté, et du rôle qui leur est attribué.	Dans les cas où les participants sont confrontés régulièrement à une situation spécifique, et que l'on veut explorer des comportements alternatifs, ou différents.
Brainstorm	Les membres du groupe proposent des idées rapidement, oralement ou par écrit, sur un sujet donné. Toutes les idées sont acceptées, il n'y a pas de réponses fausses	Quand on veut explorer tous les aspects d'un sujet donné. Ou bien si l'on veut générer des idées diverses, par exemple pour répondre à un problème ou pour préparer un projet
Carrefour	Une façon de promouvoir un échange d'idée rapide sur un sujet donné dans un temps limité. Les résultats sont présentés en plénière pour comparaison et/ou discussion	Quand le groupe est trop grand pour avoir une discussion approfondie en plénière. Quand les participants ont assez d'expérience du sujet pour trouver des réponses eux-mêmes.
Jeux - énergie	Les participants vont pouvoir bouger, parfois changer de place dans la salle, et se réveiller. Il ne s'agit pas d'un exercice d'apprentissage. L'activité est très courte, et simple. Des leçons peuvent en être tirées, mais pas nécessairement	Si le groupe est fatigué, ou qu'il faut changer la dynamique du groupe après un débat difficile ou un exercice compliqué. Après les pauses, quand les participants sont dispersés.

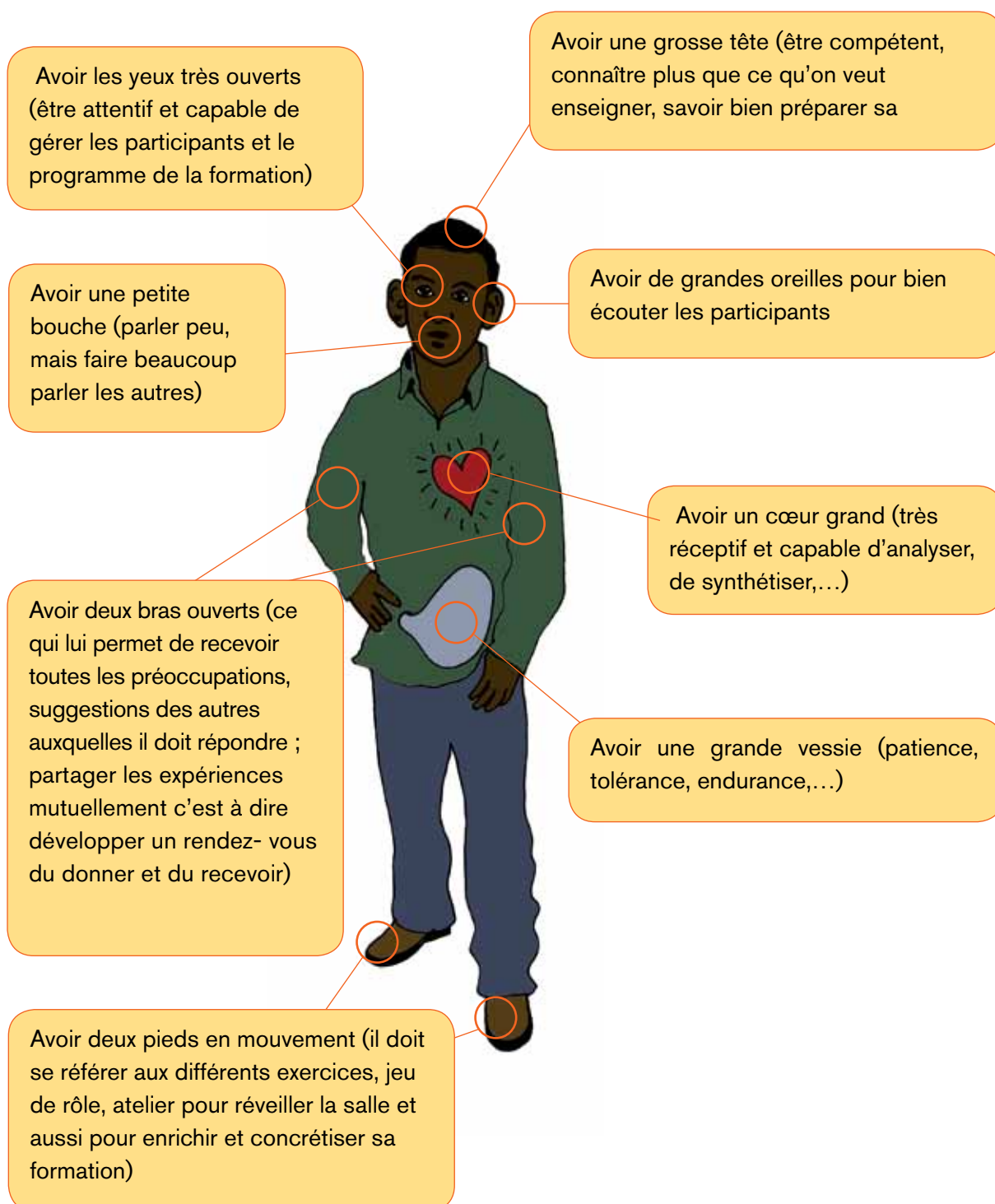
Des exemples d'utilisation de ces outils sont présentés en annexe.

\* Adapté de 'the Scouts leadership training programme': <http://www.inquiry.net/adult/trainer/techniques.htm>



## Explorer les attributs d'un bon formateur

Le Réseau Haki na Amani a défini ce qui, selon eux, définissait un bon formateur :



## Ce qu'il faut retenir

Pendant la formation, le formateur se doit de conduire les exercices ou les présentations en gardant à l'esprit les attentes des participants. Les outils doivent être choisis en faisant la part de ce que la formation a comme objectifs, et ce dont les participants ont besoin pour arriver à ces objectifs.

Dans ce sens, la communication entre formateur et participants est essentielle. Le message du formateur doit être clair, et bien articulé. Les outils utilisés pour véhiculer ce message doivent être adaptés, et laisser de la place pour que les participants adaptent le contenu de la formation à leur situation personnelle ou professionnelle, pour qu'ils voient bien le lien entre le contenu de la formation et les attentes qu'ils ont formulées.

Enfin, le formateur doit pouvoir se conformer au rôle qui lui est demandé, dans ce qu'il projette, et dans la façon dont il se comporte. Il n'y a pas de formateur idéal, cependant - chaque formateur aura un style différent.

**« La beauté de la  
connaissance, c'est que  
personne ne peut vous  
l'enlever. »**

**BB KING**

# BOITE À OUTILS

---

## SOMMAIRE

Termes de référence	26
Curriculum	28
Un exemple de plan de session	30
Des idées de plan de salle	31
Un exemple de questionnaire d'évaluation	33
Des pistes de bonne pratique pour les présentations	34
Des exemples d'outils de formation	35
Des idées de jeux	38

# ANNEXE

## TERMES DE RÉFÉRENCE

### Des questions à poser pendant la préparation d'une formation

#### *Les objectifs de la formation*

Quel sujet voulez-vous traiter pendant la formation? Pourquoi avoir choisi ce sujet- là ?

Avez-vous déjà organisé une formation dans ce domaine ?

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans ce domaine ? Donnez-moi un exemple concret.

A la fin de la formation, quel changement voudriez-vous obtenir ? Que voulez- vous que les participants soient capables de faire ? A quoi voulez- vous arriver pendant la formation ?

Voulez- vous passer un message particulier aux participants ?

#### *Les participants*

Qui sont les participants ?

Combien sont-ils ?

Se connaissent-ils déjà ?

Quel est leur niveau d'éducation ? Et de connaissance du sujet ?

Savent-ils tous lire et écrire ? Sont-ils à l'aise en français/swahili ?

#### *La logistique*

De combien de jours de formation disposons-nous ?

Où la formation se passera-t-elle?

Qui s'occupera de la logistique (repas, transport, photocopies, etc...) ?

Peut-on bouger les chaises et les tables pour des travaux en groupe ?

Disposons-nous de pièces séparées ou de paillotes pour les travaux en groupe ?

Quel matériel de formation avons-nous ? (projecteur, flipchart, post-its, markers, etc...)

## La formulation des termes de référence

### Termes de Référence

#### Contexte

Pourquoi avons-nous décidé de faire une formation ? Quel est notre but ? Quelles activités cette formation va-t-elle nous aider à réaliser ?

Il est souvent utile aussi de décrire brièvement les problèmes rencontrés, et en quoi la formation devrait nous aider à les surmonter.

Par exemple :

- *'dans nos activités de médiations, nous trouvons qu' il est parfois difficile d'amener les parties à la table de négociations, elle n'ont pas confiance en l'intégrité du formateur. Nous espérons que la formation nous aidera à acquérir des outils pour établir ce rapport de confiance'.*

#### Objectifs

##### Objectif général :

Quel est l'objectif général de la formation ?

##### Objectifs d'apprentissage pour la formation:

A la fin de la formation, les participants devront pouvoir...

- ....
- ....
- ....

#### Calendrier, finances et logistique

- nombre de participants
- dates prévues
- lieu

# ANNEXE

## Curriculum

### Programme

Titre de la formation

Réseau Haki na Amani

Objectifs de la formation

Méthodologie prévue

Profil des participants

Nombre de participants

<b>Heure</b>	<b>Session</b>	<b>Facilitateur</b>	<b>Méthode</b>	<b>Objectif d'apprentissage</b>	<b>Matériel</b>
Durée de la session	Sujets couverts par la session	intervenant	Méthodologie utilisée	Ce que les participants vont apprendre	Matériel dont nous aurons besoin
Déjeuner					

# ANNEXE

## UN EXEMPLE DE PLAN DE SESSION

Plan de session			
Durée	Session	Méthodologie	Learning objectives
30 min	Par exemple: définition de la consolidation de la paix	Par exemple: présentation et discussion	Par exemple: améliorer la compréhension de la consolidation de la paix par rapport au développement
<p><b>Objectif de la session:</b> <i>courte présentation des objectifs</i></p> <p><b>Pourquoi est-ce important:</b> <i>quelques mots sur les raisons de l'importance de cette session et pourquoi nous l'organisons – quel est le lien avec le reste de la formation</i></p> <p><b>Méthode/exercice:</b> <i>un aperçu des outils que nous allons utiliser</i></p> <p><b>Explication de l'exercice/instruction:</b> <i>Cela vous donne, si nécessaire, l'opportunité d'expliquer clairement, étape par étape, ce qui est demandé aux participants</i></p>			
<p><b>Matériel:</b>  <b>Liste du matériel nécessaire pour ces activités (flipchart, stylos, etc...)</b></p>			



# ANNEXE

## DES IDÉES DE PLAN DE SALLE

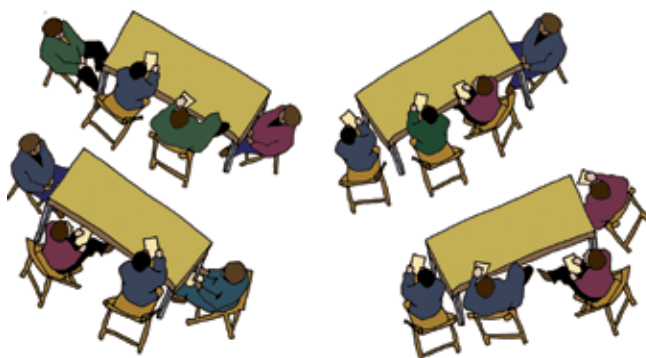
### En cercle, sans table



S'asseoir en cercle permet à chacun de voir tous les autres membres du groupe, et les participants ne sont pas obligés de se tourner vers le formateur. C'est donc un bon arrangement si on veut avoir une bonne discussion entre les participants. Chacun peut répondre aux questions de l'autre, sans attendre que le formateur intervienne.

---

### En quinconce



Les participants sont groupés autour des tables, ce qui est pratique si on veut lancer un exercice en groupe après une présentation. Les groupes ont tous une table, ce qui leur permet de prendre des notes avant la restitution, par exemple.

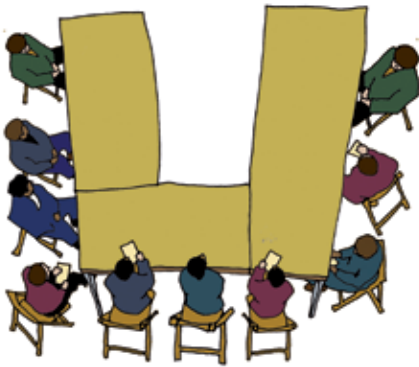
---

### Debout



On peut commencer une session debout, si l'on veut aller vite sur un point ou un autre, ou réveiller les participants. Si l'on est debout, les participants auront moins tendance à parler pendant très longtemps !

### En mode conférence, assis derrière une table



Cela permet au formateur de bien voir tout le monde, en faisant une présentation par exemple. Tous les participants peuvent prendre des notes. Cependant, il sera plus difficile d'avoir de bonnes interactions entre les participants, qui auront plutôt tendance à se tourner vers le formateur.

---

### En rang (avec ou sans table)



Cette solution n'est vraiment pas idéale. Les participants auront du mal à bouger et à voir le formateur avec toutes les personnes devant eux. De même, il sera difficile d'organiser une discussion entre les participants, qui sont tous tournés vers le formateur. Cependant, cela permet de faire rentrer plus de gens dans la salle.

# ANNEXE

## UN EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION

**Question 1. (Réaction)**

*De manière générale, la formation a-t-elle répondu à vos attentes ?*

**Question 2. (Réaction)**

*De manière générale, que pensez-vous de la présentation de la formation ?*

**Question 3. (Réaction)**

*De manière générale, que pensez-vous du lieu de formation ?*

**Question 4. (Apprentissage)**

*Ce cours vous a-t-il permis d'améliorer votre compréhension de \*\*\*\* ?*

**Question 5. (Apprentissage)**

*Les outils présentés lors du cours vous ont-ils paru utiles? Veuillez développer votre réponse.*

**Question 6. (Changement de comportement)**

*Y-a-t-il des outils, approches, méthodologies que vous seriez prêts à intégrer dans votre travail de tous les jours ? Si oui, lesquels ?*

**Question 7. (Changement de comportement)**

*Envisageriez-vous de partager vos connaissances sur ces outils, méthodologies et approches et d'en encourager l'utilisation ?*

**Question 8. (Résultats)**

*Quel est l'impact attendu/réel de cette formation pour vous ?*

# ANNEXE

## DES PISTES DE BONNE PRATIQUE POUR LES PRÉSENTATIONS

### **Annoncez clairement ce que vous voulez faire dans votre présentation**

Votre auditoire va devoir vous écouter pendant un moment. Que gagneront-ils à écouter votre présentation ?

### **Utilisez un ton approprié à votre auditoire**

Adaptez votre vocabulaire et votre niveau de langage à votre auditoire : utilisez des mots simples si possible, mais si votre interlocuteur est un expert, n'hésitez pas à emprunter ses propres façons de parler.

Assurez-vous qu'ils ont bien compris votre argument. Si vous n'êtes pas sûr, demandez- leur de reformuler votre pensée!

### **Ne parlez pas trop vite**

Quand on est nerveux, on a tendance à parler plus vite que d'habitude.

Le niveau d'attention du public n'est pas toujours constant. Assurez-vous qu'ils suivent ce que vous dites. Utilisez les silences entre les phrases pour vous assurer qu'ils sont toujours avec vous.

De plus, les personnes en face de vous peuvent ne pas être parfaitement francophones. Exercez- vous en répétant votre exposé avec une montre.

### **Utilisez les répétitions**

Les répétitions renforcent votre message. Commencez chaque nouveau point par un message simple et clair, et répétez-le à plusieurs reprises pendant votre exposé. Cela permet à votre auditoire de se rappeler pourquoi vous développez tel ou tel point. Cela lui permet aussi de se rattraper s'ils ne vous ont pas écouté pendant un moment.

### **Ayez un petit nombre de points clairement énoncés**

Votre présentation doit avoir un petit nombre de points clairs et simples. Répétez-les souvent, pour permettre à votre auditoire de savoir où vous en êtes dans votre présentation.

*'Nous venons de dire ceci. Maintenant, nous allons passer à cela'*

### **Adoptez un langage corporel confiant**

Tenez-vous droit et regardez votre auditoire. Ne vous cachez pas derrière votre table ou derrière vos papiers !

### **Vous pouvez utiliser des supports (papier à distribuer, powerpoint, etc...)**

Dans ce cas, assurez-vous que l'auditoire vous écoute ! Distribuez vos papiers à la fin de votre présentation, ou indiquez seulement les points essentiels, tandis que vous les développez dans votre présentation.

# ANNEXE

## DES EXEMPLES D'OUTILS DE FORMATION

### *Etudes de cas*

Objectifs possibles :

- Mettre en application des connaissances et des outils dans un cas précis
- Mettre les participants face à un problème concret pour en faire ressortir des possibilités d'action
- Faire prendre conscience aux participants des dilemmes et difficultés auxquels ils peuvent être confrontés
- Tirer des leçons de faits passés, qui seront utiles aux participants dans des cas similaires

*Exemple :*

Le sujet de la session est '**les élections en Ituri**'

**Etude de cas :** 'Lors d'une visite dans un bureau de vote, le jour des élections, vous voyez le chef du bureau de vote donner les bulletins aux électeurs. Le chef du bureau de vote semble discuter longuement avec chaque électeur, avant de les envoyer voter dans l'isoloir. Vous êtes un observateur indépendant, accrédité par la commission électorale'

**Questions :** 'Que se passe-t-il ? Donnez les différentes interprétations possibles' – 'en quoi est-ce problématique ?' – 'Pouvez vous intervenir ? Comment ?'

*Exemple 2 <sup>1</sup>:*

Sujet de la session : le développement communautaire

**Etude de cas :** 'Dans un village situé au sommet d'un plateau, il n'y avait ni source d'eau potable, ni centre de santé, ni maternité. Les femmes allaient accoucher dans une maternité située à 25 km de leur village. La plupart d'entre elles accouchaient sur le chemin ; d'autres mouraient même. Une ONG a reçu un fonds de gouvernement pour la construction d'une source d'eau potable dans ce village. A la fin des travaux, aucune femme ne s'est présentée à la cérémonie d'inauguration malgré l'insistance des autorités locales.'

**Questions :** 'Quels étaient les problèmes de ce village ?' 'Selon vous pourquoi les femmes ne se sont-elles pas présentées à la cérémonie d'inauguration ?' 'Qu'est-ce que l'ONG devrait faire avant de construire la source ?' 'Quelle était leur priorité ?'

---

<sup>1</sup> Tiré du 'Rapport de formation des membres de CLPD', formation organisée par le Forum de Mamans de L'Ituri à Pimbo du 10 au 14 Avril 2010

## Jeu de Rôle

Objectifs possibles :

- Confronter les participants à une situation réelle, pour explorer les points de vue des différents protagonistes
- Explorer les réactions possibles face à une situation donnée (le jeu de rôle peut être joué plusieurs fois, avec des réactions différentes)
- Faire réaliser aux participants les difficultés d'une situation donnée
- Donner aux participants l'opportunité d'expliquer de façon pratique les réalités auxquelles ils sont confrontés

*Exemple<sup>2</sup> :*

**Situation :** Des filles-mères bénéficient d'un projet de réinsertion scolaire, mais sont confrontées à plusieurs difficultés. 3 groupes de participants vont monter et jouer un jeu de rôle pour montrer les bénéfices et les difficultés de cette réinsertion.

- le premier groupe va montrer la situation des filles-mères par rapport à leurs parents
- le deuxième groupe va montrer la relation des filles-mères par rapport aux autres élèves de l'école
- le troisième groupe va montrer la situation des filles-mère par rapport aux instituteurs de l'école

## Débat

Objectifs possibles :

- Cartographier les opinions des participants sur un sujet donné
- Donner l'opportunité aux participants de s'interroger sur leurs propres positions
- Montrer la diversité des opinions existantes sur un sujet donné
- Commencer une session en impliquant tous les participants dans le sujet, en leur montrant les points de discussion à clarifier lors de la session

*Exemple<sup>3</sup> :*

Pour amorcer un débat sur les possibilités et les difficultés présentées par le monitoring et l'évaluation des projets de consolidation de la paix, les participants doivent se positionner dans la salle en fonction de leur réaction envers certaines opinions. S'ils sont d'accord avec une opinion, ils doivent se positionner à un bout de la salle. Sinon, ils doivent se placer du côté opposé. Les phrases sont énoncées une à une, et les participants doivent réagir à chacune. Pour chaque phrase, le facilitateur demande à certains participants d'expliquer leur position.

- *'Faire du monitoring et de l'évaluation est un exercice difficile'*
- *'Je n'ai pas le temps de faire le monitoring et l'évaluation'*
- *'Le monitoring et l'évaluation d'un projet de paix n'est pas possible : la paix ne se mesure pas.'*

Il n'y a pas de réaction acceptable et inacceptable, toutes les opinions sont possibles.

2 Tiré d'un exercice utilisé lors de l'évaluation d'un projet de COOPI et du Fonds au Profit des Victimes à Bunia, Octobre 2010

3 Tiré d'un exercice utilisé lors de la rencontre régionale de International Alert à Goma en Octobre 2010

## Brainstorm

Objectifs possibles :

- Cartographier les idées et concepts liés à un sujet donné
- Générer des idées nouvelles sur un sujet
- Elargir un sujet en en montrant la complexité et les aspects variés

*Exemple<sup>4</sup> :*

Pour montrer les différents aspects de la bonne gouvernance en Ituri, on demande aux participants de se mettre en petits groupes de 3 ou 4, et de lister plusieurs aspects de la bonne gouvernance. La question est la suivante :

*- 'donnez des exemples pratiques de bonne et de mauvaise gouvernance rencontrés dans le district de l'Ituri. Chaque exemple doit être écrit sur un papier différent.'*

A la fin du brainstorm, on leur demande de coller leurs papiers au mur, et on les réunit par thèmes : tous les exemples se rapportant à un sujet sont regroupés, etc...

On obtient alors une cartographie de la perception de la bonne et de la mauvaise gouvernance en Ituri : on peut en déduire comment cette gouvernance se manifeste en pratique, et comment elle affecte chacun d'entre nous.

---

4 Tiré de la formation en bonne gouvernance et leadership responsable organisée par International Alert et le Réseau Haki na Amani à Bunia, en Aout 2010.

# ANNEXE

## DES IDÉES DE JEUX

Il est important de se rappeler que tous ces jeux doivent être adaptés aux participants (pas trop gênants, pas trop fatigants, etc...). Ils doivent aussi rester courts – ce n'est pas une session où l'on apprend beaucoup : l'objectif est de se détendre, de créer des liens entre participants, de changer les dynamiques de groupe, ou de réveiller tout le monde !

De même, il ne serait pas très productif d'organiser des jeux si cela crée des tensions entre les participants, donc il vaut mieux des jeux où l'on ne peut pas perdre ni être éliminé.

### - jeter la balle en appelant le nom du participant

Ce jeu est utile pour les grands groupes, quand il est utile d'aider les participants à se connaître.

Les participants se tiennent debout, en cercle. Une balle est lancée d'un participant à un autre : le lanceur annonce le nom de la personne qu'il ou elle vise. Le receveur, à son tour, envoie la balle à une autre personne jusqu'à ce que chaque participant reçoive la balle au moins une fois. Quand tous les participants ont reçu et lancé la balle, elle revient au formateur, qui a initié le jeu. On peut alors demander de recommencer le processus, mais plus vite, et sans laisser tomber la balle par terre

Pour compliquer les choses, le formateur peut mettre plusieurs balles en jeu en même temps. A la fin du jeu, les participants se souviendront mieux du nom de chacun.

### - mettre toutes les chaises près des portes, des fenêtres, ou du centre de la salle

Un bon exercice pour faire bouger les participants, avec une petite leçon sur les bénéfices de la coopération.

Tous les participants sont assis en cercle, sur des chaises. Le formateur donne à chacun un morceau de papier avec une instruction secrète. Les participants ne le savent pas, mais il y a, en fait, trois groupes : il y a trois instructions différentes.

Les instructions sont soit : *'Mettez toutes les chaises près de la porte'*, soit *'mettez toutes les chaises près de la fenêtre'*, soit *'mettez toutes les chaises au centre de la pièce'*.

On lance le jeu. Chaque participant doit alors obéir aux instructions son morceau de papier. Or, ces instructions sont contradictoires ! Tandis qu'un groupe tente d'amener les chaises près de la porte, une autre groupe les reprend aussitôt pour les mettre près des fenêtres, ou au centre de la pièce ! S'ensuit alors une compétition entre les groupes. Après un moment de pagaille, on arrête le jeu et on demande aux participants si on ne peut pas satisfaire chacune des instructions. C'est possible !

Il suffit de mettre d'abord les chaises près de la porte, puis près des fenêtres, puis au centre. Ainsi, tout le monde a satisfait à ses instructions !



### - toucher le papier, mais pas le sol

Un jeu qui vous permettra d'amener la bonne humeur chez les participants, et de tirer une petite leçon sur la créativité.

Chaque participant a une feuille de papier. Le formateur annonce la règle du jeu : *'Il faut toucher le papier, mais pas le sol'*. Pour donner un exemple, le formateur pose la feuille par terre, et pose les pieds dessus. Tous les participants se tiennent donc sur leur feuille de papier.

Tout au long de l'exercice, le formateur répète les instructions : *'il faut toucher le papier, mais pas le sol'*. Au fur et à mesure, le formateur retire le papier des participants : ils doivent se mettre en groupe, et en équilibre sur une petite feuille de papier. Au bout d'un moment, le formateur encourage les participants à être créatifs : *il faut toucher le papier, mais pas le sol !*

La solution est de s'asseoir sur une chaise ou une table, lever les pieds du sol, et tenir la feuille de papier dans la main. On touche alors le papier, mais pas le sol.

### - bruit de la pluie

Un bon jeu pour ramener le silence dans une salle bruyante, parfois après une pause. Le formateur annonce qu'il va faire le bruit de la pluie en tapant dans une main avec un doigt seulement. Les participants le rejoignent.

La pluie s'intensifie, le formateur et les participants utilisent deux doigts, puis trois. C'est maintenant l'orage, et tout le monde claque les mains de plus en plus fort. Puis on s'arrête brusquement.

Le silence est revenu et les participants ont le sourire aux lèvres.

### - j'appelle (caractéristique d'un groupe de participants, qui doivent changer de chaise)

Ce jeu permet de mélanger les participants, de changer les dynamiques de groupes, et de jouer sur les caractéristiques des participants.

Tout le monde s'assoit en cercle, sur des chaises. Il y a une chaise pour chacun, sauf pour le formateur, qui est debout au milieu. Le formateur appelle certains participants en disant 'j'appelle tous ceux qui...' et finit par une caractéristique partagée par plusieurs participants (couleur de cheveux, des vêtements, nombre d'enfants, nombre de langues parlées, etc...).

Ceux qui sont appelés doivent alors se lever et chercher une chaise libre. Comme celui qui a appelé s'est aussi assis, une personne ne trouvera pas de chaise et se retrouvera debout au milieu. C'est donc à son tour d'appeler d'autres participants.

Ce jeu peut être très amusant, et est parfait pour réveiller les participants. Attention cependant à ceux qui ont des problèmes physiques pour courir, et à ne pas casser d'objet fragile dans la mêlée !

### - diviser le groupe en 'génial', 'fantastique', etc...

Une façon simple de mélanger les groupes : le formateur décide du nombre de groupes à former, et leur donne un nom : 'génial', 'fantastique', 'excellent', 'superbe', etc... Il passe alors devant les participants en donnant un nom à chacun : génial, fantastique, excellent, etc...

Tous ceux qui s'appellent du même nom se retrouvent alors dans le même groupe.

**- marcher au hasard, et le facilitateur appelle à former des groupes de 2, 3, 4 etc...**

Un bon jeu pour former des groupes, et réveiller les participants.

Les participants marchent au hasard dans la salle. Attention à ce qu'ils ne marchent pas tous en cercle dans le même sens ! Plus c'est chaotique, mieux c'est. A certains moments, le formateur lance un chiffre : '3 !' et les participants doivent se grouper le plus vite possible en groupes de 3 personnes. Puis ils se remettent à marcher en désordre... Et le formateur lance un autre chiffre. On finit lorsque le formateur a formé des groupes de la taille voulue.

**- diviser les participants en cachant des codes de couleur sous leur chaise.**

Pour éveiller la curiosité des participants, et les surprendre. Tout le monde s'assoit sur des chaises. Le formateur annonce que les groupes pour la session à venir sont déjà désignés : les signes sont cachés. Les participants doivent deviner quel est le signe qui les désigne comme appartenant à un groupe.

En réalité, le formateur a placé des feuilles de couleur sous les chaises des participants pendant la pause. Tous les participants avec la même couleur se retrouvent dans le même groupe.

**- exercices de gymnastique, de chant ou de danse**

Après quelques jours, demandez aux participants si, eux aussi, veulent organiser un jeu pour se réveiller ! Ils peuvent proposer des exercices de gymnastique, de chant, de danse, etc...

**- les participants doivent se classer par ordre alphabétique, taille de pied, ou autre**

Un bon jeu pour séparer les participants. Tous les participants se placent en ligne. Le formateur leur annonce alors qu'ils doivent se placer par ordre alphabétique croissant, ou taille de pied, ou autre chose (restez correct !)

**- épeler un mot (paix, ou son nom) avec son nez, ses oreilles, son pied, son nombril, etc...**

Un bon exercice de gymnastique, si les participants et les formateurs n'ont pas peur du ridicule ! Le groupe décide d'un mot, si possible pas trop long. Tout le monde doit alors former les lettres de ce mot, en les formant dans l'air avec le doigt. Ensuite, tout le monde doit former le même mot avec le pied. Puis le nez.

Si les participants sont à l'aise (et doués !) on peut finir avec le nombril !

**- Nez à nez/dos à nez, jeux de rythmes, Brazzaville/Kinshasa etc...**

Différents jeux permettent de faire réagir les participants, à l'annonce de certains appels. Aucun objectif pédagogique, mais un bon moment de rires !

Un de ces jeux, par exemple, commence par l'explication que les deux capitales les plus proches l'une de l'autre, dans le monde, sont Brazzaville et Kinshasa. Elles sont séparées par une rivière, représentée au sol par un trait tracé à la craie, ou les feuilles de papier mises bout à bout.

Les participants se tiennent d'un côté de cette ligne, du côté de Kinshasa. Quand le formateur appelle 'Brazzaville', tout le monde doit sauter de l'autre côté. Et si le formateur annonce 'Kinshasa', tout le monde doit se trouver du côté 'Kinshasa' de la ligne. Evidemment, le formateur va tenter de déstabiliser les participants en appelant 'Brazzaville' alors que les participants sont déjà du bon côté, afin de les inciter à sauter par erreur, etc...



**International Alert.**

346 Clapham Road, London SW9 9AP, United Kingdom

Tel +44 (0)20 7627 6800, Fax +44 (0)20 7627 6900, Email [general@international-alert.org](mailto:general@international-alert.org)

[www.international-alert.org](http://www.international-alert.org)

ISBN: 978-1-906677-79-4